



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANISTICAS Y ECONOMICAS
ECONOMIA EN GESTION EMPRESARIAL

**POLITICAS PARA LA CREACION DE CONSORCIOS DE
EXPORTACION EN EL ECUADOR**

TESIS DE GRADU PREVA A LA OBTENCION DEL TITULO DE:
ECONOMISTA CON MENCION EN GESTION EMPRESARIAL
ESPECIALIZACION FINANZAS

PRESENTADA POR:

MARIA GABRIELA BAQUERIZO VILLACRES
ANNA THERINE LAPENTTYNEIRA



GUAYAQUIL 1999

A Dios

A nuestros padres

A nuestros hermanos

A nuestros profesores

DECLARATORIA EXPRESA

“La responsabilidad por **los** hechos, ideas y **doctrinas** expuestos en esta Tesis de Grado, nos corresponden exclusivamente; y el patrimonio **intelectual** de la misma a la

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”.

Maria Gabriela Baquerizo V.

Maria **Gabriela** Baquerizo Villacrés

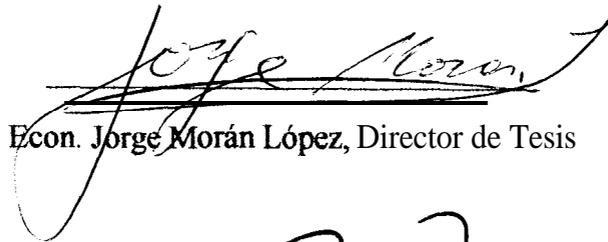
Ana Katherine Lapentty Neira

Ana Katherine Lapentty Neira

TRIBUNAL DE GRADUACION



Ing. Omar Maluk Salem, Director ICHE-ESPOL



Econ. Jorge Morán López, Director de Tesis



Ing. Clermont Muñoz, Vocal Suplente de Graduación



Ing. Luis Alberto Jaramillo, Vocal Principal de Graduación

INDICE GENERAL

Indice General	v
Indice de Gráficos	ix
Indice de Tablas	x
Introducción	11
Capitulo I.- Antecedentes	16
1.1 Rasgos fimdamentales de la evolución historica del comercio intemacional ecuatoriano hasta la década de los SO.....	18
1.2 Evolución del comercio intemacional ecuatoriano desde la década de los 80 hasta Mayo de 1999	25
Capitulo II.- Marco Conceptual	42
2.1 Teoría del Marketing Intemacional.....	42
2.2 La importancia del comercio mundial.....	45
2.3 Oportunidades y retos en el marketing intemacional.....	47

2.4 Canales e intermediarios internacionales de distribución	49
2.4.1 Estructura del canal	49
2.4.2 Diseño del canal	50
2.4.3 Selección de los intermediarios	55
2.4.3.1 Tipos de intermediarios	56
2.4.3.2 Fuentes para encontrar intermediarios.....	68
2.4.4 Administracibn del Canal	69
2.4.5 Selección del sistema correcto	71
Capítulo III.- Consorcios de exportación	75
3.1 Definición	75
3.2 Ventajas	76
3.3 Obstáculos	78
3.4 Medidas esenciales para su creación	79
3.4.1 Evaluación y análisis de la capacidad exportable y los conocimientos técnicos	81
3.4.2 Establecer relación entre capacidad exportable y necesidad de mercados.....	83
3.4.3 Invitación y preselección de los miembros del consorcio	87
3.4.4 Definición de los objetivos	89
3.4.5 Determinar la estructura y los procedimientos para asegurar los servicios esenciales	90
3.4.6 Analizar necesidades financieras, costos y riesgos.....	94

3.4.7 Preparación de acta constitutiva y bases para la redacción de estatutos	100
3.4.8 Selección y capacitación especializada del personal	
del consorcio.....	106
3.4.9 Dictar normas para el adecuado seguimiento y control..	108
Capitulo IV.- Experiencia Internacional en Consorcios de Exportacibn.....	113
4.1 Experiencias en América.....	113
4.1.1 México.....	114
4.1.2 Perú.....	115
4.1.3 Colombia.....	116
4.1.4 Argentina.....	117
4.1.5 Brasil.....	120
4.2 Experiencias en Europa.....	121
4.2.1 Italia.....	122
4.2.2 Francia.....	123
4.2.3 España.....	124
4.2.4 Suecia.....	126
Capitulo V.- Consorcios de Exportación: Aplicación al caso ecuatoriano..	128
5.1 Selección del sector a ser estudiado..	128
5.2 Definición de la muestra, recolección, análisis de la información	
y presentación de resultados.....	135

Conclusiones y Recomendaciones.....	140
Conclusiones	140
Recomendaciones.....	142
Bibliografía	145
Anexos	147

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO	TITULO	PAGINA
1.1	Exportaciones totales.....	26
1.2	Exportaciones de productos primarios	28
1.3	Exportaciones no petroleras.....	30
1.4	Exportaciones no tradicionales.....	31
1.5	Exportaciones de productos no tradicionales Industrializados.....	32
1.6	Exportaciones totales : Enero-Mayo desde 1997 a 1999.....	34
1.7	Exportaciones de productos primarios: Enero-Mayo desde 1997 a 1999.....	36
1.8	Exportaciones no petroleras: Enero-Mayo desde 1997 a 1999.....	37
1.9	Exportaciones no tradicionales: Enero-Mayo desde 1997 a 1999.....	38
1.10	Exportaciones de productos industrializados no tradicionales: Enero-Mayo desde 1997 a 1999.....	40
3.1	Medidas esenciales para la creación de consorcios de exportación	80
5.1	Canal de distribución de la industria del mango.....	133



INDICE DE TABLAS

TABLA	TITULO	PAGINA
1.1	Estructura de las exportaciones ecuatorianas 1950-1985	149
1.2	Exportaciones totales	15 0
1.3	Exportaciones de productos primarios.....	15 1
1.4	Exportaciones no petroleras.....	153
1.5	Exportaciones no tradicionales.....	154
1.6	Exportaciones de productos no tradicionales industrializados.. . . .	155
1.7	Exportaciones totales : Enero-Mayo desde 1997 a 1999	156
1.8	Exportaciones de productos primarios: Enero-Mayo desde 1997 a 1999.....	157
1.9	Exportaciones no petroleras: Enero-Mayo desde 1997 a 1999.. . . .	158
1.10	Exportaciones no tradicionales: Enero-Mayo desde 1997 a 1999	159
1.11	Exportaciones de productos industrializados no tradicionales: Enero-Mayo desde 1997 a 1999.....	160

INTRODUCCION

El crecimiento económico y bienestar en un país como el Ecuador se encuentra altamente condicionado por las posibilidades de **ampliar los volúmenes**, valores y diversidad de las exportaciones, siendo éstas **el elemento dinámico** de la **producción** y la **acumulación** en nuestro medio. En base a esto, las hipótesis planteadas fueron las siguientes:

- a. En el Ecuador la oferta exportable de **pequeñas y medianas** empresas (PYMES) **está** afectada por **obstáculos** de tipo organizativo y de disponibilidad de capacidad **física** (de **producción**) y financiera lo que disminuye, y en ocasiones **anula**, su habilidad **para** participar en el comercio exterior.
- b. Entre las diferentes alternativas de **organización** empresarial **para** la **exportación**, los consorcios se presentan **como** una **solución** viable **para** que tales empresas de nuestro **país** **superen** los **obstáculos** que **limitan** su incursión en el mercado **internacional**.

Es por esta razón que el objetivo de este trabajo se ha orientado a determinar la estructura y lineamientos necesarios para la creación de consorcios de exportación con un enfoque general, y a identificar los mecanismos requeridos para incentivar la formación de los mismos mostrando los beneficios que se generarían no solo para las empresas integrantes sino también para el comercio exterior del país y la economía ecuatoriana en su conjunto.

La metodología empleada involucra en primer lugar, la investigación bibliográfica que nos permitió establecer los fundamentos teóricos del tema, así como investigar casos a nivel mundial utilizando documentos referentes a la experiencia que en este tema tienen otros países, libros relacionados con el marco conceptual de los consorcios de exportación y su funcionamiento en general; la investigación de campo, en pequeñas y medianas empresas de un sector, recopilando y analizando los datos obtenidos con la finalidad de identificar la capacidad de participación de estas empresas en las actividades de exportación; así mismo se empleó el método de entrevista, que nos permitió conocer tanto los factores que obstaculizan la incursión de pequeñas y medianas empresas en el mercado internacional así como su percepción de los beneficios de participar en un consorcio de exportación como alternativa para incursionar en dichos mercados.

El informe de nuestra investigación comienza con el planteamiento del objeto del Comercio Internacional para luego analizar los antecedentes y la evolución histórica de las exportaciones ecuatorianas, mostrando los cambios en su estructura y

composición a fin de establecer y **fundamentar** la importancia de nuevos **métodos** y alternativas de comercialización **para** alcanzar un crecimiento sostenido en la **economía nacional**.

Precisamente, en el siguiente capítulo (II) se resalta y puntualiza la **ubicación** de los consorcios dentro **del marco** conceptual provisto por la disciplina **del Marketing Intemacional**. La **penetración** exitosa a los mercados internacionales normalmente requiere un nivel de esfuerzo financiero, y un nivel de competencia, **humana** y **tecnológica** mayor que la **introducción** de **productos** en el mercado interno. Si las empresas pretenden incursionar en el mercado externo **deberán** evaluar **los** mercados, seleccionar **los canales** de **distribución** e intermediarios de comercialización, **contar** con las pautas **para** una eficiente **administración del canal** y **diseñar los** programas **más** adecuados de **comercialización** internacional, es precisamente dentro de estos programas donde aparece la figura **del** consorcio de **exportación como** una alternativa que las **pequeñas** y **medianas** empresas **deberían** considerar **para** incursionar en el mercado internacional.

Una vez establecidos claramente **los antecedentes** y el **marco** conceptual, en **el** capítulo III se efectúa un detallado planteamiento sobre **los** consorcios de **exportación**, sus **principales** ventajas, **tanto para el país como para** sus miembros, **los** **obstáculos** que **enfrenta** su **creación así como los** pasos a seguir **para** su **implantación**. A **excepción** de **casos puntuales como el del** consorcio de **exportación** de tagua establecido en la ciudad de Manta y otros vinculados a **flores**, en nuestro **país** este tipo

de **organización** no ha llegado a desarrollarse ampliamente ya que, por un lado no se cuenta con una ley que **norme** su **creación** y establezca las regulaciones necesarias para su funcionamiento, y por otro lado, no se ha planteado en el pasado un esquema de **administración** que reduzca o **elimine** las **deficiencias** de los esquemas de tipo simplemente gremial o **cooperativo** y le otorgue un mayor sesgo u **orientación** empresarial al consorcio de **exportación**. Nos planteamos **como** posible esta última alternativa y en base a ello exploramos la experiencia en otros **países** a fin de contrarrestar sus **éxitos** y posibilidades de **aplicación** a nuestro medio.

Por lo **tanto**, en el capítulo **IV** detallamos la experiencia **internacional** que en esta materia han tenido un grupo seleccionado de **países tanto** latinoamericanos **como** europeos, en lo que se **refiere** a funcionamiento, **marco** legal y estructura **financiera** y administrativa con la finalidad de tener estas experiencias **como** una guía que **permita** orientar el desarrollo de futuros consorcios en nuestro país.

A **continuación**, en el capítulo **V** se exponen las observaciones derivadas **del** siguiente **paso** que **fue** realizar una **investigación** de **campo** la misma que se **llevó a cabo** con la **finalidad** de comprobar o negar las **hipótesis** planteadas anteriormente. **Para ello** se **realizaron entrevistas** a pequeñas y **medianas** empresas pertenecientes al sector **del** mango, **cuyos** resultados apoyados en la **teoría presentada** a lo largo de nuestra **tesis** nos **permitieron validar** las mismas.

Finalmente presentamos las **conclusiones** y recomendaciones, en las que recalcamos la viabilidad de **aplicación** de este tipo de **figura** en nuestro **país** y la necesidad de **contar** con un **marco** legal apropiado y estatutos claramente definidos, un entorno **financiero** adecuado y un personal altamente capacitado.



CAPITULO I

ANTECEDENTES

Para comprender la naturaleza **del** comercio exterior, **su objeto** y **función** de acuerdo al **interés nacional** es necesario considerar de **manera conjunta** los intereses de los exportadores, importadores, **del** Gobierno y de los consumidores, en base a esto, el **objeto del** comercio exterior se podría definir **como** sigue:

- La **visión moderna** involucra que desde el principio se establezcan unidades de producción **para** la **exportación** y no solo se **vendan los** excedentes de bienes y servicios **al** mercado exterior; en cualquiera de **los casos, estará** ocupando plenamente su capacidad de trabajo y de capital, conservando y combinando de **manera óptima** sus **factores** de producción y recursos naturales, tratando de obtener las mejores condiciones de **pago** y los mejores **precios** en **el** mercado externo y de asegurar relaciones comerciales estables.

- La entrada de divisas proveniente de la **exportación** de bienes y servicios debe utilizarse **para**: a) cubrir las importaciones que se requieran **para** satisfacer el consumo **interno**, b) adquirir bienes de capital y materias **primas** necesarias **para** la **producción** de **los** bienes de **exportación** y, c) **para** mejorar la calidad de **los** bienes y servicios.
- Lograr **un** equilibrio en la balanza comercial de tal forma que se tenga un **saldo** favorable, esto se consigue cuando **el** valor de **las** exportaciones es mayor que **el** valor de las importaciones. En **caso** de existir **déficit** en la balanza comercial se **deberá** establecer prioridades en **función del** desarrollo y bienestar social, otra alternativa es recurrir **al** endeudamiento, seleccionando aquel cuyos **términos sean los más convenientes para los** intereses **del país**.
- Establecer relaciones comerciales estables, procurando mantener reciprocidad en el trato sobre la **gravación** de impuestos y aranceles a **los** bienes que se **importan** y **exportan** a través de convenios que regulen y aseguren **el éxito del** comercio exterior.

Una vez comprendidos **los** objetivos **del** comercio exterior estamos en capacidad de analizar la importancia de esta actividad y **su desempeño** en la **economía** ecuatoriana a lo largo de **su** historia.

1.1 RASGOS FUNDAMENTALES DE LA EVOLUCION HISTORICA DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS HASTA LA DECADA DE LOS 80

Durante la **colonia**, la economía ecuatoriana estuvo condicionada por la **política comercial** y de abastecimiento **española** a través de las denominadas **casas** de contratación, que en cierto modo equivalían a las **compañías** de Indias de los ingleses. Hubo **así**, un condicionamiento externo que **modificó** en muchos **casos** lo que hubiera sido la estructura natural o normal de la economía, si se hubiese respetado la ventaja **comparativa** de nuestro **país**. Un **claro** ejemplo de esto es lo que se refiere a la **política española** relativa al cacao que prohibía que el Ecuador o lo que entonces se llamaba Real Audiencia de Quito cultive y exporte **su** cacao, contando con las condiciones precisas y adecuadas **para** ser productor de la famosa “**pepa de oro**” como lo ha demostrado a **través** de **su** historia, desde el siglo XVI.

De esta forma el Ecuador **quedó limitado** a **producir** tejidos de **lana** en sus batanes de la Sierra, algunos tejidos de **algodón**, **productos** silvestres y una **línea completa** de artesanías, **tanto** en la Costa **como** en la Sierra. Cabe mencionar que en aquella **época** la mayor parte de la **población** (80%) se ubicaba en el sector rural de la Sierra. En la Costa, la **construcción** de barcos **estimuló** la **instalación** de astilleros; la pesca y un cierto nivel de desarrollo ganadero surgieron **como** actividades prioritarias **para** asegurar la **alimentación básica** de la **población**. Entre los **productos** silvestres se destacaban el **caucho**, **palo** de balsa, tagua, **chinchona**, tabaco y algunas agroartesanías a **cuya** cabeza se destacaba la **confección** de sombreros de paja toquilla

y **exportación** de ésta como materia prima. Lo mencionado anteriormente, era en esencia la base de la **economía** colonial. Entre **los principales** productos agrícolas se cultivaba la papa, el trigo y algunas hortalizas y frutales que se adaptaron magníficamente a la **ecología** serrana. En los alrededores de Quito se **llegó a producir** uvas y a elaborar vinos, sin embargo esta actividad fue suspendida y prohibida.

A **pesar** de las duras políticas **españolas** para evitar la **participación del** Ecuador en el comercio exterior, se **continuó** cultivando y exportando cacao, esta **prohibición afectó** **los precios del producto** aunque el cacao ecuatoriano contaba con una calidad indudablemente superior y **también** la **más** preciada: el cacao de aroma producido en la zona alta de lo que hoy son la **provincias** de Los **Ríos**, Guayas y El Oro.

Muchas zonas de la **costa** tuvieron actividades colaterales **como** la **explotación** de otros productos silvestres: paja toquilla y el **palo** de balsa, el **caucho**, el tabaco, la **chinchona**, la **palma** real, las **maderas** duras y otras, mientras se introducían cultivos paralelos al cacao, **como** el café, el banano y el plátano. Estos **últimos**, junto a la **yuca**, el arroz y **los frijoles** pasaron a constituir la base alimenticia de la **población** campesina.

El ciclo **del** cacao no **desarrolló todo** su potencial sino hasta cuando ocurrieron dos hechos trascendentales: el primero, las **reformas borbónicas** de las **décadas** de 1770-80, que al liberalizar el comercio exterior de las **colonias**, **permitió** aprovechar las ventajas **comparativas** de Cstas, en el **caso del** Ecuador correspondía al cacao y, el

segundo, la ampliación de un mercado **internacional** que se produjo paralelamente a la **liberalización del** comercio en **las** colonias. Esa ampliación de mercado fue producida principalmente por la **revolución** industrial que **comenzó** en Inglaterra.

En el **periodo** de 1870 a 1920 el Ecuador inicia un **proceso** de desarrollo **económico** y político impulsado en **parte** por la **acción** de **sus** gobiernos y también por el apogeo de las exportaciones **del** cacao que dio al **país** la **posición** de líder en las exportaciones mundiales de la **pepa** de oro, permitiendo a las zonas productoras imponer tributos y **construir** e iniciar obras **fundamentales para su** desarrollo y bienestar. Sin embargo la **introducción** de variedades de inferior calidad **del** cacao de base, **diseminó** plagas que las variedades nacionales habían podido eludir o resistir hasta entonces.

Paralelamente a ello **países como** Brasil e Inglaterra habían logrado desarrollar grandes plantaciones que suplieron ampliamente la creciente **demand**a mundial, es por esto que el Ecuador **sufrió** un doble **embate**: el de la competencia y el de las **enfermedades del** cacao, lo que condujo **simultáneamente** a la **reducción** de los **precios** y los ingresos de divisas que también se **vieron** afectados por la **pérdida** de **acceso** a los mercados europeos a **causa** de la **primera** guerra mundial. Finalmente esto se **vertió** sobre el tipo de cambio y la disponibilidad de divisas que el **país** **requería para sus** importaciones de bienes de capital, insumos, alimentos y **manufacturas**.

Es **así como** el papel **del** comercio en la economía disminuyó su importancia relativa a partir de esta fecha hasta **los años 50**, debido a la baja en el valor de las exportaciones por las pérdidas de las cosechas de cacao y **años más tarde** por **los** efectos de la crisis de **los años 30**, que causaron la caída de **los precios**, y cuyas consecuencias negativas se prolongaron hasta después de la **terminación** de la segunda guerra mundial.

Estos efectos negativos **fueron** contrarrestados con la **reactivación** de la economía ecuatoriana a **través** de la **exportación** de productos denominados estratégicos que sirvieron al **esfuerzo** de guerra. El banano jugó un papel **fundamental** en esta **etapa**, y su desarrollo **fue** estimulado por una **legislación** favorable presente desde la **década** anterior **así como** por la presencia en el **país** de algunas transnacionales que habían confiado sus inversiones a dos productos: el banano y el cacao, y que por razones de **falta** de transporte creada por la guerra, tuvieron que contentarse con la espera de una mejor oportunidad **para** el banano, que vino al **término** de aquella.

El banano **fue** el **producto** líder que condujo el desarrollo **económico del país**, durante dos **décadas**, hasta que con la **aparición del** petróleo, en el **escenario económico**, pasó a ser un soporte de ese desarrollo. Sin embargo el banano con su ciclo de **largo** plazo ha permitido al Ecuador una **inserción más** efectiva en la economía mundial **para** mantenerse en **función del** crecimiento de **los** mercados. Es por este motivo que el banano puede considerarse indefinidamente **como** uno de **los principales** productos de

exportación, como ha ocurrido con el cacao y puede ocurrir con el café y otros **productos**, de adoptar, **según** corresponda, políticas adecuadas.

La presencia **del** petróleo en la **economía nacional**, tuvo una consecuencia inmediata: la **transformación del** Estado ecuatoriano, mejorando **su condición** de relativa pobreza, pues por **carecer** de **rentas** patrimoniales suficientes, dependía **fundamentalmente** de las recaudaciones de **carácter** tributario provenientes de **los** impuestos sobre la **economía** privada que **recaían** principalmente sobre el comercio exterior, el impuesto a la **renta** e impuestos sobre **las** transacciones **mercantiles**, algunas tasas y regalías **del** escaso patrimonio de recursos naturales desconocidos (minerales metálicos y no metálicos, concesiones de patentes y privilegios, etc.), que no le permitían una mayor holgura **como creador** de empleo y **como** financiador de empresas de **su sola** y **exclusiva** responsabilidad.

El petróleo se dio, y se dio en buenas circunstancias, cuando el banano parecía haber encontrado **su** horizonte y cuando la **clase** media había crecido sustancialmente y **requería** un **campo** de **acción mucho más** grande y promisorio que el que le había deparado el ciclo bananero. A pesar de que **su** volumen exportable y precio en **los** mercados internacionales, no rebasaba **los US\$22** por barril, representaba en **todo caso** una **infusión** bastante significativa de divisas y recursos fiscales, en **cuanto** a poder de compra con una **posición** prominente en **las cifras** de exportaciones. El **país** se vio inundado de divisas, lo que en cierto modo **distorsionó** la verdadera oportunidad que le estaba deparando el petróleo **frente** a **sus** necesidades y **metas** de

desarrollo debido a que en el Ecuador no solo se invirtieron **los recursos del** petroleo en algunas obras **básicas para** nuestro desarrollo sino tambien que se **acumuló** una deuda **comercial** a cargo de la banca privada intemacional.

Se crearon dos **economías** claramente diferenciadas: una economia no petrolera, en la que subsistieron **los sectores del** comercio, la **producción** y **los** servicios que habian sido tradicionales en la estructura de la economia ecuatoriana, mientras por otro lado se **creó** una economia dependiente **del** estado, manejada por **su** burocracia, y que por obra **del** poder **económico** se transformó en la creadora **del** mayor volumen de empleo

El petroleo **pasó** a comandar no solamente la estructura economica intema sino tambien la presencia **del** Ecuador en **los** mercados intemacionales y **su** integraci3n al sistema financier0 intemacional.

A pesar que la actividad petrolera representa **los mayores** ingresos de divisas para el **país**, Csta tiene limitaciones ya que el petroleo es un **recurso** finito no renovable **cu**y **producci3n está limitada** por la disponibilidad de reservas probadas y probables lo que **hace** necesario dar **énfasis** en el desarrollo de nuevos **productos** que contribuyan a **incrementar** la base exportable **del país**. Es **así como** en la **década** de los 80's el sector pesquero **realizó** un gran esfuerzo combinando la **producción** de camarones en pileta con **los avances** de **captura** de la flota marina llegando a colocarse a la cabeza de las exportaciones **del** sector no petrolero. **Para** tener una idea **más** amplia sobre los



cambios que ha tenido la estructura de las exportaciones en el **país** ver anexos, tabla 1.1 en la **cual** se reflejan dichos cambios.

Los productos primarios que incluyen **los agrícolas**, ganaderos, silvícolas, **los** de pesca y mineros, aportaron en promedio con el 89% **del** valor de las exportaciones en **el periodo** analizado que va desde 1950 a 1985. La tendencia a la baja en la **participación** de exportaciones de estos productos, se explica por el crecimiento **lento** de las exportaciones agrícolas que se incrementaron en un 3.4% a precios **constantes** y, en **dólares** a precios corrientes al 6.8%. El otro **componente** de **los** productos primarios **fue** el petróleo, cuyas exportaciones medidas en **dólares** corrientes crecieron al 22.7% anual por lo que **su participación** en el valor de las exportaciones pasó **del** 0.8% en 1965-1969 al 61.4% en 1980-1985. Entre **los** productos primarios también figuran el pescado y **el camarón** que **llegaron** a representar **el** 6.1% en 1980-1985 siendo **las perspectivas** de **exportación** en **el mediano plazo** muy buenas, debido a la riqueza de **las** aguas de **las costas del país**.

Por otro lado, las **ventas** de **los** productos industrializados han **ido abriéndose paso** en el mercado **internacional**, a un ritmo mayor que **las** de **los** primarios. El aprovechamiento de **las** materias **primas** nacionales **como** el cacao, café, pescado y petróleo **para** elaborar derivados que incorporen un mayor valor agregado **al producto**, **permitió** al **país ampliar** notoriamente **dichas** exportaciones. Sin embargo en **el periodo** de 1980-85 las exportaciones industriales descendieron al 16.2% **como** consecuencia de la crisis que atravesaba la **economía** mundial, esta **reducción** se

explica en parte por la **política** proteccionista que aplicaron los **países** de Europa y Estados Unidos. A pesar de estas dificultades, la tesis de que el **país** pueda acelerar su desarrollo **económico** incrementando la **venta** de productos industrializados sigue siendo una idea acertada par-a una mayor **participación** en el mercado mundial.

1.2 EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS DESDE LA DECADA DE LOS 80 HASTA MAYO DE 1999

Uno de los **sectores** de la **economía** ecuatoriana que **mayores** transformaciones ha registrado desde comienzos de **los años** 80 es el externo. Con el inicio de la actividad **hidrocarburífera** en la **década** de **los** 70, las exportaciones ecuatorianas experimentaron una expansion sustancial debido a los **incrementos**, tanto en el volumen **como** en el precio vendido. Sin embargo, las **ventas** externas permanecieron altamente concentradas en **petróleo** y otras exportaciones de productos tradicionales, en particular bienes agricolas primarios **como** el banano, cafe y cacao. Desde inicios de **los** 90, se **llevó** adelante un conjunto de **reformas** tendientes a liberalizar la **política comercial** ecuatoriana, en un **marco** de mayor apertura externa. De esta **manera** fueron removidos varios de **los** elementos que **configuraron** la **política** industrial proteccionista y el sesgo anti-exportador vigentes hasta ese entonces.

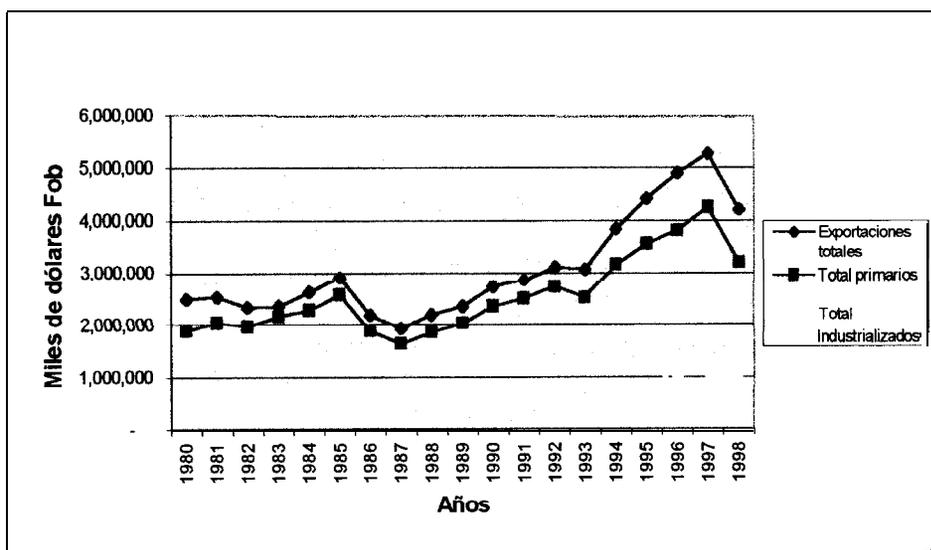
A partir de **los años** 90, y en especial durante 1993-1995, las **ventas** externas ecuatorianas crecieron a un ritmo nunca antes registrados desde el boom petrolero, al tiempo que se diversificaron **los** items vendidos, el **número** de exportadores, el origen **geográfico** y **los** destinos de **venta** de **los** bienes exportados.



CIB • ESPO

Es precisamente el crecimiento de las exportaciones lo que en buena parte explica el crecimiento de la **economía** en este periodo, puesto que el sector inter-no no ha presentado mayor desarrollo. **Para** poder hablar de la **evolución** de las exportaciones, es necesario observar los resultados que se **dieron** en **cada** uno de los años para lo cual se muestra el gráfico 1.1.

Gráfico No. 1.1
EXPORTACIONES TOTALES



Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaboración: Katherine Lapentty/Gabriela Baquerizo

Las exportaciones a lo largo de este **periodo** han presentado constantes fluctuaciones, 1986 registró una baja de un 33% con respecto a 1985, seguido en 1998 con un 20% con respecto a 1997. Debemos **recordar** que 1998 fue azotado por el Fenomeno del Niño lo que **causó** grandes perjuicios a las plantaciones de la **costa** que repercutieron directamente en el valor de nuestras exportaciones en ese año.

Por otro lado podemos darnos cuenta que en nuestro **país casi** el 88% (promedio del periodo) de **los** productos que exportamos **están** conformados por **los** primarios y el **restante** 12% por **los** productos industrializados, aunque en 1998 estos últimos llegaron a representar el 23% por la **cada** vez **más** creciente competencia en el mercado mundial que exige que **los** productos **posean** un mayor valor agregado que **los** diferencien **del** resto. Este alto porcentaje parecería en un principio **algo difícil** de **entender** puesto que las exportaciones **totales** tuvieron una considerable baja, esta **situación** se explica **más** bien por la baja de **los** productos primarios en un 33% en **comparación** a un deceso de a **penas** 1% de **los** productos industrializados.

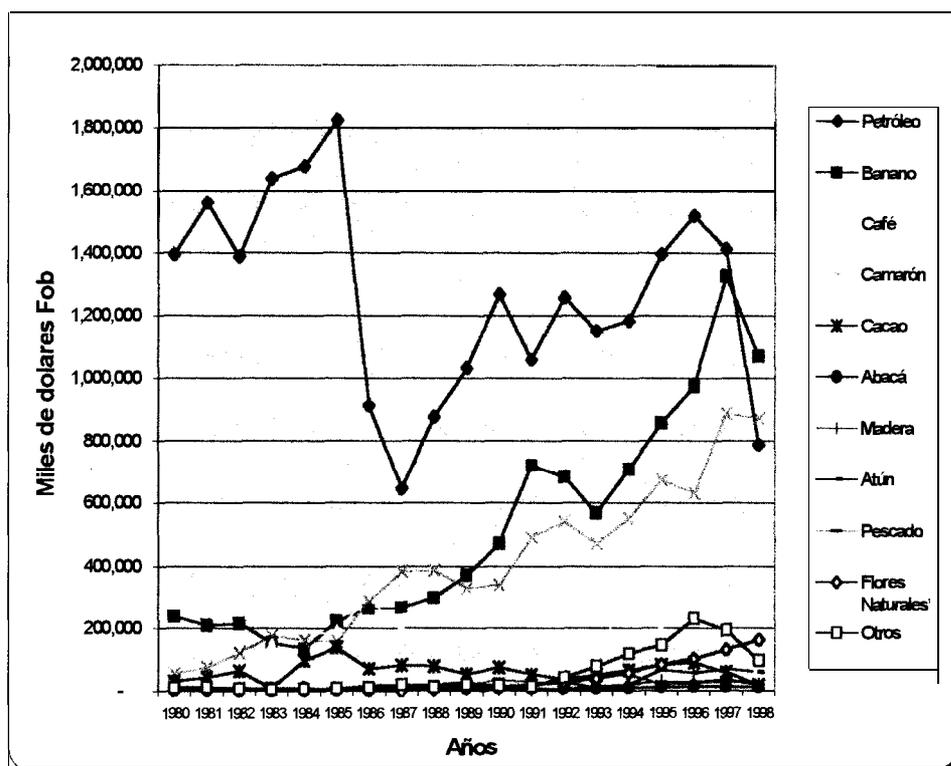
Durante toda la década de **los 80'** con **excepción** de 1984 y 1988 las exportaciones de productos industrializados registraron decrecimientos siendo el mayor de ellos alcanzado en el **año** de 1983 con un 85% menos que el **año** anterior.

Para esta misma **década** las exportaciones de productos primarios registraron su mayor **caída** en 1986 con un 37% menos que el **año** anterior. **Para** 1994, las exportaciones **totales** crecieron en un 20% con respecto a 1993, **año** en que se **registró** una baja de a **penas** un 1%, en 1994 **tanto** las exportaciones de productos primarios **como** industrializados crecieron en un 29 y 21% respectivamente.

Las exportaciones de productos primarios, tal **como** se observa en el **gráfico** 1.2, han sido lideradas por el **petróleo**, sin embargo la mejor **etapa del** mismo **fue** registrada a

inicios de los 80. Las fluctuaciones presentadas han sido tanto en volumen como en precio, estos ultimos han sido siempre muy volátiles.

Gráfico No. 1.2
EXPORTACIONES DE PRODUCTOS PRIMARIOS



Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaboración: Katherine Lapentty/Gabriela Baquerizo

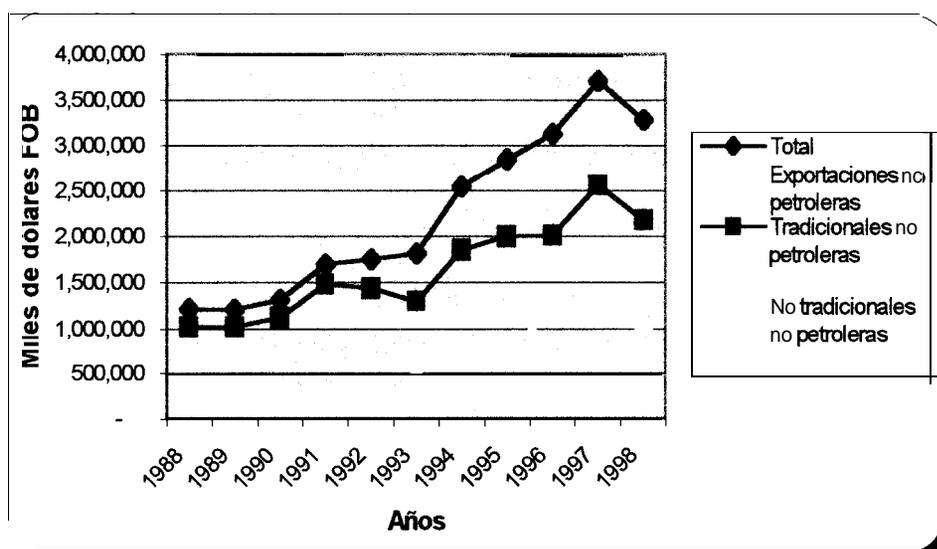
A lo largo del periodo analizado, podemos observar que el petróleo en 1986 registró un decrecimiento de un 99.98% con respecto al año anterior, presentando el mayor repunte en 1988 de un 26,21% con respecto a 1987 considerando que en este año tuvo una caída de 41.28%. En lo que se refiere al banano, este ha mostrado fluctuaciones al igual que el café y el cacao; los productos marinos han presentado un gran crecimiento a causa de la expansión a inicios de la década de los 80 del camarón,

registrando **su** mayor crecimiento en 1986, en un 45% con **respecto** a 1985. En esta clasificacion, juegan un papel importante las flores naturales que desde 1987 no pertenecen al rubro “otros” sino que son presentadas individualmente, **el** crecimiento promedio que ha tenido desde entonces es de 29%. Otros rubros que integran esta clasificacion, son la **madera, abacá, atún** y pescado. En general, el comportamiento de estos productos ha sido bastante ciclico lo que se explica por el deterioro de **los precios** y por **factores** exogenos tales **como** las inundaciones en 1983 y 1998 **como producto del** Fenomeno **del Niño**, y en 1987 a **causa del** terremoto.

A partir de 1988 tenemos una mejor clasificacion de **los** productos que integran nuestra base exportable, desde entonces contamos con **los** llamados productos tradicionales y no tradicionales, **los cuales** forman parte **del** grupo de las exportaciones no petroleras. El **análisis** de **los** productos primarios anterior **incluye el petróleo**, es por ese motivo que presentamos un resumen de las exportaciones sin incluir este rubro. Su comportamiento en la **última década del 88 al 98** se muestra en el **gráfico 1.3**.

La tendencia de las exportaciones tradicionales, ha sido la que ha **marcado** la pauta **del** comportamiento de las exportaciones **totales** no petroleras a **pesar** de que a partir de 1993 las no tradicionales han incrementado su **participación** dentro de Cstas. El descenso de **las** exportaciones no petroleras en 1998 se explica por la **disminución** en un 15% de las exportaciones tradicionales, obviamente afectadas por **el** Fenomeno de El Niño en la **agricultura**, y no por la **caída** de un 3% en las no tradicionales.

Gráfico No. 1.3
EXPORTACIONES NO PETROLERAS



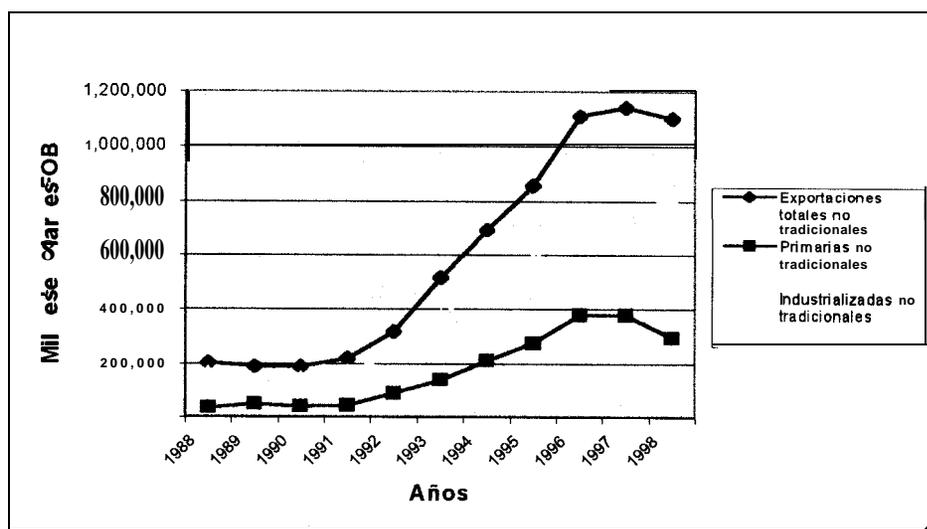
Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaboración: Katherine Lapentty/Gabriela Baquerizo

Como se dijo anteriormente, el desarrollo de las exportaciones en nuestro país se debe a que el sector exportador se ha orientado hacia nuevos productos susceptibles de ser comercializados internacionalmente, de aquí se desprende el origen del crecimiento de las exportaciones no tradicionales las que hace una década no reportaban mayores ingresos, y que si bien es cierto, en cuanto a cifras se refiere, las exportaciones tradicionales han superado ampliamente las no tradicionales, son Cstas últimas las que reflejan un crecimiento más ascendente y menos ciclico que las primeras, lo que conduce a pensar en que son las exportaciones no tradicionales las que deben ser incentivadas y así aprovechar el auge de su demanda en el mercado intemacional.

Los productos no tradicionales comprenden los primarios y los industrializados, tal como se muestra en el gráfico 1.4. Dentro de este tipo de exportaciones son los productos industrializados los que tienen un mayor porcentaje, en promedio, este es del 73,19% mientras que para los productos primarios es del 26,93%, lo que muestra que darle un mayor valor agregado al producto tiene más aceptación en el mercado mundial.

Gráfico No. 1.4
EXPORTACIONES NO TRADICIONALES



Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaboración: Katherine Lapentty/Gabriela Baquerizo

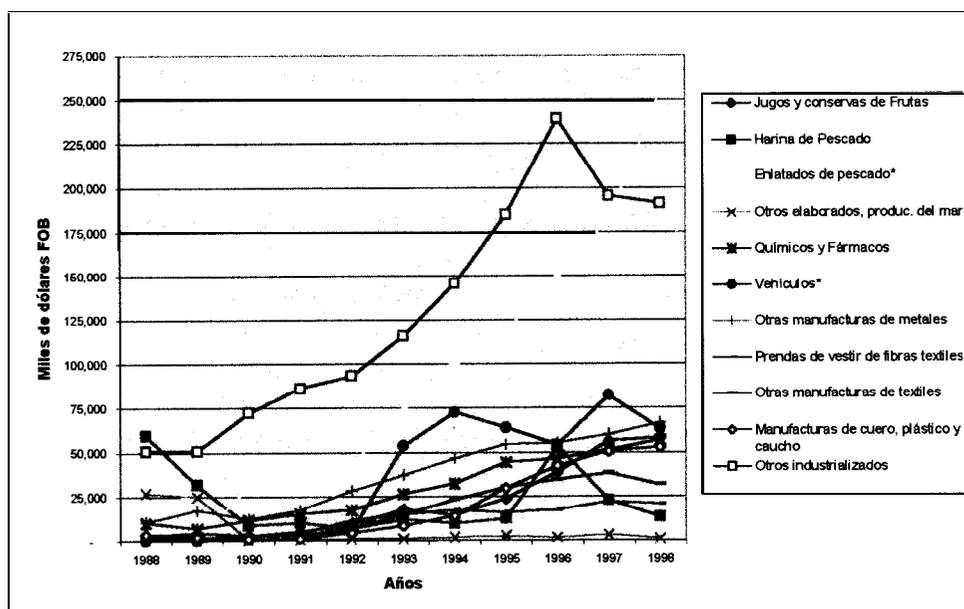
A lo largo de este periodo se ha registrado un crecimiento en promedio de 12,99% lo que no quiere decir que en algún momento se haya dado una baja en las exportaciones de este tipo. Así por ejemplo 1989 y 1990 tuvieron bajas de 6.61 y 1.78% con respecto a los años anteriores, registrandose nuevamente una caída en 1998 con un 3.53% con respecto a 1997, aunque en este año el crecimiento fue a penas del 2.66% con respecto a 1996, lo que a pesar de no ser un crecimiento negativo fue una baja

notoria comparada con niveles de crecimiento de hasta un 23% de las exportaciones **totales** de productos no tradicionales.

Los productos primarios no tradicionales, integrados principalmente por las flores naturales, tuvieron su crecimiento más alto con respecto al año anterior en 1992 con un 50.29% experimentando su peor caída en 1998 en un 28.33%. Los productos industrializados no tradicionales, conformados por una base de productos más amplia, tuvieron su mayor crecimiento en 1993 con un 39,21% registrando a partir de entonces grandes fluctuaciones llegando a crecer en 1998 a penas en un 5.5 1% con respecto al año anterior. Es precisamente, por la diversidad de productos que integran este tipo de exportaciones, como se aprecia en el gráfico 1.5, que se realizara un análisis más detallado de su evolución durante el periodo analizado.

Gráfico 1.5

EXPORTACIONES DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES INDUSTRIALIZADOS



Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaboración: Katherine Lapentty/Gabriela Baquerizo

El comportamiento de las exportaciones industrializadas no tradicionales ha sido positivo. Los enlatados de pescado que solo se **exportan** a partir de 1990 generaron **los mayores** ingresos entre **los** industrializados. Fuera de Cstos, **los** rubros que **más** se destacan son: **los** jugos y **conservas** de **frutas** y **las** manufacturas de cuero, **plástico** y **caucho**, reflejando ingresos no muy significativos **del** '88 al '93, pero a partir de este **último** año la tendencia **cambió** a un crecimiento acelerado y sostenido que inclusive no decayó en 1998, **año** que **fue** desfavorable **para** las exportaciones en general. Otro rubro que se destaca por su **rápido** ascenso son **los vehículos**, que muchos ecuatorianos desconocen que **forman parte** de nuestras exportaciones. Las prendas de vestir de fibras textiles que **hace** 10 **años** tampoco se exportaban, hoy lo **hacen** exitosamente, y aunque sus **cifras** no pertenecen al rubro de las que **generan mayores** ingresos, su tendencia es ascendente con **perspectiva** de desarrollo. Por otro lado **están los** químicos y **fármacos** que **año a año** **continúan** incrementando sus ingresos, y que muestran junto con el rubro de otras manufacturas de **metales** y textiles un crecimiento sostenido, con comportamientos similares. **También** hubieron **productos** cuyas exportaciones decayeron en este periodo. Este es el **caso** de la harina de pescado que solo **tuvo** un repunte en 1996, y el de otros elaborados de **productos del** mar que han **ido** en **constante** descenso.

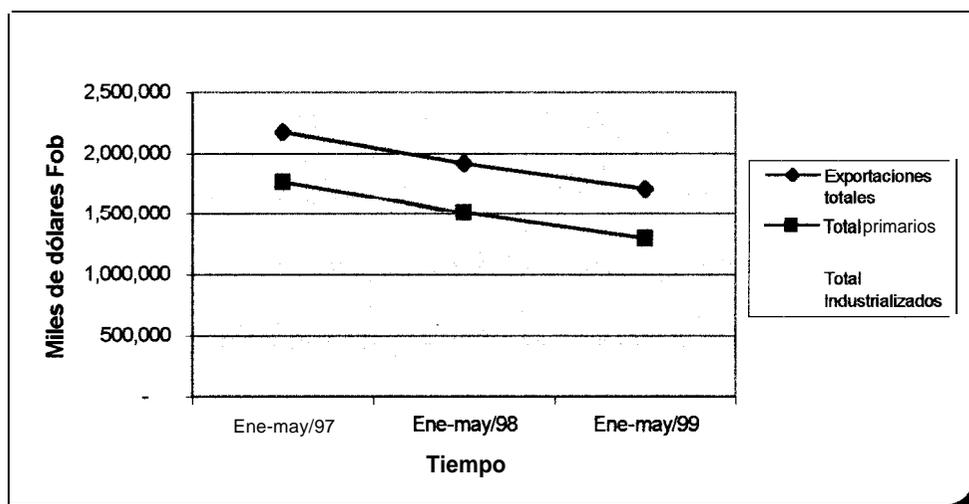
En definitiva, la mayor parte de **los** rubros que conforman este tipo de exportaciones han experimentado un **constante** crecimiento, por lo que concentrar recursos en incentivar el desarrollo de **los** mismos **podría** significar un incremento de **las** exportaciones **totales** en conjunto.

A **continuación** analizaremos el comportamiento de las exportaciones en lo que va **del** presente **año**, **para** lo **cual** contamos con **cifras** provisionales hasta mayo, por lo que **para** efectos de un **análisis comparativo** es necesario utilizar las **cifras** de este mismo **periodo** para 1997 y 1998.

Tal **como** se **mencionó** en **párrafos** anteriores y **como** se muestra en el grafico 1.6, los productos **primarios** siguen representando el mayor porcentaje, 78% de las exportaciones **totales** contra un 22% de lo que constituyen los productos **industrializados**. **Para** estos meses, 1998 y 1999 presentaron bajas con **respecto** a 1997, así por ejemplo los productos **industrializados** disminuyeron en 0.42% y 0.48% **para** 1998 y 1999 respectivamente, el total de exportaciones **bajaron** en un 13.44% en 1998 y 12.59% en 1999 mientras que las exportaciones de productos **primarios** bajaron en un 16.98 y 16.40% **para** los mismos años.

Gráfico No. 1.6

EXPORTACIONES TOTALES: ENERO-MAYO DESDE 1997 A 1999



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Katherine Lapentty / Gabriela Baquerizo



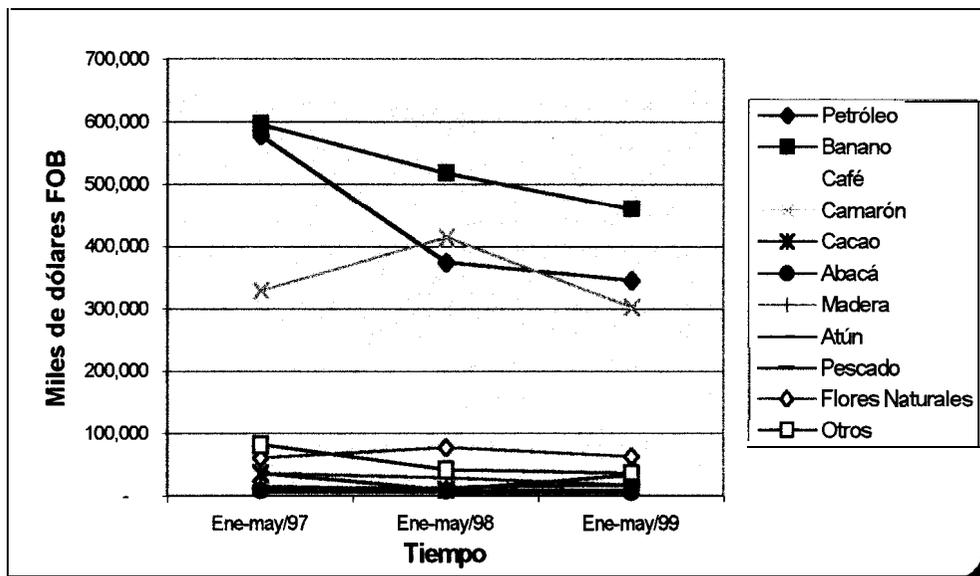
Especialmente **para** 1999 estos resultados son fiel reflejo de la crisis por la que atraviesa el **país**. Muchas empresas se han visto en la necesidad de **reducir costos**, la mayoría **opta** por el camino **del** despido de personal y otras por disminuir la **producción**, 6 por ambas, aunque la **solución para muchas** ha sido el **cierre** de sus **puertas**. El sector **productivo**, afectado en gran parte por el **fenómeno** de El Niño en 1998, no ha podido recuperarse **para** este **año**, y muy por el contrario las **cifras** revelan de que han **caído aún más profundo**.

Las exportaciones de productos primarios han sido las **principales** afectadas. Las **cifras** registradas **para** ese **período** se pueden observar en el **gráfico** 1.7. Como se puede apreciar, **los** rubros de petróleo, banano, cacao, **madera**, **atún** y otros, experimentaron **fuertes caídas** en el **periodo** de enero-mayo 1998, de estos productos solo el cacao y la **madera** han podido presentar crecimientos positivos en 1999, mientras que **para los** otros se han **seguido** registrando caídas, aunque el petróleo **para** estos **últimos** meses ha experimentado un crecimiento en sus **precios**.

Productos tales como **café**, **camarón**, **abacá**, pescado y **flores** presentaron crecimientos positivos en **los** meses de enero a mayo de 1998, sin embargo **para** este mismo **periodo** en 1999 **el café**, **camarón**, **abacá** y flores tuvieron grandes decrecimientos, en lo que se refiere al **camarón** este **producto** esta siendo azotado actualmente por la denominada Mancha **Blanca** por lo que se estima que cerrara **el año** con cifras negativas. Una vez **más** se muestra la tendencia ciclica que tiene este tipo de productos.

Gráfico No. 1.7

EXPORTACIONES DE PRODUCTOS PRIMARIOS: ENERO-MAYO DESDE 1997 A 1999



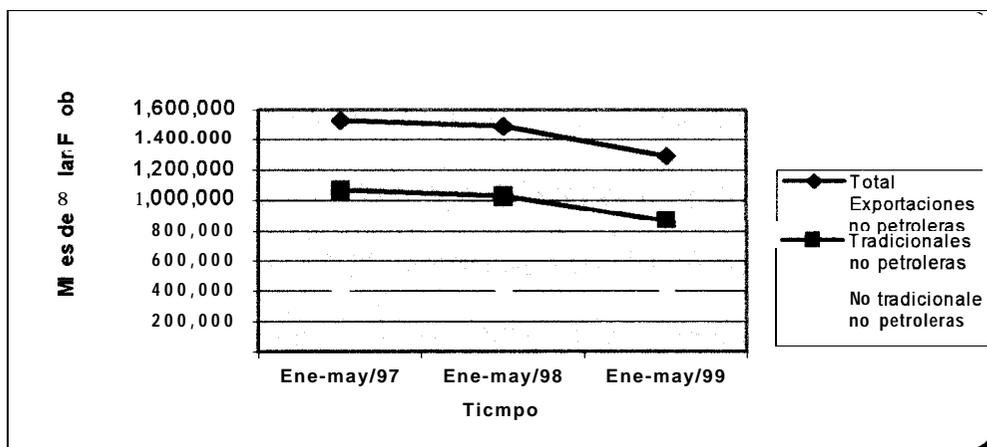
Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaboración: Katherine Lapentty/Gabriela Baquerizo

Es evidente que las exportaciones en este año sufrieron un descenso, lo que se ve reflejado en las exportaciones no petroleras y sobretodo en las tradicionales, analizadas anteriormente, por las pérdidas que viene arrastrando la actividad agrícola como producto de los efectos del ya mencionado Fenómeno de El Niño, los resultados se muestran en el gráfico 1.8, a esto se suman el alza del precio del combustible, la eliminación de las bandas cambiarias, que provocó la elevación del tipo de cambio, la paralización de las principales actividades del país como resultado de las manifestaciones realizadas por el pueblo, la inestabilidad del sistema financiero percibido desde algunos meses atrás, entre otros, sumergieron al país en una profunda crisis económica y social, crisis que afectó en el periodo de Enero a Mayo de 1999 las exportaciones tradicionales no petroleras del país.

Gráfico No. 1.8

EXPORTACIONES NO PETROLERAS: ENERO-MAYO DESDE 1997 A 1999



Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaboración: Katherine Lapentty/Gabriela Baquerizo

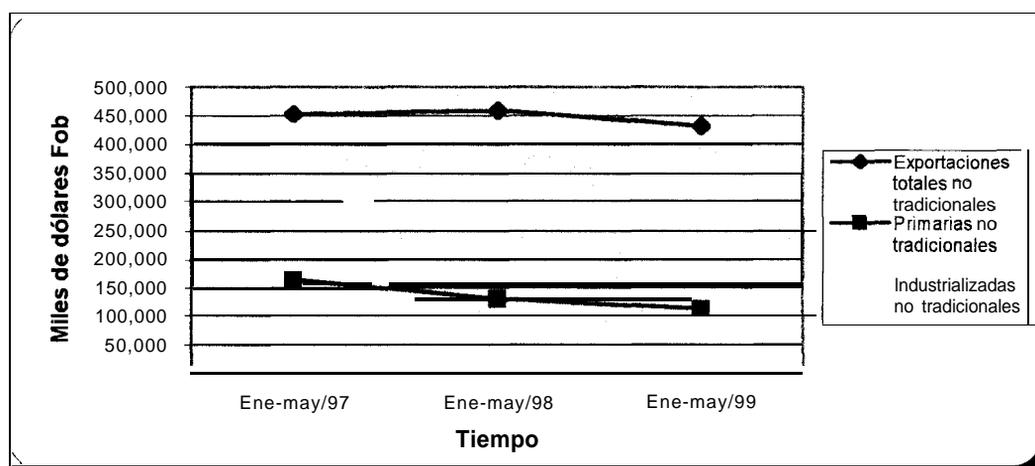
De Enero a Mayo de 1998 las exportaciones no petroleras experimentaron una descenso del 2.28% con respecto al mismo periodo en el '97, marcado por el comportamiento de las exportaciones tradicionales no petroleras que decrecieron en un 3.78%. Esta misma tendencia pero mucho más marcada se presenta en el periodo subsiguiente de Enero a Mayo del '99 en donde las exportaciones totales no petroleras descienden en un 13.02%, afectadas principalmente por las exportaciones tradicionales no petroleras que se reducen en un 16.21%, las no tradicionales también decrecen y aunque en un porcentaje menor, se puede decir que se trata de una reducción considerable si se toma en cuenta que para el periodo anterior su crecimiento había sido positivo en 1.27%.

Como era de esperarse, los productos industrializados representan el porcentaje más alto dentro de los productos no tradicionales de exportación, ver gráfico 1.9. Las

exportaciones **totales** tuvieron un crecimiento en 1998 de apenas 1.25% con respecto a 1997, en 1999 se **tuvo un** decrecimiento de 6. 10% con respecto a 1998. En lo que se refiere a **los** productos primarios no tradicionales registraron **tanto** para 1998 y 1999 una **caída** con respecto al **año** anterior, siendo **los** porcentajes de 25.67% y 15.4 1% respectivamente; si comparamos la **cifra** de 1999 contra 1997 nos daremos cuenta que la caída es **del 45%**, porcentaje considerablemente mayor que el que obtenemos si lo comparamos contra 1998. Los productos industrializados no tradicionales experimentaron un crecimiento de 11.94% en 1998 con respecto a 1997, mientras que **para** 1999 se produjo una caída de 2.96% con respecto a 1998.

Gráfico No. 1.9

EXPORTACIONES NO TRADICIONALES: ENERO-MAYO DESDE 1997 A 1999



Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaboración: Katherine Lapentty/Gabriela Baquerizo

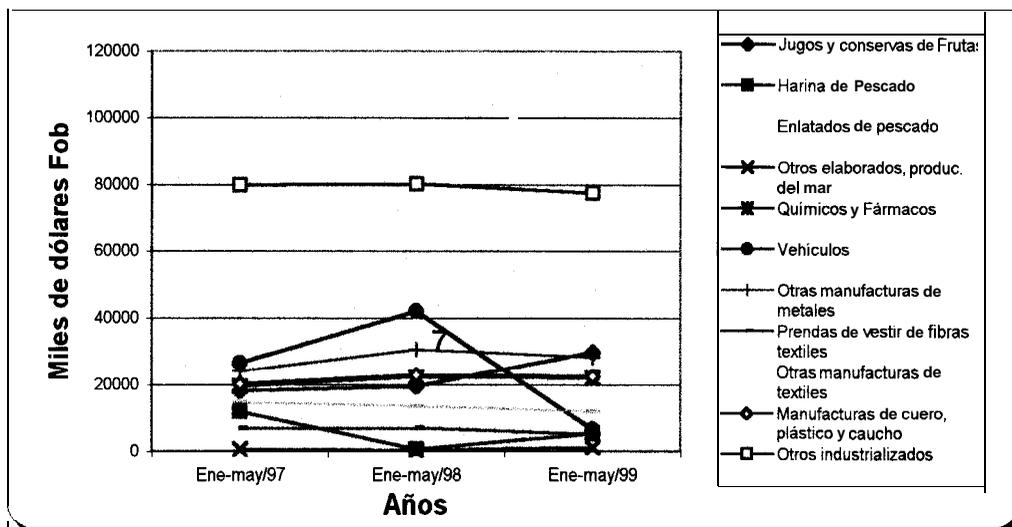
En el **caso** de las exportaciones de **los** productos industrializados no tradicionales, cuyos resultados se muestran en el **gráfico** 1.10, el rubro que experimentó el mayor crecimiento porcentual de 1997 a 1998 en el **periodo** analizado, fue el de **vehículos** con un incrementó **del 54. 66%**, sin embargo a finales de **año** e inicio de 1999 su

crecimiento se vio reducido de **manera** notoria, decayendo su exportaciones en un 84.56% con **respecto** al **año** anterior, Otros productos que experimentaron crecimiento en el '98 con **respecto** al '97 estan los enlatados de pescado con un **incremento del** 32.93% seguidos de otras manufacturas de **metales** en un 27.44%, de los químicos y farmacos con una **ascenso del** 14.85%, manufacturas de cuero, **plástico** y **caucho** en 13.62% y finalmente los jugos y **conservas** de **frutas** en conjunto con las prendas de vestir de fibras textiles y otros industrializados crecieron al un **menor** ritmo, en un 7.74, 3.18 y 0.53% respectivamente.

Por otro lado entre los rubros de exportaciones que decrecieron, estan la harina de pescado que empezaba a recuperarse en 1996, pero experimentó una **reducción para** 1997 y posteriormente par-a el '98 en el **periodo** analizado su deceso fue del 94.54%, recuperandose notablemente **para el** siguiente **año** en un 702.33%, sin embargo **respecto** a 1997 aún se reflejaba una **reducción del** 56.23%. Por último, el rubro de otros elaborados productos **del** mar y otras manufacturas de **metales** textiles tambien experimentaron una **reducción** en un 56.74% y 8.13% respectivamente y aunque **para** 1999, las ultimas, continuaron con esta tendencia en un 11.86%, los productos **del** mar se recuperaron en un 291.30%, sin embargo **respecto** al '97 su crecimiento fue solo **del** 69.28%.

Gráfico No. 10

**EXPORTACIONES DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES INDUSTRIALIZADOS:
ENERO-MAYO DESDE 1997 A 1999**



Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaboración: Katherine Lapentty/Gabriela Baquerizo

Otros rubros que experimentaron crecimiento para el periodo analizado en 1999 fueron los jugos y conservas de frutas y los enlatados de pescado en un 54.32 y 22.06% respectivamente, los demás rubros sufrieron reducciones en su crecimiento respecto a 1998, sin embargo si hacemos la comparación respecto a 1997, vemos que muchos de éstos se recuperaron, aunque no como se esperaba como consecuencia de la crisis ocasionada por los diversos problemas por los que atravesó nuestro país los primeros meses del año en curso.

En definitiva, 1998 fue un año malo para las exportaciones ecuatorianas, y aunque muchos esperaban que para 1999 las cosas mejoren a través de un crecimiento considerable, las cifras demuestran todo lo contrario, esto podría dar como resultado una pérdida de la participación en el mercado internacional ya que al no poder

cumplir con **sus** expectativas la competencia **tomaría** ventaja de esta **situación**. Esperemos que estas **cifras** puedan incrementarse en lo que **resta del año** como consecuencia de la reactivación de la actividad **productiva del país** que **deberá** ser planteada en **algún momento** por el gobierno.

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1 TEORIA DEL MARKETING INTERNACIONAL

El marketing internacional es el proceso consistente en identificar los bienes y servicios que desean los clientes de otros países y en ofrecérselos después al precio y en el lugar apropiado¹. Tiene formas que abarcan desde exportaciones-importaciones hasta concesión de licencias, coinversiones, subsidiarias de propiedad total, operaciones de supervisión y contratos de administración. El marketing internacional conserva el principio básico de satisfacción del marketing, pero sus aplicaciones, complejidad e intensidad, varían sustancialmente.

En el mercado mundial es un proceso semejante al que se lleva a cabo en el país de origen, aunque hay algunas modificaciones importantes con que se adaptan las actividades de marketing a las necesidades de determinada nación o región geográfica. En ocasiones es importante comprender que los mercados cambian de un

lugar a otro por lo que se hace necesario introducir cambios en la estrategia de marketing utilizada en el país de origen de la compañía.

Los cambios en la estrategia de marketing se generan en torno a: la evaluación del mercado, decisiones referentes a los productos, estrategias de promoción, decisiones relacionadas con precios y estrategias de producción.

El marketing internacional comienza con una evaluación del mercado internacional, en este punto es necesario que se tome en cuenta las necesidades básicas y potenciales que tiene cada mercado, recordemos que dicha evaluación se realiza con la finalidad de encontrar mercados en los cuales se pueda colocar los bienes y servicios que una compañía tiene. Una vez superado el primer paso, es decir, reducida la lista de mercados a los cuales dirigirnos, continuamos con la eliminación de aquellos que no cumplen con ciertos requisitos de carácter financiero y económico, tales como, tasas de inflación, tasas de interés y rendimientos esperados sobre la inversión. También es necesario evaluar los indicadores de mercado, dentro de los cuales encontramos: el tamaño, intensidad y crecimiento. Estos indicadores son evaluados con las técnicas de estadística conocidas.

El tercer paso consiste en analizar los factores políticos y legales. Muchos países tienen restricciones en lo que se refiere a la entrada de nuevas empresas, precisamente para superar estas barreras se ha creado lo que nosotros conocemos como joint ventures. Todos estos aspectos deben ser complementados con el análisis de los

factores socioculturales y el de la competencia. Este último aspecto puede ser el que defina a qué mercado dirigirnos, ya que de la selección anterior podemos encontrarnos con dos o tres mercados que hayan alcanzado la misma puntuación y que únicamente difieran del grado de competencia que tenga cada uno.

Lo mencionado anteriormente es una forma de comprender que el éxito o fracaso que se tenga al incursionar en el mercado mundial dependerá de la capacidad que tenga cada empresa para realizar la evaluación del mercado. Esto junto con una serie de análisis que se incluyen en el proceso del marketing debe ser estudiado en conjunto.

Es necesario reconocer que el marketing es una actividad a nivel internacional, que necesita desarrollarse agresivamente. El responsable del marketing internacional es parte del intercambio, reconoce la naturaleza fluctuante de las transacciones y se ajusta a una meta en constante movimiento sujeta a modificaciones ambientales. Esta necesidad de ajuste, de comprender el cambio y, a pesar de todo, llevar a cabo con éxito las transacciones, resalta el hecho de que el marketing internacional es tanto un arte como una ciencia.

El marketing internacional busca entonces que los mercados mundiales puedan llegar a ser una fuente de crecimiento, utilidades, satisfacción de necesidades y calidad de vida que no habrían existido si se hubiesen limitado a sus actividades nacionales.

2.2 LA IMPORTANCIA DEL COMERCIO MUNDIAL

El comercio internacional es la rama de la economía que se ocupa del intercambio de bienes y servicios con otros países. El comercio internacional se ha convertido en un tema aún más importante ahora que tantos países han iniciado la transición de una economía estatal a una economía de mercado. El compromiso internacional con un mercado libre traerá prosperidad al sistema económico mundial.

Varias teorías internacionales tratan de explicar por qué los países llevan a cabo intercambios comerciales. Entre ellas se encuentran: la teoría de la ventaja absoluta, la teoría de la ventaja comparativa, la teoría de la dotación de factores, la paradoja de Leontief, la teoría del ciclo de vida de los productos internacionales y la teoría de la ventaja competitiva, esta última, en opinión de su creador Michael Porter, explica por qué algunas compañías pueden innovar en forma permanente y otras no, tomando en consideración cuatro atributos generales que individual e interactivamente rigen la ventaja competitiva, estos son: condiciones de factor, condiciones de demanda, industrias conexas y de soporte y el ambiente donde compiten las organizaciones. Si bien ninguna de ellas da una explicación completa de las causas por las cuales se realiza comercio a nivel mundial, proporcionan en conjunto importantes ideas para profundizar en ese tema.

Es posible decir que el comercio internacional se da en principio por la existencia de diferencias de precios relativos entre las naciones, estas diferencias se originan en las diferencias de costos de producción, que a su vez son resultado de las diferencias en

la dotación de factores de producción y de la eficiencia con que se les emplea. Sin embargo, la diferencia en gustos, una variable de la demanda, puede revertir el flujo del comercio que se proyectó en teoría. La teoría del comercio internacional muestra con claridad que las naciones alcanzarán un mejor nivel de vida si se especializan en la producción de los bienes en que poseen una ventaja comparativa e importan aquellos en los que están en desventaja. Por lo general, las restricciones al comercio que detienen este libre flujo de bienes perjudican el bienestar del país.

En los últimos años el comercio mundial ha asumido una importancia hasta ahora desconocida para la comunidad global. Aunque en siglos anteriores el comercio tenía una visión internacional, ésta no tenía el impacto sobre los países, compañías, e individuos que tiene actualmente. Los países que no tenían una participación significativa en el comercio mundial han surgido de súbito como potencias económicas importantes. Las compañías invierten a una escala global, con el resultado de que industrias completas cambian de lugar. El solo hecho de ir buscando por todo el mundo como abaratar costos, de encontrar materia prima de mejor calidad, ha generado que todos ganen con esta apertura al comercio. La competencia ya no se da sólo a nivel nacional sino también a nivel internacional. Este comercio mundial ha dado lugar a enlaces globales de mercados, tecnologías y estilos de vida desconocidos e imprevistos con anterioridad, ha producido una reorientación global en las estrategias de producción, afectando las decisiones políticas y económicas de los países, debido a que cada vez es más difícil separar la actividad económica nacional de los eventos del mercado internacional. Muchas de las medidas que se

pueden tomar para contrarrestar una situación crítica al interior del país se vuelven obsoletas debido a la influencia que tiene el comercio mundial en sus finanzas. Quizás, esta sea la principal razón de que muchos países levanten restricciones al comercio, aún cuando reconocen que genera ingresos importantes a la nación.

Es primordial reconocer que el comercio internacional juega un papel importante en la economía de los países del mundo, así también que para beneficiarse de las oportunidades y enfrentar las adversidades del comercio mundial, las compañías necesitan adoptar el concepto de marketing internacional.

En nuestro país, tanto la base de productos exportables como los mercados objetivos se han ampliado en las últimas décadas, generando una mejora en la balanza comercial y en las relaciones comerciales que se mantienen con diversos países del mundo. Entre estos productos se destacan el camarón, las flores y los enlatados de pescado. De aquí la importancia que se le debe otorgar al papel que juega el comercio internacional en la economía del país y al marketing internacional como la herramienta que permite desarrollar esta actividad con éxito.

2.3 OPORTUNIDADES Y RETOS EN MARKETING INTERNACIONAL

El crecimiento de las actividades a nivel internacional ofrece mayores oportunidades. Al transferir el conocimiento alrededor del globo, una compañía internacional puede construir y reforzar su posición competitiva, como también ir al fracaso.

Es importante para estas compañías valerse del marketing internacional para encontrar nuevos mercados, conocer cuales son los competidores, que canales de distribución debe utilizar, entre otros factores. Nuevas estrategias necesitan ser ideadas, nuevos planes necesitan ponerse en acción, y principalmente el enfoque de hacer negocios necesita ser revisado. Las compañías que compiten en el mercado global no pueden ni deben ser pasivas, ni simples observadores de lo que ocurre a su alrededor, sino más bien, innovadoras y tener una constante adaptación al cambio. Para llegar a la cima y permanecer en ella se requiere ser agresivo y creativo. El marketing internacional permite a los consumidores en todo el mundo encontrar mayores variedades de productos a precios más bajos y mejorar sus niveles de vida y comodidad.

Todas las oportunidades que el mercado internacional ofrece deben ser cuidadosamente revisadas, entendiendo el significado de cada una de ellas para de esta manera tener las herramientas necesarias que permitan en lo posterior adaptarse al cambio. Es precisamente, la adaptación al cambio, la faceta principal del marketing, aunque en lo que se refiere a marketing internacional este punto no se ha desarrollado como todos los expertos en el tema quisieran. Es por este motivo que al incursionar en el mercado internacional, las empresas deben estar dispuestas a afrontar la diversidad de culturas, políticas, leyes, preferencias de los consumidores, etc., o de lo contrario esta incursión representaría una pérdida irrecuperable en tiempo y dinero.

2.4 CANALES E INTERMEDIARIOS INTERNACIONALES DE DISTRIBUCION

Los canales de distribución proporcionan enlaces esenciales que conectan a productores y clientes y pueden estar ubicados al interior o exterior de la compañía desempeñando una serie de funciones específicas.

Un canal de distribución, más que una simple secuencia de instituciones de marketing entre productores y consumidores, debe ser un equipo que trabaja hacia una meta común, por ello el esfuerzo debe ser realizado por todos los participantes para que de esta manera se logre el éxito a largo plazo. De aquí la importancia de conocer las formas en que un exportador puede construir un sistema de distribución que sea óptimo en términos de diseño y selección de los intermediarios individuales, de manera que satisfaga sus expectativas y las de sus consumidores

2.4.1 Estructura del canal

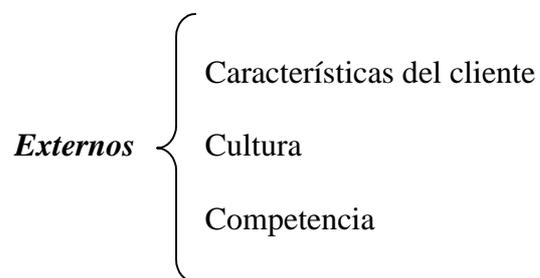
Debido a que solo unos cuantos productos se venden directamente a los usuarios finales, un responsable del marketing internacional tiene que decidir sobre las maneras alternativas de mover los productos hacia los mercados escogidos. Deben desempeñarse las funciones básicas de marketing de intercambio, movimiento físico y varias actividades de facilitación, pero quizá el responsable del marketing internacional no este preparado para manejarlas. Por lo tanto, los intermediarios son útiles para conseguir una entrada rápida, fácil y con bajo costo a un mercado proyectado.

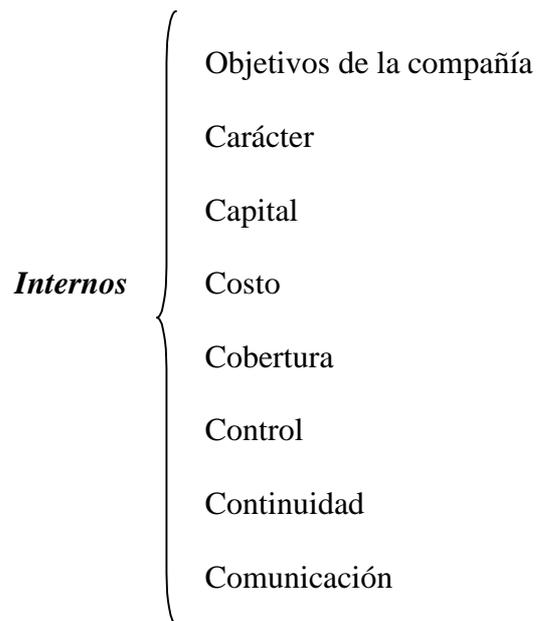
La variedad de canales, (ver anexos documentales), varía desde tipos directos - productor a consumidor- hasta canales multiniveles que emplean una diversidad de intermediarios, cada uno para un propósito particular.

En general, las configuraciones del canal para un producto variarán al interior de las industrias, incluso dentro de la misma compañía, porque cada mercado tiene sus propias características.

2.4.2 Diseño del canal

Cuando se habla del diseño de canal, se relaciona este término a la longitud y amplitud del canal utilizado. La longitud se determina por el número de niveles o tipos diferentes de intermediarios, siendo la más tradicional, la configuración productor-mayorista-detallista-cliente. La amplitud del canal se delimita por el número de instituciones de cada tipo en el canal. El diseño del canal está determinado por una serie de factores que se resumen como sigue²:





Los tres primeros factores ya están determinados, por ello la compañía deberá ajustarse a las estructuras existentes. Sin embargo, los ocho últimos son controlables hasta cierto punto por quien maneja el marketing internacional.

Tanto para el desarrollo de nuevos canales de marketing, como para la modificación y administración de los existentes, se considera a los once factores como integrales; sus influencias individuales variarán de un mercado a otro y, dado su carácter de interacción, rara vez, un factor puede ser considerado sin los efectos de los demás.

En consecuencia, para determinar el enfoque apropiado que permita llegar a los públicos proyectados antes de seleccionar a los miembros del canal que cubrirán las funciones acordadas, es necesario contar con la información relacionada a los factores externos e internos. Dada la importancia de éstos y para tener una idea más clara de

que tipo de información es la que se quiere obtener de cada factor, hablaremos de cada uno de ellos.

Características del Cliente

Las características demográficas y psicológicas de los clientes meta tendrán un peso importante al decidir el diseño del canal, aquí cabe preguntarse qué necesitan los clientes, por qué, cuándo y cómo compran.

Cultura

Al planear un sistema de distribución, el responsable del marketing internacional debe analizar la cultura de distribución existente en el mercado objetivo, es decir, las estructuras del canal previamente establecidas.

Competencia

Es probable que los canales utilizados por los competidores sean el único sistema de distribución del producto que es aceptado, tanto por el comercio como por los consumidores locales, cuando esto ocurre, la tarea del responsable del marketing internacional es utilizar la estructura existente de un modo efectivo y eficiente.

Objetivos de la Compañía

Una selección apropiada del canal de distribución sólo es posible si cumple con los requerimientos establecidos por los objetivos generales de la compañía, en cuanto a la participación de mercado y la rentabilidad.

Carácter

Otro factor que incide en el diseño del canal es la naturaleza del producto, su carácter. Entre más especializado, caro, voluminoso o perecedero sea el producto, y entre más servicio posterior a la venta requiera, es más probable que el canal sea relativamente corto. Al contrario, artículos básicos como la crema dental, tienden a generar canales más largos.

Capital

Este factor describe los requerimientos financieros para el establecimiento de un sistema de canal. La fuerza financiera del responsable del marketing internacional determinará el tipo de canal y la base sobre la cual serán construidas las relaciones del canal.

Costo

Se refiere al gasto incurrido en mantener el canal una vez establecido, mantiene una estrecha relación con la dimensión del capital. Los costos variarán conforme se desarrolle la relación con un miembro particular del canal, así como durante el ciclo de vida de un producto comercializado.

Cobertura

Se refiere al número de áreas en las cuales los productos del responsable del marketing internacional están representados y la calidad de esta representación. El

número de áreas a cubrir depende de la dispersión de la demanda y del tiempo transcurrido desde la introducción del producto en el mercado.

Control

La habilidad del responsable del marketing internacional y su capacidad para ejercer cualquier tipo de poder, determina el grado de control, el ejercicio del mismo causa más conflictos en los canales de distribución que en cualquier otra actividad de la relación, por ello es necesario establecer una buena comunicación respecto a las intenciones y medidas de control.

Continuidad

Las decisiones respecto al diseño del canal son las decisiones a más largo plazo de la mezcla de marketing y resultan muy costosas si varían en corto tiempo, por lo tanto, debe tenerse sumo cuidado al escoger el tipo correcto de canal, considerando los tipos disponibles de intermediarios y cualesquiera amenazas ambientales que puedan afectar el diseño del canal.

Comunicación

La comunicación es una consideración importante en el diseño del canal y adquiere más relevancia en la distribución internacional, debido a los diversos tipos de distancia que pueden causar problemas –distancia social, cultural, tecnológica, de tiempo y geográfica- las mismas que deben ser consideradas al determinar la utilización de intermediarios³.

2.4.3 Selección de intermediarios

Una vez definido el diseño básico del canal, el responsable del marketing internacional debe iniciar una búsqueda que lo lleve a cubrir las funciones definidas con los mejores candidatos disponibles así como asegurar su cooperación. En las primeras etapas de introducción del producto, se pueden centrar los esfuerzos en los mercados más atractivos y después, conseguida una posición, expandir la distribución; en otras palabras, es conveniente que la empresa escoja uno o dos mercados seguros para sus primeras experiencias fuera del país y una vez que se haya desarrollado cierta confianza y adquirido alguna experiencia, se podrán reevaluar los esfuerzos que se necesitan para abordar una actividad más completa.

Cuando una empresa ingresa en el mercado internacional, y a medida que sus ventas en el exterior y sus requerimientos van creciendo, es conveniente que la administración de estas exportaciones se separe de su manejo a nivel nacional. Las ventajas de separar los negocios internacionales de los nacionales incluye la concentración de destrezas especializadas necesarias para negociar con los mercados internacionales y obtener los beneficios derivados de un esfuerzo de marketing específico, lo que conlleva a un incremento en las ventas de exportación. Sin embargo, una desventaja de esta separación podría reflejarse en el uso menos eficiente de los recursos que la empresa destine a este nuevo segmento. Por lo tanto, cuando una empresa decide separar los negocios internacionales de los nacionales, lo puede hacer a diferentes niveles en la organización, es decir, podría empezar con un

departamento de exportación que se reporte a la cabeza del área de marketing hasta llegar a crear una división internacional que se reporte al gerente de la compañía.

2.4.3.1 Tipos de intermediarios

En la selección del tipo de intermediarios para abastecer a un mercado particular están involucradas dos decisiones fundamentales:

- En la primera el responsable del marketing internacional debe determinar el tipo de relación que tendrá con los intermediarios, las opciones son si es de distribución o si se trata de una relación de agencia.
- En la segunda decisión el responsable del marketing internacional debe determinar la forma en que penetrará los mercados, presentándose las siguientes alternativas:

Exportación indirecta	{	Comercializadora de Exportación (Trading Company)
		Administradora de Exportación
		Agentes Comisionistas
		Agentes de Exportación, Comerciantes
		Piggyback

Exportación directa	{	Agentes
		Distribuidores
		Representantes de ventas
		Detallistas Extranjeros
		Ventas directas a consumidores finales

Exportación Conjunta { Consorcios de Exportación

Además de las implicaciones relativas al negocio, la elección del tipo de intermediario conlleva otras de tipo legal, como los términos en que el intermediario compromete su capital y la facilidad de terminación del acuerdo.

En lo que respecta a determinar si la exportación debe ser directa, indirecta o conjunta, se deben considerar entre otros aspectos el nivel de recursos que la compañía está dispuesta a dedicar a los esfuerzos de marketing internacional, el tamaño de la compañía, la naturaleza de sus productos, la experiencia y pericia previa en las exportaciones y las condiciones de los negocios en los mercados extranjeros seleccionados. Para tener una idea más clara de lo que implica cada decisión, es importante tener una referencia de las opciones propuestas, como se muestra a continuación.

Exportación Indirecta

Requiere el apoyo de la compañía domiciliada en el país importador para que actúe como intermediario de ventas y a la vez se haga cargo del aspecto internacional de las operaciones del responsable del marketing. La principal ventaja, para una compañía pequeña, del marketing indirecto es que éste proporciona una manera de penetrar los mercados externos sin la complejidad y los riesgos de exportar directamente. Por otro

lado, en especial en el corto plazo, el exportador se beneficia al utilizar los canales internacionales de alguien más sin tener que pagar por establecerlos, sin embargo, si el responsable del marketing internacional quiere tener un ingreso activo y agresivo a los mercados, esta estrategia puede generar inconvenientes en el largo plazo. La exportación indirecta se puede manifestar de varias maneras tal como se muestra a continuación.

Compañía Comercializadora de Exportación (Trading Compañy): Cuando una empresa utiliza este tipo de exportación indirecta, se está evitando los trámites y gastos de establecer una operación en el exterior, además no necesita tener una profunda experiencia en éste ámbito para alcanzar el éxito. Las compañías de comercialización brindan servicios invaluable a sus clientes, especialmente a aquellas empresas pequeñas que son nuevas en el negocio de la exportación; el financiamiento de las operaciones en el extranjero corre, en la mayoría de los casos, por cuenta de la comercializadora, ya que ésta compra los productos al contado y los vende luego de un periodo; en otros casos, los productos son tomados a consignación y el pago al fabricante se lo hace cuando la venta está hecha. El contar con una comercializadora permite ingresar a mercados y canales de distribución a los que la empresa por sí sola le sería muy difícil llegar; además por los recursos que ella posee es posible colocar los productos de la empresa en los mercados nuevos, recibir avisos sobre las nuevas oportunidades que se presentan así como información obtenida de investigaciones de mercado sobre la manera más adecuada de exportar los productos de la empresa a sus mercados.

Algunas compañías comercializadoras manejan líneas de productos complementarios, y muchas de ellas se encargan de todo lo referente a la exportación, embalaje, flete, almacenamiento y hasta los últimos requerimientos de los clientes. Cabe mencionar que inclusive las grandes empresas que poseen sistemas de distribución en el extranjero, utilizarían una compañía comercializadora para ingresar a un nuevo mercado cuya demanda no sea suficiente como para justificar un nuevo sistema de distribución.

Compañías administradoras de Exportación: Es muy frecuente que este tipo de compañías lleven a cabo las exportaciones de empresas cuyos productos no compiten entre sí, su especialidad se enfoca generalmente hacia un rango no muy amplio de productos a diferencia de las comercializadoras que tienden a representar una línea más general de productos. Una diferencia que es importante mencionar para tener una idea más clara sobre estos dos últimos tipos de intermediarios para exportar, es que una comercializadora se asemeja más a la compañía que simplemente compra los productos de algún fabricante y hace lo que mejor le parece con ellos, en cambio una compañía administradora de exportación normalmente trabaja de manera más cercana con el fabricante ya sea que compre los productos o los venda por una comisión.

Este tipo de compañías también se encarga de manejar todos los detalles de la exportación, y se da el caso, de proveer algún tipo de financiamiento comprando los productos de la empresa ahora aunque su venta la realice a plazo. Los servicios que éstas brindan están enfocados a aquellos productos que requieren de una mayor

atención; ofrecen además investigaciones sobre nuevos mercados en los que podrían ser distribuidos los productos de la empresa, y no sólo destinarlos a los contactos y canales en los mercados existentes. El apoyo en ferias internacionales es otra manifestación de sus servicios.

Debido a que las compañías administradoras de exportación venden a distribuidores mayoristas en el mercado extranjero, y no al consumidor final, será factible encontrar un distribuidor para los productos de la empresa y luego de seleccionar el mercado y los canales de distribución, la compañía administradora de exportación se encarga de brindar el apoyo necesario para desarrollar el material de marketing adecuado, la obtención de patentes, marcas para comercializar y otros tipos de protección para su normal desenvolvimiento.

Agentes comisionistas: También llamados agentes compradores, son los encargados de ubicar a las firmas extranjeras que desean comprar productos de un determinado país; ellos los buscan hasta obtener los artículos deseados al precio más bajo posible, y son recompensados con una comisión por sus clientes extranjeros.

Exportadores, comerciantes: Estos compran los productos directamente de los fabricantes, los embalan y marcan de acuerdo a sus propias especificaciones. Es entonces cuando los venden al exterior a través de sus contactos bajo su propio nombre y asumen todos los riesgos para efecto de las cuentas contables.

En las transacciones de este tipo, la empresa exportadora renuncia al control sobre el marketing y la promoción de su producto, lo que podría tener un efecto contrario en las ventas futuras en el extranjero. Por ejemplo, podría darse el caso de que el precio del producto sea subestimado, que el producto sea incorrectamente posicionado en el mercado, ó el servicio después de las ventas podría ser incumplido o desatendido. Sin embargo, en este caso el esfuerzo requerido por los fabricantes para mercadear el producto en el extranjero es muy pequeño llevando a la empresa a la realización de ventas que de otra manera demandarían un gran esfuerzo de negociación para obtenerse.

Piggyback: El marketing del piggyback se genera a través de un acuerdo en el que un fabricante o una empresa de servicios distribuye un producto o servicio de una segunda empresa. En este caso, la situación más común se presenta cuando una compañía ecuatoriana por ejemplo, tiene un contrato con un comprador extranjero para proveerlo de una amplia variedad de productos o servicios, frecuentemente la primera compañía no fabrica todos los productos que según el contrato deben ser proveídos, es entonces cuando ésta recurre a otra compañía ecuatoriana para cumplir con los productos restantes. En consecuencia, la segunda compañía hace un piggyback de sus productos al mercado internacional, sin incurrir por lo general en los costos del marketing y la distribución asociados con la exportación. Para que un arreglo de esta naturaleza resulte exitoso, se requiere usualmente que las líneas de productos a proveerse sean complementarias.

Exportación directa

El responsable del marketing internacional asume la responsabilidad directa de sus productos en el extranjero, ya sea que venda directamente al cliente extranjero o encuentre un representante local para vender sus productos. Las ventajas que se presentan al exportar directamente incluyen más control sobre el proceso de exportación, utilidades potencialmente más elevadas y una relación más estrecha con el comprador y mercado extranjero. Sin embargo, para lograr obtener estas ventajas, se requiere que la compañía que va a exportar le dedique más tiempo a ésta actividad e incremente su personal y los recursos necesarios, demandando así, mayores esfuerzos que los necesitados para exportar indirectamente.

Por lo tanto, cuando una compañía elige exportar directamente, ésta debería realizar ciertos cambios dentro de su organización para poder respaldar la complejidad de las nuevas funciones que se adquieren. Las actividades que, normalmente, lleva a cabo el exportador directo se resumen en tres: en primer lugar, éste selecciona el mercado al que desea penetrar, luego escoge los mejores canales de distribución para cada mercado y finalmente realiza las conexiones necesarias en el extranjero para llevar a cabo el negocio y vender sus productos.

La exportación directa se puede realizar específicamente a través de distribuidores, agentes, representantes de ventas, detallistas en el extranjero y a través de ventas directas a los consumidores finales.

Distribuidores: Un distribuidor es un comerciante que compra la mercadería a un exportador, obteniendo frecuentemente un descuento substancial, y la revende por una utilidad. Usualmente, el distribuidor provee servicio y soporte para el producto, liberando a la compañía exportadora de estas responsabilidades. Por lo general, el distribuidor se organiza a lo largo de líneas de productos no competitivos pero complementarios. En ocasiones los consumidores finales no adquieren los productos directamente de un distribuidor, sino a través de minoristas.

Agentes: Este término ha sido en varias ocasiones mal interpretado, su significado abarca el de un representante que normalmente tiene cierto grado de autoridad para formalizar compromisos en nombre de la compañía que representa. Los inconvenientes con los agentes han surgido en algunas ocasiones por conflictos relacionados a este aspecto, por ello es importante que el contrato defina si el agente tiene o no autoridad legal para comprometer a la firma. Generalmente, los agentes no manejan físicamente los productos y operan bajo una comisión.

Representantes de Ventas: Estos representantes utilizan muestras y folletos con información clave del producto para presentarlo a compradores potenciales. Generalmente, los representantes de ventas manejan una variedad de líneas complementarias que no compiten entre sí; trabajan sobre la base de una comisión, no asumen riesgos ni responsabilidades y son contratados por un periodo de tiempo definido, el mismo que puede ser renovado por mutuo acuerdo. El contrato que se suscribe entre la compañía y el representante de ventas define términos como:

territorio, términos de ventas, métodos de compensación, razones y procedimientos para terminar el acuerdo entre otros detalles.

Detallistas Extranjeros: El crecimiento de las cadenas de supermercados representa nuevas oportunidades para este tipo de venta directa. Los contactos se pueden realizar a través de representantes que contacten directamente a los detallistas, lo que a su vez es complementado con el envío de catálogos, folletos, panfletos, entre otros.

Ventas directas a los consumidores finales: Estos compradores finales pueden incluir gobiernos extranjeros, instituciones como hospitales, bancos y organismos educativos. Los compradores pueden ser identificados a través de ferias comerciales, publicaciones internacionales, programas del gobierno, etc. Es importante que el exportador esté consciente de que al vender directamente su producto, éste será responsable desde el embarque hasta su entrega final, a menos que se llegue a un acuerdo que especifique lo contrario.

Exportación conjunta

La tercera alternativa para exportar supone la creación de un plan conjunto de exportación para un grupo de empresas, generalmente pequeñas y medianas, cuyos recursos no les permitan dedicarse por separado a tales esfuerzos, ésta unión para exportar no impide que tales empresas sigan compitiendo en el mercado nacional. Las empresas que forman parte del grupo suelen pertenecer a la misma rama de producción y elaborar productos complementarios, sin embargo esta decisión puede

variar en función de los objetivos que se tracen, pudiendo llegar a integrar productos heterogéneos que permitan brindar una variedad completa de bienes. Esta organización puede establecerse como una entidad nueva, o como parte de un organismo ya existente, además, su creación puede ser por iniciativa propia de sus miembros o con el patrocinio del sector público.

La exportación conjunta ofrece una serie de ventajas que serían imposibles de alcanzar por separado. Al actuar conjuntamente, pueden entrar en nuevos mercados o aprovechar más ampliamente las posibilidades de los mercados en que actúan. El mayor volumen de producción exportable puede permitir que el grupo abastezca a un mercado importante que no está interesado en la pequeña producción de cada una de las empresas; por otro lado, los mayores volúmenes en juego permiten que la organización de comercialización obtenga descuentos por cantidad de fletes, los materiales de embalaje, el espacio publicitario, etc. Otro aspecto importante de mencionar, es que las organizaciones integradas de esta manera tienen mayor flexibilidad que las empresas que no lo están para incrementar su producción y atender la demanda; además, la comunicación y colaboración entre las autoridades del país y las empresas suele mejorar, ya que resulta más fácil y de mayor rendimiento prestar ayuda a empresas que están vinculadas en una organización conjunta de comercialización para la exportación que hacerlo con una sola de manera aislada, pudiendo llegar así a integrarse de modo más eficaz los planes de esas organizaciones con los planes de desarrollo de las autoridades.

Consortios: Es en este sistema de exportación que se desarrollan los consorcios. Su funcionamiento en países desarrollados ha sido diferente a la forma en que se ha implantado en los países en vía de desarrollo; en el primer caso, los consorcios han resultado en gran medida del esfuerzo de empresas privadas que han procurado aprovechar los servicios y oportunidades existentes, y en el segundo, existe una necesidad básica de que las autoridades apoyen la expansión del comercio de exportación, de esto deriva una importante responsabilidad para los organismos públicos o semipúblicos en cuanto a facilitar la creación de los consorcios de exportación.

Los gobiernos ofrecen a estas organizaciones los siguientes servicios destinados a impulsar o complementar sus actividades⁴:

- Información técnica sobre normas y especificaciones internacionales.
- Organización de la promoción en el extranjero, incluyendo la participación en puestos conjuntos en ferias comerciales y exposiciones.
- Líneas de crédito y servicios de seguro de créditos en condiciones competitivas con las que ofrecen en otros países.
- Servicios de control de calidad y de investigación de mercados.
- Organización de mecanismos de transporte conjunto para reducir los fletes.

La legislación que rige en cada país respecto a los consorcios de exportación, inexistente en la mayoría de los casos, es también un factor de importancia para su

normal desenvolvimiento, por lo tanto el apoyo y asesoría que puedan brindar los organismos que respaldan a las empresas que se unirán en el consorcio, juega un papel fundamental.

El consorcio puede asumir tres posiciones en materia de comercialización: facilitar dicho proceso para los asociados, identificando el cliente y ayudando en las negociaciones, manteniendo de esta manera una relación cliente-asociado; participar del proceso de comercialización en un 100%, haciendo nula la relación cliente-asociado debido a que la operación se efectúa por cuenta del consorcio y con su propia marca y, por último, encargarse del proceso de comercialización en conjunto con las empresas asociadas.

Existe una gran variedad de consorcios debido, principalmente, al gran número de factores o variables que pueden ser objeto de pacto o acuerdo entre las empresas que deciden formarlos para empezar a exportar⁵. Dependiendo de la finalidad que se persiga en cada uno de ellos, se puede hablar de consorcios en origen y consorcios en destino. El primero es el que se constituye en el país de origen donde se fabrican los productos con los que el consorcio pretende abordar mercados exteriores, y el segundo es el que se crea en el exterior por empresas procedentes del país de origen. Otra división es la que hace referencia a consorcios multisectoriales y monosectoriales. Los primeros, como su nombre lo indica, están formados por empresas pertenecientes a sectores diversos; y los segundos, son los compuestos por empresas del mismo sector. Además, dentro de los consorcios se pueden presentar

dos casos diferentes en relación a la facturación, por un lado es el consorcio quien la realiza directamente y por otro, esta labor puede ser efectuada por las empresas integrantes.

2.4.3.2 Fuentes para encontrar intermediarios

El enfoque para encontrar intermediarios puede ser pasivo o activo; en el primer caso el contacto inicial puede resultar por un anuncio o por una feria comercial en la que haya participado el responsable del marketing internacional; y en el segundo, se lo puede hacer directamente, siguiendo un cuidadoso proceso de planeación para realizar la elección del intermediario ó a través de agencias gubernamentales o privadas.

En el caso de nuestro país, las agencias del gobierno que podrían servir de fuentes de búsqueda, son:

- a. El departamento de promoción de exportaciones del Ministerio de Comercio Exterior
- b. El departamento de comercio exterior del Banco Central del Ecuador
- c. Las Cámaras Bilaterales

Un número mayor es el que representan las instituciones privadas, tales como:

- a. La Corporación Ecuatoriana de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI)
- b. La Federación de Exportadores (FEDEXPOR)

- c. La Cámara de Comercio de Guayaquil y Quito
- d. Las empresas consultoras dedicadas a esta actividad
- e. Las diferentes asociaciones constituidas en beneficio de ciertos sectores como por ejemplo Expoflores y Asoflex en el caso de las flores

Además se puede solicitar el apoyo de algunas agencias de facilitación como bancos, agencias de publicidad, líneas de embarque y líneas aéreas, las cuales tienen redes internacionales de información y pueden ponerlas a trabajar para los clientes del consorcio. Otra alternativa válida, cuyo enfoque es más agresivo, consiste en la compra de espacio publicitario para solicitar representación en otro país, este tipo de anuncio puede ser colocado en un medio patrocinado por el gobierno o mejor aún dentro de internet junto con otros anuncios o en la página web del consorcio. Están también las ferias comerciales que son un foro importante para conocer a distribuidores potenciales y conseguir datos sobre intermediarios de la industria.

2.4.4 Administración del canal

La relación que exista entre la empresa y el canal de distribución tiene que manejarse con una visión a largo plazo. Para que esta relación funcione deben plantearse en forma clara las expectativas de cada una de las partes así como también comunicar los cambios que se perciban en el manejo de la relación, es decir, aquellos que sean contrarios a lo estipulado en el contrato, sólo de esta forma será posible alcanzar el éxito en el marketing. Si bien es cierto que a lo largo de la relación se presentarán

conflictos, éstos deben ser manejados de tal manera, que en lugar de afectar la relación sirvan para mejorarla.

La administración eficiente del canal debe analizar los aspectos que pueden separar a las partes, los cuales pueden clasificarse en tres categorías⁶:

- Propiedad
- Distancia geográfica y cultural
- Normas de la ley

La mejor arma con la que se cuenta para atacar estos inconvenientes es reconocer la existencia de ellos, de ahí el éxito o fracaso del mismo.

Como se ha mencionado a lo largo de este capítulo, el distribuidor puede manejar más de una línea de productos, como de hecho sucede, esto puede causar problemas con la empresa que contrata sus servicios, la cual puede considerar que no tiene la debida atención, sin embargo el distribuidor no dejará de lado los productos que comercializa con anterioridad por lo que la solución a este inconveniente corresponde exclusivamente a la empresa, la que puede dar incentivos mayores, tanto monetarios o psicológicos para obtener un mayor beneficio.

El problema de la distancia geográfica se ha superado conforme han transcurrido los años ya que las comunicaciones son cada vez más rápidas, sin embargo éstas pueden resultar insuficientes por lo que será necesario realizar viajes, para lo cual muchas aerolíneas han lanzado al mercado paquetes que resultan atractivos para los hombres

de negocios. Otra manera de superar este problema es poniendo en práctica un intercambio de personal, para que de esta forma las organizaciones tengan una mayor visión de los trabajos del otro⁷, así también se pueden establecer oficinas en el exterior que permitan tener un mayor control. La distancia cultural puede resultar una barrera más difícil, debido a que encierra muchos factores, tales como el idioma, valores morales, costumbres, entre otras, una vez más la solución a esto es la continua adaptación.

Las leyes que rigen en cada país, son diferentes, aunque en su conjunto podría notarse mucha similitud, muchos países han eliminado barreras para el comercio logrando de esta manera superar de alguna forma este punto, se espera que en un futuro no muy lejano se alcance la anhelada globalización de mercados.

La eficiencia en la administración del canal dependerá entonces de la importancia que se le otorguen a los puntos anteriormente mencionados. Los ajustes que se realicen son una pequeña, pero importante parte del proceso de administración del canal, los cuales no deben ser tomados a la ligera, sino con seriedad para que de esta forma el canal sea precisamente el medio para llegar al consumidor final, y no un obstáculo.

2.4.5 Selección del sistema correcto

La selección del sistema correcto debe ser el resultado de un análisis profundo de las ventajas y desventajas que ofrecen los diversos intermediarios de exportación. No necesariamente el sistema inicial que se escoja debe ser el definitivo, la compañía

puede modificarlo en función de las necesidades que se presenten a lo largo del tiempo, ya sea porque la administración está cambiando o por la demanda que tengan los productos que ofrece la empresa en el mercado internacional.

Es necesario que el empresario analice en cada etapa de su evolución los diferentes factores y circunstancias que afectarán la decisión de elegir el sistema adecuado. Uno de ellos consiste en conseguir a los mejores distribuidores para que vendan sus productos, los cuales deben contar con una fuerza financiera estable para que garantice su sobrevivencia en el largo plazo, además el distribuidor debería mantener relaciones con personas influyentes, así como tener los contactos necesarios que permitan manejar ágilmente los trámites gubernamentales. También se debe tener en cuenta el número y tipo de líneas y productos que maneja el distribuidor lo cual permitirá a la empresa identificar a aquellos intermediarios que tengan la capacidad de impulsar sus productos en el mercado meta. Las ventas son otro indicador excelente, éstas se miden a través de la capacidad de la administración y la adecuación, el número de oficinas de ventas y la calidad del equipo de ventas, dando una idea de los niveles de venta que podría tener el producto en el futuro. Por otro lado se debe determinar la cobertura de mercado que tiene el distribuidor, analizando el territorio, los segmentos de mercado que se cubren y cuan bien abastecidos se encuentran los mismos.

Es importante verificar la reputación que tiene el distribuidor en lo que se refiere a la relación compradores-vendedores y a su comportamiento ético, lo cual se puede

medir a través de la información proporcionada por los clientes, proveedores, competidores y otros miembros de la comunidad de negocios del distribuidor. También se debe dejar en claro cuál será la estrategia del distribuidor en lo que respecta a lo que éste espera como a lo que espera la empresa de dicha relación, así como la actitud global del distribuidor en términos de cooperación y compromiso.

En un principio se puede recurrir a un comerciante-exportador lo que representaría una ampliación significativa de sus ventas; conforme se vaya recopilando información y se vayan adquiriendo conocimientos y experiencias este sistema puede ser reemplazado por un comisionista o por un agente de exportación y más adelante por un agente-representante en el exterior o un concesionario-distribuidor. Por último, se puede llegar inclusive a integrar un consorcio de exportación a través del cual se puedan superar las limitaciones que enfrentan los canales anteriormente mencionados ya que las empresas que lo integran efectuarían las exportaciones a través de esta organización colocando los productos en el mercado de manera más eficiente y directa.

NOTAS AL FINAL

¹ Carla Rapoport, "The New U.S. Push Into Europe", *Fortune*, 1994, pp. 73-74

² Michael R. Czintoza, "Canales Internacionales de Distribución", en *Marketing Internacional*, (1996), pp 341

³ David Ford, "Buyer/Seller Relationships in International Industrial Markets", en *Industrial Marketing Management* 13 (mayo de 1984), 101-112

⁴ CCI, "Cómo iniciarse en la exportación", Manual de capacitación para las PYME, Ginebra 1995, pp.98

⁵ Juliana Manrique, "Qué debe hacer para exportar en el exterior" en "Su Dinero" Semanario de economía familiar, consumo y empleo, número 60, 12 de Enero de 1997

⁶ Michael R. Czinkota e Ilkka A. Ronkainen, *Marketing Internacional*, pp 361

⁷ Bert Rosenbloom, *Marketing Channels: A Management View*, Hinsdale, IL: Dryden Press, 1991, 415

CAPITULO III
CONSORCIO DE EXPORTACION

3.1 DEFINICION

Los consorcios de exportación son asociaciones de productores, fabricantes o de varias empresas con productos iguales, similares, heterogéneos o complementarios para la comercialización conjunta en el exterior de sus mercancías exportables, constituyéndose en frente común para encarar los negocios.

Esta asociación pro-exportadora puede ser simplemente oficiosa, informal o formalizarse en una empresa legal y comercialmente organizada e independiente de quienes la integren, con expesos derechos, obligaciones y objetivos comunes y con una gerencia ejecutiva unificada que atienda el manejo general del consorcio exportador. Los consorcios se organizan principalmente para comercializar productos que no son objeto de exportación intensiva, sistemática y cuyos volúmenes son de relevancia.

3.2 VENTAJAS

El accionar de los consorcios produce ventajas tanto para el país como para los integrantes del consorcio, siendo éstas las siguientes:

Para el país:

- Incremento del ingreso de divisas generado por la expansión y diversificación de las exportaciones, por la penetración y explotación de nuevos mercados.
- El aprovechamiento óptimo de la capacidad y experiencia que tenga la persona encargada de dirigir la organización.
- El mejoramiento de los métodos y tecnología productiva como consecuencia de la adquisición de equipos y sistemas para reducir costos de producción.
- Fabricación de productos de exportación perfeccionados con mayor y sofisticación y complejidad en virtud de cumplir con los estándares de calidad, control y presentación requeridos en el mercado internacional.
- Contribuyen con la expansión industrial, creación de nuevas fuentes de empleo y de riqueza, oportunidades de nuevos negocios y fomento de servicios.
- Mejores operaciones y mayor rentabilidad generados por el manejo de grandes volúmenes de productos.

Para los participantes del consorcio:

- Penetración en mercados no explotados a través de la gestión realizada por los especialistas de diversas áreas de la organización y por su dinámica promocional.

- Seguridad proveniente de la diversificación de los mercados lo que reduce el riesgo de dependencia de uno o varios de ellos, asegurándose de esta manera despachos continuos y contrarrestando los riesgos de una recesión en el mercado interno.
- Permite una planificación a largo plazo lo que contrasta con la visión cortoplacista generalmente utilizada en nuestro país.
- Reducción de los costos unitarios de producción a causa del aumento de la demanda y/o la especialización lo que permite mejorar la situación competitiva.
- Incremento del margen de beneficios como consecuencia de una reducción de costos unitarios y de una mayor penetración en los mercados por ofrecer mejores precios.
- Se disminuyen los gastos generales, promocionales y operativos de la exportación ya que se comparten los gastos relativos a:
 - Mantenimiento de oficina, locales y en ocasiones agencias en el exterior.
 - Promoción general, misiones de ventas, material publicitario, presentación en ferias y exposiciones.
 - Personal gerencial, técnico y de gestión administrativa y profesionales
 - Despachos, documentación, diligencias bancarias y consulares.

3.3 OBSTACULOS

La formación del consorcio de exportación puede verse afectada por desacuerdos entre los socios y obstáculos a los que todo negocio nuevo está expuesto. Entre los más comunes tenemos:

- Temor en perder la identidad de su empresa y que la gestión del consorcio implique una intervención excesiva en la toma de decisiones de la misma.
- Vulnerabilidad comercial al tener que proporcionar información confidencial a competidores tradicionales; el acceso de otros socios a datos de capacidad instalada, ociosidad, clientes, mercados, situación financiera, etc.
- Falta de credibilidad en la capacidad del consorcio para funcionar como un ente eficiente.
- Desconfianza en que los servicios del consorcio no se proporcionen de una manera equitativa a los asociados.
- Falta de conocimiento de lo que significa el consorcio, es decir de los servicios que podría prestar, derechos, obligaciones entre otros.

La mayoría de estos obstáculos se presentan en la etapa de implantación del consorcio y en caso de no ser superados pueden ocasionar que su formación no se concrete, sin embargo estos obstáculos se ven minimizados e inclusive eliminados cuando los diferentes beneficios que genera el consorcio están claramente definidos y entendidos por sus integrantes.

3.3 MEDIDAS ESENCIALES PARA SU CREACION

Las empresas que forman parte de un consorcio de exportación pueden unirse en forma horizontal cuando negocian la misma rama de productos y/o servicios o agruparse en forma vertical cuando ofrecen productos y/o servicios distintos pero complementarios. Por otro lado las empresas que se asocian son generalmente:

- Todas independientes, no se da cabida a las empresas estatales, organismos públicos, etc.
- Conservan su independencia jurídica y personalidad comercial
- Mantienen su estructura directiva, financiera y administrativa.
- No existe fusión, sino simplemente participación en una nueva organización, en la que se participa en calidad de entidad independiente, a través de un acuerdo comercial, estableciéndose al margen pactos de colaboración en donde se indican las consideraciones oportunas.

El proceso de creación o implementación de un consorcio de exportación requiere del cumplimiento de etapas y de un cronograma, y aunque resultaría muy difícil generalizar acerca del mismo, ya que cada caso se enfrentará a circunstancias específicas que requerirán de adaptaciones, existe una guía basada en la experiencia que en esta materia tienen otros países elaborada por el Centro de Comercio Internacional (CCI) que podría ser tomada como referencia. Sin embargo, en términos globales es necesario tomar en cuenta algunas medidas para la formación de consorcios de exportación, estas se resumen en el gráfico 3.1.

3.2.1 Evaluación y análisis de capacidad exportable y de conocimientos técnicos

Los resultados obtenidos de la evaluación y análisis conciso de la capacidad de producción, de los productos y de los conocimientos técnicos que pueden servir de base para un consorcio de exportación, representan un pilar fundamental en el proceso de creación o implantación del mismo. Con excepción del consorcio de tagua establecido en Manta, Provincia de Manabí hace aproximadamente 2 años y sobre el cual haremos referencia más adelante, el desarrollo de este tema en nuestro país con frecuencia no ha pasado de fases preliminares tal como lo ocurrido con exportaciones de flores tropicales o como hace aproximadamente 6 años con dos sectores productivos, cuero y madera, a los cuales el Ministerio de Comercio Exterior dio un impulso técnico y económico a través de los fondos entregados por la ALADI y la CAN para la creación de consorcios de exportación, sin embargo, por diversos factores estos sectores no sobrevivieron bajo esta modalidad de agrupación. Hay quienes afirman que el éxito de estos grupos se hubiera alcanzado si se hubiese profundizado en los estudios de mercado preliminares a su formación referentes a los requerimientos de mercado tanto de los demandantes como de los ofertantes, en el establecimiento de estándares de calidad similares a los exigidos en el mercado internacional, en pedidos concretos de empresas importadoras, etc.; todos estos elementos podrían haber constituido un valioso instrumento de negociación y de unión de las empresas participantes.

Respecto al Consorcio de Tagua, Contagua, constituido legalmente en Septiembre de 1998 en Manta, pero en periodo de formación desde 1997, pudimos conocer un poco

sobre su fase inicial y funcionamiento a través de su mentalizador y actual presidente, el Sr. Fabián Ochoa Palau. El principal obstáculo que tuvo que ser afrontado para su formación fue el individualismo de no querer compartir el poder en general con nadie, sin embargo la mayoría de los integrantes estaban conscientes sobre la necesidad de contar con un mayor volumen requerido por los mercados internacionales para satisfacer su demanda de tagua, lo que se reflejaba en una oportunidad de crecimiento que podía ser alcanzada de manera conjunta y no individual, siendo así, fue en base a esta necesidad que se pudo concretar su formación.

La labor realizada por sus integrantes durante los 3 primeros meses de su formación fue ardua, se trabajó exhaustivamente con los estatutos desde un principio con la finalidad de que todo lo referente a su funcionamiento legal, administrativo, financiero, operativo y logístico quede claramente establecido para evitar futuros desacuerdos entre los socios. En lo referente a la estructura de su paquete accionario, los socios poseen igual número de acciones independientemente de su capacidad de producción, la misma que se genera mediante cupos máximos establecidos para cada socio de acuerdo a su capacidad, cuando estos cupos no pueden ser cumplidos ellos recurren a terceros; sus ventas están orientadas en un porcentaje mayor hacia el mercado internacional, sin embargo no se ha descuidado el mercado local, estas ventas se realizan bajo la marca del consorcio y no de los productores individuales.

En cuanto a la designación y duración del gerente para el manejo de Contagua, éste es nombrado entre los mismos socios y debe permanecer en sus funciones durante 2

años, sin embargo este es un aspecto que debería ser modificado si consideramos que el gerente debe ser una persona ajena a los miembros del consorcio con la finalidad de que puede desarrollar sus funciones de una manera mas imparcial y justa para todos los socios, además su periodo podría ser extendido a 4 años con la finalidad de establecer una mayor continuidad en el cumplimiento de los objetivos de la gestión administrativa. Por últimos cabe señalar que el consorcio funciona en la actualidad con éxito y al momento no limita la posibilidad de ingreso de nuevos socios. Este es en consecuencia, un claro ejemplo de que la implantación de consorcios de exportación en nuestro país puede llegar a desarrollarse plenamente.

Para tener una idea más amplia del inicio de estas organizaciones en otros países, en el capítulo IV analizaremos las experiencias más sobresalientes ocurridas en América y Europa, lo que nos permitirá conocer sus modalidades y resultados.

3.2.2 Establecer relación entre capacidad exportable y necesidad de mercados

Muchas de las empresas interesadas en pertenecer al consorcio de exportación necesitarán pruebas del potencial que existe en el mercado internacional para asegurar, de alguna forma, el éxito que pueda tener o no el mismo.

En primer lugar se deberá evaluar el potencial de exportación de cada una de las empresas que conformarán el consorcio. Muchas pasan por alto este punto tan importante. Una de las razones más frecuentes es el éxito que pueda tener cada una

de ellas en el mercado local. El éxito en el mercado local es condición necesaria, pero no suficiente, para entrar en el mercado extranjero.

El potencial de exportación deriva de un conjunto de características de la empresa, como resultado de la comercialización interna, los recursos y los productos con los que se cuenta, por lo tanto estas variables deben medirse en el ámbito de cada empresa. Es necesario mencionar que no sólo existen este tipo de variables sino también variables que dependerán exclusivamente de las condiciones que ofrezca el mercado externo, es decir, el consorcio como tal, posiblemente no podrá cambiarlas pero si adaptarse a ellas de la mejor manera.

Entre los factores externos tenemos: ventajas comparativas del país al que pertenezca el consorcio, política oficial de promoción de las exportaciones, tipo de cambio y oportunidades que ofrece el mercado de exportación. En las ventajas comparativas pueden incluirse los recursos, ubicación, clima, estructura de costos de la economía, todos estos medidos en el ámbito de país y no de empresa. La política oficial en materia de impuestos, planes de financiación, programas de información de incentivos y otras cuestiones, desempeña una función importante en la ayuda a los esfuerzos de exportación. Esta política puede trabar la exportación a través de trámites burocráticos y restricciones a la importación, a los viajes al extranjero o a la publicidad en el exterior, o en otras formas¹.

El tipo de cambio puede ser considerado como uno de los factores más difíciles de prever debido a su constante fluctuación. En países como el nuestro donde éste no

sigue siquiera los patrones establecidos en otros, claro ejemplo los países desarrollados, resulta un gran reto poder contrarrestar de alguna forma las variaciones que se presenten.

El consorcio de exportación deberá encontrar un mercado en el cual el producto que se oferte cumpla con todas las expectativas de las personas que lo demandan. Este factor en los últimos tiempos ha tomado especial importancia debido a que los mercados son cada vez más competitivos ya que el cliente busca no sólo calidad sino también menores precios.

Cuando se haya determinado la capacidad exportable que tendrá el consorcio, es importante analizar los posibles mercados a los que se puede acceder. El primer paso consiste en evaluar el atractivo que puedan tener los mercados. En términos generales dichos atractivos son los siguientes:

- Los tipos de empresas que formen dicho mercado, es decir si predominan empresas grandes, medianas o pequeñas.
- Si dichos mercados responden al factor precio, o toman en consideración otras características del producto
- Si el mercado está protegido por el gobierno.

Debemos recordar que si un mercado está en crecimiento resultará más fácil acceder al mismo ya que se podrá captar la porción que aún no ha sido cubierta por los demás

competidores, a diferencia si nos encontramos en un mercado maduro o en declive, en cuyo caso la competencia tratará de doblar sus esfuerzos con el ánimo de no perder la porción de mercado que tienen. Si por ejemplo el mercado está formado por empresas transnacionales o multinacionales, el atractivo disminuirá considerablemente porque la mayoría de éstas posee una gama de productos muy amplia, por lo que el consorcio debería entrar con un producto realmente innovador para conseguir una participación en el mercado. También se debe analizar los factores que toman en cuenta los consumidores para decidir su compra, si este factor es el precio, el consorcio deberá meditar si vale la pena o no incursionar en ese mercado, en otras palabras, si tiene las herramientas necesarias para competir con los otros en este aspecto ya que muchas veces competir por precios resulta poco rentable. Por otro lado, las leyes que rigen dicho mercado son un factor determinante del atractivo del mismo. A pesar de que en los últimos años se ha puesto especial énfasis al libre comercio muchos países adoptan una postura proteccionista con sus empresas, lo que ahuyenta a otros a invertir en ese mercado.

Para poder seleccionar los mercados es importante realizar una investigación de mercado. En este punto hay que analizar la información disponible de cada país acerca de sus importaciones y exportaciones, es decir, la que se refiere a comercio exterior, de esta manera nuestra investigación se centrará a un grupo de mercados y no un mercado en su totalidad. Dicha investigación nos dará a conocer los mercados más prometedores, sus exigencias y la manera de comercializar con ellos. Conforme se avanza con la investigación se deja atrás los que no cumplieron con

ciertos requerimientos, es decir, al llegar al final de ésta se contará con dos o tres mercados que resultaron los más idóneos.

Concluida la investigación de mercado, deberá elaborarse un perfil de mercado de cada uno de ellos, para realizar el perfil se deberá contar con información más precisa. Los puntos que se tratan de aclarar pueden clasificarse en tres áreas: el mercado, la competencia y la tecnología.

El perfil de mercado sin duda nos dirá a cual de los mercados preseleccionados dirigir nuestras exportaciones. Una vez concluida la selección, el siguiente paso será la elección de los miembros del consorcio.

3.2.3 Invitación y preselección de los miembros del consorcio

Una de las mayores preocupaciones de los diferentes gobiernos de turno ha sido ampliar la base exportadora, productos y mercados, y particularmente aumentar el número de empresas exportadoras, ya que en la actualidad un pequeño número de empresas es responsable por los ingresos que obtiene el país por concepto de exportaciones. A lo largo de los últimos años se ha tratado de contrarrestar este hecho incentivando a que la pequeña y mediana empresa se incorpore a la estructura exportadora del país. Por sí solas éstas no tendrían la capacidad suficiente para abastecer a los diferentes mercados, ya sea por no cumplir con los estándares de calidad, falta de recursos financieros o escasa tecnología, sin embargo existe la posibilidad de que dichas empresas se agrupen para tratar de superar estos obstáculos,

y una de las figuras que podrían adoptar es precisamente la de Consorcios de Exportación.

En la mayoría de los países en los que se han implementado los consorcios de exportación su promoción ha sido responsabilidad de los organismos oficiales encargados del comercio exterior, sin embargo una institución privada o un empresario reconocido en el medio podría promover este tipo de asociación. En cualquiera de los dos casos hay que concientizar sobre la necesidad del agrupamiento, dar a conocer a los posibles miembros del consorcio cuáles serían los beneficios, tanto para el país como para cada empresa que lo integraría, los diferentes obstáculos a los que podrían enfrentarse en el proceso de implantación, y finalmente, iniciar una campaña de generación de confianza entre los potenciales asociados de tal manera que se puedan eliminar todo tipo de dudas y preconceptos negativos sobre la formación del consorcio.

Es conveniente que las empresas que formen parte del consorcio tengan como guía los siguiente aspectos:

- Pertenecer a un mismo sector
- Contar con una capacidad económica y financiera similar
- Estar saneadas para poder disponer de algunos recursos financieros necesarios para cualquier promoción exterior
- Seleccionar un gerente con absoluta fidelidad

- Que las filosofías de trabajo de los gerentes de las empresas consorciales sean afines.
- Establecer contacto con la administración para contar no sólo con el apoyo económico, sino con el apoyo logístico del consorcio.

Si bien es cierto que estos puntos pueden ser modificados en función de las diversas necesidades que se presenten, su cumplimiento, en base a las experiencias en la formación de consorcios en otros países, aseguraría el éxito del mismo.

3.2.4 Definición de los objetivos

La creación de consorcios persigue los siguientes objetivos:

- Acrecentar la eficacia de las actividades de exportación
- Aumentar la penetración y consolidación en los mercados extranjeros
- Diversificar la gama de exportadores del país
- Dar mayor seguridad y eficacia operativa a los integrantes del consorcio
- Incrementar la rentabilidad de quienes participen en el consorcio
- Posibilitar el rápido acceso a la exportación a las industrias nuevas o a las antiguas que comienzan a exportar
- Usufructar con ventaja los beneficios que reporta el esfuerzo y la acción exportadora mancomunada
- Formar un frente común para negociar con más fuerza y enfrentar con mayor vigor a la competencia exterior

- Centralizar en una organización común las tratativas, negociaciones y la operatoria del comercio exterior, con la simplificación general y economía de costos que ello supone, en reemplazo de las divisiones de ventas al exterior de cada una de las empresas integrantes del consorcio
- Agrupar ofertas de productos y/o servicios nacionales como asimismo reunir demandas de productos y/o servicios del exterior
- Aumentar la capacidad técnica, comercial y financiera de sus miembros, sin que éstos pierdan su individualidad.

3.2.5 Determinar estructura y los procedimientos para asegurar los servicios esenciales

Muchos autores concuerdan de que el consorcio debe tener una estructura muy similar a la de cualquier otra empresa, la cual debe ser definida en lo sustantivo en los Estatutos, siendo por lo general, la ley la que establece las instituciones que regirán la sociedad dependiendo de la forma que asuman. Normalmente el órgano supremo será la Asamblea General de accionistas, la cual se reunirá ordinaria y extraordinariamente conforme lo establezcan los estatutos y sus facultades estarán definidas por la legislación. La formulación de políticas y estrategias básicas se producirá en el Consejo de Administración integrado por Directores, que no necesariamente deben ser asociados.² El manejo de rutina e implementación de políticas, estará a cargo de una gerencia, de preferencia profesional. El Gerente General, quien deberá tener las facultades necesarias para formar su propio equipo de trabajo, será designado por el

Consejo de Administración o Directivo y en lo posterior podrá formar parte de éste. Además el consorcio de exportación debería contar con los siguientes departamentos:

- Investigación de mercados
- Administración de ventas y seguimiento
- Red Comercial: externa agentes y representantes,
- Comercialización
- Administración y Finanzas
- Control de Calidad

Adicionalmente a ello, la Asamblea General debería contar con un Asesor Legal, Asesor Comercial y una Auditoría Externa, así como nombrar una comisión de Control o un Comité de Vigilancia, todo esto con el propósito de asegurar la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las funciones del consorcio.

La gerencia del consorcio es un factor decisivo, quizás, la clave tanto para la constitución como para la operación. Muchos coinciden que el Gerente debe ser designado en la etapa de implantación, de tal manera que adquiera un mejor conocimiento de las personas, necesidades e intereses, y por otra parte ir demostrando sus capacidades en los momentos críticos de la formación del consorcio. El candidato apropiado es aquel que haya trabajado en un organismo oficial o en una empresa dedicada el comercio exterior, es preferible que el Gerente no sea miembro de una de las empresas que forma el consorcio.

Es importante determinar si el consorcio va a brindar servicios a los asociados, y/o comercializar sus productos ya sea por cuenta propia o de los asociados. En este aspecto surgen ciertos problemas de tipo operativo, ya que resulta difícil determinar cuáles serán los servicios que brindará el consorcio, y por otro lado hasta que punto intervendrá en las negociaciones de la comercialización. En general los servicios más comunes que brindan los consorcios son³:

- Información comercial.
- Estudios de mercados.
- Promoción (folletería, muestras, etc.).
- Identificación y selección de mercados.
- Identificación y selección de clientes intermediarios.
- Tramitación del despacho de productos (documentación).
- Tramitación o asesoría en financiamiento, pagos y cobranzas.
- Control de Calidad.
- Diseño de productos.
- Envases y embalajes.
- Capacitación.
- Análisis costos, precios y cotizaciones, inclusive introducción sistemas de costos en las empresas.
- Plan de mercadeo.

- Identificación y evaluación oferta exportable.
- Organización de participación en ferias y misiones internacionales.

Los aspectos mencionados anteriormente son definidos por parte del Consejo Directivo y los propone la Asamblea General para aprobación, aunque muchos de estos aspectos pueden ser definidos previamente en los estatutos.

La mayor parte de los consorcios simplemente facilita el proceso de comercialización para los asociados identificando mercados, costos, cantidad, etc., en algunos casos puede ayudar en las negociaciones, sin embargo existen pocos ejemplos en los cuales el consorcio se involucra más, asumiendo una posición tal en la que el asociado podría llegar a no tener ningún tipo de participación, en otras palabras el consorcio compraría la producción del asociado asumiendo el 100% del riesgo que tiene la comercialización. Esto demuestra claramente que las funciones del consorcio pueden ir de un extremo a otro, por lo que hay que establecer ya sea en los estatutos o por resolución de la Asamblea General hasta dónde va a intervenir el consorcio, todo esto con la finalidad de definir los procedimientos a utilizarse para asegurar la mejor prestación de los servicios.

Otro punto que se debe mencionar es lo que se refiere a la asignación de los pedidos a los miembros del consorcio, en algunos casos de consorcios este criterio difiere desde una distribución igualitaria, una asignación de acuerdo a la participación de capital, de acuerdo a la capacidad productiva y oferta exportable, hasta de acuerdo a su

participación pasada en los negocios del consorcio⁴. Una vez que se haya seleccionado a los miembros del consorcio se debe llegar a un acuerdo y, si es posible, dejarlo por escrito, debido a que en el futuro pueden crearse conflictos entre los miembros llevando al consorcio a una lucha de intereses creados que puede provocar la separación de sus miembros.

En definitiva, para asegurar el éxito del consorcio, factores tales como comercialización, tipo de servicio y asignación de pedidos deben ser claramente definidos por sus miembros; así también la correcta selección del Gerente General quien será el responsable por el consorcio en su conjunto.

3.2.6 Analizar las necesidades financieras, costos y riesgos

La cantidad de capital necesario para que el consorcio empiece a funcionar varía de manera considerable según sea la importancia de las operaciones previstas, el tipo de productos a exportar, la clase de contratos a suscribir con los compradores del exterior, la promoción a realizar, incluyendo o no los viajes al exterior, entre otros aspectos. Por otro lado, mientras se consolida el consorcio y se concretan las operaciones, es usual que la compañía asociada más importante facilite sus oficinas, algún personal, su sistema de comunicaciones y servicios varios. Dependiendo de las actividades programadas y de los requerimientos y tamaño de las operaciones, la instalación y organización del consorcio demandará lo siguiente⁵:

- a) Inversiones en capital fijo: oficinas, muebles y equipos e incluso de ser necesario, por el tipo de mercadería, almacenes o depósitos.

- b) Capital circulante: material impreso y de oficina en general, sueldos y leyes sociales, servicios, modalidad, comunicaciones, gastos de representación, etc.
- c) Inversiones en promoción: catálogos, folletos, envío de muestras, viajes al exterior, estudios de mercado, participación en ferias, exposiciones, etc.

Una forma de aliviar el impacto económico que ocasionaría cubrir los rubros anteriores, se da a través de las subvenciones o subsidios otorgados por parte de alguna entidad gubernamental al futuro consorcio; sin embargo no en todos los países se produce un apoyo de esta naturaleza ya sea por falta de conocimiento sobre la actividad que el consorcio realiza, por falta de incentivos, o porque simplemente éstas entidades no cuentan con los recursos necesarios para brindar esta clase de ayuda.

En el Ecuador, al no encontrarse desarrollada plenamente la figura del consorcio, tampoco se ha desarrollado un producto financiero que tenga como única finalidad respaldar su formación ni funcionamiento, sin embargo, el consorcio podría acceder a un crédito otorgado por la Corporación Financiera Nacional (CFN) bajo el concepto de apoyo a las exportaciones una vez que la etapa de formación se haya completado. Además el consorcio puede contar con el apoyo no financiero de la CORPEI, la misma que fomenta las exportaciones a través de la promoción de ciertos productos en los mercados internacionales, en este sentido el consorcio podría reducir costos en lo que se refiere a la investigación de mercados, sin que esto signifique que todas las etapas de este proceso sean desarrolladas por la CORPEI, quedando en manos del consorcio la selección definitiva del mercado en el que se pretende incursionar en

base a la información proporcionada, de esta manera el éxito o fracaso en dicho mercado será responsabilidad exclusiva del consorcio. Cabe mencionar que los primeros días de Octubre del año en curso la CORPEI apoyada por el Ministerio de Comercio Exterior, introdujo al mercado un crédito no reembolsable utilizando recursos proporcionados por el Banco Mundial para fomentar las exportaciones, si bien es cierto que actualmente un consorcio de exportación no podría acceder a dicho crédito debido a que está orientado a empresas que tienen un mínimo de experiencia en la actividad exportadora, la CORPEI podría desarrollar en un futuro créditos similares que incentiven la formación de consorcios en nuestro país.

Otra institución que podría brindar apoyo y asesoría técnica en la formación y posterior funcionamiento del consorcio de exportación es FEDEXPOR cuya gestión política está encaminada a que los poderes públicos conceptúen la actividad exportadora como una prioridad nacional y a partir de ello se defina un marco legal e institucional idóneo que permita al sector exportador incrementar su nivel de competitividad internacional y de esta manera convertirse en el motor del desarrollo económico del país.

De cualquier forma, cuando no se cuenta con el apoyo de terceros serán los miembros que integrarán el consorcio los encargados de financiar todos estos rubros, por ello y con la finalidad de que la reunión de los fondos en función de la necesidad de capital no represente una carga para los consorcistas, conviene distinguir entre capital social inicial y capital operativo, el primero es destinado para las inversiones en

infraestructura, organización y puesta en marcha del consorcio, incluyendo provisión de fondos para gastos generales y de personal por el término de tres a seis meses, por ello estos fondos deberán ser aportados por sus integrantes al momento de suscribir sus respectivas cuotas de capital en acciones del consorcio que se constituye y el segundo podrá ser aportado cuando así lo requiera el desenvolvimiento comercial del consorcio.

El sistema de acciones anteriormente mencionado determina la mayor o menor influencia que el participante pueda tener en la política y el control del consorcio, así también, da a cada accionista una participación proporcional en los beneficios que se distribuyan en el futuro y en proporción al aporte exportador de cada empresa. Es importante mencionar que, incluso el capital social puede fijarse de tal manera que las necesidades futuras de fondos queden previstas al máximo, pero integrando inicialmente sólo una parte del capital suscrito para atender las necesidades de organización, instalación y equipamiento, puesta en marcha, etc., y difiriendo la integración del resto de capital para las oportunidades en que el consorcio lo necesite.

Por otro lado, fuera de suscribir el capital social, los integrantes del consorcio pueden fijar cuotas mensuales suficientes que garanticen la posibilidad en el tiempo de llevar a cabo la instalación y puesta en marcha del consorcio. Estas cuotas pueden ser fijas para un periodo determinado o reajustables cada cierto tiempo; así también se puede aprobar un presupuesto para fines específicos de promoción a integrarse en plazos determinados, escalonados y en proporción a sus respectivas participaciones de

capital, ésta modalidad permitiría que, de lograr concretarse operaciones cuyos beneficios puedan financiar las inversiones aún pendientes de realizar o cancelar, se suspendan las aplicaciones específicas de este sistema de pago.

Luego de transcurrido la fase inicial de constitución, organización, instalación y puesta en marcha, llegará un momento en que el consorcio deba autofinanciarse en toda su operatividad, por ello es lógico que cobre una comisión por todos los negocios que maneje y las operaciones que concrete, el porcentaje de dicha comisión será fijado por periodos trimestrales o semestrales, con la finalidad de que los importes puedan ser regulados y proporcionales a las necesidades reales. Es justamente de los beneficios generados por las comisiones, que el consorcio cubrirá los gastos por todo concepto que deba hacer frente. En caso de existir un remanente de beneficios, éste podrá ser destinado a reservas de capital para futuras promociones y expansión de negocios, y el superávit posterior podrá ser distribuido entre los integrantes del consorcio en proporción a sus capitales integrados. Cabe mencionar que el sistema de retribución en base a comisión puede ser sustituido por un margen de beneficio sobre el precio de costo o valor FOB del producto vendido según los diferentes mercados, este sistema podría ser sugerido cuando ingresen los fondos provenientes de las primeras exportaciones y su rendimiento deberá aplicarse estrictamente al mantenimiento de la estructura operativa y a la investigación, promoción, consolidación y ampliación de mercados. También sería factible que se adopte una combinación de ambos sistemas.

En lo que respecta al *riesgo* en que se incurre al constituir un consorcio, es necesario mencionar que al ser éste una organización, entidad o persona jurídica distinta e independiente de los miembros que lo componen, corre con riesgos similares a los de una empresa individual. La vida del consorcio podría verse amenazada por la separación de uno de sus principales miembros, cuyo reemplazo podría no ser fácil de encontrar si se consideran las funciones que éste cumplía dentro del consorcio, es decir, los tipos de productos con que aporta, la calidad de la producción de acuerdo a las normas establecidas, la capacidad financiera, entre otros aspectos. Por otro lado el consorcio puede simplemente no funcionar por la falta de credibilidad de sus integrantes en la administración del mismo y en los beneficios cualitativos y cuantitativos a obtenerse, lo que podría darse por una falta de información antes de integrar el consorcio en cuanto a su manejo y el tiempo que tomaría obtener ciertos resultados, ésta situación generaría un ambiente de poca colaboración e indiferencia en relación a las actividades que el consorcio realiza, lo cual haría innecesaria su existencia y desecharía todos los esfuerzos y logros alcanzados hasta ese momento generando un costo irrecuperable en tiempo y dinero a todos los integrantes.

La empresa estará expuesta tanto al riesgo comercial como al riesgo financiero, el primero dependerá del grado de participación del consorcio en la comercialización de los productos, por ejemplo si actúa como un simple intermediario entre el comprador y la empresa vendedora, el riesgo comercial será nulo y si el consorcio adopta la posición de comprar el producto a la empresa y encargarse de la comercialización en su totalidad, este riesgo se verá incrementado, pero será manejable en la medida en

que se logre un equilibrio entre mantener un enfoque hacia los mercados, sea este centralizado o diversificado, en el primer caso será necesario la utilización de conocimiento especializado, contactos y redes para alcanzar economías de escala, lo que permitiría trabajar con mayores volúmenes a menor costo, sin embargo la diversificación es necesaria para protegerse contra posibles y repentinos cambios económicos o políticos de un país y tomar ventaja de los diferentes impactos de los ciclos de negocios en varios productos.

El segundo, es decir, el riesgo financiero, se medirá en función de la estructura financiera que posea el consorcio, este riesgo se elimina si el capital que requiere el consorcio para su formación depende exclusivamente de las aportaciones realizadas por los consorcistas; sin embargo, durante la vida del consorcio es probable que éste adquiera deudas para financiar diferentes necesidades, en cuyo caso su estructura financiera se vería afectada y, por lo tanto se enfrentaría a esta clase de riesgo.

3.2.7 Preparación de acta constitutiva y redacción de estatutos y reglamento general

El consorcio deberá formarse a través de un acta constitutiva, en la cual se establecerá las empresas que lo integren, así como el plazo para que el consorcio empiece a laborar en sus funciones. Hay que destacar que las empresas que formen el consorcio participarán a su vez en la creación del mismo en las diferentes comisiones que se asignen, por lo general se recomienda que las comisiones estén integradas por los representantes o los gerentes de las empresas. A continuación se muestra un modelo

del acta constitutiva, el mismo que e los consorcios establecidos hasta hoy han utilizado⁶:

En la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del año _____ reunidos en _____ los señores cuyos apellidos, nombres y empresas que representan se consignan a continuación:

Manifiestan que en su carácter de fabricantes de _____ acuerdan y deciden constituir un Consorcio de Exportación de Bienes y Servicios que se denominará _____ y que funcionará conforme a las previsiones de la Ley y demás disposiciones legales. Para cumplimentar esta decisión en la forma, en los términos y en los plazos más convenientes, adoptan las siguientes resoluciones:

1. Designar a los miembros del Comité de Organización, en la persona de los señores

2. Proponer a los señores _____ en su calidad de apoderados y representantes de las empresas abastecedoras de insumos y materias primas _____ respectivamente, participen del Consorcio en calidad de miembros adherentes.

3. Elegir y designar a los miembros del Consorcio que constituirán cada una de las siguientes comisiones preparatorias: a) de presupuesto e inversión; b) de asuntos contractuales, estatutos y reglamento; c) de abastecimiento, diseño y producción para la exportación; d) de sistemas de comercialización y administración.

Las comisiones indicadas dispondrán de _____ días a partir de esta fecha para entregar sus dictámenes al Comité de Organización.

Para asegurar sus objetivos las comisiones y el Comité se reunirán no menos de una vez por semana. Las comisiones, a su vez, informarán semanalmente sobre el adelanto de sus tareas al Comité de Organización.

Luego de elaborada el acta constitutiva se debe establecer cuál será la figura jurídica que asuma el consorcio de exportación, siendo por lo general una sociedad independiente, integrada por empresas que a su vez mantienen su independencia, tal como se mencionó en el concepto de lo que es un consorcio, las empresas que lo forman no se fusionan. Estas empresas pueden ser de cualquier naturaleza, salvo que la ley estipule lo contrario, tal es el caso de otros países como Argentina, donde existe una ley especial para regular la creación de consorcios, por lo general las leyes establecen que las empresas que lo integren sean medianas o pequeñas, debido a que una empresa grande posiblemente no tendría necesidad de pertenecer a un consorcio, y seguramente lo que busque es someter a las más pequeñas a través de esta figura. La ley también puede estipular que las empresas sean nacionales, ya sea en su totalidad o en su mayoría. No existe un patrón a seguir en cuanto a quienes formarán el consorcio dado que la ley puede restringirlo o no especificarlo.

El consorcio se formará a través de un contrato de sociedad que puede asumir cualquiera de las figuras existentes en lo que se refiere a formación de compañías, así por ejemplo sociedad anónima, compañía limitada, en comandita, etc., es importante resaltar que la ley puede tener una restricción y limitar su formación a un tipo de compañía específica.

La cantidad de empresas que formarán el consorcio puede ser cualquiera, la ley en este sentido puede establecer un mínimo y un máximo, en los casos estudiados el número de empresas que lo forman varía entre cinco y quince. Por lo general, los consorcios formados por cinco empresas tienen una participación igualitaria equivalente al 20%. Los estatutos deben definir también la posición del consorcio en referencia a la entrada y salida de empresas.

Es importante determinar cuál será la naturaleza y origen de los productos con los cuales se va a trabajar. El origen de los productos es un aspecto que se debe establecer claramente en los estatutos, ya que el consorcio puede trabajar exclusivamente con los productos que ofrecen las empresas que lo formen o bien trabajar con terceros aunque en este último existen argumentos en contra ya que la acción del consorcio se diluye, es decir, no se centra en los miembros que lo integran, y por otro lado hay quienes sostienen que los ingresos extras ayudarían a financiar los gastos en los que se incurren. En cuanto a la naturaleza de los productos, tal como se mencionó en la definición de consorcios, ésta es muy amplia, debido a que los productos pueden ser homogéneos, heterogéneos, sustitutos y/o complementarios. La

experiencia nos indica que los campos en los que se ha aplicado la creación de consorcios son diversos y van desde calzados hasta servicios de ingeniería.

El consorcio al constituirse en un ente jurídico, adquiere derechos y obligaciones con terceros, se deben definir criterios con relación a su duración, por lo general ilimitada, así como también criterios para su disolución, la cual será voluntad exclusiva de sus asociados; además se deben establecer procedimientos para la liquidación.

Es importante que la comisión encargada de la redacción de los estatutos tenga como miembros a un abogado, un contador público, un licenciado en economía o administración o bien a un profesional experto. Deben evitarse cierto tipo de cláusulas que pueden confundir la figura jurídica del consorcio o bien que obstruyan sus actividades. Es recomendable que el gerente sea designado con anticipación a la redacción de los estatutos para que pueda familiarizarse del contenido proyectado y contribuir a la mejor preparación de alguna de las cláusulas. En general, para la elaboración de los estatutos, deberá tomarse en cuenta los siguientes aspectos⁷:

- 1) Constitución y forma legal adoptada
- 2) Denominación
- 3) Domicilio
- 4) Objeto social
- 5) Plazo o duración social
- 6) Facultades
- 7) Capital, integración

- 8) Composición del consorcio, miembros, representantes y apoderados
- 9) Derechos y obligaciones de los consorcistas
- 10) Organos del consorcio
- 11) Consejo de Administración
- 12) Asamblea General
- 13) Gerencia General
- 14) Ejercicio económico. Memoria y balance anual
- 15) Ingresos y egresos. Utilidad neta, distribución de beneficios
- 16) Disolución y liquidación.

Los estatutos deben ser redactados en función de lo que establece la ley, por ello sería conveniente que el Gobierno intervenga en la elaboración de un encuadre legal que permita establecer de forma más clara los parámetros bajo los cuales se creen este tipo de organizaciones y al mismo tiempo fomentar el incremento de las exportaciones. En el caso de nuestro país no existe una ley exclusiva que regule este tipo de agrupaciones. Si bien es cierto que en la ley de comercio exterior e inversiones en el capítulo cuarto de la promoción de exportaciones se estipula el fomento a la formación de consorcios o uniones de exportadores con el fin de conseguir una presencia más dinámica en los mercados internacionales, ésta no va más allá de enunciar un simple apoyo no financiero a su formación, pero no establece los requisitos que deberán cumplir los consorcios para su creación y funcionamiento, ni dicta las normas que habrán de permitir el cumplimiento de disposiciones legales.

3.2.8 Selección y capacitación especializada del personal del consorcio

El personal que formará parte del consorcio, será seleccionado de acuerdo a las necesidades y funciones requeridas para el desarrollo eficiente y eficaz del consorcio, sin embargo cabe mencionar que la estructura organizacional del recurso humano en un consorcio no es tan amplia como lo sería si se tratara de una empresa fabricante o de servicios; en este caso estamos hablando de una empresa que comercializa los bienes de los integrantes del consorcio garantizándoles una presencia óptima en los mercados exteriores, a través de asesoría técnica y económica, apoyo publicitario en las zonas de consumo, contactos estratégicos con entidades gubernamentales y privadas, etc.

La figura central del consorcio es el gerente y sus habilidades comerciales, por ello, además de contar con las condiciones y atributos de un gerente de la división de exportación de una empresa, éste debe poseer conocimientos bien cimentados sobre organización empresarial, administración y finanzas, ya que al ser el ejecutivo máximo del consorcio, sus funciones y responsabilidades son las de un gerente general. Los candidatos para este cargo pueden ser propuestos por los consorciados o por una entidad concedora del ámbito en el que pretende incursionar el consorcio, de manera que se puedan sugerir nombres estratégicos, como por ejemplo la CORPEI en nuestro país. De cualquier manera, son las empresas integrantes del consorcio las que lo eligen; su sueldo en el caso de España, es pagado en un 50% por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), cuando esto no sucede, como de hecho ocurre

en otros países que manejan consorcios de exportación, dicha administración debe correr con este gasto.

El gerente deberá trabajar exclusivamente para el consorcio, no podrá pertenecer ni tener vinculación alguna con las empresas que lo integran y deberá actuar con total independencia de las políticas e intereses individuales de las firmas participantes. La actuación al cien por ciento del gerente en la administración del consorcio liberará a los directivos de las empresas de todas aquellas gestiones en asuntos de comercio exterior como son: la realización de listas direcciones para envíos, el seguimiento de correspondencia con empresas extranjeras, formulación de ofertas, elaboración de catálogos y material de publicidad, además participará en la preparación y organización en stands conjuntos y en ferias en el extranjero y en la elaboración de trámites administrativos relacionados con el comercio exterior. Aunque el gerente deba ser el líder y el ejecutor principal de la estrategia comercial que probablemente él mismo haya diseñado o sometido a la aprobación del Consejo Administrativo, éste deberá contar con un equipo de trabajo debidamente seleccionado y preparado de manera que las actividades antes mencionadas, entre otras, puedan ser desarrolladas más ágil y eficientemente; además, dicho personal deberá estar en capacidad de desempeñar todas aquellas funciones requeridas para el normal desenvolvimiento del consorcio, el mismo que será definido en función de los objetivos que éste persiga.

Fuera del personal que integre el consorcio a nivel interno, éste puede contratar personas ajenas al mismo en caso de requerir algún tipo de servicio con el que no

cuenta momentáneamente, así por ejemplo, el caso de asesoría técnica brindada a las empresas consorciadas en relación a normas de calidad y procesos tecnológicos a utilizar en la elaboración de los productos a exportar, asesoría económica, legal, etc. El contar con asesoramiento especializado externo de técnicos o expertos en determinados temas permite a la administración del consorcio resolver de una manera más apropiada los asuntos delicados y de significativa trascendencia.

3.2.9 Dictar normas para el adecuado seguimiento y control

Independientemente del tipo de empresa que se forme, ésta deberá contar con normas claras acerca del control, con la finalidad de que no existan errores en el proceso y, en caso de encontrarlos puedan remediarse rápidamente.

Se puede definir el control como el proceso a través del cual se comparan las actividades reales con las planeadas, y en caso de no ajustarse, se toman medidas correctivas. Es obvio que el control parte en el preciso momento en que termina la planeación. Por otro lado, el control ayuda a los administradores a realizar un seguimiento de eficacia. El proceso de control consta de las siguientes actividades: a) establecer estándares y métodos para medir el rendimiento, b) medir el rendimiento, c) determinar si el rendimiento corresponde a los estándares y d) tomar las respectivas medidas correctivas.

El diseño de sistemas eficaces de control puede resultar difícil. Es importante que el Gerente del consorcio, logre diferenciar entre lo que son medidas rígidas y lo que

significa realmente el control, de aquí la necesidad de que el Gerente del consorcio sea un profesional con experiencia. Se deben controlar las áreas claves y no desperdiciar tiempo valioso, dinero y energía en áreas donde el control no es requerido.

Es necesario dar especial importancia a los controles financieros, ya que sin dinero ninguna empresa, sea cual fuere su naturaleza, funciona. El control en esta área se puede dar por medio de los estados financieros, balances generales, estados de resultados y estados de flujo de efectivos. Además debe existir un control sobre el presupuesto, por lo general éstos se realizan para un año y se ajustan en forma trimestral, dependiendo de la política que tenga cada empresa.

El control de calidad es tal vez uno de los controles más importantes, a través de este se asegura la calidad de los productos ofrecidos y la adopción de las técnicas necesarias para su control en todas las etapas del proceso productivo. Para alcanzar estos objetivos las empresas que formen el consorcio deberían cumplir con lo siguiente⁸:

- Preparar las muestras que serán sometidas al control de calidad así como redactar las debidas especificaciones del producto.
- La exactitud y perfecta correlación entre las muestras y especificaciones recibidas y aceptadas por el cliente, y las correspondientes a las mercaderías adquiridas y despachadas, a saber: materiales, tecnología, procedimientos, usos, formas, colores, variedades, surtidos, composición fisicoquímica, presentación, envase,

embalaje, acondicionamiento y sistemas de transporte, transbordo, depósito, manipuleo y despacho hasta su expedición.

- El control estricto y periódico de los materiales elaborados por los proveedores de materias primas, partes, insumos varios, accesorios, conjuntos y subconjuntos utilizados en la preparación y producción del producto final comprometido para la exportación.

El consorcio también deberá elaborar sanciones económicas o financieras a las empresas asociadas que no cumplieren con los estándares de calidad requeridos. Estas obligaciones se extienden al estricto cumplimiento de las cláusulas contractuales acordadas entre cada empresa asociada, directamente o a través del consorcio, con compradores en el extranjero; los compromisos que ambas partes adquieran podrán darse en forma personal, teléfono, carta, fax, u otros medios de comunicación.

Las sanciones que se apliquen deben compensar la pérdida que se produjo al no cumplir con los requerimientos de calidad, el comprador puede devolver la mercadería o bien no aceptarla en su totalidad, las sanciones deben incluir los cargos por impuestos, tasas arancelarias, entre otros.

Puede darse el caso de que el error no sea responsabilidad de las empresas asociadas sino del departamento de control de calidad del consorcio, debe tomarse en cuenta que las mercaderías son inspeccionadas por éste, en cuyo caso se tiene que contar con

medidas que sancionen esta negligencia; por lo general, el Comité Ejecutivo estará a cargo de su elaboración.

Las normas de control deben ser concisas y claras, y lo más importante es que el control se debe realizar en forma periódica y se deben tomar las medidas necesarias de corrección; si no se considera este último aspecto, el control como tal, no tendría sentido.

NOTAS AL FINAL

¹ CCI, “Cómo iniciarse en la exportación”, Manual de capacitación para las PYME, Ginebra, 1995

² Juan Luis Colaiácovo, “Consortios de Exportación”, 1988, pp 10

³ Juan Luis Colaiácovo, “Consortios de Exportación”, 1988, pp 6-7

⁴ Juan Luis Colaiácovo, Director Internacional del Centro Interamericano de Comercialización, 1988

⁵ José María Moreno, Manual del exportador, 1993, pp 98

⁶ Carlos Ledesma y Cristina Zapata, Negocios y Comercialización Internacional, Argentina, 1993, pp 243

⁷ José María Moreno, Manual del Exportador, 1993 pp 104-105

⁸ Carlos Ledesma, Cristina Zapata, Negocios y Comercialización Internacional, Argentina, 1993, pp 239-240

CAPITULO IV

EXPERIENCIA INTERNACIONAL EN CONSORCIOS DE EXPORTACION

Existen diversos tipos de organizaciones que se dedican al comercio exterior, tales como cooperativas de exportación, comercializadoras (trading companies), barter houses, compañías administradoras de exportación, mini tradings, consorcios de exportación, etc., ésta última ha sido desarrollada por algunos países como instrumento para atender a cierto segmento de necesidades. A continuación se presenta un resumen de cómo han sido implementados los consorcios de exportación en un grupo seleccionado de países tanto de América como de Europa.

4.1 Experiencia en América

El tema de los consorcios de exportación ha sido pensado y debatido desde fines de la década del 60, ya que en ese momento se encontraba en pleno debate la política de promoción de exportaciones y también porque a partir de esta fecha se contó con la experiencia de los consorcios que se formaron en Europa. Este tipo de figura ha sido

promocionada por México, Brasil, Perú, Colombia, Chile y Argentina en particular, pero su resultado ha sido limitado. Estos casos serán expuestos a continuación¹.

4.1.1 México

La legislación mexicana contempla específicamente la figura del consorcio a partir de Agosto 28 de 1975 concediéndole incentivos fiscales en general a las exportaciones. En este país la ley concede a las exportaciones del consorcio un certificado de devolución de impuestos (CEDI) adicional del 4%. El presupuesto de gastos de los consorcios se financia con aporte de los socios, los CEDIS, y por el cobro de servicios a empresas no socias del consorcio, que sólo pueden ser firmas medianas y pequeñas.

Los consorcios deberán destinar íntegramente la devolución tributaria a sufragar los gastos ocasionados por sus operaciones de comercio exterior. La ley distingue dentro de las empresas de comercio exterior, a los consorcios de exportación formados con participación de empresas productoras de manufacturas y las empresas de servicios que son sociedades de personas que prestan asistencia a los productores por comisiones; para ambas se conceden franquicias tributarias según el acuerdo, aunque el tratamiento que se les somete difiere bastante. Los consorcios que habían sido concebidos como el departamento de exportación de las empresas, no cumplen completamente ese papel, ya que muchas empresas una vez consorciadas, no han renunciado a la operación de sus departamentos, utilizando el consorcio parcialmente.

El número de consorcios que se crearon fue importante, pero debido a modificaciones en aspectos de la legislación, como el extra-CEDI, y ciertas deformaciones operativas provocaron la desaparición de gran parte de los mismos. En 1987 se instaló un régimen promocional para las empresas denominadas ALTEX, orientado a fomentar principalmente la figura de trading company, pasando la figura del consorcio a un plano completamente secundario.

4.1.2 Perú

Perú ha sido uno de los países de la región que ha elaborado regímenes promocionales a las exportaciones más sofisticados, y que han ido evolucionando significativamente a través del tiempo. Los consorcios de exportación han sido específicamente contemplados en la legislación desde 1978. Estas entidades podrán adoptar cualquiera de las formas empresariales que prevé la legislación vigente; los socios podrán ser personas naturales y/o jurídicas, se asociaran para exportar y deberán inscribirse en un registro especial. Las exportaciones que efectúen los consorcios gozarán de todos los beneficios fiscales de las empresas exportadoras y además de un reintegro tributario adicional del 1% sobre el valor FOB o CIF según el caso. El régimen también establecía requisitos operativos, tales como:

- a) Ningún socio podrá poseer más del 20% del capital
- b) Un mínimo del 50% del valor FOB anual de las exportaciones deberá provenir de las empresas productoras consorciadas
- c) Por lo menos cuatro socios serán productores de bienes de exportación no tradicionales

d) Dedicarse exclusivamente a la exportación de productos no tradicionales

Este régimen fue modificado en 1984 en el que se elimina la denominación de consorcios de exportación no tradicional y acoge con un carácter más general la denominación de empresa comercial de exportación no tradicional. A partir de estas disposiciones legales, las mismas que han sido recientemente modificadas, el régimen de exportaciones en el Perú se ha volcado principalmente hacia la figura del trading. A pesar de los esfuerzos realizados con la legislación de los años 78 y 79, no hubo una buena acogida al régimen de consorcios, y a pesar de las gestiones del entonces FOPEX, pocos consorcios llegaron a constituirse y a operar.

4.1.3 Colombia

Este ha sido uno de los países pioneros en el diseño e implementación de un régimen de promoción de exportaciones desde el año 1967. Hasta la aparición del decreto de ley 67-79 se había producido un debate interesante con la participación de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) y el gobierno (INCOMEX, PROEXPO), para el desarrollo de entidades especializadas en comercio exterior, principalmente aquellas que atiendan las necesidades de las pequeñas y medianas empresas. Esta legislación introduce la figura de sociedades de comercialización internacional, que contempla más el concepto de trading; sin embargo, desde el punto de vista de acciones cooperativas especializadas se han desarrollado en Colombia las corporaciones convencionales, los consorcios de exportación y las compañías de comercio exterior.

A pesar de que no existe una legislación específica para los consorcios de exportación, se habían creado en Colombia aún antes de la ley 67-79 algunos consorcios de exportación con el auspicio de PROEXPO, como fue el caso de Consexport S.A. de ropa para señoras, creado en 1969 y, Comexport S.A. de metalúrgica creado en 1970. También se presentan experiencias de consorcios en el sector de productos agrícolas.

4.1.4 Argentina

El tema de los consorcios de exportación como una figura explícita contemplada en la legislación, data de 1984 en base a una ley de promoción de exportaciones y de un decreto que reglamenta la constitución y funcionamiento de los consorcios y establece incentivos especiales. Es importante mencionar que en este país se había creado con anterioridad a esta ley, en 1968 el consorcio de Vinos Argentinos S.A Exportadora, Comercial e Industrial, consorcio que es considerado como una experiencia pionera en la región; esta empresa se constituyó mediante la asociación de cinco empresas productoras de vino y derivados de la uva. También se reporta como antecedente el caso de Hospitar (Consortio Hospitales Argentinos), entidad creada en 1967 con la finalidad de presentar formalmente una propuesta para la construcción del Hospital Central de Abidjam; esta sociedad conformada por cuatro empresas, juntamente con otro consorcio de equipos médicos.

El régimen establecido en 1985, ampliado y flexibilizado en lo posterior estipulaba lo siguiente:

- a) Las sociedades y cooperativas constituidas en el país y los empresarios individuales que sean productores directos de bienes o prestadores de servicios, podrán constituir consorcios de exportación o cooperativas de exportación de bienes y servicios.
- b) Los estatutos o contratos constitutivos deberán establecer como objeto: exportar conjuntamente los productos de las empresas miembros, coordinar las labores de producción de las empresas miembros, propender al avance tecnológico de sus miembros y optimizar la calidad de los productos de exportación.
- c) Los consorcios y las cooperativas de exportación podrán integrarse de acuerdo con los siguientes tipos: entre los productores de un mismo producto o grupo de productos o prestadores del mismo tipo de servicios, y entre los productores de productos o grupos de productos o prestadores de servicios diferentes pero complementarios cuya modalidad de comercialización conjunta fuera conveniente en el orden internacional
- d) Los consorcios y cooperativas de exportación tendrán como objeto principal exportar los bienes o servicios producidos exclusivamente por sus miembros, así como también efectuar de acuerdo con las disposiciones vigentes, operaciones de intercambio compensado y las importaciones de las mercaderías requeridas por sus integrantes para ser utilizadas en la producción de los bienes o servicios a exportar.

- e) Los consorcios y las cooperativas de exportación deberán constituirse conforme a la ley 19.550 de sociedades comerciales y sus modificatorias o a la ley 20.337 de cooperativas, adoptando uno de los siguientes tipos: sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada o cooperativa.
- f) A los efectos de acogerse al régimen promocional, el capital social deberá estar totalmente suscrito e integrado por sus miembros, los que no podrán ser menos de cinco y la cuota parte del capital no podrá exceder del veinte por ciento del capital total.
- g) Se crea un incentivo fiscal del 4% del valor FOB de las exportaciones efectivamente realizadas por el consorcio, el mismo que se extiende por cinco años y su monto no podrá superar el 80% de los gastos operativos
- h) Se crea una línea especial de financiamiento para cubrir hasta el 70% de los costos de constitución y puesta en marcha, adquisición de patentes y nuevas tecnologías, y gastos de apertura y puesta en marcha de oficinas comerciales en el exterior.
- i) Sólo gozarán de los beneficios indicados las empresas de este tipo que se constituyan para exportar bienes y servicios promocionales o de economías regionales.

En el caso de Argentina, el régimen de consorcios se aplica también a las cooperativas de exportación. La respuesta del sector empresarial a la legislación ha sido muy buena y se han constituido numerosos consorcios, inclusive nucleados en

una Asociación recientemente creada. Sin embargo es muy prematura para evaluar el papel que cumplirán estas instituciones en la pauta exportadora.

4.1.5 Brasil

El tema de los consorcios de exportación comenzó a discutirse en Brasil a fines de la década del 60, aunque la legislación diseñada en 1972 otorgó mayor importancia a la figura de las trading companies. El desarrollo efectivo de los consorcios se da a partir de 1979, cuando se confía al Centro Brasileño para la Pequeña y Mediana Empresa (CEBRAE), la promoción; éste actúa mediante unidades localizadas en cada Estado y denominadas Centro de Asistencia Gerencial (CEA). El programa especial para promoción de los consorcios se denominó PRONAEX y resultó de un convenio entre CACEX y CEBRAE y tuvo fuerte impacto en su comienzo en 1980, pero comenzó a decaer al cabo de 3 o 4 años cuando los incentivos comenzaron a reducirse, de tal manera que en 1984 se aprobó una nueva resolución que permitía la conversión bajo ciertas condiciones de los consorcios de exportación en minitradings, para ello el consorcio debe comprobar su viabilidad de funcionamiento, demostrado por una existencia de por lo menos dos años. Esta resolución permite a los consorcios disponer de una personería jurídica, gozar de incentivos fiscales, financieros y operacionales de las tradings.

Los consorcios que llegaron a establecerse bajo el auspicio de CEBRAE llegaron a casi cien, y cubrieron diversos rubros como calzados, muebles, confecciones, artesanías, pollos, frutas y legumbres, maquinarias, etc.

Para la formación de consorcios, jugaba un papel fundamental la oficina del CEAG local, que actuaba como un verdadero departamento de exportación, asumiendo el financiamiento de los gastos operativos hasta en un 80%, porcentaje que decrecía anualmente. Cada empresa del consorcio firmaba un acuerdo individual con CEBRAE y éste también contrataba y financiaba al gerente del consorcio. La reducción de estos beneficios disminuyó el interés por los consorcios; una secuela importante que quedó de la experiencia de Brasil, es que la gran mayoría de las empresas que llegaron a ser parte del consorcio continuaron exportando directamente después.

De los casos expuestos anteriormente se puede concluir que los consorcios han sido promovidos en todos esos países, pero los resultados no cubrieron las expectativas, llegando su régimen a desactivarse en México, Perú y Brasil. El consorcio es una institución, que puede ser válida siempre que se de el apoyo adecuado en la fase de implantación y organización, así como en la creación de leyes que lo regulen, aunque en Chile se han reportado buenos resultados sin la existencia de una legislación.

4.2 EXPERIENCIAS EN EUROPA

En el caso de Europa, los países que han prestado una atención significativa a la figura del consorcio han sido: Italia, Francia, España y Suecia².

4.2.1 Italia

La mayoría de los consorcios nacieron en la Cámara de Industrias y Comercio Italiana. El número de empresas componentes de un consorcio de exportación italiano varía, siendo el número mínimo establecido por la ley de 5 empresas y el máximo de 225. Estos consorcios actúan en varios sectores de la actividad económica, inclusive servicios, de todas maneras estos consorcios raramente comercializan un solo producto; existen inclusive consorcios de promoción de ventas de determinadas regiones de Italia que tienen como objetivo promover todos los productos industrializados por las pequeñas y medianas empresas asociadas en las mencionadas regiones.

Casi todos los consorcios tienen una finalidad promocional, y apenas una minoría desarrolla actividades de ventas y promoción.

La creación de consorcios y desarrollo de los ya existentes está respalda por la Federación Nacional de Consorcios para la Exportación (FEDEREXPORT) fundada en 1974, quien además ayuda en la coordinación de sus actividades y el perfeccionamiento de sus técnicas operacionales. La actividad del consorcio consiste en prestar servicios específicos y generales de apoyo a la actividad exportadora de las empresas, los más importantes se refieren a consultoría, comunicaciones, traducciones y apoyos en la organización y participación en ferias y misiones. En relación a servicios promocionales, los más importantes se refieren a investigaciones de mercados.

La experiencia de los consorcios de exportación en Italia parece haber sido positiva por el número de instituciones que se han constituido, siendo un factor de fundamental importancia, la Ley Minocci, que reglamentó las contribuciones financieras públicas y posibilitó la implantación y ampliación de la gran mayoría de los consorcios. Esta ley beneficia solamente a los consorcios y cooperativas formadas por pequeñas empresas, estableciendo un número mínimo de cinco empresas con una participación de cada una en el capital del consorcio que no supere el 20%. El estatuto del consorcio debe establecer que el mismo no puede distribuir utilidades a las empresas socias, también en dicha ley se establecen las actividades que cada socio puede realizar. En materia de financiamiento para inversiones fijas y gastos operativos del consorcio, el gobierno italiano puede llegar a financiar hasta un 70% del presupuesto.

4.2.2 Francia

El gobierno francés ha dado apoyo al desarrollo de diferentes canales de comercialización internacional, mereciendo destacarse la figura de Societé de Commerce Exterieur (S.C.E), que son en realidad tradings especializadas en productos, mercados o servicios. Sin embargo actúan también los llamados Agrupamientos de Interés Económico (G.I.E.), que fueron creados en 1967; estos surgieron de la necesidad de las empresas de agruparse para homogeneizar algunas de sus actividades, tales como oficinas de ventas, oficinas de importación y exportación, instituciones de investigación, etc.

Los G.I.E que son sociedades de naturaleza jurídico comercial ejercen fundamentalmente actividades comerciales y son formados por empresas miembros. El gobierno francés ha demostrado interés en que estos agrupamientos realicen ventas en el exterior, para lo cual se le conceden los mismos beneficios fiscales y financieros de las empresas exportadoras. Estas entidades se benefician con apoyos gubernamentales y deben firmar un acuerdo con el Estado. Normalmente se requiere que su perfil responda a una integración de pequeñas y medianas empresas, cuyo capital y reservas no exceda del límite establecido en las leyes.

4.2.3 España

La figura del consorcio de exportación desempeña un papel importante en la economía española, donde un gran número de empresas son de reducida dimensión – tanto comercial como financieramente- y con escasa experiencia internacional. Los consorcios de exportación en España nacen bajo el amparo de los programas del Instituto de Comercio Exterior de España (ICEX), desde que se creó en 1982 se vienen desarrollando programas orientados a fomentar la exportación colectiva. De este modo, con la creación en 1983 del programa Consorcios de Exportación, es cuando surge en este país su figura como tal, con el ánimo de compartir entre varias empresas los gastos de constitución y funcionamiento de centrales de venta al exterior. Este programa, tiene una duración de cuatro años, durante los dos primeros años se subvenciona el 50% del presupuesto estimado de los gastos de estructura – excluido el IVA-, que se van a generar tanto en España como el exterior, así como la

promoción exterior. En cambio, durante el tercero y cuarto año se subvencionará sólo el 40% del presupuesto estimado sobre los mismos conceptos. Es importante tener en cuenta que el consorcio es una inversión a mediano y largo plazo y que los resultados empiezan a llegar al año y medio de su constitución.

Para poder obtener estos beneficios el primer paso en la constitución de un consorcio es acudir a un notario para dotar al mismo de una personalidad jurídica propia e independiente de las empresas que lo componen, por otra parte las empresas que forman el consorcio tienen que estar al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones sociales, seguridad social y materia laboral. Además los consorcios constituidos en España deberán estar formados por un mínimo de cuatro empresas fabricantes españolas, y por razones muy justificadas pueden llegar a ser tres. Si el consorcio se ha establecido en el exterior el número mínimo es de tres. Otras condiciones son contar con un gerente imparcial y en exclusiva, presentar un plan de actuación en el exterior y otro de viabilidad económico-financiero, ambos a cuatro años.

Una vez constituido legalmente el consorcio y puesto en marcha, la Cámara de Comercio procede a apoyar la selección del Gerente y es el ICEX el que paga el 50% de su sueldo, además la Cámara de Comercio ayudará a gestionar y asesorar en todo aquello relativo al mercadeo.

Desde la creación del programa y hasta los primeros meses del presente año, se han apoyado en el ICEX un total de 95 consorcios, de los que continúan funcionando 56; y de estos, el 37% corresponde al País Vasco, le siguen Madrid y Cataluña, con un 10% cada una, Valencia con un 6% y Andalucía con el 4%.

4.2.4 Suecia

La figura del consorcio de exportación, ha sido introducida en este país en 1966 por el Consejo Sueco de Promoción de las Exportaciones. Los consorcios suecos funcionan como sociedades privadas y se caracterizan por la flexibilidad en la cantidad de los miembros, variando de cuatro a cincuenta empresas asociadas. Los de mayor tamaño son aquellos que operan en producción agrícola y pecuaria, industrias de procesamiento agropecuario, sistemas y equipos para control de contaminación, proyectos turn-key de mineración, etc. Los de porte medio cuyo número de empresas se encuentra alrededor de quince, incursionan en construcción y modernización portuaria, maquinarias y equipos agrícolas, proyectos pesqueros, pulpa y papel, etc. Los consorcios de pocos componentes son de madera aserrada, construcción, instalación y consultoría de estaciones hidroeléctricas, etc.

Del análisis anterior, se desprende que los consorcios de exportación tienen una sólida presencia en los países analizados, teniendo cada uno sus particularidades, y que en el caso de Italia éstas se orientan fundamentalmente a la promoción de exportaciones, mientras que en Francia y Suecia los consorcios actúan tanto en el mercado interno como internacional.

NOTAS AL FINAL

¹ Juan Luis Colaiácovo, Canales de Comercialización Internacional, Argentina, 1990, pp 92-97

² Juan Luis Colaiácovo, Canales de Comercialización Internacional, Argentina, 1990, pp 89-92

CAPITULO V
CONSORCIOS DE EXPORTACION: APLICACIÓN AL CASO
ECUATORIANO

La finalidad de este capítulo es proporcionar información cualitativa de las pequeñas y medianas empresas por medio de la recopilación y análisis de los datos obtenidos con el propósito de identificar la capacidad de participación de estas empresas en la exportación a través de la determinación de sus capacidades: física, financiera, administrativa gerencial y de su conciencia exportadora (voluntad o deseo de exportar).

5.1 SELECCIÓN DEL SECTOR A SER ESTUDIADO

El consorcio de exportación tiene como finalidad fomentar las exportaciones de las industrias que están formadas en su mayoría por pequeñas y medianas empresas que no cuentan con la capacidad suficiente para colocar sus productos en los mercados internacionales por sí solas, es precisamente en base a esta premisa que se eligió el

sector a ser estudiado, así también fue necesario considerar aquellos empresarios que han demostrado cierto interés en iniciarse en la actividad exportadora acudiendo a instituciones como CORPEI y FEDEXPOR con la finalidad de recibir la orientación adecuada. Por lo tanto, para obtener este tipo de información recurrimos a las instituciones anteriormente mencionadas y, en base a su experiencia y conocimientos técnicos encontramos que la mayoría de los empresarios que acuden a ellos son pequeños productores de productos primarios entre los cuales podemos mencionar los siguientes: mango, maracuyá, babaco, madera y tagua.

Para llevar a cabo nuestra investigación de manera más eficiente y tomando en consideración la disponibilidad de información en nuestro medio, así como la voluntad expresada por un grupo de actuales productores de mango, se analizó dicho sector; sin embargo debemos hacer énfasis en que cada uno de los sectores mencionados anteriormente es susceptible de formar un consorcio de exportación. El sector seleccionado produce actualmente 5'000.000 de cajas aproximadamente y se proyecta que esta producción aumente a 15'000.000 dentro de 3 años como resultado del incremento en el número de hectáreas sembradas las mismas que han pasado de 1.100 ha. en 1991 a 3.700 ha. en 1993 hasta llegar a 9.000 ha. en lo que va de 1999, de las cuales cerca de 7.000 ha. se encuentran en producción. El 75% de la producción actual se destina a la exportación, principalmente a los mercados de exportación Estados Unidos y Europa, y el 25% restante al mercado local.

Las principales variedades de mango introducidas expresamente desde el extranjero y producidas en nuestro país por su mayor aceptación en el mercado internacional son:

Kent y Haden: que representan las mejores variedades porque poseen un color agradable y buenas condiciones gustativas.

Tommy Atkins: que cuenta con un periodo de conservación mayor, pero que es menos apreciada desde el punto de vista gustativo. Esta variedad tiene elevada preferencia en el mercado de EE.UU. debido a su coloración roja.

El periodo de cultivo inicial del mango, desde la siembra hasta la cosecha, es de 4 a 5 años, y en lo posterior las cosechas se realizan anualmente. Cabe mencionar que la producción por hectárea depende de la edad de los árboles, de esta manera mientras más años tengan éstos mayor será la productividad y así hasta llegar a un cierto nivel.

La industria del mango ecuatoriana está compuesta por alrededor de 180 productores de los cuales el 50% cultivan hasta 100 ha., el 27% entre 100 y 300 ha., y el 23% restante más de 300 ha. satisfaciendo así el requisito de que el sector a ser entrevistado este formado por empresas pequeñas y medianas en su mayoría. Esta industria al igual que otras debe aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado para contrarrestar las amenazas a las que se enfrenta, simultáneamente debe conocer cuales son las fortalezas y debilidades de las empresas que la integran. A continuación se presenta un resumen de los aspectos antes mencionados.

Fortalezas

- Infraestructura tecnológica moderna tanto en la producción como empaque
- Perfil del empresario
- Fruta de buena calidad
- Buena comunicación y relación entre plantas y emparadoras
- Capacidad instalada en plantas emparadoras para volúmenes de producción adecuadas
- Estabilidad laboral
- Jornadas laborales de 24 horas
- Mejores frecuencias de abastecimiento a los Estados Unidos que otros países Suramericanos
- Sistemas de empaques y contenedores especializados y modernos

Oportunidades

- Aumento en la mejora de calidad del producto ecuatoriano
- Apoyo de economías de escala en el transporte del banano
- Ingreso a nuevos mercados y posicionamientos
- Creación de Unión de Productores Regionales de Mango (Brasil, Perú, Ecuador y México)
- Fruta como nicho exótico
- Diversidad de usos de la fruta en áreas de demanda creciente
- Brasil ha llegado a su punto de equilibrio en producción
- Sólo dos países producen la fruta en la misma temporada (Brasil, Perú)

- México baja notablemente la exportación en los meses de Octubre a Febrero
- Industria joven con gran potencial de crecimiento
- Precio alto de oferta en Febrero

Amenazas

- Atomización de la oferta exportable lo que causa un gran poder de negociación y clientes únicos
- Restricciones a la exportación de carácter sanitario, cuotas, etc.
- Estrategia de los competidores y expansión de las fronteras de producción en países vecinos
- Costos de producción que superen al precio de venta por los volúmenes de producción (ROI bajo)
- Países que están produciendo a costos más bajos
- Crisis económica general del país, desactivadora de la economía
- Conversión de fruta exótica a commodity
- Bajos precios, bajos márgenes

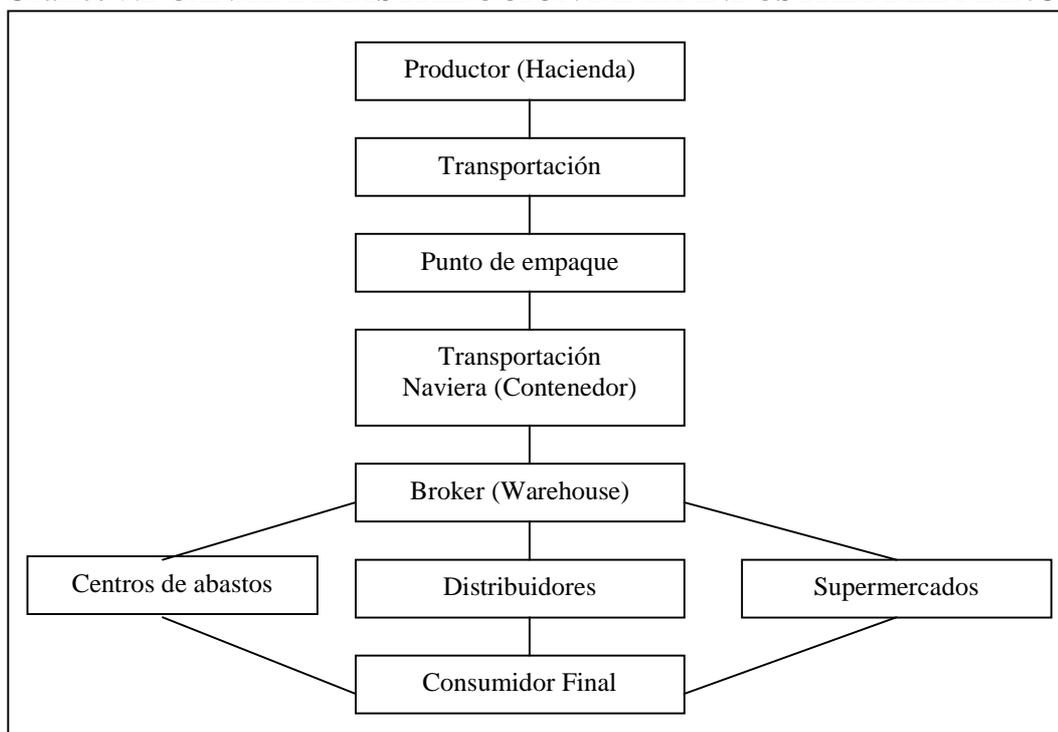
Debilidades

- Poca unión del sector. No hay cooperativas ni alianzas para la competencia, ni asociación genérica
- Deficiencias en la productividad a nivel de cultivos
- Ausencia de centros de desarrollo tecnológico para mangos
- Falta de protocolos de calidad

- No hay estandarización ni homogeneidad en el producto
- Transporte, logística de distribución e infraestructura local deficientes
- No hay una marca única ni identidad de marca
- No hay industria de subproducto de desecho
- Altos costos de insumos
- Falta de sistemas de información
- Bajo o nula promoción
- No hay plan estratégico de crecimiento
- Mermas y rechazos muy altos

Además del análisis anterior es necesario conocer cuales son los tipos de canales de distribución utilizados por este sector, para ello se presenta el siguiente gráfico:

Gráfico 5.1 CANAL DE DISTRIBUCION DE LA INDUSTRIA DEL MANGO



Fuente: Ing. Carlos Dañín, Gerente de Producción Durexporta

Como se puede observar, actualmente este sector se maneja a través de la exportación indirecta para lo cual utilizan brokers y compañías distribuidoras en Estados Unidos y Europa, y son ellos los que se encargan de distribuir la fruta a los supermercados, tiendas de frutas, etc., recibiendo una comisión entre el 8 y 10% lo que disminuye la utilidad para la empacadora que actualmente es de US\$ 0.25 por caja que equivale aproximadamente a US\$ 1.200 por contenedor.

En nuestro país, las exportaciones de mango se registran como un rubro específico, según los datos obtenidos del Ministerio de Agricultura, a partir de 1998, año en que ocuparon la posición número 12 de acuerdo al orden de importancia según el valor FOB en dólares americanos, el mismo que fue de 5'474.720, valor que representa una participación del 0.20% respecto al total agroindustrial; el volumen exportado en este año fue de 9947 toneladas métricas. Para lo que va del año de 1999 el valor FOB en dólares americanos exportado es de 1'583.440 lo que corresponde a una participación del 0.11%, siendo el volumen exportado de 4157 toneladas métricas y ocupando la posición 19 en orden de importancia de acuerdo al valor FOB.

Consideramos que dada la fragmentación de esta industria es necesario la formación de un frente común de empresarios para poder cubrir la demanda externa en forma unificada y efectiva y con esta unión contrarrestar las debilidades que posee cada una de las empresas integrantes, la misma que podría constituirse bajo la figura del consorcio de exportación.

5.2 DEFINICION DE LA MUESTRA, RECOLECCION, ANALISIS DE LA INFORMACION Y PRESENTACION DE RESULTADOS

Dentro del sector seleccionado, sólo pequeñas y medianas empresas fueron objetivo de nuestra investigación debido a que el accionar de los consorcios de exportación se enfoca hacia ellas. Es necesario mencionar que el mango se cultiva en condiciones más adecuadas en la zona de influencia de Guayaquil, la misma que comprende las áreas cultivadas en los sectores aledaños incluyendo las de Manabí, Los Ríos y de la propia provincia del Guayas, siendo en esta última en donde se concentra el 90% de la producción exportable; los empresarios seleccionados para las entrevistas pertenecen a esta zona de influencia. Para la presente investigación se utilizó el método cualitativo de entrevista.

En base a la teoría revisada a lo largo de nuestra investigación y a la experiencia de los países que han implantado la figura de los consorcios de exportación, hemos encontrado como denominador común que la mayoría de ellos han considerado un mínimo de 5 o 6 integrantes como número suficiente para integrar esta agrupación, tomando esto como referencia, hemos trabajado con un número de 6 empresarios para llevar a cabo la investigación.

El perfil de los entrevistados debía ser el siguiente:

- Ser productor de mango en la zona de influencia de Guayaquil, definida anteriormente.

- Ser gerente o propietario de una empresa pequeña o mediana, ya que es hacia este grupo de empresas que se enfoca el consorcio de exportación y es a nivel de la gerencia general que se da la toma de decisiones de querer o no formar parte del mismo.
- Y que dicha empresa sea independiente, es decir que no tenga comprometida ni su producción ni sus recursos o instalaciones a futuro con alguna otra empresa, y además deberá ser no estatal, de lo contrario serían aspectos que limitarían su ingreso en el consorcio de exportación de acuerdo a los requisitos previamente establecidos en el capítulo III.

Una vez definido el perfil de los entrevistados se procedió a elaborar el cuestionario, el mismo que estuvo estructurado con 10 preguntas, abiertas y cerradas (ver anexos documentales). Debido a que las personas a ser entrevistadas carecían de tiempo suficiente, se redactó un informativo (ver anexos documentales) con la finalidad de proporcionar una idea general sobre los consorcios de exportación, sus ventajas, objetivos y pasos para su creación, el mismo que fue enviado vía fax.

Fuera de las preguntas del cuestionario, se solicitó información relacionada a la capacidad física, financiera y administrativa de cada una de las empresas. Sin embargo en este aspecto los empresarios se mostraron un poco reacios por considerar este tipo de información como confidencial, por lo que las repuestas obtenidas fueron de tipo cualitativo y no cifras concretas como esperábamos.

Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

- De los seis empresarios entrevistados cuatro tienen intenciones de exportar aunque en diferentes plazos. Su principal ventaja para poder hacerlo tiene que ver con los contactos que poseen en los diferentes mercados objetivos lo que les permitirá no solo ampliar sus posibilidades para penetrar eficazmente en dichos mercados sino también conseguir más rápidamente un posicionamiento de su producto.
- Los dos restantes consideran que su principal obstáculo para exportar es no poder cumplir con los volúmenes requeridos por la demanda internacional, seguido por limitaciones financieras que no les permiten llevar a cabo las inversiones y adecuaciones necesarias para incursionar en el ámbito exportador, situación que confirma nuestra suposición inicial en cuanto a los problemas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas para desarrollarse en este campo.
- Cuatro de los seis entrevistados tenían un conocimiento general sobre consorcios de exportación previo al informativo enviado por fax.
- Cinco de los seis entrevistados considera que la figura del consorcio podría ser una alternativa para solucionar sus inconvenientes para exportar, pues consideran que al unirse alcanzarían los volúmenes necesarios para incursionar en esta actividad así como una mayor especialización en el proceso productivo.
- Las mayores ventajas señaladas por los entrevistados al formar parte de un consorcio son: la reducción de costos unitarios de producción que conllevan a una mayor utilidad para los productores; la reducción de los gastos individuales de

exportación así como no incurrir en inversiones adicionales a nivel individual para cumplir con la demanda internacional.

- Los obstáculos que limitarían la formación del consorcio según el criterio de todos lo entrevistados serían: la mentalidad individualista de los empresarios en nuestro medio y la falta de una estructura legal que regule este tipo de asociación.
- En caso de crearse un consorcio en este sector, sus servicios deberían estar orientados a un control de calidad exhaustivo para así evitar el rechazo excesivo de la fruta, una constante asesoría técnica que proporcione los conocimientos y herramientas necesarias para llevar a cabo un mejor proceso de cultivo, además el consorcio debería encargarse de todos los trámites de exportación así como del embalaje y almacenamiento, otro aspecto importante es otorgar una marca común al producto.
- El 100% de los entrevistados estaría dispuesto a formar parte de un consorcio de exportación si hubiera el respaldo legal, el entorno financiero adecuado y un apoyo promocional por parte de empresas semi-públicas o privadas.
- Finalmente encontramos que la mejor manera para promocionar un consorcio en nuestro medio de acuerdo a los resultados obtenidos es contactarse directamente con personas involucradas en la misma actividad ya conocidas entre ellas y preferiblemente con ideas administrativas afines para desarrollar con ellos las ventajas que ofrece este tipo de agrupación.

En lo referente a la capacidad física y financiera encontramos que para que estas empresas puedan exportar por sí solas tendrían que invertir en la adquisición y

adecuación de un mayor número de hectáreas para poder cumplir con los volúmenes de demanda requeridos por el mercado exterior sin contar con el tiempo que demora obtener la primera cosecha lo que obstaculiza aún mas para llevar a cabo esta actividad por sí solos; además, en los actuales momentos ninguno de ellos cuenta con los recursos financieros suficientes para llevar a cabo la exportación de manera individual. En cuanto a la capacidad administrativa los entrevistados cuentan con el personal adecuado para llevar a cabo la comercialización de sus productos a nivel interno y en caso de querer iniciarse en la actividad exportadora están dispuestos a contratar el personal necesario o a capacitar al actual para desarrollarse con éxito en esta actividad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Consideramos que los consorcios de exportación son una alternativa viable para que las pequeñas y medianas empresas puedan comercializar sus productos en el exterior. Si bien es cierto que su formación se enfrenta a obstáculos, estos podrían ser superados y contrarrestados por las múltiples ventajas que ofrece su creación.

Mediante el desarrollo de la investigación de campo hemos comprobado que las pequeñas y medianas empresas en nuestro medio no pueden colocar sus productos en el exterior por sí solas debido a que se enfrentan a limitaciones de tipo administrativo, de comercialización, financiero y de producción, sin embargo esto no significa que sus productos se coloquen únicamente en el mercado interno ya que se valen de intermediarios a nivel local para vender sus productos en el extranjero. Si bien es cierto el uso de intermediarios es una de las formas de llegar al mercado internacional se obtendrían mejores resultados utilizando la figura del consorcio de exportación ya

que de esta manera se lograría un mayor margen de beneficio como resultado de una disminución en los costos unitarios al trabajar a mayor escala y de mejores precios por contar con un poder de negociación más fuerte.

A pesar que en los últimos años se han promocionado las exportaciones en el Ecuador incluyendo el reciente programa presentado por el ministerio de Comercio Exterior y la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) con el apoyo del Banco Mundial, la creación de consorcios de exportación no cuenta aún con un apoyo financiero que estimule su creación. Por ejemplo, este último programa otorga un cofinanciamiento no reembolsable del 50% hasta un máximo de US\$ 50.000,00 para apoyar a las empresas a diversificar sus exportaciones con nuevos productos sin embargo el consorcio no podrá contar con éste en la etapa de implantación debido que se destinará a aquellas empresas que tengan por lo menos un año de experiencia en la actividad exportadora. En lo que se refiere a investigación de mercados y asesoría en general el consorcio puede contar con el apoyo de la CORPEI tal como se estipula en la ley de comercio exterior.

En América Latina, Argentina es uno de los pocos países que contempla en sus leyes la creación de los consorcios; en otros países, tales como México, Colombia, Perú y Brasil, esta figura ha sido reemplazada por las “trading company”. La experiencia que en esta materia tienen países europeos, tales como Italia, España, Francia y Suecia, es mucho más extensa, es precisamente de esta experiencia que podemos darnos cuenta de los éxitos alcanzados por los consorcios de exportación y de lo

beneficioso que resultaría su implantación en países como el nuestro donde la mayor parte de empresas son calificadas como pequeñas y medianas.

RECOMENDACIONES

Por medio de la investigación tanto teórica como experimental realizada a lo largo de nuestra tesis, hemos logrado identificar ciertos aspectos que podrían contribuir en gran parte al éxito que pudiera tener la implementación de los consorcios de exportación en nuestro medio. Entre estas recomendaciones podemos citar:

1. *Elaborar un marco legal apropiado:* creemos conveniente que el gobierno debe intervenir en la elaboración de un marco legal que permita establecer de forma clara los parámetros bajo los cuales se creen y funcionen este tipo de organizaciones. De manera alternativa los empresarios que estén interesados en formar un consorcio de exportación pueden recurrir a organizaciones como FEDEXPOR para de manera conjunta elaborar un proyecto de ley el cual puede recoger la experiencia que tienen en este tema países de la región para adaptarla a nuestro entorno y presentarla ante el Congreso Nacional para su aprobación. En caso de que no se llegara a desarrollar un entorno legal que regule la formación de consorcios como sucede con el caso colombiano, es recomendable que los integrantes del consorcio no opten por agruparse bajo un gremio o asociación sino bajo la figura de una empresa con personalidad jurídica independiente de tal forma que gerenciada profesionalmente genere utilidades para sus miembros.

2. *Definir claramente los estatutos:* no sólo es necesario contar con un marco legal apropiado sino también con estatutos o reglamentos específicos que definan claramente todo lo referente al funcionamiento global del consorcio, para de esta forma evitar problemas respecto a la naturaleza de productos, distribución de pedidos, participación de terceros, repartición de beneficios, entrada y salida de empresas, duración, liquidación y servicios que brinde el consorcio. Estos reglamentos deberán ser redactados en función de la ley que ampare la creación de agrupaciones de este tipo y al mismo tiempo deberán ser el reflejo de la voluntad expresa de los integrantes del consorcio.

3. *Contar con un entorno financiero adecuado:* la mayoría de las empresas que están dispuestas a formar parte de un consorcio de exportación no cuentan con los recursos financieros necesarios para exportar por si solas, quizás ésta junto con las limitaciones físicas de producción sean las principales razones que los motiva a asociarse, aún así es posible que una vez agrupados no consigan alcanzar los niveles financieros adecuados para desarrollar la fase de implantación del consorcio teniendo que recurrir a alternativas financieras. Es precisamente por esta razón que deberían crearse líneas de crédito y otras facilidades dirigidas a cubrir esta necesidad, las cuales deben tener como características bajas tasas de interés y plazos mayores de pago.

4. *Contar con personal altamente capacitado:* para poder cumplir de manera eficiente con todos los servicios que se proponga brindar el consorcio de

exportación la selección del personal adecuado jugará un papel fundamental, no sólo a nivel gerencial sino en cada una de las áreas que integran el consorcio. Si bien es cierto el gerente del consorcio constituye el principal pilar de la agrupación, éste debe estar rodeado por un equipo de trabajo que tenga conocimientos sólidos sobre comercio exterior y marketing internacional, el producto que se está comercializando y que sean capaces de brindar asesoría técnica a cada uno de los consorcistas para que puedan llevar a cabo un control de calidad dentro de las normas requeridas a nivel internacional.

BIBLIOGRAFIA

BALL, Donald A. y McCulloch Wendell H. Jr.. Negocios Internacionales, Irwin

BENALCAZAR, René. Análisis del Desarrollo Económico del Ecuador, Banco

Central

Del Ecuador, Quito, 1989.

BERTRÁN, Josep. Marketing Internacional y Exportación, Gestión 2000 S.A.

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. Información Estadística Mensual, Junio

1999.

CCI-UNCTAD. Manual de capacitación para las PYME, ¿Cómo iniciarse en la exportación?, Ginebra, 1995.

CICOM, 1988.

COLAIACOVO, José Luis. Los Consorcios de Exportación, Tratado publicado por

COLAIACOVO, Juan Luis. Canales de Comercialización, Macchi, 1990.

CORSINO CARDENAS, José. Ensayo Histórico de la Economía Ecuatoriana, Banco

Central del Ecuador, Quito, 1995.

CZINKOTA, Michael R. y Ronkainen Ilkka A.. Marketing Internacional, 4ta edición
Mc Graw Hill, 1997.

FEDEXPOR

LEDESMA, Carlos y Zapata Cristina, Negocios y Comercialización Internacional,
Macchi, 1993

NARBONA, Hernán y Baeza Raúl. Marketing de la Exportación, Centro de
Comercio Internacional de Chile

NATIONAL TRADE DATA BANK. A basic guide to exporting, USDOC,
International Trade Administration, USA, 1992.

MORENO, José María. Manual del Exportador, 4ta edición, Macchi, 1993

RUGMAN, Alan M.y Hodgetts Richard M.. Negocios Internacionales, Mc Graw Hill

FUENTES DE INTERNET:

<http://www.bet-tips.com>

<http://www.tradenet.es>

<http://export.navarra.net>

<http://www.rec.uba.ar>

<http://www.icex.es>

<http://www.el-mundo.es/sudinerro/noticias/act-60-6.html>.

<http://www.sica.gov.ec>

<http://www.corpei.org.ec>

ANEXOS

**ANEXOS
DE
TABLAS**

Tabla 1.1
ESTRUCTURA DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS
1950-1985
 Promedios quinquenales
 Millones de dólares a precios corrientes

Quinquenios					Productos		
	Agrícolas	Minero	Otros	Total	Industriales	Otros	Total
1950-1954	66.6	2.6	0.9	70.1	3.7	2.7	76.5
1955-1959	85.6	1.6	2.4	89.6	2.3	2.5	94.4
1960-1964	100.9	1	4	105.9	8.7	0.1	114.7
1965-1969	128.6	1.2	8.8	138.6	16.5	0.3	155.4
1970-1974	202.6	208.5	18.4	429.5	44.2	0.5	474.2
1975-1979	390.3	738.6	46.5	1175.4	290.8	0.5	1466.7
1980-1985	396.2	1499	148.7	2043.9	394.8	0.7	2439.4

Porcentajes con respecto al total

1950-1954	87.1%	3.4%	1.2%	91.6%	4.8%	3.5%	100
1955-1959	90.7%	1.7%	2.5%	94.9%	2.4%	2.6%	100
1960-1964	88.0%	0.9%	3.5%	92.3%	7.6%	0.1%	100
1965-1969	82.8%	0.8%	5.7%	89.2%	10.6%	0.2%	100
1970-1974	42.7%	44.0%	3.9%	90.6%	9.3%	0.1%	100
1975-1979	26.6%	50.4%	3.2%	80.1%	19.8%	0.0%	100
1980-1985	16.2%	61.4%	6.1%	83.8%	16.2%	0.0%	100

Fuente: Banco Central del Ecuador
 Elaboración: Gabriela Baquerizo y Katherine Lapentty

Tabla 1.2
EXPORTACIONES TOTALES
Miles de dólares FOB

Años	Exportaciones totales	Total primarios	Total Industrializados
1980	2,482,429	1,891,053	591,376
1981	2,523,838	2,036,492	487,346
1982	2,327,487	1,959,804	367,683
1983	2,347,751	2,148,903	198,848
1984	2,620,419	2,276,538	343,881
1985	2,904,736	2,566,143	338,593
1986	2,185,849	1,877,877	307,972
1987	1,927,694	1,636,328	291,366
1988	2,193,501	1,860,593	332,908
1989	2,353,883	2,026,300	327,583
1990	2,724,133	2,344,609	379,523
1991	2,851,013	2,499,231	351,782
1992	3,101,527	2,727,276	374,250
1993	3,065,615	2,522,104	543,512
1994	3,842,683	3,158,527	684,156
1995	4,411,224	3,556,280	854,944
1996	4,900,059	3,809,316	1,090,742
1997	5,264,363	4,252,922	1,011,441
1998	4,203,049	3,199,067	1,003,982

Elaboración: Katherine Lapentty/ Gabriela Baquerizo
Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 1.3

EXPORTACIONES DE PRODUCTOS PRIMARIOS
Miles de dólares FOB

Año	Petróleo	Banano	Café	Camarón	Cacao	Abacá	Madera	Atún	Pescado	Flores Naturales*	Otros
1980	1,393,927	237,080	130,434	56,884	30,465	9,375	13,734	2,402	5,079	-	11,673
1981	1,560,061	207,879	105,869	77,525	43,839	10,957	12,869	1,309	2,614	-	13,570
1982	1,388,284	213,297	138,758	122,348	63,064	9,083	10,177	2,001	3,741	-	9,051
1983	1,639,196	152,926	148,608	175,073	8,366	8,928	7,270	1,558	1,660	-	5,318
1984	1,678,237	135,178	174,738	159,840	95,991	11,822	8,325	2,533	2,538	-	7,336
1985	1,824,652	219,987	190,802	156,486	138,412	8,796	8,798	5,001	4,390	-	8,819
1986	912,398	263,402	298,917	287,882	71,063	8,003	236	16,538	8,948	-	10,490
1987	645,773	266,935	192,286	383,136	82,768	8,949	582	21,304	14,813	-	19,782
1988	875,174	297,802	152,313	387,046	77,636	7,846	11,767	17,628	17,187	4,102	12,092
1989	1,032,698	369,534	142,014	328,222	55,544	8,622	12,038	29,539	19,436	9,226	19,427
1990	1,268,151	471,078	104,152	340,288	74,617	7,772	164	13,479	34,220	13,598	17,090
1991	1,058,594	719,630	84,557	491,388	53,634	8,820	828	17,791	29,285	19,247	15,457
1992	1,259,596	683,376	61,455	542,424	35,590	7,157	7,826	29,619	25,993	29,936	44,304

1993	1,152,144	567,580	88,929	470,630	48,389	8,083	13,753	9,958	44,838	39,575	78,225
1994	1,185,033	708,369	365,709	550,921	66,480	10,665	20,440	20,884	52,029	59,164	118,832
1995	1,395,480	856,633	185,317	673,494	82,117	12,407	31,372	66,512	22,534	84,326	146,089
1996	1,520,815	973,035	129,471	631,469	91,036	14,749	29,391	58,605	26,200	104,806	229,740
1997	1,411,577	1,327,177	91,739	885,982	59,647	14,918	37,858	68,535	30,302	131,010	194,178
1998	788,974	1,070,129	71,660	872,282	18,957	12,504	22,791	60,730	21,812	161,962	97,267

*Desde 1980 hasta 1987 no se dispone del detalle de estas exportaciones, en dicho periodo forman parte del grupo otros

Elaboración: Katherine Lapentty / Gabriela Baquerizo

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 1.4
EXPORTACIONES NO PETROLERAS
Miles de dólares FOB

Años	Total Exportaciones no petroleras	Tradicionalas no petroleras	No tradicionalas no petroleras
1988	1,216,721	1,014,809	201,912
1989	1,206,443	1,017,044	189,399
1990	1,305,748	1,119,654	186,095
1991	1,699,293	1,480,817	218,476
1992	1,756,200	1,438,431	317,769
1993	1,808,962	1,293,397	515,565
1994	2,537,855	1,847,843	690,013
1995	2,850,769	1,996,021	854,749
1996	3,123,975	2,012,433	1,111,543
1997	3,707,097	2,565,201	1,141,897
1998	3,280,104	2,177,119	1,102,985

Elaboración: Katherine Lapentty/ Gabriela Baquerizo

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 1.5
EXPORTACIONES NO TRADICIONALES*
Miles de dólares FOB

Años	Exportaciones totales no tradicionales	Primarias no tradicionales	Industrializadas no tradicionales
1988	201,912	35,807	166,105
1989	189,399	49,313	140,086
1990	186,095	38,625	147,470
1991	218,476	44,352	174,124
1992	317,769	89,223	228,546
1993	515,565	139,636	375,929
1994	690,013	209,101	489,912
1995	854,749	274,194	580,554
1996	1,111,543	378,685	732,858
1997	1,141,897	377,964	763,933
1998	1,102,985	294,524	808,461

* Esta clasificación no está disponible para años anteriores

Elaboración: Katherine Lapentty/ Gabriela Baquerizo

Fuent: Banco Central del Ecuador

Tabla 1.6

EXPORTACIONES DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES INDUSTRIALIZADOS

Miles de dólares FOB

Año	Jugos y conservas de Frutas	Harina de Pescado	Enlatados de pescado*	Otros elaborados, produc. del mar	Químicos y Fármacos	Vehículos*	Otras manufac. de metales	Prendas de vestir de fibras textiles*	Otras manufac. de textiles	Manufacturas de cuero, plástico y caucho	Otros
1988	1,783	59,514	-	27,129	10,052	-	10,693	-	2,803	3,447	50,684
1989	1,643	31,592	-	25,130	6,948	-	17,398	-	4,451	2,120	50,804
1990	2,598	8,769	31,016	607	11,607	1,171	12,587	2,675	2,909	1,183	72,348
1991	5,306	10,294	28,942	687	15,247	1,537	17,415	4,051	2,989	1,390	86,267
1992	9,044	7,049	43,478	986	17,454	6,011	28,388	11,682	6,843	4,327	93,284
1993	17,707	11,958	73,910	977	26,533	53,579	37,117	14,964	14,998	8,330	115,855
1994	14,708	9,771	102,789	1,939	32,097	72,518	46,526	17,505	23,328	14,051	145,680
1995	23,932	12,418	118,394	2,859	44,077	63,703	54,341	16,035	30,400	29,757	184,638
1996	38,730	53,576	150,601	1,562	46,136	53,896	55,106	17,412	34,429	42,271	239,138
1997	56,133	22,859	181,873	3,183	51,341	82,245	59,922	22,367	38,284	50,342	195,384
1998	58,108	13,416	253,878	957	56,523	63,248	66,507	20,723	31,558	52,591	190,954

* Desde 1980 a 1989 no se dispone del detalle de estas exportaciones, en dicho periodo forman parte del rubro "otros" de cada grupo

* Esta clasificación no está disponible para años anteriores

Elaboración: Katherine Lapentty/ Gabriela Baquerizo

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 1.7
EXPORTACIONES TOTALES:
ENERO-MAYO DESDE 1997 A 1999
Miles de dólares FOB

Años	Exportaciones totales	Total primarios	Total Industrializados
Ene-may/97	2,175,438	1,763,647	411,791
Ene-may/98	1,917,721	1,507,671	410,050
Ene-may/99	1,703,284	1,295,219	408,065

*Las cifras de 1999 son provisionales

Elaboración: Katherine Lapentty/ Gabriela Baquerizo

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 1.8

**EXPROTACIONES DE PRODUCTOS TRADICIONALES:
ENERO-MAYO DESDE 1997 A 1999**
Miles de dólares FOB

Año	Petróleo	Banano	Café	Camarón	Cacao	Abacá	Madera	Atún	Pescado	Flores Naturales	Otros
Ene-may/97	577,439	595,588	17,289	328,699	34,668	5,640	16,451	34,435	10,935	60,240	81,262
Ene-may/98	374,198	516,540	22,965	414,014	9,087	5,896	7,300	28,401	12,291	75,836	41,143
Ene-may/99	345,125	459,338	8,497	302,640	32,976	4,547	10,223	16,610	17,236	62,660	35,367

*Las cifras de 1999 son provisionales

Elaboración: Katherine Lapentty/ Gabriela Baquerizo

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 1.9
EXPORTACIONES NO PETROLERAS:
ENERO-MAYO DESDE 1997 A 1999
Miles de dólares FOB

Años	Total Exportaciones no petroleras	Tradicional no petroleras	No tradicionales no petroleras
Ene-may/97	1,521,315	1,068,987	452,329
Ene-may/98	1,486,651	1,028,576	458,075
Ene-may/99	1,293,074	861,800	431,274

*Las cifras de 1999 son provisionales

Elaboración: Katherine Lapentty/ Gabriela Baquerizo

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 1.10
EXPORTACIONES NO TRADICIONALES:
ENERO-MAYO DESDE 1997 A 1999
Miles de dólares FOB

Años	Exportaciones totales no tradicionales	Primarias	Industrializadas
Ene-may/97	452,329	163,593	288,735
Ene-may/98	458,075	130,175	327,901
Ene-may/99	431,724	112,797	318,477

*Las cifras de 1999 son provisionales

Elaboración: Katherine Lapentty/ Gabriela Baquerizo

Fuente: Banco Central del Ecuador

Talba 1.11

EXPORTACIONES DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES INDUSTRIALIZADOS:
ENERO-MAYO DESDE 1997 A 1999

Miles de dólares FOB

Año	Jugos y conservas de Frutas	Harina de Pescado	Enlatados de pescado	Otros elaborados, produc. del mar	Químicos y Fármacos	Vehículos	Otras manufacturas de metales	Prendas de vestir de fibras textiles	Otras manufac. de textiles	Manufacturas de cuero, plástico y caucho	Otros
Ene-may/97	17,985	11,786	67,054	638	19,481	26,470	24,024	6,674	14,653	20,165	79,805
Ene-may/98	19,377	643	89,135	276	22,373	41,997	30,615	6,886	13,462	22,912	80,226
Ene-may/99	29,903	5,159	108,801	1,080	21,876	6,484	28,264	5,027	11,865	22,507	77,511

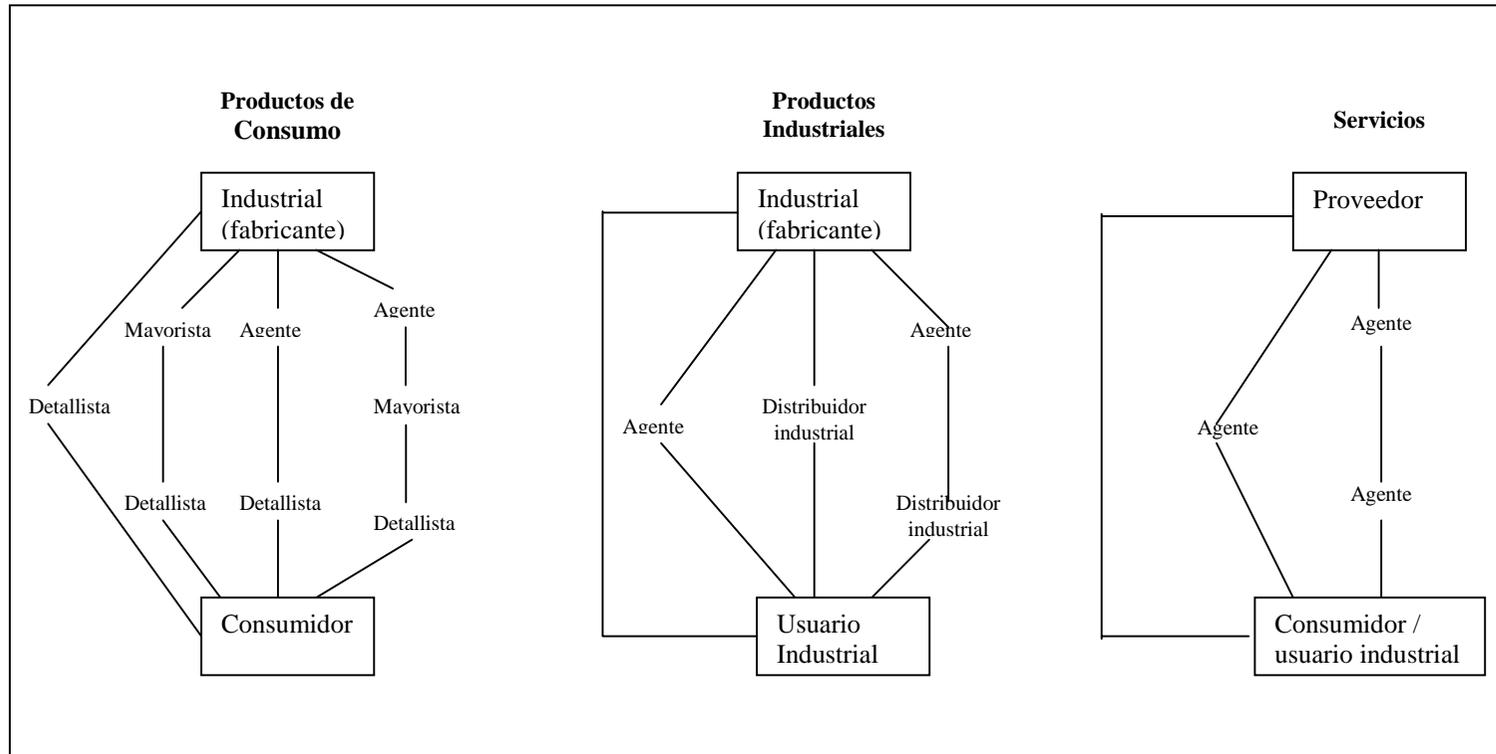
*Las cifras de 1999 son provisionales

Elaboración: Katherine Lapentty/ Gabriela Baquerizo

Fuente: Banco Central del Ecuador

ANEXOS
DOCUMENTALES

CONFIGURACIONES DEL CANAL DE DISTRIBUCION



Fuente: Michael R. Czinkota, Marketing Internacional, cap. 12

CONSORCIOS DE EXPORTACION

¿Qué es un consorcio de exportación?

Los Consorcios de Exportación son asociaciones de productores, fabricantes o de varias empresas con productos iguales, similares, heterogéneos o complementarios para la comercialización conjunta en el exterior de sus mercancías exportables, constituyéndose en un frente común para encarar los negocios.

Esta asociación pro-exportadora puede ser simplemente oficiosa, informal o formalizarse en una empresa legal y comercialmente organizada e independiente de quienes la integren, con expresos derechos, obligaciones y objetivos comunes y con una gerencia ejecutiva unificada que atienda el manejo general del consorcio exportador. Los consorcios se organizan principalmente para comercializar productos que aún no son objeto de exportación intensiva, sistemática y cuyos volúmenes sean de relevancia

¿Cuáles son sus ventajas?

El consorcio de exportación brinda ventajas tanto para el país al cual pertenece como para sus miembros.

Entre las ventajas que ofrece al país tenemos:

- El incremento del ingreso de divisas
- La expansión de la oferta exportable
- El mejoramiento de métodos y tecnología
- Mejores operaciones y mayor rentabilidad como consecuencia del manejo de grandes volúmenes.

Para los miembros del consorcio, las ventajas son:

- Penetración en nuevos mercados
- Diversificación de mercados
- Aumento del margen de beneficio como resultado de una disminución en los costos unitarios y generales
- Además, permite una planificación a largo plazo, en contraste con la visión corto plazista existente en nuestro país.

¿Qué objetivos persigue?

La creación de consorcios persigue los siguientes objetivos:

- Acrecentar la eficacia de las actividades de exportación.
- Aumentar la penetración y consolidación de las exportaciones.

- Diversificar la gama de exportadores del país.
- Dar mayor seguridad y eficacia operativa a los integrantes del consorcio.
- Incrementar la rentabilidad de quienes participen en el consorcio.
- Posibilitar el rápido acceso a la exportación a las industrias nuevas o a las antiguas que comienzan a exportar.
- Usufructar con ventaja los beneficios que reporta el esfuerzo y la acción exportadora mancomunada.
- Formar un frente común para negociar con más fuerza y enfrentar con mayor vigor a la competencia exterior.
- Centralizar en una organización común las tratativas, negociaciones y la operatoria del comercio exterior, con la simplificación general y economía de costos que ello supone, en reemplazo de las divisiones de ventas al exterior de cada una de las empresas integrantes.
- Agrupar ofertas de productos y/o servicios nacionales así como reunir demandas de productos y/o servicios del exterior.
- Aumentar la capacidad técnica, comercial y financiera de sus miembros, sin que éstos pierdan su individualidad.

¿Cuáles son los pasos a seguir para su formación?

1. Evaluación y análisis de capacidad exportable y de conocimientos técnicos
2. Establecer relación entre capacidad exportable y necesidad de mercados
3. Invitar y preseleccionar a los miembros del consorcio
4. Definir los objetivos que persigue
5. Determinar estructura y procedimientos para asegurar los servicios esenciales
6. Analizar necesidades financieras, costos y riesgos
7. Preparar acta constitutiva y redactar estatutos y reglamento general
8. Seleccionar y capacitar al personal del consorcio
9. Dictar normas para el adecuado seguimiento y control

CUESTIONARIO

Introducción

1. ¿Tiene su empresa intenciones de exportar?

SI A corto plazo A mediano plazo A largo plazo
 (0-1 año) (2-4 años) (5-10 años)

NO

Si la respuesta es SI pase a la pregunta 2, y si es NO pase a la pregunta 3.

2. Cuál considera Ud. que es su mayor ventaja para incursionar en el mercado exterior?

3. ¿Cuáles considera Ud. que son las limitaciones que tiene su empresa para exportar?

Capacidad financiera	<input type="checkbox"/>
Capacidad de producción	<input type="checkbox"/>
Estructura administrativa	<input type="checkbox"/>
Deseo de exportar	<input type="checkbox"/>

4. ¿Tenía Ud. conocimiento sobre lo que es un consorcio de exportación, previo al breve informativo entregado?

SI NO

5. Con la información proporcionada, considera Ud. que la figura del consorcio podría ser una alternativa para solucionar sus inconvenientes para exportar?

SI NO

6. ¿Cuál cree Ud. que es la mayor ventaja que ofrecería este tipo de agrupación?

7. ¿Cuál cree Ud. que es el mayor obstáculo que limitaría la formación de un consorcio de exportación en nuestro país?

8. ¿Qué servicios considera Ud. que debería ofrecer un consorcio de exportación a sus miembros?
9. Si hubiera el respaldo legal, el entorno financiero adecuado y un apoyo promocional por parte de empresas semi-públicas o privadas, estaría Ud. dispuesto a formar parte de un consorcio de exportación?

SI NO

Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta, si es NO, termine la entrevista.

10. De qué manera Ud. promocionaría la idea de formar un consorcio de exportación para atraer integrantes a la agrupación?

GRACIAS