

**Universidad Internacional SEK**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

**“La creación de Consorcios de Exportación  
Agrícola como una eficaz alternativa de comercio  
exterior y desarrollo económico del Ecuador”**

**Autor:**

**Jackson Torres Castillo**

**Econ. Salomón Quito**

**Universidad Internacional SEK**

**“La creación de Consorcios de Exportación  
Agrícola como una eficaz alternativa de comercio  
exterior y desarrollo económico del Ecuador”**

**Autor:**

**Jackson Torres Castillo**

**2002**

## DEDICATORIA

Este trabajo se los dedico a mis padres y a mi querida esposa que me han brindado todo su incondicional apoyo, cariño, amor y respaldo en los momentos más difíciles que me ha tocado sortear.

Siendo ellos el pilar fundamental para poder culminar de manera satisfactoria mi carrera.

Jackson

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi Universidad por haberme guiado en mi formación tanto personal como académica.

A todas las personas y empresas que colaboraron en la realización de éste trabajo que fueron facilitadoras de conocimiento e informaciones.

A Dios por haberme cuidado durante mi vida como estudiante.

## DECLARATORIA

YO, Jackson Guillermo Torres Castillo, de nacionalidad ecuatoriano y cédula de identidad número 090945986-9, expreso mi responsabilidad en esta investigación siendo esta seria, interesante y propia.

Toda la información ha sido reunida y recopilada de fuentes documentarias como son libros, internet, manuales, personas entendidas es este tema.

Me declaro responsable de toda la información que se encuentra documentada y escrita.

## INDICE GENERAL

Índice General.....	vi
Índice de Gráficos y Tablas.....	x
Introducción.....	1
<b>Capítulo I.- Antecedentes.....</b>	<b>5</b>
1.1 Rasgos fundamentales de la evolución histórica del comercio internacional ecuatoriano hasta la década de los 80.....	6
1.2 Evolución del comercio internacional ecuatoriano desde la década de los 80 hasta el año 2000.....	12
<b>Capítulo II.- Marco Conceptual.....</b>	<b>20</b>
2.1 Teoría del Marketing Internacional.....	20
2.2 La importancia del comercio mundial.....	22
2.3 Oportunidades y retos en el marketing internacional.....	24
2.4 Canales e intermediarios internacionales de distribución.....	25
2.4.1 Estructura del Canal.....	25
2.4.2 Diseño del Canal.....	26

2.4.3 Selección de los intermediarios.....	30
2.4.3.1 Tipos de intermediarios.....	31
2.4.3.2 Fuentes para encontrar intermediarios.....	41
2.4.4 Administración del canal de distribución.....	42
2.4.5 Selección del Sistema Correcto.....	44
<b>CAPITULO III.- Consorcios de exportación.....</b>	<b>46</b>
3.1 Definición.....	46
3.2 Ventajas.....	47
3.3 Desventajas.....	48
3.4 Normas esenciales para su creación.....	49
3.4.1 Evaluación y análisis de la capacidad exportable y de conocimientos técnicos.....	51
3.4.2 Establecer la relación entre capacidad exportable y necesidad de mercados.....	53
3.4.3 Invitación y preselección de los miembros del consorcio.....	56
3.4.4 Definición de los Objetivos.....	57
3.4.5 Determinar la estructura y los procedimientos para asegurar los servicios esenciales.....	58
3.4.6 Analizar necesidades financieras, costos y riesgos.....	61

3.4.7 Preparación del acta constitutiva y bases para la redacción de estatutos.....	66
3.4.8 Selección y capacitación especializada del personal del consorcio.....	71
3.4.9 Dictar normas para el adecuado seguimiento y control.....	72
<b>Capítulo IV.- Experiencia Internacional en Consorcios de Exportación..</b>	<b>75</b>
4.1 Experiencias en América.....	75
4.1.1 México.....	76
4.1.2 Perú.....	77
4.1.3 Colombia.....	78
4.1.4 Argentina.....	78
4.1.5 Brasil.....	81
4.2 Experiencias en Europa.....	82
4.2.1 Italia.....	82
4.2.2 Francia.....	83
4.2.3 España.....	84
<b>Capítulo V.- Consorcios de Exportación: Aplicación al caso ecuatoriano..</b>	<b>86</b>
5.1 Selección del sector a ser estudiado.....	86
5.2 Definición de la muestra, recolección, análisis de la información y presentación de resultados.....	91

Conclusiones y Recomendaciones.....	96
Conclusiones.....	96
Recomendaciones.....	98
Bibliografía.....	100
Anexos.....	102

## INDICE DE GRAFICOS Y TABLAS

<b>GRAFICO</b>	<b>TITULO</b>	<b>PAGINA</b>
1.1	Exportaciones totales del Ecuador.....	13
1.2	Exportaciones no Petroleras.....	15
1.3	Exportaciones no Tradicionales.....	17
1.4	Exportaciones de productos no tradicionales Industrializados.....	18

<b>TABLA</b>	<b>TITULO</b>	<b>PAGINA</b>
1.1	Estructura de las exportaciones ecuatorianas 1950-85	103
1.2	Exportaciones Totales.....	104
1.3	Exportaciones no petroleras.....	105
1.4	Exportaciones no tradicionales.....	106
1.5	Exportaciones de productos no tradicionales industrializados.....	107

## 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 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 sólo para las empresas integrantes sino también para el comercio exterior del país y la economía ecuatoriana en su conjunto.

La metodología empleada involucró en primer lugar, la investigación bibliográfica que me permitió establecer los fundamentos teóricos del tema, así

como investigar casos a nivel mundial utilizando documentos referentes a la experiencia que en este campo 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 la investigación realizada 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 capítulo II se resalta y puntualiza la ubicación de los consorcios dentro del marco conceptual provisto por la disciplina del Marketing Internacional. 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 el ciudad de Manta y otros vinculados a flores, en nuestro país este tipo de organización, no ha llegado a desarrollarse ampliamente debido a 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. Al plantearme como posible esta última alternativa y en base a ello indague 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 detallo 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 ésta tesis me permitieron validar las mismas.

Finalmente presentamos las conclusiones y recomendaciones, en las que hacemos hincapié 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.

# UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

“La creación de consorcios de exportación agrícola como una eficaz alternativa de comercio exterior y desarrollo económico del Ecuador”

## Resumen Ejecutivo

### Capítulo I

En este capítulo voy a explicar cual es 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.

Así como también la evolución de las exportaciones ecuatorianas en la década de los 80, y luego hasta el año 2000, con el objetivo de observar cuál ha sido su evolución, y poder aprender de triunfos o fracasos pasados, para con estas herramientas poder aportar con ideas nuevas para el mejor desarrollo del Ecuador.

### Capítulo II

Hablaremos del marco conceptual, el cuál esta dado por identificar las oportunidades y retos que genera el marketing internacional, los canales de distribución que proporcionan enlaces esenciales que conecten a productores y clientes que pueden estar ubicados al interior o exterior de la compañía desempeñando una serie de funciones específicas, así como también de su estructura y todos los factores internos y externos que componen el diseño de un canal de distribución así como el concepto de cada uno de ellos por considerarlos una base para futuros análisis.

También de los tipos de intermediarios y la mejor elección de éste que en nuestro caso es la exportación conjunta que en adelante llamaremos consorcio de exportación.

### **Capítulo III**

En éste capítulo definiremos el concepto de consorcio, las normas esenciales para su creación, y un análisis de la capacidad exportable y de conocimientos técnicos con el fin de determinar la utilidad o campo de acción del consorcio. Observaremos cuál sería la mejor elección de los miembros del consorcio. Definiremos los objetivos, las necesidades financieras, costos y riesgos. En la parte legal daremos un ejemplo de un acta constitutiva y redacción de estatutos y reglamento general del consorcio, la selección y capacitación especializada del personal del consorcio, el dictar normas para el adecuado seguimiento y control.

La figura del Consorcio de Exportación desempeña y ha desempeñado un papel importante en economías de otros países, donde un gran número de empresas son de reducida dimensión -tanto comercial como financieramente- y con escasa experiencia internacional, que también es el caso ecuatoriano. Por tanto, pese a las dificultades que toda agrupación plantea, hay indudables ventajas que aconsejan potenciar la formación de consorcios en nuestro país como una vía más para alcanzar la internacionalización de la empresa ecuatoriana.

### **Capítulo IV**

El capítulo IV, lo dedicamos a las experiencias internacionales tanto en sudamérica como en europa, hablaremos de sus resultados y objetivos, así como estos crearon entes gubernamentales para el desarrollo de consorcios de exportación en países como México, Perú, Colombia, Argentina, Brasil en sudamérica y España, Italia y Francia en el antiguo continente.

## **Capitulo V**

Consortios de exportación y su aplicación al caso ecuatoriano. La finalidad de este capitulo 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: físicas, financiera, administrativa gerencial y la voluntad o deseo de exportar. Selección del sector a se estudiado, sus Fortalezas, Oportunidades, Amenazas, Debilidades.

Debido a que nos vamos a dedicar a la exportación de mango, es así que crearemos un canal de distribución de ésta industria. La definición de la muestra, recolección, análisis de la información y presentación de resultados.

# INTERNATIONAL UNIVERSITY SEK

“The creation of consortia of agricultural export as an effective alternative of external trade and economic development of the Ecuador”

They summarize Executive

## Chapter I

In this chapter I will explain which is the nature of the external trade, their object and function according to the national interest, it is necessary to consider in a combined way the interests of the exporters, importers, of the government and of the consumers.

As well as the evolution of the exports of the Ecuador in the decade of the 80, and then until the year 2000, with the objective of observing which their evolution has been, and to be able to learn of victories or last failures, towards these tools to be able to contribute with new ideas for the best development in the Ecuador.

## Chapter II

We will speak of the conceptual mark, the which this die to identify the opportunities and challenges that it generates the international market, the distribution channels that provide essential connections that connect producers and clients that can be located to the interior or external of the company carrying out a series of specific functions, as well as of their structure and all the internal and external factors that compose the design of a distribution channel as well as the concept of each one of them to consider them a base for future analysis.

Also of the types of middlemen and the best election of this that is the combined export in our case that from now on will call export consortium.

## **Chapter III**

In this chapter defines the consortium concept, the essential norms for its creation, and an analysis of the exportable capacity and of technical knowledge with the purpose of determining the utility or field of action of the consortium. We will observe which the best it would be the best election in the members of the consortium. We will define the objectives, the financial necessities, costs and risks. In the legal part we will give an example of a constituent records and writing of statutes and general regulation of the consortium, the selection and the personnel's of the consortium specialized training, dictating norms for the appropriate pursuit and control.

The figure of the Consortium of Export carries out and it has played an important part in economies of other countries, where a great number of companies is of reduced dimension - so much commercial as financially - and with scarce international experience that is also the Ecuadorian case.

Therefore, in spite of the difficulties that all grouping outlines, there are certain advantages that you/they advise increasing the formation of consortia in our country like a road more to reach the internationalization of the Ecuadorian company.

## **Chapter IV**

The chapter IV, we dedicate it so much to the international experience in south America as in Europe, we will speak of their results and objectives, as well as these they created government entities for the development of export consortia in countries like Mexico, Peru, Colombia, Argentina, Brazil in south America and Spain, Italy and France in the old continent.

## **Chapter V**

Export consortia and their application to the Ecuadorian case. The purpose of this I surrender it is to provide qualitative information of the small and medium companies by

means of the summary and analysis of the data obtained with the purpose of identifying the capacity of participation of these companies in the export through the determination of their capacities: physical, financial, administrative managerial and the will or desire to export. Selection of the sector to you studied, their Strengths, Opportunities, Threats, Weaknesses.

Because we will be devoted to the mango export, it is so we will create a distribution channel of this industry. The definition of the sample, gathering, analysis of the information and presentation of results.

## 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 provenientes de la exportación de bienes 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.

de la famosa “ pepa de Oro” como lo ha demostrado a través de su historia, desde el siglo XVI.

Por esta razón 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 el Sierra. Cabe mencionar que en aquella época la mayor parte de la población ( 80%) se ubica 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 agro-artesanías 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 las provincias de Los Ríos, Guayas y el Oro.

Muchas zonas de la costa tuvieron actividades colaterales como la explotación de otros productos silvestres; palo de balsa, paja toquilla, caucho entre 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 fundamentales: 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 éstas, 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 de 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 pestes 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 demandad mundial, es por esto que el Ecuador sufrió un doble embate: el de la creciente 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. En definitiva 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 finalizar 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 confiando 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, como sucedería años más tarde.

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, como lo fue, 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 generador de empleo y como creador de empresas de su sola y exclusiva responsabilidad.

El desarrollo del petróleo no se realizó 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 al ciclo bananero. A pesar de que su volumen exportable se incrementó y el precio en los mercados internacionales, no rebasaba los \$ 22 por barril, representaba en todo caso una infusión bastante significativa de divisas y recursos fiscales, con una posición prominente en las cifras de exportaciones. El país se vio inundado de divisas, lo que en realidad 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 sólo se canalizaron los recursos del petróleo en algunas obras básicas para nuestro desarrollo sino también que se acumuló una deuda comercial a cargo de la banca privada internacional.

Se crearon dos economías claramente diferenciadas; una economía no petrolera, en la que subsistieron los sectores del comercio, la producción y los servicios que habían sido tradicionales en la estructura de la economía, mientras por otro lado se creó una economía 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 petróleo pasó a comandar no solamente la estructura económica interna sino también la presencia del Ecuador en los mercados internacionales y su integración al sistema financiero internacional.

A pesar de que la actividad petrolera representa los mayores ingresos de divisas para el país, ésta tiene limitaciones debido a que el petróleo es un recurso finito no renovable cuya producción está limitada por la disponibilidad de reservas probadas y probables lo que hace necesario dar énfasis en el desarrollo de nuevos productos que contribuya a incrementar la base exportable del país. Es así como en la década de los 80 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 podemos observar el siguiente cuadro:

**TABLA 1,1**  
**ESTRUCTURA DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS**  
1950 - 1985

Promedios quincenales

Millones de dólares a precios corrientes

Quinquenios				Productos			Total
	Agrícolas	Minero	Otros	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	14	4	118,9	8,7	0,1	127,7
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
<b>PORCENTAJES CON RESPECTO AL TOTAL</b>							
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	79,0%	11,0%	3,1%	93,1%	6,8%	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: Jackson Torres

Al interpretar estos cuadros estadísticos nos damos cuenta que los productos primarios que incluyen las exportaciones agrícolas, ganaderas, pesquera y de minería representan en promedio el 89% del valor de las exportaciones en el período analizado que va desde 1950 a 1985.

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 paso 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 los productos 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 1980-1985 las exportaciones industriales descendieron al 16.2% como consecuencia de la crisis que atravesaba la economía mundial, esta reducción se da 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 para una mayor participación en el mercado mundial.

## **1.2 EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS DESDE LA DÉCADA DE LOS 80 HASTA EL AÑO 2000.**

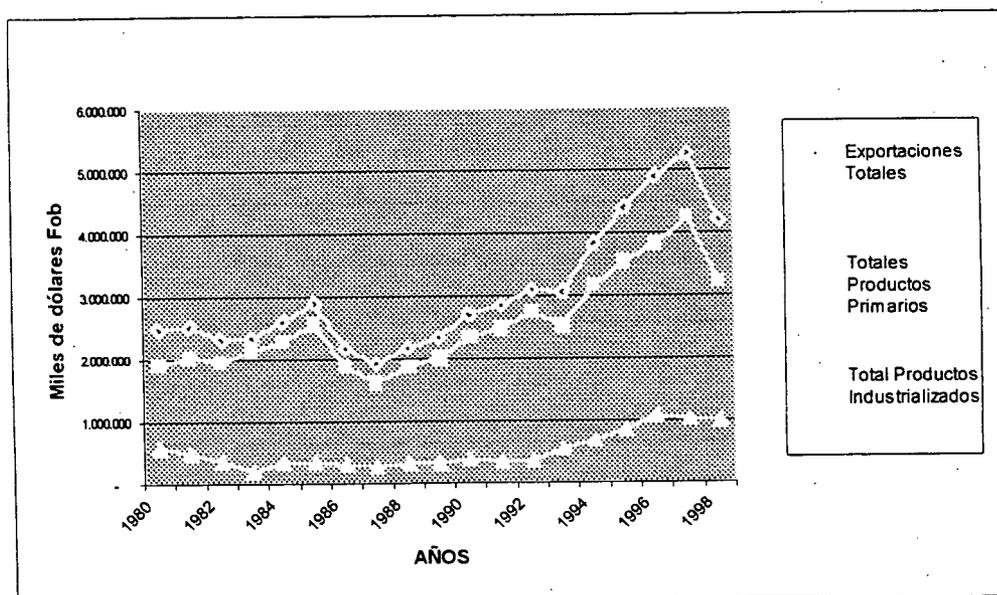
Uno de los sectores de la economía ecuatoriana que mayores transformaciones ha registrado desde comienzos de los años 80 es el externo. Con el inicio de la actividad hidrocarburífera en la década de los 70, las exportaciones ecuatorianas experimentaron una expansión sustancial debido a los incrementos, tanto en el volumen como en el precio vendido. Sin embargo, las ventas externas permanecieron altamente concentradas en el petróleo y otras exportaciones de productos tradicionales, en particular bienes agrícolas primarios como el banano, café 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 configuran la política industrial proteccionista y el sesgo anti-exportador vigentes hasta ese entonces. Ya en los años 90, y en especial durante los años 1993 a 1995, las ventas externas ecuatorianas crecieron a un ritmo nunca antes registrados desde del boom petrolero, al tiempo que se diversificaron los items vendidos, el número de exportaciones, el origen geográfico y los destino de venta de los bienes exportados.

Es precisamente el crecimiento de las exportaciones lo que en buena parte explica el crecimiento de la economía en este período, puesto que el sector interno 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 donde podemos apreciar que ha existido un crecimiento aunque muy irregular de las exportaciones con.

**GRAFICO 1.1**  
**EXPORTACIONES TOTALES**  
Miles de dólares Fob



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Jackson Torres

Las exportaciones a lo largo de este período han presentado constantes fluctuaciones, en 1986 registro 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 Fenómeno del niño que causo 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 período) 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 ( globalización ). 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 descenso de a penas 1% de los productos industrializados.

Durante toda la década de los 80 con excepción de 1984 y 1998 las exportaciones de productos industrializados registraron decrecimientos siendo el mayor de ellos alcanzando 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 y tanto las exportaciones de productos primarios como los industrializados crecieron en un 29% y 21% respectivamente.

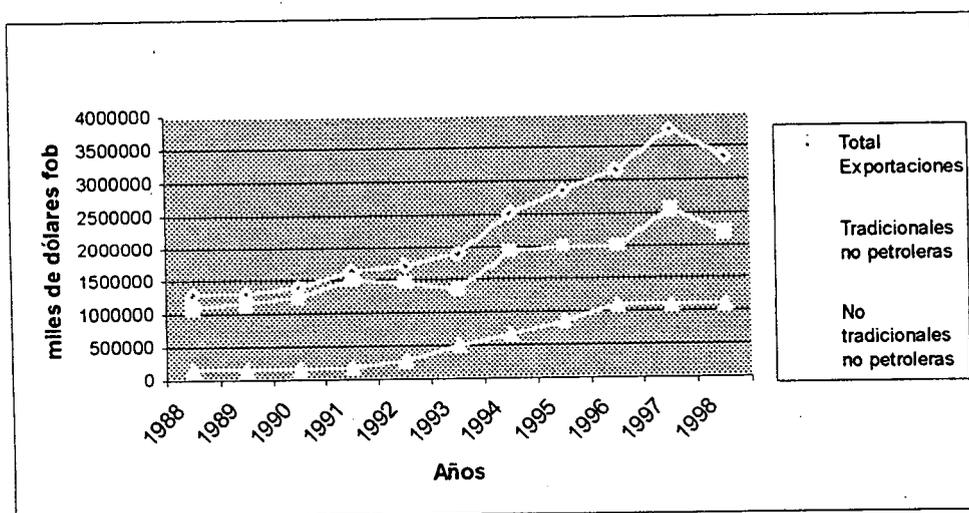
Desde que se inicio el boom del petróleo, éste siempre ha mantenido una marcada diferencia con el resto de productos como son el banano, café,

camarón, cacao, abacá, madera, atún, pescado, flores y otros, solo en el año de 1986 el petróleo tuvo una caída según datos estadísticos del 99.98% cuando ocurrieron hechos de tipo exógeno como el terremoto que dañó el oleoducto muy severamente. Los productos primarios no petroleros tiene un despunte a partir de 1987.

Debemos tomar en cuenta que el Ecuador se vio afectado por varias catástrofes naturales que disminuyó en gran medida la producción de productos primarios como el café, banano, y otros rubros como son la madera, abacá, atún y pescado, esto se debió al Fenómeno de el Niño y otros que mencionamos anteriormente.

A partir de 1998 tenemos una mejor clasificación 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 1.2.

**Gráfico No. 1.2**  
**EXPORTACIONES NO PETROLERAS**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Jackson Torres

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 éstas.

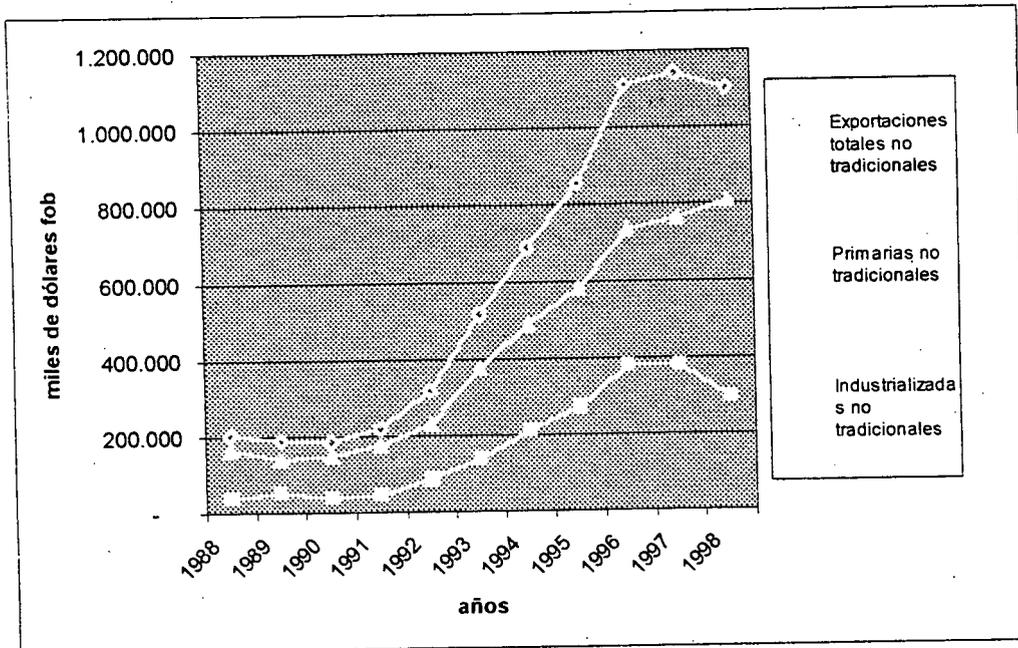
El descenso de las exportaciones no petroleras en 1988 se explica por la disminución en un 15% de las exportaciones tradicionales.

Obviamente afectadas por el Fenómeno del El Niño en la agricultura, y no por la caída de un 3% en las no tradicionales.

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 éstas últimas las que reflejan un crecimiento más ascendente y menos cíclico 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 los mercados internacionales. Los productos no tradicionales comprenden los primarios y los industrializados, tal como se muestra en el gráfico 1.3.

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. 1.3**  
**EXPORTACIONES NO TRADICIONALES**



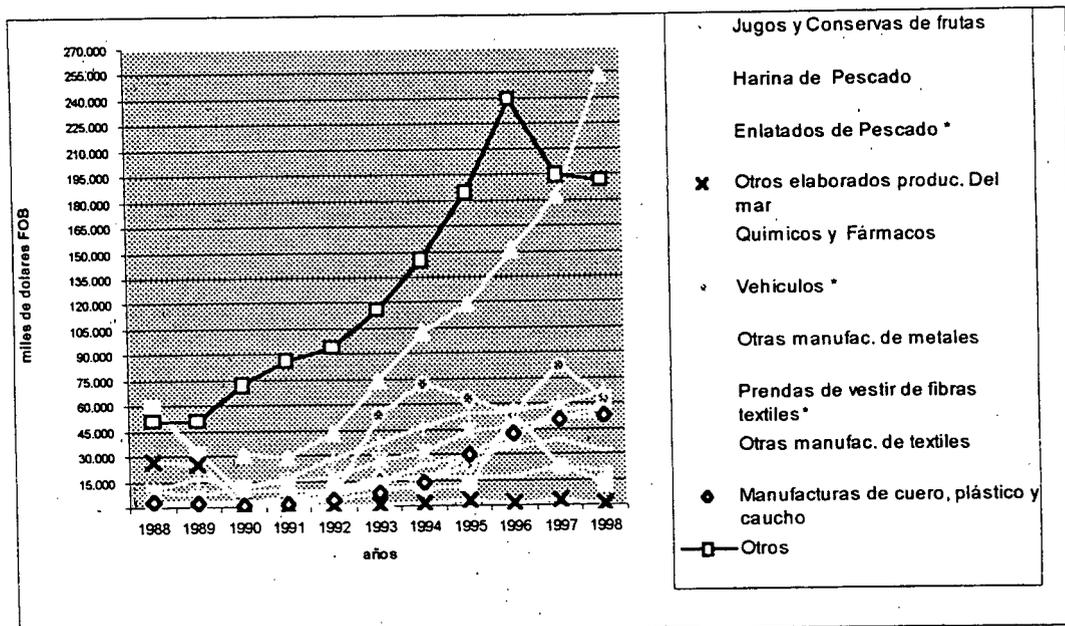
Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Jackson Torres

A lo largo de este período 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% respectivamente en relación a los años anteriores, registrándose una nueva baja en 1998 con un 3.53% con respecto a 1997, aunque en este año el crecimiento fue apenas 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, 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 5.51% con respecto al año anterior. Es precisamente, por la diversidad de productos que integran este tipo de

exportaciones, como se aprecia en el gráfico 1.4, que se realizará un análisis más detallado de su evolución durante el periodo analizado.

**Gráfico No. 1.4**

**EXPORTACIONES DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES INDUSTRIALIZADOS**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Jackson Torres

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 productos industrializados. Fuera de éstos, los rubros que más se destacan son: 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 importante son 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. En definitiva, la mayor parte de los rubros que conforman este tipo de exportaciones ha experimentado un constante crecimiento, por lo que sería un aporte del gobierno el incentivar este tipo de producción con perspectivas a

la exportación y de esta manera incrementar el volumen total de las exportaciones del Ecuador.

Como lo hemos demostrado a lo largo de este primer capítulo nos podemos dar cuenta que la exportación de productos no tradicionales están ganando cabida en el desarrollo económico del Ecuador, y es por ésta razón que debemos incentivar los sistemas de exportación de los productos no tradicionales para que el presupuesto del estado no dependa exclusivamente de el Petróleo y de los productos tradicionales como el banano, café, entre otros.

## 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 apropiado<sup>1</sup>. Tiene formas que abarcan desde exportaciones-importaciones hasta concesión de licencias, 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 del marketing a las necesidades de determinada nación p región geográfica. En ocasiones es importante comprender que los mercados cambian

---

<sup>1</sup> Carla Rapoport, "The New U.S. Push Into Europe", Fortune, 1994, pp. 73-74.

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 y la toma de decisiones en relación a 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 cuáles se pueda colocar los bienes y/o servicios que una compañía puede ofertar en el mercado. Una vez superado el primer paso, es decir, la lista de mercados a cual dirigimos ha disminuido, 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.

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 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 dirigimos, debido a que pueden existir mercados que hayan alcanzado una misma calificación en cuanto a que mercado vender nuestros productos y que la toma de esa decisión esté dado en el 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 marketing internacional busca entonces que los mercados mundiales (globalización) 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 debido a que muchos 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 la vida de los productos internacionales y la teoría de la ventaja competitiva, ésta 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 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 variaciones 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 bienes en los cuales posean una ventaja comparativa e importan aquellos productos que se encuentran en desventaja.

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 el cómo disminuir 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 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, ésta 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 exportable 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 mantiene 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 exterior 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 la 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 base fundamental del marketing, aunque en lo referente al marketing internacional este punto no se ha desarrollado como todos los expertos en el tema lo desearían. Es por esta razón que la incursión 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 de tiempo y dinero.

#### **2.4 CANALES E INTERMEDIARIOS INTERNACIONALES DE DISTRIBUCIÓN**

Los canales de distribución proporcionan enlaces esenciales que conecten a productores y clientes que 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 y se logre conseguir 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 tiene que decidir sobre las formas 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, varía desde tipos directos es decir de productor a consumidor hasta canales multiniveles que emplean una diversidad de intermediarios, cada uno con propósito particular.

En general, las configuraciones del canal para un producto variarán al interior de las industrias, incluso 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 factores internos y externos,

y estos a su vez tienen características que a continuación vamos a detallar como sigue<sup>2</sup>:

- Factores Externos :**
- Características del cliente.
  - Cultura.
  - Competencia.

- Factores Internos :**
- Objetivos de la compañía.
  - Carácter.
  - Capital.
  - Costo.
  - Cobertura.
  - Control.
  - Continuidad.
  - Comunicación.

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

---

<sup>2</sup> Michael R. Czintoza, " Canales Internacionales de Distribución", en Marketing Internacional, (1996), pp 341.

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, cuando 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 sea 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.

A continuación detallaremos los conceptos de los factores internos:

### **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 los 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 las medidas de control que se adopten.

### **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 puedan causar problemas como son: cultural, tecnología, de tiempo y geográfica, las mismas que deben ser consideradas al determinar la utilización de intermediarios<sup>3</sup>

### 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 con los mercados internacionales y obtener los beneficios derivados de un esfuerzo de marketing específico, lo que conlleva a un incremento en las ventas d exportación. Sin embargo, una desventaja de esta separación podría reflejarse en el uso meno 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,

---

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

podría empezar con un departamento de exportación 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 involucrados 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:

##### **a. Exportación Indirecta:**

- Comercializadora de Exportación ( Trading Company)
- Administradora de Exportación
- Agentes Comisionistas
- Agentes de Exportación
- Piggyback

##### **b. Exportación Directa:**

- Agentes
- Distribuidores

- Representantes de Ventas
- Detallistas Extranjeros
- Ventas directas a consumidores finales

### **c. 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 al 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.

#### **a) 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 mercadeo. 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 mercadeo 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 Company )** : es 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 este ámbito para alcanzar el éxito. Las compañías de comercialización brindan servicios invaluableles 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 período; en otros casos, los productos son tomados al contado y los vende luego de un período; 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 complementarias, 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 se encarga también 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 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.

**Agentes de Exportación, Comerciantes:** Estos compran los productos directamente de los fabricantes, los embalan y etiquetan 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 producto y su promoción, lo que podría tener un efecto contrario en las ventas futuras en el exterior. 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 a la realización de ventas que de otra manera demandaría un gran esfuerzo de negociación para obtenerse.

**Piggyback:** Este 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 de la comercialización. Para que un arreglo de esta naturaleza resulte exitoso, se requiere usualmente que las líneas de productos a proveerse sean complementarias.

## b) Exportación Directa

El responsable del mercadeo 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 potenciales 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 necesarios 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 comprometerse a la firma. Generalmente, los agentes no manejan físicamente los productos y operan bajo una comisión.

**Representante 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 en el que se especifique lo contrario.

### c) **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, puede 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. Un aspecto muy 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 de Exportación:** 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 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 actividades<sup>4</sup>:

- 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 que permitan competir 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.

---

<sup>4</sup> CCI, "Como iniciarse en la exportación", Manual de capacitación para las PYME, Ginebra 1995, pp 98

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:

- a) Facilitar dicho proceso para los asociados, identificando el cliente y ayudando en las negociaciones, manteniendo de esta manera una relación cliente – asociado.
- b) 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.
- c) 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 exportar. 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 de la empresa; 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:

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

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

- La Corporación Ecuatoriana de Promoción de Exportaciones e Importaciones (CORPEI)
- La Federación de Exportadores (FEDEXPOR)
- La Cámara de Comercio de Quito y Guayaquil.
- Las empresas consultoras dedicadas a esta actividad.
- 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 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 a la relación comercial éstos nos sirvan para mejorar en los proceso de negociaciones.

La administración eficiente del canal debe analizar los aspectos que pueden separar a las partes, los cuales pueden clasificarse en tres categorías<sup>5</sup>:

- Propiedad
- Distancia geográfica cultural
- Normas de 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

---

<sup>5</sup> Michael R. Czinkota e Ilkka A. Ronkainen, Marketing Internacional, pp 361

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 ofertas que resultan atractivos para los ejecutivos.

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 otro<sup>6</sup>, así también se pueden establecer oficinas en el exterior que permitan tener un mayor control, y de esta manera entrar en el nuevo sistema, la globalización, y tratar de romper las barreras como, el idioma, valores morales, costumbres, entre otras.

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

---

<sup>6</sup> Bert Rosenbloom, Marketing Channels: A Management View, Hinsdale, IL: Dryden Press, 1991,415

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 funcionamiento 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 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 venta; conforme se vaya recopilando información y se vaya 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.

## **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 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 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:

Ventajas para el país:

- Incremento del ingreso de divisas generando 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 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, así como también la creación de nuevas fuentes de empleo y de riqueza, oportunidades de nuevos y 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 realidad de nuestro país en donde todo se planifica con una visión en el corto plazo.
- 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 y operativos de la exportación debido a 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 DESVENTAJAS**

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; al acceso de otros socios a

datos de capacidad instalada, ociosidad por parte del resto de integrantes del consorcio.

- 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.

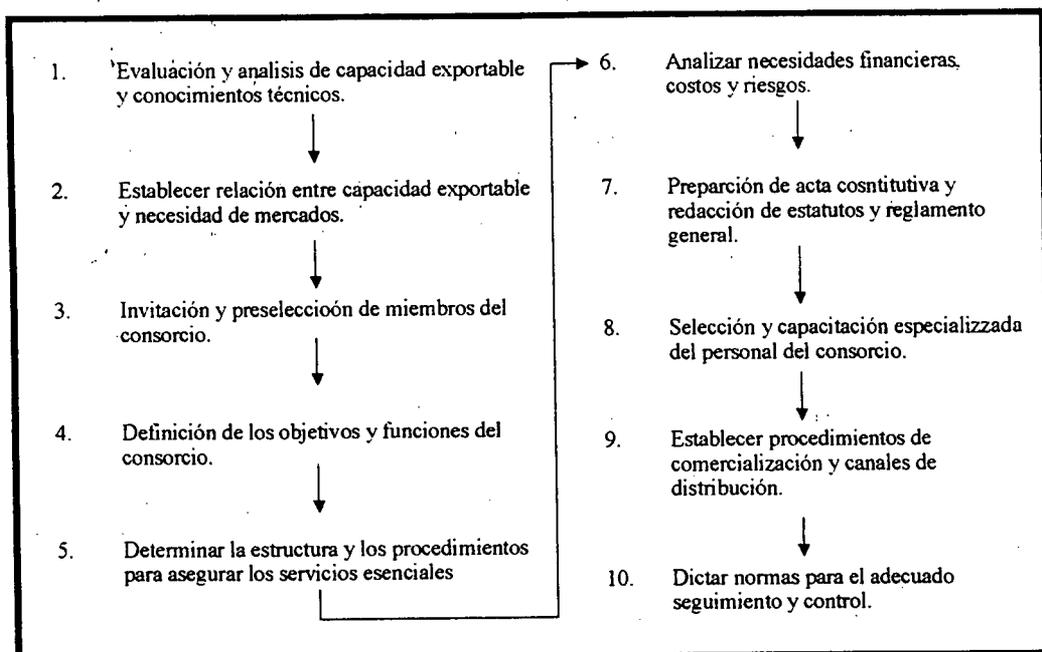
### **3.4 NORMAS ESENCIALES PARA SU CREACIÓN**

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 directa, 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 los pactos de colaboración en donde se indican las consideraciones oportunas.

El proceso de creación e implementación de un consorcio de exportación requiere del cumplimiento de etapas y de un cronograma, y aunque resultará muy difícil generalizar acerca del mismo, debido a 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 se necesario tomar en cuenta algunas medidas para la formación de consorcios de exportación, estas se resumen en el gráfico 3.1.

### MEDIDAS ESENCIALES PARA LA CREACIÓN DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN



Fuente: Carlos Ledesma y Cristina Zapata, *Negocios y Comercialización*, Cap 12, pp 232

Elaboración: Jackson Torres

### **3.4.1 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 en 1992 cuando los sectores productivos del cuero y la madera, a los cuales el Ministerio de Comercio Exterior dio un impulso técnico y económico a través de los fondos entregados por donaciones del exterior para la creación de consorcios de exportación, sin embargo, por diversos factores 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 mercados preliminares a su formación referentes a los requerimientos de mercado tanto de los demandantes como de los oferentes, 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, se pudo conocer muy poco sobre su fase inicial y funcionamiento a través de su mentalizador y actual presidente el Sr. Fabián Ochoa. 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 puede concretar su formación.

La labor realizada por sus integrantes durante los 3 primeros meses de su formación fue ardua, se trabajó principalmente en los estatutos de la empresa 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 que tiene que ver al 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 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 período podría ser extendido a 4 años con la finalidad de darle continuidad al desenvolvimiento del gerente nombrado por los socios. Por último 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 tener un desarrollo significativo en el país.

### **3.4.2 Establecer relación entre capacidad exportable y necesidad de mercados.**

Muchas de las empresas interesadas en penetrar 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 las empresas participantes en el consorcio en el mercado local.

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 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 financiamiento, programas de información de incentivos y otras labores, 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 formas<sup>1</sup>.

Hasta antes de la dolarización el tipo de cambio pudo haber sido considerado como uno de los factores más difíciles de prever debido a su constante fluctuación. En la actualidad, aunque si bien es cierto con el dólar como moneda oficial se pueden manejar con mayor facilidad las negociaciones de exportación, no hay que olvidar que se perdió una ventaja comparativa debido a que los costos de producción se incrementaron.

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 por cuanto que los clientes actuales buscan 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 debido a que se podrá captar la porción que aún no ha sido

---

<sup>1</sup> CCI, "Como iniciarse en la exportación", Manual de capacitación para las PYME, Ginebra, 1995.

cubierta por los demás competidores, a diferencia de que 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 deberá meditar si es factible o no incursionar en ese mercado, en otras palabras, si se posee las herramientas necesarias para competir con los otros (competencia) 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 tiene por efecto el ahuyentar a otros a invertir en es 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, por esta razón mi 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, solo se contará con los más idóneos.

Concluida la investigación de mercado, deberá elaborarse un perfil de mercado de cada uno de los bienes y/o servicios que cumplan los requerimientos del consorcio, y para esto se necesita aclarar varios puntos en tres áreas fundamentales: 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.

### **3.4.3 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, por cuanto 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 si solas éstas empresas 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 casos hay que explicarle a los empresarios sobre la necesidad de 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 siguientes aspectos:

- Pertener 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 que conforman el consorcio 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.

#### **3.4.4 Definición de 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.
- Usufructuar 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 operatorio del comercio exterior, con la simplificación general y económica 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.

### **3.4.5 Determinar la 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 estudios 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<sup>2</sup>. 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.

---

<sup>2</sup> Juan Luis Colaiácovo, "Consortios de Exportación", 1988, pp 10

- 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 Auditora Externa, así como el 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 par la constitución como para la operación. Varios autores 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, u 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 al comercio exterior, es preferible que el Gerente no sea miembro de una de las empresas que forman 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, debido a 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 son<sup>3</sup>:

- Información Comercial.
- Estudios de mercados.
- Promoción ( folletos, muestra, etc).

---

<sup>3</sup> Juan Luis Colaiácovo, "Consortios de Exportación", 1988, pp 6-7

- 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 de un sistema de costos en las empresas.
- Plan de mercado.
- Identificación y evaluación de ofertas exportables.
- 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 la 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 podría llegar a no tener ningún tipo de participación, en otras palabras el consorcio compraría la producción del asociado asumiendo del 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 establecer ya sea en los estatutos o por resolución de la Asamblea General hasta donde va a intervenir el consorcio, todo esto con la finalidad de definir los procedimientos a utilizarse para asegurar la mejor prestación de los servicios.

Otra 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, a una asignación de acuerdo a la participación de capital, de acuerdo a la capacidad productiva y oferta exportable, y hasta a su participación basada en los negocios del consorcio<sup>4</sup>.

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, los factores tales como la comercialización, el tipo de servicio y la 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.

### **3.4.6 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 siguiente<sup>5</sup>:

---

<sup>4</sup> Juan Luis Colaiácovo, Director Internacional del Centro Interamericano de Comercialización, 1988

<sup>5</sup> José María Moreno, Manual del Exportador, 1993, pp 98

- 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 todas los países se produce un apoyo de esta naturaleza ya sea 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, 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 producción 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 producto 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.

Otra institución que puede brindar apoyo y asesoría técnica en la formación y posterior funcionamiento del consorcio de exportaciones es FEDEXPOR cuya gestión política está encaminada a que los poderes públicos conceptúen la actividad exportadora como una prioridad nacional y a partir de ellos se defina un marco legal e institucional idóneo que permita al sector exportador incrementar su nivel de competitividad internacional para 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 integran 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 socios del consorcio, 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, otorga 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 período 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 transcurrida 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 períodos 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 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, e 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 desearía 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.

#### **3.4.7 Preparación de acta constitutiva y redacción de estatutos y reglamento general del consorcio.**

El consorcio deberá formarse a través de una 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 los consorcios establecidos hasta los actuales momentos han utilizado<sup>6</sup>:

En la ciudad de \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_ reunidos en \_\_\_\_\_ los

---

<sup>6</sup> Carlos Ledesma y Cristina Zapata, Negocios y Comercialización Internacional, Argentina 1993, pp 243

señores cuyos apellidos, nombres y empresas que representan se consignan a continuación:

---

---

---

\_\_\_\_\_ Manifiestan que en su carácter de fabricantes y/o productores 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 complementar 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 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 empresas participantes 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, por cuánto 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 debido a que la acción del consorcio se disuelve, 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 un profesional experto. Debe 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 las cláusulas.

En general, para la elaboración de los estatutos del consorcio, deberá tomarse en cuenta los siguientes aspectos<sup>7</sup>:

1. Constitución y forma legal adoptada.
2. Denominación del Consorcio.
3. Domicilio.
4. Objeto Social.
5. Plazo o duración social.
6. Facultades del directorio y de los administradores del consorcio.
7. Capital, integración.
8. Composición del consorcio, miembros, representantes y apoderados.
9. Derechos y obligaciones de los miembros del consorcio.
10. Órganos 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 crean 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 financiero a su formación, pero no establece los requisitos que deberán cumplir los consorcios para su creación

---

<sup>7</sup> José María Moreno, Manual del Exportador, 1993 pp 104-105

y funcionamiento, ni dicta las normas que habrán de permitir el cumplimiento de disposiciones legales.

### **3.4.8 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 exteriores, a través de asesoría técnica y económica, apoyo publicitario en las zonas de consumo, contactos 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, por lo que al ser 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 se 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 la que lo elige; su sueldo en el caso de España, es pagado en un 50 % por el Instituto Español de Comercio Exterior, 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 de 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 de stands 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 cuente momentáneamente, así por ejemplo, en un 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.

#### **3.4.9 Dictar normas para del 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. En lo que tiene que ver con el control, éste colabora 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, en razón de 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 estos 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, debido a que a través de éste 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 siguiente<sup>8</sup>:

---

<sup>8</sup> Carlos Ledesma y Cristina Zapata, *Negocios y Comercialización Internacional*, Argentina, 1993, pp 239-240

- 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, envases, embalaje, y sistemas de transporte, 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, etc., utilizados en la preparación y producción del producto final comprometido para la exportación.

El consorcio también deberá elaborar sanciones económicas 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 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.

## 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 conocidas como el termino en inglés trading companies, compañías administradoras de exportación, mini trading, 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 AMERICA**

El tema de los consorcios de exportación ha sido pensado y debatido desde fines de la década del 60, debido a 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, Colombia, Chile y Argentina en particular, pero con resultados limitados. Estos casos serán expuestos a continuación<sup>1</sup>.

#### **4.1.1 Experiencias en México.**

La legislación mexicana contempla específicamente la figura del consorcio a partir de Agosto 28 de 1975 concediéndose 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 al consorcio, que solo pueden ser pequeñas y/o medianas.

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, debido a que las empresas una vez convertidas en consorcios, 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, los consorcios pasaron a segundo plano, y la figura de trading company, paso a ser la figura principal.

---

<sup>1</sup> Juan Luis Colaiácovo, Canales de Comercialización Internacional, Argentina, 1990, pp 92-97

#### 4.1.2 Experiencias en el Perú

En la región andina, Perú ha sido uno de los países de la región que ha elaborado regímenes promocionales a las exportaciones más sofisticado, 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:

- Ningún socio podrá poseer más del 20% del capital.
- Deberá existir un mínimo del 50% del valor FOB anual de las exportaciones el cual se otorgará de las empresas consorciadas.
- Por lo menos cuatro socios serán productores de bienes de exportación no tradicionales.
- 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 has 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 - 79 , no hubo una buena acogida al régimen de consorcios, y pesar de las gestiones del entonces Fondo peruano para las exportaciones (FOPEX).

#### **4.1.3 Experiencia en Colombia**

Colombia ha sido uno de los pioneros en el diseño e implementación de un régimen de promoción de exportaciones desde el año 1967. Hasta la aparición del decreto de ley 67-69 se había producido un debate interesante con la aparición de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) y el gobierno, 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 trafing; 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 67-69 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 Experiencia en 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 1969 el

consorcio 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 estipula lo siguiente:

- 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.
- Los estatutos o contratos constitutivos deberán establecer como objeto: exportar conjuntamente los productos de las empresas miembros, coordinar las labores de producción, propender el avance tecnológico de sus miembros y optimizar la calidad de los productos de exportación.
- 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 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.
- 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.

- Los consorcios y las cooperativas de exportación deberán constituirse conforme 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.
- 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.
- 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 o podrá superar el 80% de los gastos operativos.
- 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 de oficinas comerciales en el exterior.
- 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 al sector empresarial a la legislación ha sido muy buena y se han constituido numerosos consorcios.

#### 4.1.5 Experiencias en 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. La introducción de los consorcios tuvo gran impacto en 1980, luego comenzó a decaer debido a la baja de los incentivos, es entonces que en 1984 se aprobó una nueva resolución que permitía la conversión bajo ciertas condiciones de los consorcios de exportación en minitrading, 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 persona jurídica, gozar de incentivos fiscales, financieros y operaciones de las trading companies.

Los consorcios que llegaron a establecerse bajo el auspicio del CEBRAE llegaron a casi 100 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 centro de asistencia gerencial de cada región, que actuaba como un verdadero departamento de exportación, asumiendo el financiamiento de los gastos operativos hasta un 80%, porcentaje que decrecía anualmente. Cada empresa del consorcio firmaba un acuerdo individual con el 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 Suecia<sup>2</sup>.

### **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 5 empresas el número mínimo y 225 el máximo. 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 empresa 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 esta respaldada por la federación nacional de Consorcios para la exportación (FEDEREXPORT)

---

<sup>2</sup> Juan Luis Colaiácovo, Canales de Comercialización Internacional, Argentina, 1990, pp 89-92

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 feridas 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 muy importante, 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 gasto 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 Comerse 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 1968; 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 jurídica 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 por la ley.

#### **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 (ICES), 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 de sus productos en los mercados internacionales. 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 dotarlo 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 justificadas pueden llegar a ser tres. Si el consorcio se ha establecido en el exterior el número mínimo es de tres. Otras condiciones son el 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.

## 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: físicas, financiera, administrativa gerencial y la 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 la CORPEI y FEDEXPORT 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: babaco, maracuyá, tagua, madera y mango.

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; si, embargo se debe hacer énfasis en que cada uno de los sectores mencionados anteriormente se susceptible de formar un consorcio de exportación. El sector seleccionado produce actualmente cinco millones de cajas aproximadamente y se proyecta que ésta producción aumente a quince millones dentro de tres 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 del 2000, 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 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 debido a que poseen un color agradable y buenas condiciones gustativas.

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

El período 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 ciclo de decrecimiento de producción.

La industria del mango está compuesta por alrededor de 180 productores de los cuales el 50% cultivan hasta 100ha., el 27% entre 100 y 300ha., 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 el área de las empacadoras.
- Perfil del empresario.
- Fruta de buena calidad.
- Buena comunicación y relación entre plantas y empacadoras.
- Capacidad instalada en plantas empacadoras para volúmenes de producción adecuadas.
- Estabilidad laboral.
- Jornadas laborales de 24 horas.
- Mejores frecuencias de abastecimiento a los Estados Unidos que es nuestro principal mercado.
- 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 la 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 y 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 supere al precio de venta por los volúmenes de producción.
- Países que están produciendo a costos más bajos.
- Crisis económica general del país, desactiva el crecimiento de la economía.
- Conversión de fruta exótica a commodity.
- Bajos precios, baja en los márgenes productivos.

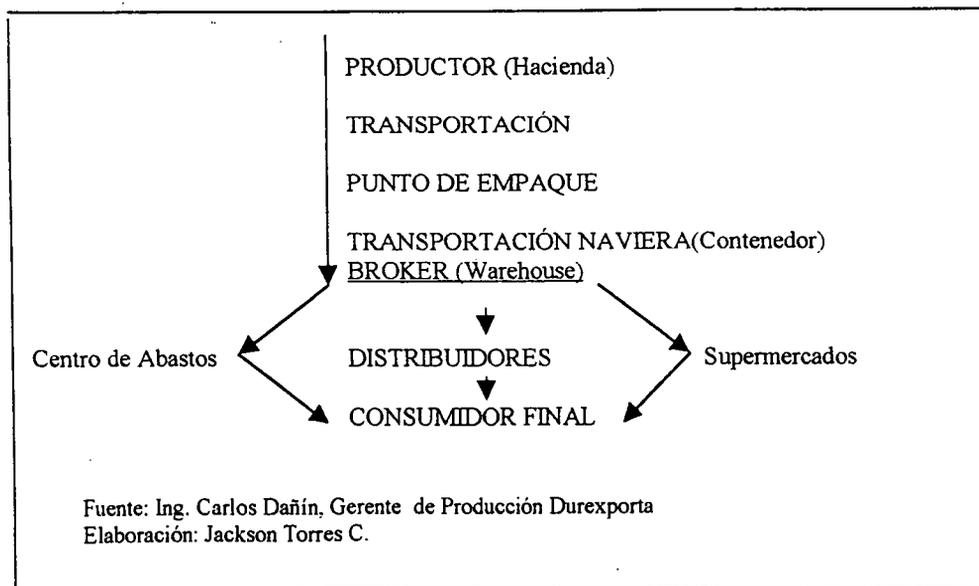
## Debilidades

- 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 el mango.
- Falta de protocolos de calidad.
- No hay estandarización ni homogeneidad en el producto.
- Transporte, logística de distribución e infraestructura local deficientes.
- 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 DISTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA DEL MANGO



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 el 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 ( millones de dólares ), 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 (millones de dólares), 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 podrían constituirse bajo la figura del consorcio de exportación.

## **5.2 DEFINICION DE LA MUESTRA, RECOLECCION, ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

Dentro del sector seleccionado, sólo pequeñas y medianas empresas fueron objetivo de 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 la 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, reuní un grupo 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, debido a 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 o 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 respuestas obtenidas fueron de tipo cualitativo y no cifras concretas como se esperaba.

Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

- De los seis empresarios entrevistados cuatro tienen intenciones de exportar aunque de 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 la inversiones y adecuaciones necesarias para incursionar en el ámbito exportador, situación que confirma la 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 los 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 un poco el 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**

Considero 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 la creación de consorcios de exportación.

Mediante el desarrollo de la investigación de campo hemos comparado que las pequeñas y medianas empresas en nuestro medio no pueden colocar sus productos en el exterior por si 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 por cuanto 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 debido a 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 la 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 ésta tesis, se ha 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: creo 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 puedan crear y funciones este tipo de organizaciones. De manera alternativa los empresarios que estén interesados en formar un consorcio de exportaciones pueden recurrir a organismos como FEDEXPORT 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 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 expresada 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 sí solas, quizás ésta, junto con las limitaciones de infraestructura 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 principales unas tasas de interés bajas que permitan un desarrollo económico y sustentado de la empresa en el largo plazo.

## **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, Genstión 2000 S.A.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. Información Estadística Mensual, Junio de 1999.
- CCI-UNCTAD. Manual de capacitación para las PYME, ¿ Cómo iniciarse en la exportación?, Ginebra, 1995.
- COLAIACOVO, José Luis. Los Consorcios de Exportación, Tratado en 1990
- COLAIACOVO, Juan Luis. Los 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 Ilka A.. Marketing Internacional, 4ta edición Mc Graw Hill, 1997

## FEDEXPORT

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.

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

RUGMAN, Alan M y Hodgetts Richard M., *Negocios Internacionales*, McGraw Hill.

FUENTES DE INTERNET:

# ANEXOS

**TABLA 1.1**

**ESTRUCTURA DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS**

1950 - 1985

Promedios quincenales

Millones de dólares a precios corrientes

Quinquenios					Productos		Total
	Agrícolas	Minero	Otros	Total	Industriales	Otros	
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	14	4	118,9	8,7	0,1	127,7
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
<b>PORCENTAJES CON RESPECTO AL TOTAL</b>							
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	79,0%	11,0%	3,1%	93,1%	6,8%	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

Elaboración: Jackson Torres

Fuente: Banco Central del Ecuador

**TABLA 1.2****EXPORTACIONES TOTALES DEL ECUADOR**  
**Miles dólares FOB**

<b>AÑOS</b>	<b>TOTALES</b>	<b>PRIMARIOS</b>	<b>INDUSTRIALIZADOS</b>
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: Jackson Torres

Fuente: Banco Central del Ecuador

**TABLA 1.3****EXPORTACIONES NO PETROLERAS**

Miles de dólares FOB

<b>Años</b>	<b>Total Exportaciones</b>	<b>Tradicionales no petroleras</b>	<b>No tradicionales no petroleras</b>
1988	1300000	1100000	150000
1989	1320000	1150000	155000
1990	1400000	1250000	160000
1991	1650000	1500000	170000
1992	1720000	1450000	270000
1993	1890000	1350000	500000
1994	2520000	1920000	650000
1995	2850000	2000000	850000
1996	3150000	2010000	1110000
1997	3750000	2560000	1110500
1998	3350000	2200000	1100000

Elaboración: Jackson Torres

Fuente: Banco Central del Ecuador

**TABLA 1.4****EXPORTACIONES NO TRADICIONALES**  
Miles de dólares FOB

<b>AÑOS</b>	<b>Exportaciones totales no tradicionales</b>	<b>Primarias no tradicionales</b>	<b>Industrializadas no tradicionales</b>
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	515.656	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

Elaboración:

Jackson Torres

Fuente:

Banco Central del Ecuador