

**LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN: UNA  
ALTERNATIVA PARA EL AUMENTO DEL  
EMPLEO POR MEDIO DE LA COOPERACIÓN  
EMPRESARIAL EN LOS MERCADOS  
EXTERIORES**



2003

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	4
1.1.	Objetivos de la investigación.....	4
1.2.	Metodología.....	4
2.	ESTRUCTURA ECONÓMICA Y DEL COMERCIO EXTERIOR EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA. ....	7
2.1.	Análisis global económico. ....	8
2.2.	Análisis del comercio exterior Valenciano.....	21
2.3.	Disparidades regionales entre la Comunidad Valenciana y el resto de las Comunidades. ....	29
3.	LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN.....	33
3.1.	Definición .....	33
3.2.	Características.....	34
3.2.1.	Características de un consorcio “tipo”.....	35
3.3.	Tipos de consorcios .....	35
3.4.	Servicios que presta un consorcio .....	37
3.5.	La figura del promotor.....	37
3.6.	El plan de marketing internacional:.....	39
3.7.	El plan económico-financiero.....	39
3.8.	Normativa interna .....	41
3.9.	Selección del gerente .....	42
4.	LA PUESTA EN MARCHA DE UNA FORMA AGRUPADA DE EXPORTACIÓN .....	44
4.1.	Pasos para la formación de un consorcio de exportación.....	44
5.	EL CONSORCIO COMO MODELO VALIDO PARA LA EXPORTACIÓN. ....	82
5.1.	Ventajas .....	82
5.2.	Inconvenientes .....	83
5.3.	Principales razones para que un consorcio fracase.....	84
5.4.	Criterios para diseñar con éxito un consorcio .....	85

6.	EL MERCADO DE TRABAJO Y LA ESTIMACIÓN DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN COMO FUENTE DE CREACIÓN DE EMPLEO. ....	86
6.1.	Variables básicas del mercado de trabajo. ....	86
6.2.	El consorcio de exportación como fuente de empleo .....	95
7.	FORMAS DE COOPERACIÓN PARA LAS EXPORTACIONES. ....	97
7.1.	Cooperación empresarial. ....	97
7.2.	Cooperación financiera. ....	99
7.3.	Cooperación comercial .....	105
7.4.	Cooperación tecnológica .....	113
7.5.	Cooperación productiva. ....	117
7.6.	Cooperación logística .....	122
8.	PERSPECTIVAS DE FUTURO DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN EN EL COMERCIO EXTERIOR. ....	124
9.	CONCLUSIONES. ....	130
	BIBLIOGRAFÍA .....	140
	Páginas web visitadas: .....	141
	ANEXO 1 .....	143
	REAL DECRETO 123/1985, DE 23 DE ENERO, POR EL QUE SE APRUEBA EL REGLAMENTO DEL INSTITUTO NACIONAL DE FOMENTO A LA EXPORTACIÓN (INFE). ....	143
	ANEXO II: .....	152
	FORMULARIO DE ANÁLISIS DE EMPRESAS UTILIZADO PARA LA ENCUESTA DE LA OFERTA EXPORTADORA Y EXPORTABLE .....	152
	ANEXO III: .....	156
	MODELO DE REGLAMENTO DE RÉGIMEN INTERIOR .....	156

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Objetivos de la investigación**

El estudio pretende analizar la situación actual de las pymes de la Comunidad Valenciana con respecto a las exportaciones y sus formas de agrupación.

La idea es estudiar como dichas exportaciones influirán en la demanda de nuevos profesionales y en la reconversión de los ya existentes.

Otro de los objetos del estudio es comprobar si el consorcio es la formula adecuada para la agrupación eficaz de las pymes.

La conclusión del estudio debe darnos los indicadores de cómo la exportación y sus nuevas tecnologías, van a jugar un papel muy importante en la consiguiente generación de empleo y riqueza en la región.

### **1.2. Metodología**

La investigación de campo se ha realizado mediante las siguientes técnicas de investigación: análisis cuantitativo y un análisis documental.

#### **• Análisis Cuantitativo**

El universo considerado en la investigación ha sido el de empresas con un mínimo del 5% de la facturación en mercados exteriores.

El ámbito de aplicación ha sido la Comunidad Valenciana.

El tamaño de la muestra ha sido de 200 entrevistas con un error estadístico para datos globales de  $\pm 7.07\%$  para un nivel de confianza del 95.5% y una distribución poblacional de  $p/q = 50/50$ .

Los cinco grandes sectores de actividad económica que se han utilizado para el estudio han sido los que se nombran a continuación:

SECTORES DE ACTIVIDAD
<ul style="list-style-type: none"><li>• Agroalimentarios (011, 0141)</li><li>• Cerámica (262)</li><li>• Textil (17)</li><li>• Juguetes (365)</li><li>• Zapatos (193)</li></ul>

Se han entrevistado a:

PERSONAS ENTREVISTADAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsables de exportación</li><li>• Directores comerciales</li><li>• Gerentes</li></ul>

La selección ha sido aleatoria, y se ha pasado un cuestionario estructurado de 21 preguntas más datos de clasificación. Se ha llevado a cabo telefónicamente, mediante el sistema CATI (Computer Assisted Telephone Interview).

- **Análisis documental**

Han consistido en la realización de un análisis documental, a partir de la recopilación de datos procedentes de fuentes secundarias:

- Anuarios estadísticos del Instituto Nacional de Estadística (INE).
- Datos del Instituto Español de Comercio Exterior.
- Datos facilitados por las Cámaras de Comercio (Camerdata).

- Anuario Social de España 2003 de la Fundación “La Caixa”.
  - Datos EUROSTAT y de la Comisión Europea a través de sus sistemas de información y estadística.
  - Datos facilitados por los sindicatos de implantación nacional.
  - Artículos de los periódicos ABC, EL país y El mundo.
  - Información facilitada por las propias Comunidades Autónomas: en sus respectivas consejerías.
  - Datos facilitados por la CEOE/CEPYME.
- **Tratamiento de las fuentes**

A partir de los datos obtenidos, se analizarán y obtendrán conclusiones, destinadas a las Pequeñas y Medianas Empresas de los sectores de actividad tratados, con la finalidad de que éstas sean gestionadas de forma integral.

## **2. ESTRUCTURA ECONOMICA Y DEL COMERCIO EXTERIOR EN LAS PYMES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA**

La Unión Europea en el Consejo Europeo de Lisboa, celebrado en marzo de 2000 se impuso como objetivo estratégico de esta década convertirse en la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de generar un crecimiento económico sostenible que ofrezca más y mejores puestos de trabajo y una mayor cohesión social.

Así mismo, la Comunicación de la Comisión al Consejo Europeo de primavera de Barcelona hizo hincapié, entre otros aspectos, en el desarrollo del espíritu de empresa en un entorno empresarial competitivo, y el propio Consejo Europeo celebrado en marzo de 2002 en Barcelona plasmó la necesidad de llevar a cabo reformas inaplazables para convertir a Europa en una de las áreas más competitivas, más dinámicas y más prósperas del mundo.

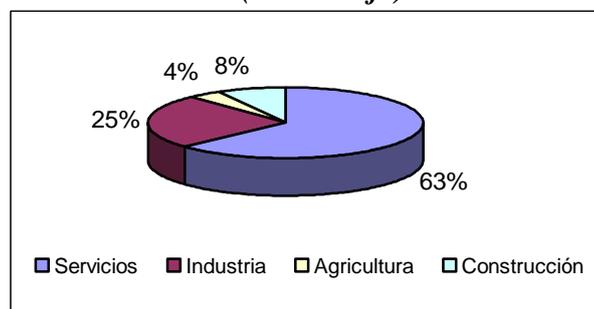
Las pequeñas y medianas empresas dinámicas serán la base del tejido productivo que propiciarán la creación de empleo en la nueva economía, por lo que la Comisión solicitó la toma de una serie de medidas encaminadas a crear un entorno favorable al inicio y desarrollo de empresas innovadoras, y especialmente, de las pyme, como factor socioeconómico fundamental por su considerable participación tanto en la producción como en su capacidad de creación y mantenimiento de puestos de trabajo, además, de su flexibilidad para adaptarse a la dinámica de los mercados.

En la Unión Europea y la Comunidad Valenciana las empresas de tamaño pequeño y mediano suponen la base del tejido productivo, con un peso muy importante en la creación de riqueza productiva y empleo. Así queda reflejado en el Sexto Informe del Observatorio Europeo para las pyme, que pone de manifiesto el crecimiento producido en los últimos años en el número de empresas privadas no agrarias y su efecto positivo sobre el empleo. El mayor número de estas empresas son pyme, ocupando este grupo de empresas a dos tercios del empleo total.

## 2.1. Análisis global económico

La estructura productiva de la Comunidad Valenciana y la del conjunto de España son muy similares en cuanto a la participación de los grandes grupos en el Valor Añadido Bruto total. La distribución por sectores económicos en la Comunidad Valenciana tiene aproximadamente la siguiente composición: servicios 63%, industria un 25%, construcción un 8% y agricultura un 4%.

### *Distribución por sectores de la estructura productiva de la Comunidad Valenciana (Porcentaje)*



Fuente: Cámara de Comercio de Valencia. 2003.

El tejido empresarial valenciano se caracteriza por la diversidad de sus actividades. Así, el sector agrario representa en torno al 40% de las exportaciones agrarias españolas y el subsector citrícola un 80% de la producción española. Por su parte, los puertos valencianos comerciales son punto de partida y retorno de un volumen considerable de la actividad comercial.

La industria del calzado, del juguete, del mueble y cerámica tienen un peso económico muy importante, así como la siderurgia, la industria del automóvil y hortofrutícola que se concentran en diversos puntos de la geografía de la Comunidad Valenciana.

Las pequeñas y medianas empresas constituyen la columna vertebral del desarrollo económico, como a continuación se analiza a través de la estructura empresarial existente en la Comunidad Valenciana, diferenciando las empresas en función de sus condición jurídica, del número de trabajadores y de su actividad productiva,

considerando los últimos datos estadísticos disponibles de la encuesta del Directorio Central de Empresas correspondientes al año 2002, realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

A partir de los datos estadísticos de la encuesta del Directorio Central de Empresas para el año 2002, realizada por el Instituto Nacional de estadística (INE), existen registradas en la Comunidad Valenciana 288.408 empresas, representando éstas el 10,6% del total nacional, lo que ha supuesto un aumento de 6476 nuevas empresas en la Comunidad Valenciana con respecto al año anterior, lo que equivale en cifras relativas al 2,3%, dos décimas menos que el incremento relativo a España.

En el año 2002 han tenido lugar ligeras variaciones en la distribución territorial del número de empresas entre las tres provincias de la Comunidad Valenciana con respecto al año 2001. Así, Valencia ubica en su territorio el 51,4% de las sedes de dichas firmas, Alicante el 37,2% y Castellón el 11,4% restante.

Con respecto al ejercicio anterior, Alicante registra el mayor aumento, tanto en términos absolutos como relativos, con un incremento del 3,7% y 3879 empresas más, mientras que Valencia con 148348 empresas experimenta una variación interanual del 1,1% con 1656 nuevas empresas. Por último, Castellón con 32766 firmas crece un 3% lo que supone un aumento de 941 empresas.

Con relación a la naturaleza jurídica de las empresas valencianas, el 59,7% corresponde a personas físicas, habiendo aumentado medio punto porcentual respecto al ejercicio 2001. Las Sociedades de Responsabilidad Limitada representan el 31%, seguidas de las Comunidades de bienes con el 3,4%, Sociedades Anónimas con el 2,8%, con un 2% las Asociaciones y otros tipos, con 9 décimas de punto las Sociedades Cooperativas y finalmente, con 2 décimas los Organismos Autónomos y otros.

Comparando los datos comentados en el párrafo anterior respecto a la distribución que se establece para el total de España, se observa que en el conjunto nacional el porcentaje de personas físicas es superior, alcanzando un 61,3%. Del mismo modo, la

Comunidad Valenciana se caracteriza por registrar un menor porcentaje de Sociedades Anónimas que el conjunto de España (un 2,8% frente al 4,7% nacional).

Este hecho se compensa por la mayor presencia en la Comunidad de Sociedades de Responsabilidad Limitada, representando en el conjunto de España el 26,4%, 4,6 puntos menos que en el tejido empresarial valenciano.

### Número de empresas según naturaleza jurídica

	Comunidad Valenciana				España			
	2001		2002		2001		2002	
	Nº Empres.	T1	Nº Empres.	T1	Nº Empres.	T1	Nº Empres.	T1
Personas Físicas	170717	60,6	172153	59,7	1651265	62,4	1662183	61,3
Sociedad Anónima	8226	2,9	8051	2,8	129349	4,9	126529	4,7
Sociedad Limitada	84932	30,1	89322	31	667441	25,2	716542	26,4
Sociedad Colectiva	38	0	38	0	503	0	471	0
Soc. Comanditaria	4	0	4	0	127	0	117	0
Com. de Bienes	9862	3,4	9862	3,4	75503	2,9	76631	2,8
Soc. Cooperativas	2619	0,9	2619	0,9	24210	0,9	24867	0,9
Asoc. y otros tipos	5835	2	5835	2	91386	3,5	97501	3,6
Org. Aut. y otros	524	0,2	524	0,2	5553	0,2	5559	0,2
		T2		T2		T2		T2
<b>TOTAL</b>	288408	10,7	288408	10,6	2645317		2710400	

T1: Porcentaje de cada tipo de empresa sobre el total.

T2: Porcentaje de empresas de la Comunidad Valenciana sobre el total nacional, y de cada provincia respecto a la Comunidad.

Fuente: Directorio Central de Empresas – INE 2002.

El mayor porcentaje de personas físicas se encuentra presente en la provincia de Valencia con un 60,5%, frente al 59,4% de Alicante y el 56,8% de Castellón. Alicante se caracteriza por contar con un mayor número de Sociedades de Responsabilidad Limitada (32,8%), en detrimento de las Sociedades Anónimas, mientras que en Castellón se registra el mayor porcentaje de Sociedades Anónimas (3,4%), de

Comunidades de bienes (5,4%) y de Sociedades Cooperativas (1,1%) y la menor en lo que a Asociaciones y otros tipos (1,7%) se refiere.

En España, el criterio más utilizado para delimitar a las empresas atendiendo a su tamaño es el número de empleados. En ese sentido, cabe indicar que el 49,8% de las empresas contabilizadas en la Comunidad Valenciana no poseen asalariados, tal y como se recoge en el cuadro que a continuación detallamos, corroborando así el claro dominio del autoempleo que se observa en sus estructura jurídica.

#### *Número de empresas según estrato de asalariados*

	Alicante	Castellón	Valencia	Comunidad Valenciana	España
Sin asalariados	52341	15598	75664	143603	1425332
De 1 a 2 asalariados	30711	9468	39296	79475	716914
De 3 a 9 asalariados	17477	5348	23050	45875	403430
De 10 a 49 asalariados	6120	1895	8915	16930	140435
De 50 a 99 asalariados	463	263	834	1560	13468
De 100 a 499 asalariados	171	179	536	886	9466
De 500 a 999 asalariados	8	13	35	56	815
De 1000 a 4999 asalariados	2	2	13	17	466
De más de 4999 asalariados	1	0	5	6	74
TOTAL	107294	32766	148348	288408	2710400

Fuente: Directorio Central de Empresas INE 2002.

En cuanto a las empresas que poseen asalariados, el 86,6% son pequeñas empresas, con menos de 10 trabajadores, elevándose este porcentaje hasta el 98,2% en el caso de las empresas hasta 50 trabajadores.

Como se ha comentado con anterioridad, las pymes predominan en el tejido empresarial de la economía valenciana y española, tal y como se muestra en la tabla de arriba. Asimismo, las diferencias son poco significativas entre las tres provincias de la Comunidad Valenciana.

El número de empresas con una plantilla superior a los mil trabajadores asciende a 23, de las cuales, el 78,3% se ubica en Valencia, y en cuanto a las empresas con más de cinco mil asalariados se sitúan en esta provincia cinco, del total de seis con que cuenta la Comunidad Valenciana.

Por otro lado, se puede afirmar que en la Comunidad Valenciana existe un alto grado de dispersión en cuanto al número de empresas según su actividad principal, siendo éste muy similar al del conjunto de España.

Dentro de esta diversificación destacan, tanto en la Comunidad Valenciana como en el total del Estado, las empresas dedicadas al comercio. En la Comunidad Valenciana el 19,8% son comercios minoristas y el 8% comercio al por mayor, construcción 12%, hostelería 9,4%, transporte 6,3% y actividades inmobiliarias 4,1%, no superando ninguna otra actividad el 4% de representatividad.

A través del análisis por actividad se aprecia una presencia de empresas en la Comunidad Valenciana superior a la media 10,7%, entre otras en las empresas dedicadas a la captación, depuración y distribución de agua 22,7%, las de la industria de la confección y peletería 21,6%, las de fabricación de productos minerales no metálicos 17,8% y las de fabricación de muebles 14,3%.

En la Comunidad Valenciana, las actividades que han registrado los mayores aumentos han sido las empresas dedicadas a actividades informáticas que han crecido un 11,8%, seguidas de las actividades inmobiliarias 10,8% y la construcción con un incremento interanual del 8,9%.

En España, las actividades que han registrado los mayores aumentos han sido las empresas dedicadas al reciclaje, que han crecido un 17,7%, las firmas de producción y distribución de energía eléctrica, gas, vapor y agua caliente 13,6% y las dedicadas a actividades informáticas 11,9%.

En el año 2002 ha acontecido un aspecto destacable en relación con la economía social en la Comunidad Valenciana, ha sido la elaboración del Anteproyecto de Ley de Cooperativas de la Comunidad Valenciana, que en su día fue remitido al Comité Económico y Social para la emisión del dictamen preceptivo, según lo establecido en su ley de creación. Dicho dictamen fue aprobado por unanimidad por todos los miembros del CES-CV, con el voto particular del grupo I “Organizaciones sindicales”.

Esta ley fue aprobada en marzo de 2003 por las Cortes Valencianas con el apoyo unánime de todas las fuerzas políticas.

La Comunidad Valenciana es una de las autonomías con mayor presencia de la economía social en su estructura empresarial, junto con Andalucía y Cataluña.

Por lo que respecta a las Sociedades Cooperativas en situación de alta en la Seguridad Social al finalizar el año 2002, en la Comunidad Valenciana había 2941 centros, el 11,6% del conjunto de España, por detrás de Cataluña 24,3% y Andalucía 21,9%. Por provincias, Valencia posee 1632 centros, seguida de Alicante y Castellón con 980 y 329 centros, respectivamente.

En cuanto a las Sociedades Laborales, la diferencia entre el número de centros de las distintas Comunidades es mucho menor, siendo Andalucía con 2762 centros la que mayor porcentaje representa sobre el total de España 16,4%. La Comunidad Valenciana posee 1533 centros, lo que supone el 9,1% de España, siendo Valencia la más representativa 54,8%, seguida de Alicante 30,9% y Castellón 14,3%.

Durante el año 2002 han disminuido en la Comunidad Valenciana tanto el número de Sociedades cooperativas, como el de las Sociedades laborales.

Por el contrario el número de trabajadores ocupados en la economía social ha aumentado.

En la Comunidad Valenciana, el número total de trabajadores ocupados en la economía social es de 51756, lo que supone el 2,89% del total de ocupados en la Comunidad Valenciana, de los que un total de 42569 corresponden a sociedades cooperativas 82,2% y el resto 9187 trabajadores 17,8%, corresponden a sociedades laborales. En España, los ocupados en la economía social ascienden a 385441 personas, de los cuales 284666 lo están en sociedades cooperativas 73,9% y 100775 trabajan en sociedades laborales, es decir, un 26,14%. Como se desprende de estas cifras, el 13,5% de los trabajadores de la economía social española pertenecen a la Comunidad Valenciana, porcentaje que se sitúa en el 15% en el caso de las sociedades cooperativas y en el 9,1% en las sociedades laborales.

Por actividades, el sector que más centros posee en la Comunidad Valenciana es el comercio y hostelería 1317, seguido de la industria manufacturera 938, representando el 28,2% y 20,1% del total autonómico, respectivamente. En España los sectores que más centros poseen son los mismos que en el territorio autonómico, representado entre ambos el 47,6% del total de centros existentes.

Por provincias, Valencia es la que más centros de cotización posee en todas las actividades, destacando por su número tanto el comercio 728 y la hostelería 572 como la industria manufacturera . En Alicante, también estas dos actividades son las que acaparan el mayor número de centros con 357 y 273, respectivamente, mientras que en Castellón los sectores que más centros poseen son el comercio y hostelería 232 y la agricultura con 143 centros.

El número de empleados presenta una tendencia similar al número de centros, siendo el sector comercio y hostelería y la industria manufacturera los más representativos. En la Comunidad Valenciana los empleados en el sector comercio y hostelería son 18028, el 41,2% del total de la Comunidad, y en la industria manufacturera 7061 trabajadores 16,1%. En España están ocupados en estos sectores 82362 y 73848 personas respectivamente, significando el 49,5% del total nacional entre ambos.

***Población Ocupada en la economía social, por sectores y Comunidades Autónomas  
(Porcentaje)***

	<b>Agrario</b>	<b>Industria</b>	<b>Construcción</b>	<b>Servicios</b>	<b>TOTAL</b>
Andalucía	4,26	5,11	2,72	2,01	2,69
Aragón	2,76	2,34	3,03	2,25	2,38
Asturias	1,06	1,84	1,51	1,72	1,67
Baleares	1,95	0,75	0,65	0,95	0,91
Canarias	2,89	2,86	1,33	1,32	1,48
Cantabria	0,22	1,58	0,80	1,12	1,12
Castilla-La Mancha	3,67	6	4,21	2,19	3,33
Castilla y León	3,77	2,89	1,46	1,27	1,82
Cataluña	3,02	1,53	2,69	1,97	1,94
<b>Comunidad Valenciana</b>	<b>4,71</b>	<b>2,11</b>	<b>2,37</b>	<b>3,19</b>	<b>2,89</b>
Extremadura	3,19	5,67	2,49	2,19	2,72
Galicia	0,82	2,48	1,17	1	1,30
Madrid	3,94	0,94	1,31	0,91	0,96
Murcia	2,86	5,05	7,38	3,37	4,05
Navarra	4,04	4,76	5,77	3,06	3,85
País Vasco	2,62	12,44	3,29	5,06	6,93
Rioja	1,25	2,77	0,82	1,70	2,02
Ceuta y Melilla	7,41	4,44	1,56	1,24	1,34
<b>TOTAL ESPAÑA</b>	<b>3,16</b>	<b>3,33</b>	<b>2,38</b>	<b>1,98</b>	<b>2,35</b>

*Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. 2002.*

Conviene destacar el elevado número de ocupados en el sector comercio y hostelería en las tres provincias, con un total de 11004 empleados en Valencia, seguida de Castellón con 4205 y Alicante 2819. En el caso de Castellón, representan el 51,8% del total de trabajadores de la provincia, mientras que en Valencia suponen el 41,8% y en Alicante el 30,1%.

En cuanto a la población ocupada de la economía social respecto al total de la población ocupada en España representa el 2,35%. En la Comunidad Valenciana éste se eleva hasta el 2,89% de la población ocupada, superada por el País Vasco 6,93%, Murcia 4,05%, Navarra 3,85% y Castilla-La Mancha 3,33%.

Por sectores, el agrario y los servicios, son los más representativos en la Comunidad Valenciana con un 4,71% y 3,19% respectivamente, superando ambos la media nacional situada en 3,16% y 1,98% en estos mismos sectores. En la industria, ocurre lo contrario, siendo este porcentaje del 2,11%, 1,22 puntos por debajo de la media española. Por último, el sector de la construcción representa el 2,37% de la población ocupada total, 1 décima por debajo de la media nacional.

Desde el punto de visto teórico no existe ninguna duda respecto a las ventajas derivadas de los intercambios comerciales. El comercio internacional permite que las economías se especialicen en las producciones en que poseen algún tipo de ventaja relativa y alcancen niveles de consumo, y en definitiva, de bienestar, superiores a los que obtendrían sin la posibilidad de comerciar. Por otra parte, la competencia que introducen los flujos de bienes y servicios entre países supone un estímulo a la eficiencia productiva y posibilita abaratamientos en los costes de producción al permitir el aprovechamiento de ventajas vinculadas a las economías de escala.

Así pues, el comercio exterior acaba configurándose como un elemento crucial en el crecimiento de una economía. El comercio representa una parte creciente de la actividad económica en la mayor parte de los países y la apertura al exterior es una de las transformaciones estructurales que acompañan al crecimiento de la renta per capita.

Además, en los últimos años, la economía mundial ha experimentado una serie de modificaciones que han alterado el marco de relaciones económicas internacionales. Los dos elementos más destacables a este respecto son el proceso de internacionalización en el ámbito real y financiero, que ha incrementado las relaciones de interdependencia de las economías nacionales, y los procesos de integración regional, entre los que destaca la constitución de la Unión Europea y su proceso hasta la consecución de la Unión Económica y Monetaria. La trascendencia que para la economía española y las economías regionales que la conforman supone su inserción en un espacio económico más amplio y la intensificación de las relaciones económicas con los países de nuestro entorno hace especialmente adecuado el estudio de los flujos transnacionales de bienes, servicios y capitales.

Para centrarnos en el tema que nos ocupa, es fundamental hacer una visión más amplia del tema, es decir ver la situación primero en España en general y luego en la Comunidad Valenciana en particular.

Por lo que, según la Contabilidad Nacional Trimestral (CNTR) la economía española registró en el año 2002 un crecimiento del 2% inferior en siete décimas al experimentado en el año anterior, y con tasas de crecimiento a lo largo del año estabilizadas en torno a este porcentaje.

El crecimiento ha estado impulsado por la demanda interna, con una contribución de 2,3 puntos porcentuales (p.p.), medio punto menos que en 2001, ya que la demanda externa ha presentado una aportación neta negativa de tres décimas debido a un avance inferior de las exportaciones frente al mayor dinamismo de las importaciones.

Por el lado de la actividad, todas las grandes ramas han presentado una aportación positiva al crecimiento económico, con excepción de la agricultura cuyo Valor Añadido Bruto (VAB) descendió un 2,1% y la industria que sufrió un ligero descenso del 0,5%.

La demanda interna ha crecido un 2,3% en el año 2002 (tres décimas superior al crecimiento del PIB) frente al 2,7% del año anterior, según las estimaciones de la CNTR. La demanda interna ha reducido su aportación al PIB en medio punto (2,3 puntos frente a 2,8 en 2001), debido tanto a la desaceleración del gasto en consumo final como de la inversión en capital fijo.

La contribución de la demanda externa al crecimiento del PIB ha sido de tres décimas negativas. Tanto las exportaciones como las importaciones han reducido su tasa de crecimiento en el año 2002, sobre todo las primeras, lo que ha determinado su menor aportación al crecimiento total.

Las exportaciones han reducido su crecimiento del 3,4% en 2001 al 1,4% en 2002. El componente de servicios, y en concreto el turismo ha sido la principal causa de esta trayectoria, ya que las exportaciones de bienes han repetido la misma tasa de crecimiento que en el año anterior (2,3%). Por su parte, las exportaciones de servicios no turísticos, especialmente seguros, comunicaciones y construcción, crecieron un 3,5% en el conjunto del año, casi el doble que los bienes.

En el caso de las importaciones se ha reducido su crecimiento pasando del 3,5% en 2001 al 2,2% en 2002. Esta desaceleración se ha producido en todos sus componentes. Las importaciones de bienes han aumentado un 2,2% frente al 3% del año anterior. En cuanto al gasto de los españoles en el extranjero, éste se incrementó en un 4,2%, tres con cuatro puntos porcentuales menos que en 2001. Por último, las importaciones de servicios no turísticos (seguros, construcción, servicios a empresas, transporte, financieros,...) crecieron un 1,5% en el conjunto del año.

Desde el punto de vista de la oferta, todas las ramas de actividad han experimentado un crecimiento en el año 2002, excepto en la agricultura que ha descendido un 2,1% y la industria un 0,5%. Por el contrario, la energía ha registrado el mayor crecimiento (8,3%), siendo la única que supera la tasa de variación del año anterior, seguida de la construcción (4,9%) y los servicios (2,2%).

Por otro lado, uno de los principales aspectos que destacan en el comportamiento de las variables básicas del mercado de empleo en España en el año 2002 es el importante aumento de la población activa, un 3% en el conjunto del año, superior al crecimiento de la población en edad de trabajar, lo que ha permitido elevar la tasa de participación hasta el 54% frente al 52,9% del año precedente. Este considerable aumento de la oferta de trabajo no ha podido ser absorbido por la demanda, dando lugar a un aumento del desempleo estimado del 11,4%.

Por sexos, la población activa masculina se desaceleró en el año 2002, mientras que el crecimiento se intensificó entre las mujeres, estrechándose el diferencial existente entre las tasas de actividad masculina y femenina.

Por sectores, la agricultura ha reducido el número de empleados en un 5,7% en relación al año anterior, mientras que la industria lo hacía en un 0,4%, afectada por el comportamiento descendente de la actividad industrial. En cuanto al resto de sectores, los servicios han experimentado un incremento interanual para el conjunto del año del 3,3%. Por su parte, la construcción con una tasa de variación media interanual del 3,5%, sigue siendo el sector más dinámico de la economía en el año 2002.

Teniendo en cuenta la situación profesional, se observa una disminución en el empleo no asalariado del 1,4%, con una trayectoria descendente a lo largo de todo el año. Por el contrario, los trabajadores por cuenta ajena han tenido una evolución más favorable aumentando un 2,8%, si bien inferior al 4,1% del año precedente.

Nuevamente, en el año 2002 la tasa de temporalidad se ha recortado en siete décimas en relación al año precedente, alcanzando un 31%. En promedio anual, los trabajadores con contrato indefinido han registrado una variación interanual del 3,8% y los trabajadores con contrato temporal un 0,6% lo que explica esa reducción de la temporalidad. En ambos casos las tasas de crecimiento han sido inferiores a las del año 2001 que fueron de 4,6% y 3,1%, respectivamente.

***Evolución de la tasa de desempleo en España, 2001/2002 (Millones)***

	2001	2002	2001				2002			
			I tr	II tr	III tr	IV tr	I tr	II tr	III tr	IV tr
<b>Desempleados (a)</b>	<b>-1,9</b>	<b>11,5</b>	<b>-4</b>	<b>-2,1</b>	<b>-1,5</b>	<b>0,2</b>	<b>8,6</b>	<b>10,5</b>	<b>14,8</b>	<b>12</b>
<b>Tasa de paro</b>	<b>10,5</b>	<b>11,4</b>	<b>10,9</b>	<b>10,4</b>	<b>10,2</b>	<b>10,5</b>	<b>11,5</b>	<b>11,1</b>	<b>11,4</b>	<b>11,5</b>
- Por sexos										
Hombres	7,5	8,1	7,8	7,3	7,2	7,5	8,2	7,7	8,1	8,3
Mujeres	15,2	16,4	15,6	15,1	15	15,2	16,5	16,3	16,5	16,2
- Por edades										
Entre 16 y 29 años	16,8	18	17,2	16,5	16,6	16,9	17,9	17,4	17,9	18,6
Entre 30 y 44 años	8,9	9,8	9,5	8,8	8,4	8,8	10	9,5	9,8	9,7
De 45 años en adelante	6,6	7,3	6,7	6,5	6,4	6,6	7,3	7,3	7,4	7,3
- Por formación (b)										
Estudios bajos	11,1	12,2	11,3	10,9	10,9	11,1	12	11,8	12,5	12,3
Estudios medios	11,1	12	11,7	11,1	10,7	11	12,1	11,8	11,9	12,1
Estudios altos	8	8,7	7,9	7,6	8,1	8,3	9,1	8,3	8,8	8,6
<b>Paro de larga duración</b>										
- Incidencia (c)	40,4	37,5	42,1	40,5	39,9	39,1	38,1	37	36,6	38,1

(a) Enlace realizado en el servicio de estudios del Banco de España

(b) Bajos: sin estudios o primarios; altos: universitarios y otros

(c) Peso en el total de parados de aquellos que llevan más de un año en esa situación

Fuente: Banco de España. Boletín Económico / Febrero 2003.

La tasa de inflación en España, medida a través del IPC, se situó en el 4% en diciembre de 2002, 1,3 puntos por encima de diciembre del año anterior. La desfavorable evolución experimentada a lo largo del año queda atenuada al considerar la tasa de inflación media anual que se situó en el 3,5% una décima por debajo de la estimada en 2001.

El crecimiento medio del PIB real ha disminuido hasta el 0,8% en el año 2002, frente al 1,4% observado el año anterior. Este moderado crecimiento se ha debido, entre otros factores, al aumento de la incertidumbre y al empeoramiento de las perspectivas sobre una rápida recuperación, por las tensiones geopolíticas que han repercutido

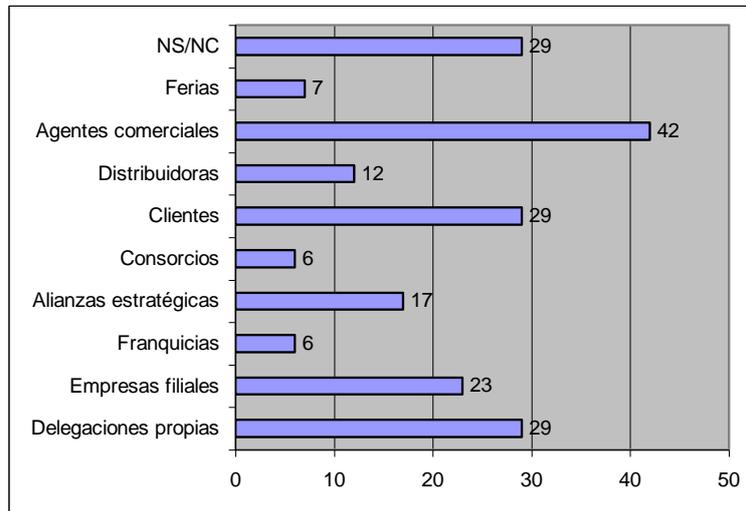
negativamente sobre el precio del petróleo, por la caída de los valores bursátiles y los desequilibrios internacionales.

## 2.2. Análisis del comercio exterior Valenciano.

La economía valenciana se caracteriza, entre otros aspectos, por su capacidad exportadora. En torno a 9000 empresas de la Comunidad exportan regularmente, existiendo un elevado grado de diversificación en los bienes y servicios: automóviles, maquinaria, productos químicos, productos agrarios y los productos industriales tradicionales como azulejos, calzado, textiles, muebles, juguetes, etc.

La Comunidad Valenciana es una de las economías más abiertas al exterior dentro del conjunto de España y, como veremos posteriormente, presenta el saldo exterior positivo más elevado de todas las comunidades autónomas españolas, contribuyendo a moderar el déficit comercial exterior.

### *Métodos utilizados por las empresas valencianas para exportar (Nº de empresas)*



Fuente: Estudio EOI Consorcios de exportación, 2003.

El volumen anual de exportaciones con origen en la Comunidad Valenciana ha alcanzado en el año 2002 los 16.747, 50 millones de euros, lo que supone un

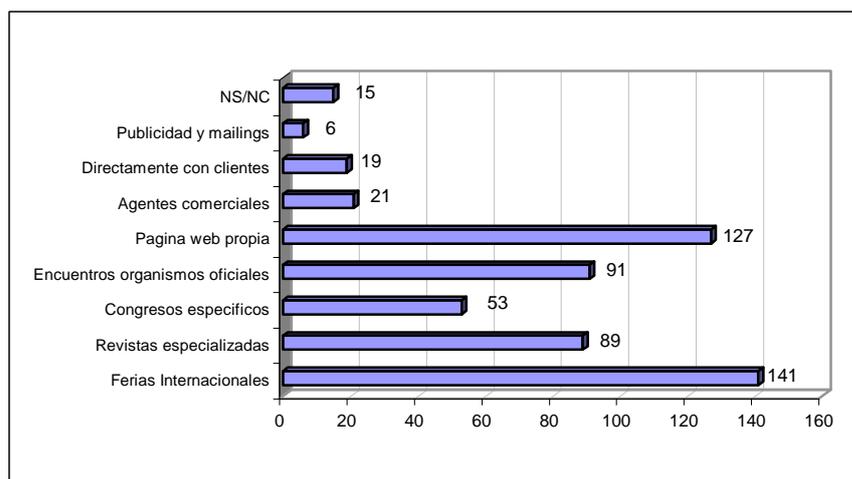
incremento del 5,7% respecto a la cifra contabilizada en el año 2001. Este aumento es superior al registrado el año anterior que se situó en el 3,7%.

El crecimiento de las exportaciones de la Comunidad Valenciana triplicaron el conjunto de España. En cuanto a su volumen ocupa el segundo puesto, solo superada por Cataluña.

En el primer trimestre del año 2002 las exportaciones descendieron un 2,7% en relación con el mismo periodo del año anterior, durante el segundo y el tercer trimestre la tasa de variación positiva fue del 5,4% y 7,4% respectivamente, mientras que el último trimestre se cerró con un incremento del 13,5%.

Las exportaciones españolas han aumentado un 1,6% inferior en 4,1 puntos a la tasa de variación interanual de nuestra Comunidad, dando lugar con ello a un ascenso de la representación que tienen nuestras exportaciones en el total nacional, con un 12,8% frente al 12,3% del año 2001.

### *Canales de promoción en el extranjero (Nº de empresas)*



Fuente: Estudio EOI Consorcios de exportación. 2003.

En cuanto a las importaciones en la Comunidad Valenciana han alcanzado en el año 2002 un volumen total de 13.854,01 millones de euros, lo que supone un incremento del 2,7%, 4,2 puntos inferiores al contabilizado el año anterior.

En el año 2002 la ralentización de la actividad se nota en la primera mitad del año con una disminución de 1,7% y 6,9% en el primer y segundo trimestre respectivamente y se refleja en un crecimiento en el tercer trimestre con un 7,4%, alcanzan su máximo en el cuarto trimestre con una tasa de crecimiento del 17,6%.

**Exportaciones e importaciones. C. Valenciana y España 1990-2002**

	C. Valenciana				España				CV/España	
	Exp.	TI	Imp.	TI	Exp.	TI	Imp.	TI	Exp.	Imp.
1990	5420,19	8,3	3637,72	3,4	33913,14	9,9	53581,02	6,2	16	6,8
1991	6076,68	12,1	4120,95	13,3	37407,02	10,3	58130,20	8,5	16,2	7,1
1992	6188,26	1,8	4476,12	8,6	39700	6,1	61329,51	5,5	15,6	7,3
1993	6812,81	10,1	4810,93	7,5	48111,46	21,2	63016,22	2,8	14,2	7,6
1994	8667,57	27,2	6093,25	26,7	58876,17	22,4	74216,57	17,8	14,7	8,2
1995	9812,09	13,2	7000,73	14,9	68654,09	16,6	86054,44	16	14,3	8,1
1996	10839,07	10,5	7529,73	7,6	77716,88	13,2	92770,38	7,8	13,9	8,1
1997	12417,27	14,6	8624,17	14,5	91760,35	18,1	107980,55	16,4	13,5	8
1998	13148,10	5,9	9520,54	10,4	99849,46	8,8	122856,11	13,8	13,2	7,7
1999	13583,40	3,3	10593,03	11,3	103343,17	3,5	135866,32	10,6	13,1	7,8
2000	15281,08	12,5	12621,96	19,2	123099,54	19,1	166138,37	22,3	12,4	7,6
2001	15841,11	3,7	13493,47	6,9	128671,95	4,5	171690	3,3	12,3	7,9
2002	16747,50	5,7	13854,01	2,7	130814	1,7	172788	0,6	12,8	8

Fuente: IVE 2003

Con pequeñas diferencias, más notables en el segundo trimestre las exportaciones siguen la misma evolución que las importaciones.

Por su parte las importaciones españolas han experimentado un incremento el año 2002 del 0,6%, inferior al 2,7% de las importaciones de la Comunidad Valenciana, con lo que el peso relativo de las importaciones de esta comunidad sobre el total español ha aumentado una décima hasta situarse en el 8%.

La mayor tasa de crecimiento de las exportaciones respecto a las importaciones ha hecho aumentar la tasa de cobertura del comercio exterior en la Comunidad Valenciana hasta el 121%, 4 puntos por arriba del dato obtenido en el año anterior que fue del 117%. Se rompe así una tendencia a la baja de los últimos cinco años.

Por grupos de productos, nuestro sector exterior exporta principalmente bienes de consumo, con un 54,4% de las ventas totales, registrando en el año 2002 una cantidad de 9.116,29 millones de euros. Las compras de este tipo de productos representan un 24,6% de esta cifra, resultando así una tasa de cobertura superior al 26,7%.

Por lo que respecta a las compras al exterior, el principal grupo de productos importados son los bienes intermedios, con un 52,4% del total, registrándose en este caso una tasa de cobertura deficitaria del 91,8%.

Los bienes de capital suponen el 5,4% del total de los bienes exportados y el 13,9% de las compras realizadas, obteniendo una tasa de cobertura del 46,8%.

Por último, cabe indicar que ha aumentado la dependencia energética de nuestra Comunidad frente al exterior. Las exportaciones de productos energéticos han experimentado una reducción del 21,3% mientras que las importaciones disminuían el 4,4% en el año 2002, dando lugar a una tasa de cobertura del 5,2%.

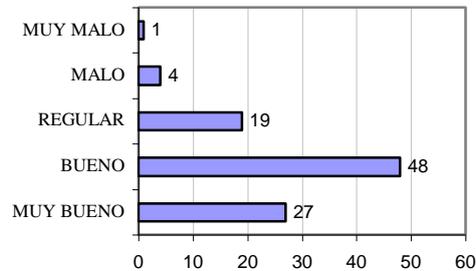
Las exportaciones del sector primario representan el 21,1% del total del total, seguidas por las ventas de vehículos con un 20% cerámica, cemento y vidrio (14,4%). Estos tres grupos lideran las ventas exteriores de nuestra Comunidad concentrando un 55,5% de las mismas. Les siguen en importancia calzado (8,8%), máquinas y material eléctrico (6,2%) y las ventas del sector textil (6,1%).

Entre las importaciones por productos, destacan las de bienes intermedios como minerales y metales comunes y preciosos (20%), máquinas y material eléctrico (16,8%) y plásticos, pieles, madera y papel (13,9%). Por otro lado, las compras de material de transporte suponen el 16,4% del total, mientras que las de productos animales y vegetales alcanzan un 10,4%.

También destacan las elevadas tasas de cobertura correspondientes a cerámica y calzado con un 954,6% y 579,1%, respectivamente. La pujanza de estos sectores se

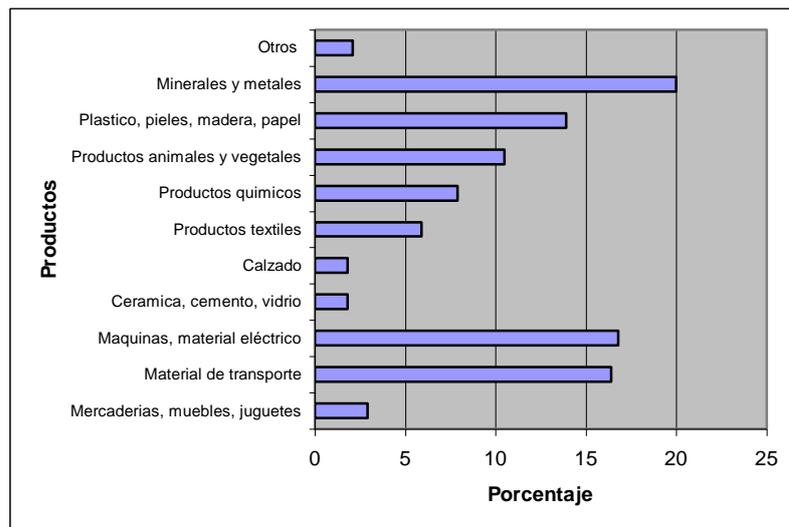
demuestra con las elevadas cifras de exportación y reducidas de importación, al tener abastecido el mercado nacional.

### ***Exportaciones de la Comunidad Valenciana por productos 2002 (Porcentaje)***



Fuente: IVE 2003

### ***Importaciones de la Comunidad Valenciana por productos 2002 (Porcentaje)***



Fuente: IVE 2003

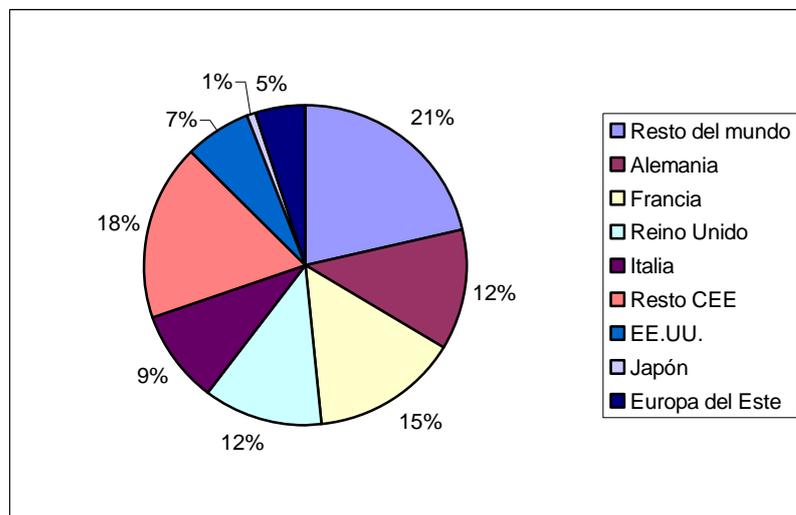
Las ventas al exterior con origen en la Comunidad Valenciana están concentradas principalmente en los países de la Unión Europea, que comprenden el 66,2% del total, destacando sobretudo las ventas a Francia (14,6%), que han aumentado el (10,7%) y Alemania (12,3%), con un ligero aumento (1,4%) .

Reino Unido es el país de la Unión Europea que más ha incrementado las compras a la Comunidad Valenciana a lo largo del año 2002, con una tasa de variación del 12,2%,

representando el 12,2% del total de las exportaciones. En segundo lugar se encuentra Francia que con un incremento de sus comprar en 2002 de 10,7 absorbe el 14,6% de las ventas al exterior.

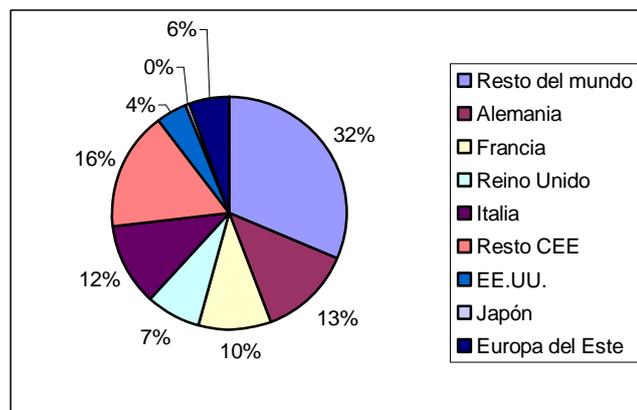
Respecto a las otras ventas al exterior, éstas se dirigen en un 17,8% al resto de países de la UE, en un 6,8% a EE.UU., y en un 5% a la Europa del Este.

**Exportaciones de la Comunidad Valenciana por principales destinos 2002  
(Porcentaje)**



Fuente: IVE 2003

**Importaciones de la Comunidad Valenciana por principales orígenes (Porcentaje)**



Fuente: IVE 2003

En cuanto a las compras al exterior de la Comunidad Valenciana, el grado de concentración es similar al de las exportaciones. Las importaciones de la Unión Europea representan el 58,3% del total de las importaciones de la Comunidad Valenciana (0,3% puntos menos que en el año 2001). Destaca Alemania como el principal origen de nuestras importaciones con un 13% seguida por Italia con un 12%, Francia un 10% y el Reino Unido un 7%. Fuera de la Unión Europea destacan la Europa del Este y EE.UU., con un 6% y un 4% respectivamente.

Con respecto al año anterior, hay que resaltar los avances registrados en las compras a los países de Europa del Este (sin incluir Rusia) que han aumentado en un 17,2%. Por otro lado, las compras a Japón han disminuido en un 19,9%, aunque el volumen de las mismas sólo supone el 0,5% del total. Finalmente, destacar que en los países de la Unión Europea con los que se mantiene mayor flujo comercial, las importaciones se han aumentado en todos ellos, con excepción de Italia y Reino Unido que han disminuido en un 2,5% y 2,4% respectivamente.

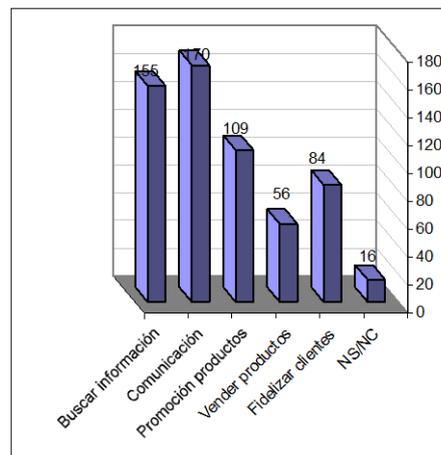
Después de esta descripción de la situación de nuestro comercio exterior, considerando los principales destinos y orígenes, se observa su clara posición de superávit respecto a la mayoría de países, sobre todo del Reino Unido, con el que se alcanza una tasa de cobertura del 198,5%. De nuestro entorno, sólo con Italia se obtiene una tasa de cobertura deficitaria (97,7%) que se ha reducido respecto al año 2001 en el 19%, Productos vegetales (15,3%), los productos de la industria química (7,6%) la cerámica (3,9%), muebles y juguetes (1,1%) disminuyendo el textil (-4,5%) y el calzado (-1,2%). Estas cifras han motivado que nuestro incremento de exportaciones respecto al año precedente con un 5,7%, supere el total nacional (1,7%) y por consiguiente la representación de nuestras exportaciones en el conjunto de España haya aumentado del 12,3% al 12,8%.

Los sectores tradicionales en la importación han crecido como los productos de la industria química (13,4%), muebles y juguetes (14,1%), material de transporte (16,3%), calzado (14,3%) y textil (1,7%).

La cifra global ha crecido respecto al año 2001 un 2,7%, superior al 0,6% del total de España, con lo que nuestra representación en el total nacional ha pasado de 7,9% al 8%.

El uso de las nuevas tecnologías ha significado una mejor apertura hacia el exterior. Como lo demuestra el hecho de que a través de Internet se hayan mejorado las comunicaciones, se venden productos y se fidelicen clientes entre otras muchas funciones, como se puede observar en la tabla que a continuación se adjunta.

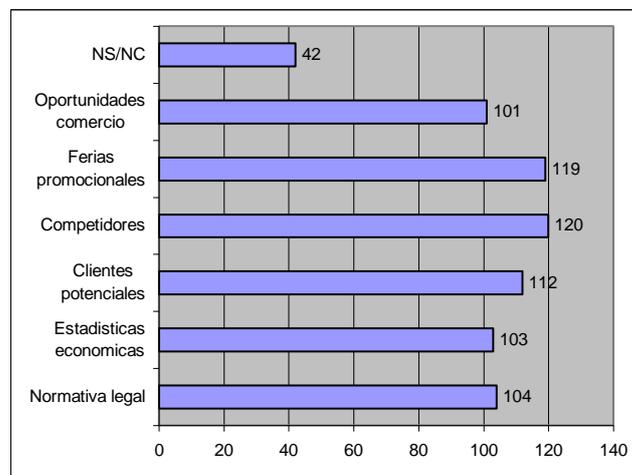
**Funciones para las que utiliza Internet en los mercados exteriores. (Nº de empresas)**



Fuente: Estudio EOI Consorcios de exportación. 2003.

También fruto del uso de Internet se puede obtener mucha información y muy rápida referente a ferias promocionales, competidores, clientes potenciales, normativa legal, etc., con lo que esto significa.

**Información obtenida por Internet sobre los mercados exteriores (Nº de empresas)**



Fuente: Estudio EOI Consorcios de exportación. 2003.

### 2.3. Disparidades regionales entre la Comunidad Valenciana y el resto de las Comunidades

En el conjunto de España se ha producido un aumento de la tasa de cobertura de 1 punto hasta alcanzar el 76%.

#### *Exportaciones e importaciones por Comunidades Autónomas 2002*

	Exportaciones		Importaciones		Superávit	Déficit	T. Cob.
	Millones Euros	TI	Millones Euros	TI	Millones Euros	Millones Euros	%
Andalucía	10114	7,9	10857	6,3		-743	93,16
Aragón	5554	4,3	5285	3,1	269		105,09
Asturias	1788	1,4	2129	1,2		-341	83,98
Baleares	1213	0,9	1736	1		-523	69,87
Canarias	736	0,6	3255	1,9		-2519	22,61
Cantabria	1523	1,2	1442	0,8	81		105,62
Castilla-León	7923	6,2	7865	4,6	58		100,74
Castilla-La Mancha	2123	1,7	3770	2,2		-1647	56,31
Cataluña	35830	27,9	50944	29,6		-15114	70,33
<b>Comunidad Valenciana</b>	<b>16725</b>	<b>13</b>	<b>13843</b>	<b>8</b>	<b>2882</b>		<b>120,82</b>
Extremadura	811	0,6	439	0,3	372		184,74
Galicia	9496	7,4	9105	5,3	391		104,29
Madrid	14294	11,1	41638	24,2		-27344	34,33
Murcia	3794	3	4707	2,7		-913	80,60
Navarra	4405	3,4	4026	2,3	379		109,41
País Vasco	11301	8,8	10071	5,8	1230		112,21
La Rioja	876	0,7	672	0,4	204		130,36
Ceuta	92	0,1	198	0,1		-106	46,46
Melilla	0	0	174	0,1			0,23
<b>Total Superávit/Déficit</b>					5866	-49424	
<b>Total</b>	128598		172156			-43558	74,70
		<b>T2</b>		<b>T2</b>			
<b>Comunidad Valenciana</b>	<b>16725</b>		<b>13843</b>		<b>2882</b>		<b>120,82</b>
Alicante	3706	22,2	2137	15,4	1569		173,40
Castellón	3664	21,9	2018	14,6	1646		181,55
Valencia	9356	55,9	9688	70		-332	96,57

Fuente: Departamento de Aduanas. Ministerio de Hacienda. 2003

Según los datos facilitados por el Departamento de Aduanas del Ministerio de Hacienda, se observa que el superávit que registra nuestro sector exterior es de 2882 millones de euros lo que supone ser la Comunidad Autónoma con mayor superávit

alcanzando el 49,13% del contabilizado por las nueve comunidades autónomas que logran superávit:

- Comunidad Valenciana.
- País Vasco.
- Galicia.
- Navarra.
- Extremadura.
- Aragón.
- La Rioja.
- Cantabria.
- Castilla-León.

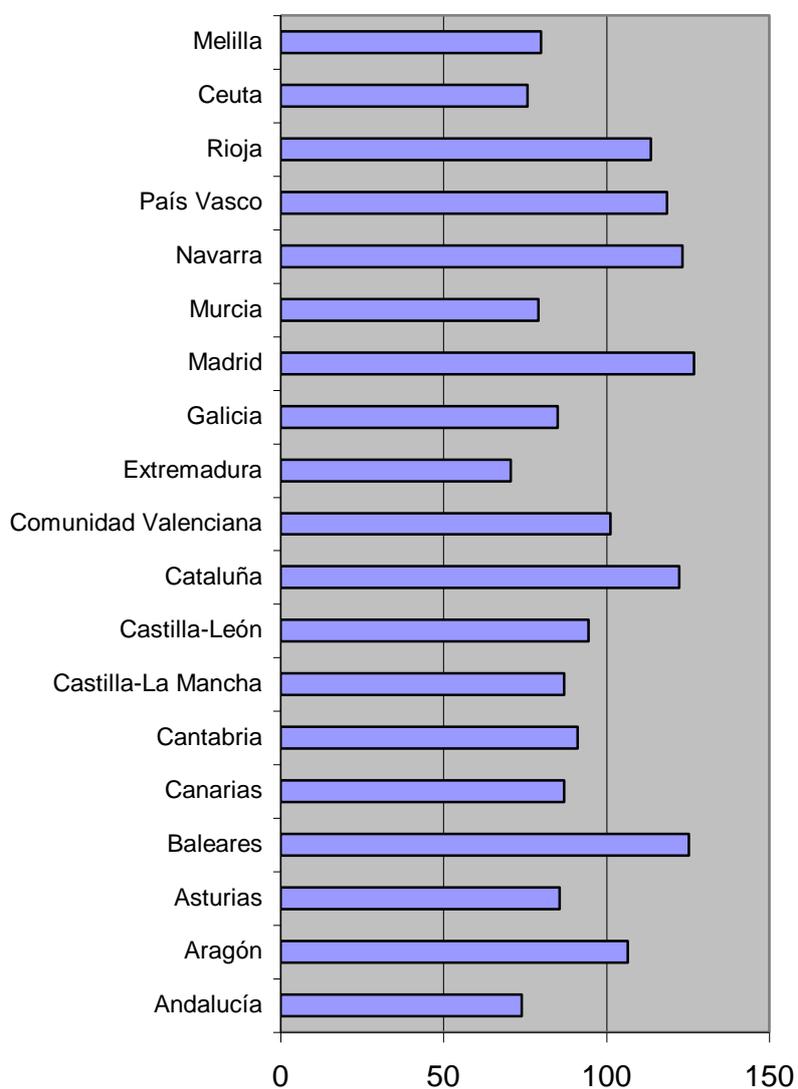
Por comunidades autónomas, el mayor crecimiento tuvo lugar en Murcia 2,85%, seguida de Navarra 2,74%, Madrid 2,65%, Castilla-León 2,49%, Andalucía 2,40% y Cataluña 2,32%, todas ellas por encima de la media española 2,19%. Tras estas comunidades se sitúa la Comunidad Valenciana con un crecimiento del 2,15%, como se observa en la tabla que a continuación se adjunta.

**Variación del PIB por Comunidades Autónomas**

	<b>Agricultura y pesca</b>	<b>Industria</b>	<b>Construcción</b>	<b>Servicios</b>	<b>Sectores no agrarios</b>	<b>PIB</b>
Andalucía	1,20	0,86	5,23	2,46	2,58	2,40
Aragón	1,94	0,78	3,21	2,28	1,94	1,72
Asturias	0,28	1,30	2,48	2,42	2,02	1,98
Baleares	0,31	0,82	2,79	0,38	1,77	0,24
Canarias	1,67	1,64	3,40	1,53	1,84	1,66
Cantabria	0,15	0,20	2,45	2,42	1,85	1,78
Castilla-León	0,13	0,69	2,91	2,96	1,99	1,75
Castilla-La Mancha	3,48	0,90	2,68	3,06	2,39	2,49
Cataluña	5,20	1,23	3,15	2,68	2,27	2,32
Comunidad Valenciana	0,41	0,29	3,25	2,82	2,21	2,15
Extremadura	1,97	1,91	1,90	2,15	1,85	1,86
Galicia	1	2	2,28	2,23	2	1,89
Madrid	0,46	1,18	4,35	2,79	2,65	2,65
Murcia	1,69	1,93	4,89	3,35	3	2,85
Navarra	1,40	1,16	3	4,10	2,81	2,74
País Vasco	6,70	0,98	4,80	1,89	1,86	1,72
Rioja	0,30	1,43	4,63	2,39	2,21	1,93
Ceuta	0,50	1,46	2,96	2,12	2,12	2,12
Melilla	0	1,02	2,11	1,96	1,96	1,99
<b>TOTAL</b>	<b>1,14</b>	<b>1,07</b>	<b>3,63</b>	<b>2,82</b>	<b>2,25</b>	<b>2,19</b>

Fuente: Fundación de las Cajas de Ahorro Confederadas 2003.

### Convergencia real de las comunidades autónomas del 2002



Fuente: Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas. 2003.

Como se observa en el gráfico de arriba, en cuanto a la convergencia real en términos del PIB por habitante, las comunidades que han superado la media española son: Madrid 126,96, Baleares 125,30, Navarra 123,37, Cataluña 122,36, País Vasco 118,55, La Rioja 113,71, Aragón 106,65 y Comunidad Valenciana 101, 21.

### **3. LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN**

La apertura de nuevos mercados en el exterior exige unos medios técnicos, humanos y financieros que no están al alcance de muchas pequeñas y medianas empresas exportadoras, sobre todo, cuando se trata de acudir a países de difícil acceso como, por ejemplo, China, Rusia o la India. Por ello, desde mediados de la década de los ochenta, distintas entidades, entre ellas, el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), los organismos de promoción de las Comunidades Autónomas, las Cámaras de comercio, las Asociaciones de Exportadores, etc., han venido apoyando la agrupación de empresas para que, de una forma conjunta, lleven a cabo la penetración y consolidación de su presencia en los mercados internacionales.

El instrumento básico para lograr este objetivo son los consorcios de exportación.

#### **3.1. Definición**

Un consorcio de exportación es un acuerdo entre varias empresas fabricantes cuyo objetivo principal es introducirse y operar, de forma conjunta, en los mercados exteriores. El consorcio actúa como el departamento de comercio exterior de sus miembros y supone tres ventajas esenciales:

- Se aumenta y complementa la oferta exportadora y, con ello, la capacidad de negociación con los clientes.
- Se comparten los gastos, fijos y variables, de acceso a los mercados exteriores.
- Se obtienen recursos financieros a través de las ayudas públicas.

Los consorcios de exportación son una agrupación de empresas con el objeto de exportar mediante un compromiso de actuación conjunta.

### **3.2. Características**

- Grupo de empresas (mínimo de 3) que desean desarrollar conjuntamente acciones o políticas de exportación de sus productos.
- Los productos que las empresas aportan al consorcio, normalmente complementarios entre sí, suelen tener un idéntico canal de distribución, así como eventos promocionales comunes.
- Adoptan un compromiso económico y/o comercial entre ellas. Las empresas determinan unas normas que regulan lo que aporta cada una y los derechos y deberes respectivos.
- Frente a otras fórmulas de venta al exterior, el consorcio no ha de verse como un intermediario ajeno a la empresa: el consorcio es un ente auxiliar de la propia empresa, que sólo defiende los intereses de los socios.
- Las empresas que se embarquen en un consorcio tienen que tener vocación exportadora.
- El canal de distribución debe ser similar.
- Debe existir una homogeneidad entre las empresas. Esta homogeneidad deberá existir en:

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>a. El tamaño</li><li>b. Cultura de empresa</li><li>c. Ubicación</li><li>d. Objetivos</li></ul> |
|--|

- Es importante que exista un compromiso de permanencia mínima entre las empresas. El compromiso mínimo es de un año pero el objetivo es de dos a tres años.

### **3.2.1. Características de un consorcio “tipo”**

- Los consorcios típicos suelen constar de cuatro o cinco socios.
- La mayoría de los consorcios son en origen.
- El objetivo principal es la promoción de la venta aunque existan de otra índole.
- El coste por empresa es de 3-5 millones por año.
- Se constituyen porque los consorcios están subvencionados por el ICEX y por las Cámaras de Comercio.
- El gerente suele ser un profesional y cuenta con una experiencia mínima de cuatro años en comercio exterior.
- Existe una afinidad en la cultura y objetivos empresariales.

### **3.3. Tipos de consorcios**

Debido a los diferentes motivos o variables que pueden ser objeto de acuerdo entre las empresas que deciden agruparse para exportar, existe una gran variedad de consorcios, que pueden clasificarse atendiendo a tres criterios:

- Ubicación de la sede del consorcio.
- Actividades que realiza.
- Sector al que pertenecen las empresas.

#### **• Consorcios en origen y en destino:**

Los consorcios en origen son aquellos que se constituyen en el país en el que están establecidas las empresas socios, es decir, en España. Pueden tener filiales o delegaciones en el exterior. Son los consorcios en los que, aunque su objetivo sea uno o varios mercados o áreas geográficas, la oficina o sede del consorcio está radicada en el mismo país de las empresas miembros.

Los consorcios en destino son los formados en el exterior por empresas españolas con un mercado concreto como objetivo, en el que constituyen una sociedad para desarrollar la gestión comercial, es decir son los consorcios en los que tienen sus instalaciones, sede, personal, etc., en el país cuyo mercado o área geográfica de influencia se va a tomar como objetivo de las exportaciones de las empresas consorciadas.

Los consorcios en origen son mucho más numerosos en la Comunidad Valenciana mientras que los consorcios en destino suelen constituirse cuando el mercado o área geográfica elegida permiten y/o requieren de una actividad intensiva "in situ".

- **Consortios de promoción y de venta:**

Los consorcios de promoción se limitan a realizar actividades promocionales, pero no participan directamente en el proceso de comercialización. Deben agrupar a empresas pertenecientes a sectores muy concretos con productos que cumplan unos parámetros de calidad preestablecidos, ya que lo que se persigue es poner en práctica una estrategia de diferenciación mediante una contramarca de calidad común.

Los consorcios de venta, además de realizar actividades de promoción, realizan funciones comerciales propiamente dichas. Cabe distinguir entre los consorcios broker, que actúan como agentes comerciales localizando clientes para sus socios y facilitando el proceso de venta, y los consorcios trading, que adquieren los productos en firme a los socios y los revenden en el exterior.

- **Consortios multisectoriales y unisectoriales:**

Los consorcios multisectoriales son aquellos formados por empresas de distintos sectores, mientras que en los unisectoriales sólo participan empresas de un mismo sector.

### **3.4. Servicios que presta un consorcio**

Desde su creación en 1992, la Cámara de Comercio de Valencia ha constituido 67 consorcios que agrupan a más de 350 empresas.

Los servicios que se prestan son:

- Búsqueda y localización de potenciales socios a la empresa individual interesada.
- Asistencia a las reuniones previas a la constitución jurídica del consorcio, señalizando y gestionando los pasos a seguir.
- Elaboración del Reglamento de Régimen Interior o Convenio Regulador.
- Tramitación de la documentación necesaria para escriturar el consorcio.
- Asesoramiento jurídico y fiscal. Elaboración de estatutos del consorcio y solicitud de la denominación social.
- Trámites bancarios de apertura de cuenta corriente conjunta.
- Apoyo en la búsqueda de selección del gerente y adjunto. Localización de candidatos en las diferentes bolsas de trabajo. Publicación de ofertas de trabajo en prensa. Recepción de currícula. Organización de jornadas de selección.
- Asesoramiento de las ayudas de la administración a los consorcios de exportación.
- Apoyo en todos aquellos temas relativos al comercio exterior (listados de importadores/exportadores, tramitación participación en ferias, estudios de mercado, etc.).
- Búsqueda de nuevos socios para consorcios ya consolidados.

### **3.5. La figura del promotor**

Para conseguir que un conjunto de empresas llegue a formar un consorcio es necesario que haya alguien que ponga en marcha el proceso y coordine los pasos previos a la constitución. Esta figura puede ser un organismo externo (Cámaras de comercio, entidades de promoción exterior de las Comunidades Autónomas, Asociaciones de

Exportadores, etc), un consultor independiente o alguno de los directivos de los potenciales socios.

La figura del promotor es esencial para que el consorcio llegue a constituirse en las condiciones adecuadas. Las funciones del promotor son:

- Buscar empresas que estén interesadas en participar en el consorcio y que reúnan los factores de éxito expuestos en el apartado anterior.
- Informarlas del proceso y de los requisitos para constituir consorcios, así como de las ayudas que concede la Administración al efecto.
- Organizar reuniones con los gerentes de los socios potenciales para ir concretando los objetivos básicos del consorcio.
- Preseleccionar mercados exteriores prioritarios y proponer estrategias y acciones de marketing para cada uno de ellos.
- Proponer alternativas de financiación para las actividades del consorcio.
- Sondar a las instituciones públicas sobre la posibilidad de obtener subvenciones.
- Buscar asesores jurídicos, fiscales, inmobiliarios, etc. que resuelvan cualquier dificultad que aparezca en la fase inmediatamente anterior a la constitución.
- Participar activamente en la búsqueda de candidatos a ocupar el puesto de gerente del consorcio.

Para llevar a cabo todas estas funciones es aconsejable que el promotor cuente con recursos económicos aportados por las empresas interesadas en agruparse. Es común, sin embargo, que al no estar aún constituido el consorcio, las empresas no acepten este compromiso, lo que redundará en que los pasos previos a la constitución no se den con la profundidad y rigor necesarios.

### **3.6. El plan de marketing internacional**

Una vez determinado el número de empresas interesadas en formar el consorcio, realizar, un estudio de los mercados exteriores más favorables que sirva de base para el plan de marketing internacional del grupo. Se trata de definir la estrategia del consorcio, al menos, en los siguientes puntos:

- Mercados exteriores objetivo, sobre la base de criterios aceptados por todos los socios.
- Descripción de la oferta de productos y servicios exportables, así como de las necesidades de adaptación a los mercados seleccionados.
- Identificación de los segmentos de mercado hacia los que se va a dirigir la oferta comercial.
- Posicionamiento en relación a los productos de la competencia.
- Canales de distribución para cada mercado y descripción de las diferentes alternativas de entrada.
- Política de precios y márgenes de negociación.
- Actividades de promoción y publicidad a realizar, tales como: documentación promocional, asistencia a ferias, viajes comerciales, anuncios en publicaciones especializadas, seminarios, misiones inversas, etc.
- Organización operativa del consorcio, como nexo de unión entre las empresas consorciadas y los clientes y los clientes en el exterior.

EL plan de marketing internacional, además de establecer las estrategias y acciones básicas del consorcio, sirve como referencia para fijar objetivos y para estimar las inversiones necesarias que los consorciados deberán realizar.

### **3.7. El plan económico-financiero**

Es el soporte en el que se fundamenta la viabilidad económica del consorcio para un período mínimo de cuatro años. Hay que tener en cuenta que el proceso de apertura de mercados exteriores suele ser lento y costoso. En principio, serán necesarios al menos

dos años para que se alcance un cierto volumen de ventas en los mercados exteriores. Por ello, es aconsejable estimar las previsiones con prudencia.

Los objetivos hay que fijarlos a cuatro años, desglosados por mercados y para cada una de las empresas consorciadas. Aunque siempre resulta difícil establecer previsiones de venta, los datos que se obtengan en el estudio de mercado realizado para elaborar el plan de marketing proporcionará información sobre el tamaño de los mercados seleccionados, sus tendencias de crecimiento y el potencial de la oferta del consorcio.

Los objetivos globales de ventas del consorcio pueden fijarse:

- Como porcentaje de la facturación total o del volumen de exportación, si tienen experiencia internacional, de las empresas consorciadas.
- En relación a las exportaciones totales de España de esos productos hacia los mercados seleccionados.
- Como cuota del volumen de importación de cada uno de los mercados seleccionados.

Para alcanzar los objetivos de venta previstos, las empresas consorciadas pueden acudir a las siguientes fuentes de financiación:

- Capital social: suscrito a partes iguales, suele oscilar entre 600 y 3000 euros.
- Cuotas de mantenimiento: sirven para facilitar el cumplimiento del plan de marketing internacional, especialmente, en los dos primeros años. Pueden establecerse como aportaciones mensuales o trimestrales e instrumentarse a través de letras aceptadas, avales o pagarés para garantizar la contribución de cada empresa.
- Ingresos por gestión comercial: en los consorcios broker, que actúan como agentes comerciales, se puede establecer una comisión sobre las ventas de entre un 3% y un 10%, dependiendo del volumen previsto. En los consorcios trading se obtiene un margen comercial por la diferencia entre el precio al que se

compran los productos a los socios y aquel al que se venden a los clientes en el exterior.

- Ayudas institucionales: parte de los gastos realizados pueden financiarse a través de subvenciones oficiales.
- Financiación ajena: aunque puede recurrirse a ella, no es una fuente adecuada para los consorcios ya que, además de representar un coste financiero exigiría la presentación de garantías individuales de los socios al tratarse de una empresa recién constituida y sin activos fijos disponibles.

### **3.8. Normativa interna**

Aparte de los pactos que se establezcan en los estatutos de constitución del consorcio, cualquiera que sea la forma jurídica que se adopte, es necesario redactar una normativa interna que sirva para regular, sobre todo, las relaciones comerciales entre los socios. Los aspectos en los que debe llegarse a un acuerdo antes de iniciar la actividad comercial son, entre otros:

- Volumen de producción que cada empresa está dispuesta a comercializar a través del consorcio.
- Requisitos sobre niveles de calidad y sistemas de control para garantizar la homogeneidad de los productos que se ofrezcan.
- Tiempo mínimo de permanencia en el consorcio (puede establecerse una indemnización al resto de los socios en caso de salida anticipada de la sociedad) y duración del mismo.
- Descripción detallada de los productos que cada fabricante comercializará de forma exclusiva a través del consorcio en los países seleccionados.
- Sistema de asignación de pedidos en aquellos consorcios cuyos socios comercialicen productos directamente competidores.

- Tratamiento de los clientes que cada una de las empresas consorciadas tuviera, en su caso, antes de la constitución del consorcio en los mercados seleccionados.
- Posibilidad de comercializar productos complementarios a aquellos que compongan la oferta del consorcio para rentabilizar la red comercial que se cree.
- Fijación de los precios de cesión en el caso de los consorcios trading.
- Condiciones de admisión de nuevos socios.
- Creación de una marca o contramarca común para los productos exportados a través del consorcio.
- Sistema de distribución de beneficios.
- Causas de disolución y procedimientos de resolución de conflictos (cartera de clientes, propiedad de la marca, personal, etc).
- Funcionamiento de los órganos de gestión del consorcio (periodicidad de las reuniones, representantes, rotación de cargos, actas, quórum, etc.).

### **3.9. Selección del gerente**

El gerente es una figura clave para el éxito del consorcio. Por ello, el promotor y los socios deben dedicar tiempo y esfuerzo a buscar, a través de sus contactos, posibles candidatos y a seleccionar al más adecuado, para lo que deben entrevistar, como mínimo, entre tres y cinco candidatos y elegir al que reúna las mejores condiciones. No es habitual contratar los servicios de consultoras de selección de personal o headhunters para que realicen esta labor.

El gerente que se elija tiene que tener el apoyo de todos los consorciados y su perfil idóneo puede ser como el siguiente:

- Titulación superior. Si se trata de un consorcio de bienes industriales o bienes de equipo, es aconsejable una formación técnica específica.

- Formación complementaria de postgrado: cursos de marketing internacional, finanzas internacionales, técnicas de comercio exterior, etc.
- Dominio del inglés y conocimiento de otros idiomas en función de los mercados prioritarios a los que se dirija el consorcio.
- Profesional señor con, al menos, diez años de experiencia.
- Conocedor del sector y de los productos que se vayan a comercializar a través del consorcio.
- Mentalidad enfocada a diseñar y ejecutar estrategias y acciones de marketing internacional.
- Conocimientos y experiencia directa en ventas en mercados exteriores.
- Habilidad para negociar internamente con los socios, de forma que logre anteponer los intereses del consorcio a los particulares de cada miembro.
- Capacidad de gerencia. Habitado a formar parte de consejos de administración.

#### **4. LA PUESTA EN MARCHA DE UNA FORMA AGRUPADA DE EXPORTACIÓN**

La Cámara de Comercio de Valencia, líder en la creación de consorcios, tiene un programa de transferencia de la metodología desarrollada en este campo, dirigida a otras instituciones que pretendan impulsar la creación de fórmulas empresariales asociativas.

El programa de transferencia comprende: Cursos de formación de técnicos en consorcios; cursos para empresas; implantación de programas; asistencia técnica; prestación de servicios de asesoramiento sobre proyectos determinados.

##### **4.1. Pasos para la formación de un consorcio de exportación**

Para poder indicar los pasos a seguir para la formación de un consorcio de exportación, lo primero de todo, es que vamos a delimitar aquello de lo que hablamos cuando nos referimos a consorcio de exportación. Por lo tanto estaríamos hablando de:

- Grupo de (mínimo de 3) que desean desarrollar conjuntamente acciones o políticas de exportación (con mercados a determinar, el grado de relación entre ellas a determinar, etc.).
- Normalmente empresas fabricantes. Muy excepcionalmente puede darse el caso de alguna empresa comercializadora.
- Los productos que las empresas aportan al consorcio suelen tener un idéntico canal de distribución. Los interlocutores comerciales (distribuidores, agentes, etc.) son los mismos, así como son comunes los eventos promocionales (ferias, etc) a los que puedan acudir.
- Adoptan un compromiso económico y/o comercial entre ellas. Las empresas adoptan unas normas que regulan lo que aporta cada una y los derechos y deberes respectivos.
- Parten normalmente de un cierto áfan de duración en el tiempo. No se forman para acciones aisladas, ni suelen tener un período de vida prefijado, aún cuando

está contemplada la posibilidad de que la empresa pueda causar baja en el consorcio en un momento dado.

- Los productos que las empresas aportan al consorcio son en la mayoría de casos no competitivos. Se trata de eliminar, en la medida en que se pueda, posibles roces o competencia interna entre los socios.
- Los productos suelen ser complementarios. Es un elemento importante que la suma de los productos en una oferta conjunta para el exterior sea más ventajosa para cada empresa que el que su producto sea tratado individualmente.
- Hay un reparto de poder o de importancia entre los miembros del consorcio. No hay ninguna empresa que tenga por sí misma un poder decisorio y determinante sobre la agrupación.
- Normalmente las empresas que lo forman son Pymes.

Hay, por supuesto, excepciones a la regla, como, por ejemplo, el caso de consorcios con productos competitivos entre sí y que están funcionando con continuidad y eficacia.

También hay que recalcar que el tipo de consorcio al que nos vamos a referir, es de carácter horizontal, es decir, todos los fabricantes aportan un producto terminado, situado en idéntica fase de la cadena de producción.

El consorcio tipo al que nosotros nos referimos es el consorcio de comercialización o de venta y consorcios en origen.

También existe la posibilidad de constituirse un pre-consorcio. Esta forma de cooperación embrión de consorcio, puede considerarse una fase previa hasta la constitución de éste. No requiere la adopción de una forma jurídica que vincule a las partes, ni tampoco la contratación a tiempo completo de un gerente o profesional del comercio exterior. La duración de esta fórmula de cooperación puede ser mayor o menor hasta su disolución o la definitiva constitución de un consorcio de exportación. Por otro lado, no es en absoluto necesario (ni siquiera es lo más habitual) pasar por la etapa del pre-consorcio cuando en el ánimo del grupo está la constitución de un

consorcio. Esta fórmula suele darse cuando, por alguna razón, falta todavía alguno de los requisitos básicos del consorcio.

Se puede considerar al pre-consorcio como una forma incompleta de consorcio, por lo que muchos de los pasos a seguir para formar un consorcio se darán de la misma manera en el pre-consorcio, mientras que otros no se llegarán a tomar hasta la definitiva constitución de aquél. El esquema, pues, será también válido para los pre-consorcios.

### • **Motivación**

Todos los consorcios de exportación tienen un promotor, es decir, una persona, empresa u organismo que tiene la idea de crear el consorcio y que se encarga de poner en marcha el mecanismo conducente a la formación de éste.

El promotor puede ser:

- Una empresa individual, en la persona de uno de sus directivos o de su propietario.
- Un grupo de empresas que ya colaboran de alguna forma.
- Un organismo oficial. (como por ejemplo, una Cámara de comercio).
- Un consultor independiente.
- Un profesional de comercio exterior que se prefigura como futuro gerente del consorcio.
- Otros.

A veces la idea del consorcio surge de una empresa individual que acude a terceros (un consultor, una Cámara de comercio) para que le asistan en la tarea de su formación. En este caso, este ente independiente será el que asumirá la promoción de la agrupación y será el responsable de motivar a otras empresas para que se sumen a la iniciativa.

Es decisivo, que el promotor del consorcio tenga claros, y a su vez deje claros, los fines del consorcio para todas y cada una de las empresas integrantes: qué es lo que espera del consorcio la empresa individual.

Este tema es importante, pues ha de haber una sintonía clara entre las empresas, a riesgo de que en el mismo devenir del consorcio haya una divergencia de criterios y de expectativas que lo puedan hacer fracasar.

Por ello, el promotor ha de llegar a convencer a las empresas de las ventajas de la fórmula del consorcio y por otro lado ha de dejar también muy claro qué es lo que una empresa está, por así decir, adquiriendo cuando entra a constituir un consorcio de exportación.

Entre las ventajas de la fórmula del consorcio, que el promotor habrá de manejar, pueden contarse las siguientes:

- Reparto de gastos entre los socios.
- Gama más completa de productos.
- Contratación de personal profesional del comercio exterior.
- Mayor poder de negociación con agentes, distribuidores, canales de distribución y clientes.
- Compartición de las aportaciones de cada socio a un acervo común de información, oportunidades, etc.
- Frente a otras fórmulas de venta al exterior, el consorcio no ha de verse como un intermediario ajeno a la empresa: el consorcio es un ente auxiliar de la propia empresa, que sólo defiende los intereses de los socios.
- Importantes ayudas de las administraciones públicas: estatales y autonómicas.

Por otro lado, el promotor ha de hacer que la empresa susceptible de entrar en un consorcio se someta a un serio auto análisis o auto examen para que perciba y se convenza de la idoneidad de esta figura para sus propios intereses.

La fórmula tiene claramente unos costes mínimos, ligados a los recursos necesarios para la salida de la empresa al exterior. El tema de los costes va a ser recurrente en las reuniones preparativas del consorcio, previas a la asunción del compromiso definitivo de la integración en éste de la empresa. Por ello es conveniente que las empresas tengan muy claro cuáles son las prestaciones esperadas del consorcio y que con esto hagan un cálculo de la rentabilidad de este tipo de asociación.

Lo primero que las empresas han de tener claro en el tema del coste, es la distinción entre: a) los costes de exportar y b) los costes de un consorcio. En términos generales, lo que se quiere transmitir es que la exportación, llevada de una forma avanzada, madura y duradera tiene unos costes iniciales que se tendrán que asumir y que son independientes de la canalización de este comercio exterior por la vía del consorcio. El consorcio lo que hará es repartir estos gastos entre sus asociados (y tener la posibilidad de acceder a subvenciones a las que no se tiene acceso de otra manera).

El consorcio le va a dar a las empresas una gestión madura y profesional de su comercio exterior. Por ello, cuando una empresa se plantea entrar a formar parte de un consorcio ha de aceptar que en su decisión asume el contenido de las siguientes premisas:

- La empresa quiere o necesita exportar. Exportar siempre supone unos costes y unos riesgos, ocasionados normalmente por un comportamiento diferente de otros países o áreas, cuyas reglas normalmente no se conocen tan bien como las del propio país. Además se trata de plazas lejanas, por lo que el coste de las comunicaciones y de la solución de los eventuales problemas es mayor. La empresa entonces ha de tener claro que la exportación tiene unos costes iniciales que habrá de asumir con independencia de que los realice en el seno de un consorcio. El consorcio contribuirá en todo caso a repartir estos gastos entre los asociados.
- La empresa quiere empezar a exportar o bien quiere ampliar los mercados actuales. Aperturar unos mercados, sean nacionales o internacionales supone un coste en promoción, en investigación, en prospección de clientes, en la búsqueda de los

interlocutores comerciales adecuados, etc. Este es un coste que tampoco se atribuirá directamente al consorcio. Como en el caso anterior, estos costes serán a repartir.

- La empresa quiere exportar de forma estable y no de forma esporádica. Se trata de considerar los mercados exteriores en los que se actúa como si fueran mercado interior a todos los efectos y poder contar con una facturación exterior más o menos estable y presupuestable. Evidentemente siempre puede hacerse alguna operación de exportación sin que a la empresa le cueste nada, recibiendo la visita de un comprador extranjero especialmente interesado por nuestros productos. Pero en un mundo tan competitivo como en el que vivimos actualmente, con mucha mayor oferta que demanda, es cada vez más difícil que esto suceda. Y si sucede, a veces puede que no convenga servir un pedido esporádico por ser frecuentemente de un importante volumen, que trastoca la producción estimada o habitual de la empresa y puede ir en perjuicio del servicio a los clientes nacionales más estables.

Por otro lado, colocar excedentes de producción tampoco es fácil y, en todo caso, nos aleja de la perspectiva de hacer crecer a la empresa común paralelo crecimiento de una demanda exterior de clientes para la que se trabaja ex profeso, al igual que se trabaja para los clientes del propio país.

El consorcio se plantea como una forma de tener presencia estable en los mercados exteriores. Ello da una ventaja cuya rentabilidad también se debe valorar.

- La empresa quiere tener un control permanente de sus clientes en el exterior. Una comercial de exportación o trading puede hacer todo el trabajo de colocar el producto en el exterior. Pero con estas empresas, aunque muchas veces su papel es de vital importancia y de gran dinamismo, se puede caer en el peligro de quedar atado de pies y manos, sin capacidad de respuesta en caso de que ya no se trabaje con ella por cualquier motivo. El fabricante no tiene apenas control sobre el cliente extranjero y escasa información sobre el mercado. El cliente es normalmente de la trading y no del fabricante. Con el consorcio no se deja de tener control sobre los mercados ni sobre los clientes, porque son propios, se abordan directamente con el concurso de un empleado de la

empresa: el gerente del consorcio. Nuevamente, debe valorarse también la rentabilidad de la fórmula a este respecto.

- La empresa quiere internacionalizarse, esto es, regirse por criterios amplios de alcance internacional (en nivel tecnológico, calidad, gestión, diseño, etc.). Toda empresa que permanezca aislada del exterior y de la evolución del mundo asume una posición sumamente desventajosa a la hora de competir. Por el contrario, una empresa que siga las tendencias y las innovaciones contará con importantes bazas incluso en el propio mercado nacional. No hay que olvidar que no se puede impedir que compañías internacionales irrumpen en lo que consideramos nuestros mercados y nos arrebatan lo que consideramos nuestro si no tenemos capacidad de respuesta ante su mejor oferta. Ser competitivo pasa por una constante mejora y desarrollo de todos los aspectos de la empresa, inspirados en la evolución mundial de nuestro sector.
- La empresa quiere tener una gestión profesional de su comercio exterior. Han pasado los tiempos en los que el empresario podía asumir la gestión integral de la empresa. El comercio exterior requiere de un conjunto de técnicas, habilidades y saberes que hacen conveniente la profesionalización de la gestión. Un profesional supone un coste importante. Y al principio hay además un tiempo de siembra en el que no se rentabiliza este coste: el consorcio sirve para repartir el gasto entre los socios sin merma de eficacia.

La empresa que vaya a entrar en un consorcio debe obtener en conclusión que, si asume las premisas anteriores y, por lo tanto, necesita un consorcio (y sólo ha de entrar en uno si éste es el caso), la fórmula le provee de una avanzada estructura de exportación y de prospección de mercados a un coste relativamente bajo.

Y el hecho de que la estructura del consorcio sea compartida entre varias empresas no tiene porqué suponer una significativa merma de tiempo de trabajo correspondiente a cada empresa, dado que por un lado los productos del consorcio comparten el canal de comercialización, por lo que la mayor parte de las gestiones serán comunes, y por otro lado el número de empresas asociadas es reducido (normalmente de tres a siete

empresas), con lo que nunca se pierde la perspectiva de trabajo de cada empresa individual.

Sin tener en cuenta subvenciones ni otras ventajas externas, la colaboración por esta vía va a ser la forma más económica de afrontar la exportación de una forma moderna, madura y profesional.

No obstante, ha de quedar también claro para la empresa que al formar parte de un consorcio está haciendo una inversión, cuyos resultados vendrán a medio plazo si se persevera y se ponen los medios adecuados. No hay que esperar resultados milagrosos.

En resumen, un consorcio no ha de contemplarse sólo como un medio para aumentar las ventas, sino como un instrumento que nos va a dar una triple utilidad:

- Plataforma exportadora (promoción de ventas y gestión del comercio exterior).
- Plataforma para estudio de mercados.
- Plataforma para la captación de oportunidades comerciales.

Se tiende a juzgar un consorcio sólo por la utilidad. Pero los factores son parte importante de la estrategia avanzada de gestión en un mundo inevitablemente internacionalizado y con un nivel de competencia creciente. En este entorno es necesario:

- Tener información constante y rápida de la tendencia del mercado.
- Ser capaz de adaptarse a esa demanda cambiante.

La empresa debe convencerse de que el consorcio puede suplirle esta carencia de una forma asequible.

Habría también que tener en cuenta que un consorcio no tiene porqué ser eterno y que puede llegar a disolverse. Aún en el caso de que llegara a desintegrarse, el consorcio puede haber servido como escuela de exportadores: en caso de disolución, la empresa

habrá adoptado hábitos y conocimientos de exportación, quizá se haya hecho con una cartera de clientes extranjeros, estará en disposición de atacar uno o varios mercados exteriores, etc. La empresa habrá adquirido carácter internacional a un coste relativamente bajo.

Y para finalizar este punto hay que hacer una advertencia válida a la hora de abordar cualquier proyecto de cooperación entre empresas. El empresario debe ser consciente de que no puede utilizar la cooperación con otras empresas como tabla de salvación o instrumento para salir de una situación angustiosa, pues difícilmente podrá consolidar el proyecto. La cooperación debe ser un medio para lograr, principalmente, un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado.

Por tanto, la empresa deberá encontrarse en una fase de madurez para poder optar a proponer éste ó a cualquier tipo de acuerdo de cooperación desde una posición fuerte, basada en:

- Gestión eficiente de su empresa.
- Tecnología o know-how propios.
- Capacidad de innovación.
- Posibilidades de crecimiento.
- Economía saneada.

Si la empresa se encuentra en una fase de consolidación, también puede obtener múltiples ventajas de la cooperación empresarial, aunque su débil posición negociadora, escasa experiencia y fragilidad financiera, son riesgos que deberá considerar con detenimiento.

**• Opción por la fórmula del consorcio y definición de la estrategia de cooperación.**

Una vez que la empresa ha superado con éxito la fase de la motivación y el autoexamen, cabe esperar una decisión favorable por su parte para entrar a formar parte de un consorcio.

Este convencimiento debe estar presente tanto en la posible empresa promotora del consorcio como en cada una de las empresas que en la posterior búsqueda pueda aparecer como susceptible de asociarse a ésta.

Cuando ya se dispone de una empresa (o más de una) a partir de la cual articular el consorcio, se hace necesario esbozar una estrategia de cooperación, es decir, un proyecto-base sobre el cual orientar la búsqueda de nuevos socios y la elaboración del proyecto.

La estrategia debe partir de las características de las empresas involucradas inicialmente en el proyecto. Un proyecto en el aire, puramente teórico, tiene múltiples posibilidades de fracasar. Es por ello que debe partirse de un diagnóstico de la empresa y de un estudio de las posibilidades de complementación con otras a efectos de consorciarse. A partir de este análisis se enfocará la búsqueda de nuevas empresas.

Por ello la secuencia de los hechos habrá de ser:

- Análisis de la empresa: características y posibilidades. Para poder establecer un análisis de la empresa, el promotor del consorcio habrá de obtener información relevante sobre ésta con un listado o formulario preestablecido. Tendrá que reunir datos referentes a características estructurales básicas de la empresa, con especial atención a aspectos comerciales.

Los datos se pueden obtener a través de un Formulario de Análisis de Empresas, por ejemplo el elaborado por el ICES (Ver Anexo II).

Con toda la información que se obtiene del formulario, se elaborará un informe detallado que reunirá datos de varios tipos:

- Datos estructurales de la empresa.
- Situación de la empresa.
- Red comercial de la empresa.
- Cultura empresarial de la empresa.
- Datos sobre sus productos exportables.
- Capacidad exportadora de la empresa.
- Disposición de la empresa ante el consorcio.
- Recursos que puede aportar al consorcio.
- Características deseadas de los socios.
- Evaluación subjetiva sobre su mentalidad de trabajo en forma asociada.

Con la información de la empresa o empresas que van a ser el núcleo del consorcio, alrededor del cual va a girar la estrategia de cooperación, habrá que establecer entonces la estrategia de cooperación.

- Elaboración de un proyecto de consorcio.

Tras conocer las características y también las necesidades y capacidades de las empresas iniciadoras del proyecto de consorcio, habrá que plantear un proyecto que exponer a los socios y que servirá para orientar la búsqueda de éstos.

Y en este punto caben dos posibilidades:

1. Elaborar un proyecto cerrado, con unas características prefijadas de consorcio (mercados, tipo de consorcio, funcionamiento, presupuesto estimado, etc).

Este proyecto se expondría a las nuevas empresas, quienes lo aceptarían o no, con un margen limitado de negociación.

2. Elaborar un proyecto abierto, en el cual sólo se especificarían posibilidades para la constitución de la agrupación y quizá se tomarían en cuenta algunos puntos de obligado cumplimiento, sin la concurrencia de los cuales el consorcio sería inviable para las empresas promotoras de éste.

En nuestro caso seguiremos el segundo caso, es decir, el del proyecto abierto.

Un proyecto cerrado y rígido es a menudo un obstáculo para la constitución de un consorcio. Y ello por varias razones.

Por un lado, partir de un proyecto cerrado puede excluir la concurrencia en la agrupación de una empresa que conviene que esté en el consorcio, pero que no se ajusta a alguna de las características esbozadas en el plan. Por el contrario, si se da un proceso de negociación de carácter amplio, puede encontrarse una solución técnica al problema.

Por otra parte, muchas veces ni la empresa-núcleo ni el promotor del consorcio conoce todas las posibilidades de cooperación u oportunidades en comercio exterior, posibilidades que aparecen en las conversaciones previas a sus constitución.

Al fin y al cabo, con la creación de un consorcio se está creando una nueva empresa, para lo que es fundamental poner unas bases sólidas que hayan salido de explorar y explotar el máximo número de posibilidades. Es conveniente partir de un cuestionamiento global absoluto en un principio para proceder posteriormente a construir el edificio de una manera sólida y meditada.

En suma, el principio de diálogo y cooperación debe regir desde el mismo momento en que surge la idea del consorcio.

Ahora bien, si el proyecto es conveniente dejarlo muy abierto, hay una serie de características de las empresas consorciadas y de sus productos que son importantes tener en cuenta para orientar la construcción del consorcio:

#### **EN CUANTO A LAS EMPRESAS:**

- Tamaño homogéneo de las empresas.
- Mentalidad de cooperación de los directivos de las empresas, especialmente del gerente.
- Compartición de objetivos del consorcio. Expectativas similares frente al consorcio.
- Compartición de objetivos en comercio exterior.
- Mentalidad a medio plazo. La apertura de mercados no es tarea de hoy para mañana.
- Cercanía geográfica. Aunque sea un factor de segundo orden, se constata mayor tasa de éxito y permanencia cuando las empresas no están demasiado distantes unas de otras (mayor agilidad en la toma de decisiones).

#### **EN CUANTO A LOS PRODUCTOS:**

- Productos no competitivos. Conveniente para evitar roces entre las empresas (como ya se ha dicho hay excepciones a esta regla).
- Productos complementarios. Es conveniente que el todo sea superior a la suma de las partes.
- Productos con idéntico canal de distribución. Este es una tema de importancia. Han de coincidir al máximo los distribuidores/agentes comerciales/ferias comerciales.
- Productos dirigidos a un segmento de mercado idéntico. Por razones obvias, no pueden mezclarse productos de gama alta con productos de gama baja.
- Los productos que aporte las empresas al consorcio han de ser potencialmente exportables en calidad, cantidad y precio. Este factor muchas veces sólo es comprobable a posteriori y el consorcio puede verse como una plataforma de investigación de mercados que averigüe esta exportabilidad.

Si hubiera que destacar dos ideas que debieran regir la búsqueda de empresas para la pre-configuración del grupo, éstas podrían ser:

1. Los servicios que el consorcio puede dar a las empresas que se agrupan han de ser ventajosos para cada empresa a título individual. Es decir, una empresa para la que no fuera provechosa, por ejemplo, la compartición de un profesional del comercio exterior que le promocionará ventas ni tampoco el hecho de compartir los gastos de unos viajes comerciales (necesarios para este fin), no encajaría en el consorcio.
2. La oferta conjunta de los productos en el consorcio ha de servir para potenciar la venta de cada producto individualmente. Una empresa con un producto que no potencie la venta del resto de los productos aportados al consorcio o que incluso perjudique al resto, podría suponer la no inclusión de tal empresa en el consorcio.

En suma: compartición de gastos y mejora de la oferta han de considerarse como dos pilares básicos para medir la bondad de un consorcio.

Con todos estos elementos ya se está en disposición de empezar la búsqueda de socios.

- **Búsqueda de nuevas empresas, que encajen con el proyecto esbozado.**

La búsqueda de socios para un consorcio no es normalmente tarea fácil. Requiere de mucha paciencia y a veces de dotes de investigación.

Esta búsqueda puede realizarla la empresa o el promotor del consorcio utilizando sus propios medios o bien acudiendo a organismos e intermediarios que cuenten con instrumentos para encontrar al socio adecuado:

1. Búsqueda por medios propios. La propia empresa-núcleo puede utilizar sus propios medios cuando conoce suficientemente el sector y el abanico de posibles socios es muy reducido. En este caso, a través incluso de clientes y proveedores, puede llegar a localizar al socio adecuado.

Aún así, y dada la actual complejidad de todos los sectores y la amplitud de los mercados, resulta aconsejable acudir también a los organismos intermediarios.

2. Búsqueda por medios ajenos a la empresa. Existen varios recursos para la búsqueda:

1. Instituciones y organismos oficiales.
2. Directorios sectoriales.
3. Catálogos de ferias.
4. Asociaciones y federaciones de empresarios.
5. Asociaciones sectoriales.
6. Asociaciones de exportadores.
7. Páginas amarillas.
8. Publicaciones diversas.
9. Consultorías.

Una vez localizada la empresa o empresas susceptibles de entrar en el consorcio, el promotor habrá de entrevistar al responsable de la empresa, conocer sus instalaciones, asegurarse de su solvencia y seriedad, etc.

Será totalmente necesario que haya un intercambio de información entre el promotor y la nueva empresa:

1. El promotor habrá de hacer partícipe a la empresa de las características generales del proyecto de consorcio, así como transmitirle las características de la fórmula y sus ventajas.
2. La empresa, por su parte, habrá de suministrar información al promotor, siguiendo el ya mencionado Formulario de Análisis de Empresa.

Con esta información, el promotor del consorcio ya podrá examinar la adecuación de la empresa a la empresa-base o al núcleo de empresas vertebradoras de la agrupación.

• **Análisis de las nuevas empresas.**

La selección del socio apropiado es una de las fases más delicadas dentro de cualquier estrategia de cooperación. El éxito de la negociación dependerá principalmente de que el candidato seleccionado cumpla una serie de requisitos fundamentales.

Para su análisis tomamos como referencia una serie de indicadores, a los que concederemos mayor o menor importancia según las características del proyecto en cuestión:

- a. **Tamaño:** En términos generales, es aconsejable que el socio sea de una dimensión empresarial (en cuanto a número de empleados, volumen de facturación, etc) similar al del resto de empresas del grupo, ya que grandes diferencias de tamaño pueden provocar un desequilibrio de fuerzas en las negociaciones, el cual puede impedir su culminación. Además, el volumen de recursos que pueden invertir en el consorcio unas y otras puede ser muy dispar, insuficientes para unas y excesivas para otras.

- b. Gama de productos. Resulta importante analizar no sólo los productos que interesan de cara a la cooperación, sino también la oferta global de los socios.
- c. Evolución. La evolución en ventas y/o exportaciones durante los últimos años del candidato es un buen reflejo de su potencial, así como de las posibilidades con que se puede contar al colaborar con él.
- d. Objetivos del candidato. Se debe considerar adecuado que los objetivos que persiga el candidato en el acuerdo de cooperación sean similares o complementarios a los nuestros.
- e. Cultura de empresa. Los diversos tipos de organización, métodos empleados, etc no son todos susceptibles de ser integrados en un proyecto común.
- f. Previsión de su posición ante la negociación. Un factor básico para elegir cooperantes es la estimación de su posición y actitudes ante la futura negociación.

Un análisis profundo de estos indicadores, sobre todo en los casos en que dispongamos de varios candidatos para desarrollar la cooperación, nos facilitará la tarea de seleccionar, de forma acertada, aquellos que se acerquen más a los intereses de la agrupación.

- **Constitución del grupo inicial del consorcio.**

Cuando ya dispone el promotor del consorcio de un núcleo apropiado de empresas (con un mínimo de tres) se pone en marcha el proceso de negociación.

- **Negociaciones.**

La puesta en marcha del proceso de negociación no implica que haya finalizado la búsqueda de empresas para el consorcio. Puede empezar a negociarse con anterioridad a que se disponga del número deseado de empresas para el grupo. Además, como resultado de las negociaciones puede surgir la conveniencia de

sumar al grupo una nueva empresa, bien sea por su tipo de producto, en vistas a un mayor reparto de los costes, etc. En todo caso, los criterios para su incorporación al grupo serán lo que ya se han barajado.

En la negociación se tiene en cuenta los aspectos constitutivos de un consorcio. Por lo que hay que tener en cuenta que muchos de estos temas pueden ser modificados por el gerente del consorcio, quien dará su visión más técnica y fundamentada para la elaboración definitiva de la estrategia global de la agrupación.

Estos temas son:

5. Cliente objetivo y canal de comercialización.

La comunidad de clientes y de canales de comercialización es el pilar básico para una rentabilización del esfuerzo conjunto.

Habría que determinar en primer lugar el tipo de clientes al que el consorcio como tal se va a dirigir:

- 10. Mayoristas
- 11. Minoristas
- 12. Fabricantes
- 13. Grandes superficies
- 14. Grandes almacenes
- 15. Cadenas especializadas
- 16. Profesionales
- 17. Etc.

No sólo habrá de ser el mismo “tipo” de cliente, sino, en principio, el mismo cliente. Por ejemplo, si el consorcio se dirige a fabricantes, habrá de ser fabricantes del mismo producto. En caso contrario, habrá una multiplicación y dispersión de esfuerzos comerciales.

El canal de comercialización puede cambiar de país a país por lo que es difícil de fijar de antemano. No obstante, es conveniente adoptar como punto de partida la identidad de canales en el mercado nacional.

En cada país un mismo tipo de cliente puede demandar una distinta serie de interlocutores comerciales. Por ejemplo, la clientela minorista puede abordarse por medio de representantes o por medio de centrales de compra. Habrá de exigírsele al consorcio una primera etapa de investigación de los canales apropiados y de la selección del que sea idóneo.

#### 6. Mercados objetivo.

Habrá que hacer una primera delimitación de los mercados en los que el consorcio vaya a operar y el orden de importancia de estos.

Asimismo, puede establecerse un área restringida de operaciones o bien puede ampliarse el ámbito de actuación, en perjuicio de un trabajo intensivo.

En la elección de mercados habrá que valorar:

- Potencial de compra actual.
- Potencial de crecimiento.
- Proximidad socio-económica.
- Imagen del país exportador en dicho mercado.
- Etc.

Por otro lado, se tendrá que tener en cuenta si el consorcio va a dirigirse a Nuevos mercados, es decir, mercados en los que ninguna de las empresas consorciadas tenga implantación, o bien a Mercados actuales, es decir, mercados en los que ya se tiene algún trabajo o clientes hechos. La tercera posibilidad es cubrir ambas clases de mercados.

En el segundo caso habrá que negociar la cuantificación o valoración de lo que cada empresa aporta al consorcio, bien sea en trabajo realizado, bien sea en clientes hechos.

Asimismo se tendrá que atender a los compromisos que las empresas individuales puedan haber adquirido con anterioridad en dichos mercados y que pueden excluirse del ámbito del consorcio.

Aunque en este punto las posibilidades de combinación son muy numerosas, suele ser un buen punto de partida un cierto equilibrio en el comercio exterior de las diversas empresas y la aplicación del principio de generosidad para compartir en la medida de lo posible el acervo exterior de cada empresa con las demás. Este punto no ha de ser problemático si se parte de la complementariedad de productos.

## 7. Promoción o comercialización.

Habrá que determinar la capacidad de gestión delegada en el consorcio:

Si va a ser un consorcio únicamente enfocado a acciones promocionales: consorcio de promoción o de lo contrario si el ánimo del consorcio va más allá, asumiendo capacidad para la comercialización global de los productos: consorcio de comercialización.

El consorcio de comercialización engloba al de promoción, subordinando la política de promoción a la más general política de comercialización.

#### 8. Ubicación física.

Se tendrá que determinar si se va a dotar al consorcio de un despacho independiente, del coste asumible de este, de su ubicación, etc.

A veces los consorcios comienzan a operar en espacio cedido por alguna de las empresas, lo que rebaja los desembolsos a realizar en los primeros pasos de singladura de la agrupación.

#### 9. Medios materiales.

Habrà que determinar los medios materiales de los que se dotará al consorcio:

- Mobiliario.
- Equipamiento informático.
- Equipamiento en comunicaciones.
- Material de oficina.
- Etc.

#### 10. Forma jurídica

Se elegirá la forma jurídica más apropiada para el consorcio:

- Agrupación de Interés Económico.
- Sociedad Limitada.
- Sociedad Anónima.
- Etc.

#### 11. Personal del consorcio.

Se determinará cuál ha de ser el personal (necesario, conveniente, deseable o asumible) para gestionar el consorcio:

- Gerente.
- Adjunto a gerencia.
- Personal auxiliar (secretario/a).

Es también muy importante la determinación del perfil del gerente del consorcio. Como más adelante se verá, la elección de un tipo concreto de gerente va a condicionar el tipo de consorcio que se formará y lo que puede esperarse de él.

## 12. Facturación individual o conjunta.

Si el consorcio va a ser de comercialización, habrá que optar entre dos posibilidades:

Que las empresas facturen las mercancías que se vayan a exportar al consorcio y que éste las refacture al cliente extranjero.

Que las empresas facturen directamente sus ventas al cliente extranjero.

La primera de las opciones ofrece la ventaja de presentar una imagen única al cliente. La contrapartida radica en el coste financiero que supone que el consorcio sea siempre acreedor frente a Hacienda de IVA, que no se repercute en exportación (no obstante, a partir de un cierto nivel de facturación, el consorcio puede solicitar la devolución automática de IVA).

La segunda posibilidad ofrece las ventajas de, por un lado, la posibilidad de compensar el IVA de la exportación con el IVA repercutido en el mercado interior y, por otra parte, de dejar para cada empresa las posibles dificultades o responsabilidades en el cobro de las exportaciones.

A veces, un consorcio empieza por la facturación individual para llegar, con el tiempo y con la consecución de un mayor grado de coordinación, a alcanzar la facturación conjunta.

### 13. Acciones promocionales.

Habrán que esbozar un borrador de plan de promoción exterior, que satisfaga a todas las empresas consorciadas. Se llegará a un acuerdo sobre:

- Ferias comerciales en las que se expondrá conjuntamente.
- Misiones comerciales en las que se podrá participar.
- Publicidad en revistas y en otros medios de difusión.
- Mailings a posibles compradores.
- Etc.

### 14. Material promocional.

Se tendrán que acordar también cuáles van a ser los recursos promocionales con los que se dotará al consorcio:

- Folletos conjuntos, para una primera presentación de la oferta del consorcio.
- Catálogos conjuntos, que sirvan de apoyo a la venta de los productos.

Todos los consorcios optan por editar, al menos, algún folleto tipo tríptico que presente el tipo de producto de cada empresa.

La edición de un catálogo conjunto es un paso que se da también a menudo, aunque se halla en mayor dependencia de la estrategia comercial del consorcio y de las características del sector.

### 15. Política de marcas.

Hay que optar por:

- Mantener las marcas propias de cada empresa.
- Crear una nueva marca paraguas, única y propia del consorcio.
- Mantener las marcas actuales y a la vez crear una marca propia del consorcio para ciertos productos o líneas de productos.

Una marca propia del consorcio potencia claramente la oferta conjunta. Ahora bien, la decisión por ella puede venir en un momento posterior, con una mayor consolidación del consorcio.

#### 16. Política de precios, descuentos y comisiones.

Hay nuevamente tres posibilidades:

- Mantener los criterios individuales de las empresas a este respecto.
- Unificar los criterios, con idénticos descuentos y niveles de comisiones.
- Partir de los criterios individuales con el compromiso de llegar a una unificación de criterios.

Al igual que en el punto anterior, la unificación puede llegar con el tiempo. No obstante, sí habrá de haber necesariamente un acuerdo sobre la forma de cotización según los INCOTERMS. Se tendrá que ver si se trabaja con precios EXW, FOB, CIF, etc. y editar listas de precios de todos los artículos según los términos de venta escogidos.

#### 17. Reglamento de régimen interior.

El reglamento recoge muchos de los puntos contenidos en esta lista, estableciendo las relaciones entre los socios, los objetivos del consorcio, los criterios de funcionamiento, etc.

#### 18. Plan de actuación exterior.

Habrà que redactar este plan, que recoge, de forma coherente, las líneas maestras de actuación del consorcio.

Por lo demás, el plan será exigido por los organismos que conceden las ayudas.

## 19. Presupuesto y gastos.

El presupuesto inicial del consorcio recogerá:

- Los recursos que las empresas estiman necesarios para el desenvolvimiento del consorcio.
- Los recursos que las empresas están dispuestas a poner para dicho desenvolvimiento.

Evidentemente, cuantos más recursos económicos se aporten al consorcio, mayor capacidad de actuación tendrá y, con ello, mayores posibilidades de éxito. Ahora bien, es conveniente llegar a un acuerdo de mínimos que satisfaga a todos los socios y que permita que no haya ninguna empresa que pueda sentirse incómoda por los desembolsos que se le van a exigir.

Antes de enumerar los gastos hay que hacer dos salvedades. Por una parte, la lista no pretende ser exhaustiva: siempre puede haber algún gasto no comprendido en ella. Por otro lado, también es posible que no se incurra en alguno de los gastos contemplados. Lo que se pretende es hacer un retrato de las partidas más habituales contempladas en presupuestos de consorcios promovidos o asesorados por esta Cámara en su programa de fomento de creación de consorcios.

No hay ningún gasto mínimo exigible para la puesta en marcha de un consorcio ni norma alguna al respecto. Los recursos económicos necesarios para formar un consorcio están en dependencia directa de sus caracteres constitutivos, aprobados en las negociaciones previas a su formación.

No hay dos consorcios iguales, pues los recursos que se pongan a disposición de éstos dependen de:

- El área geográfica que abarque la acción del consorcio.
- Los objetivos perseguidos.

- Los recursos disponibles.
- La forma de atacar los mercados.
- Etc.

Vamos a desglosar las partidas de gastos previsibles en cuatro grandes apartados:

- Gastos de constitución, que agrupa los gastos iniciales para la formación del consorcio. Sólo figurarán en el presupuesto del primer año.
- Gastos de funcionamiento, con los gastos de oficina y personal, comunicaciones, etc., es decir, gastos ordinarios de gestión.
- Gastos de promoción, con gastos de catálogos, ferias y otras acciones promocionales.
- Gastos de servicios externos, con gastos de asesorías contable-fiscal-laboral y otros asesoramientos.

Todos los gastos indicados son, en principio, subvencionables.

El personal auxiliar del consorcio puede ir incorporándose en función de las necesidades.

El capítulo de promoción es absolutamente variable en función de los mercados objetivo escogidos, del sector de que se trate, de los recursos que en este apartado se puedan/quieran destinar, etc.

Un consorcio puede empezar a funcionar sin alguno de estos gastos.

Igualmente, puede trabajarse con los catálogos individuales de cada empresa, sufragados por cada una de ellas, y sólo acudir con imagen conjunta en folletos o trípticos y en la eventual publicidad. Ahora bien, no es usual que las empresas de un consorcio tengan ya un catálogo actualizado en idiomas extranjeros. Y si lo

han de hacer exprofeso, es importante tener en cuenta la importante subvención y el ahorro de coste que supone hacerlo en el contexto del consorcio.

Al final, lo que cada empresa tendrá que aportar al consorcio vendrá determinado por:

- El número de empresas pertenecientes al consorcio: a mayor número de empresas menor coste en pesetas por cada una. No obstante, un número excesivo de empresas puede hacer inviable o poco útil al consorcio.
- Las subvenciones que puedan eventualmente recibirse y que disminuirán el coste por empresa. Ahora bien, las ayudas siempre llegarán después de haber hecho el desembolso.
- La forma de contribución de cada empresa a los costes globales del consorcio: según se establezcan los criterios de distribución del gasto y los resultados reales del consorcio en ventas, lo que cada empresa aportará será diferente.

#### 20. Financiación y financiación de los gastos.

Será también necesario llegar a un consenso sobre los criterios de reparto de los gastos del consorcio entre las empresas. Para ello es conveniente adoptar algún mecanismo que incorpore el criterio de proporcionalidad según ventas.

Otra opción es adoptar el principio de la pura proporcionalidad según resultados. Pero ello puede hacer en un caso extremo que una sola empresa haya de sufragar casi todo el gasto en un momento dado y, si las cifras de ventas no son espectaculares, el sostenimiento del consorcio puede serle muy gravoso. Además, hay que tener en cuenta que, al fin y al cabo, todas las empresas del consorcio están teniendo acceso a unos servicios comunes de exportación, a la oportunidad de exportar, y se está haciendo un trabajo de marketing para todas y cada una de ellas independientemente de que vendan más o menos.

Por tanto, habrá también que valorar el coste de oportunidad de participar en el consorcio y el trabajo que éste está haciendo para cada empresa.

Es claro que la fórmula idónea habrá de ser mixta y tendrá en cuenta tanto el factor igualitario como el proporcional según ventas. Y aquí ya caben múltiples posibilidades, no existiendo ninguna receta perfecta ni universal ni eterna.

También existen otros criterios que pueden barajarse, en el tema del reparto de gastos entre los socios, como por ejemplo, que ciertas partidas sean sufragadas a partes iguales entre las empresas y otras partidas lo sean de forma variable, aunque esta modalidad no suele ser muy utilizada.

Una matización que hay que hacer a todo lo expuesto es que hay que distinguir entre el reparto de los gastos del consorcio y las necesidades de liquidez de éste. En un primer momento es claro que no se conoce la proporción de ventas de cada empresa, pues este dato sólo se obtiene a posteriori. Por ello, es preciso que las empresas comiencen aportando cuotas mensuales idénticas o bien una aportación global igualitaria que cubra los primeros meses de andadura del consorcio. Al final de un período  $x$  de tiempo se procederá a hacer los asientos contables de rectificación en función de los resultados. Es conveniente que este plazo sea suficientemente dilatado, pues el proceso de apertura de mercados no es rápido y cabe la posibilidad de que alguna empresa se impacienta. Otra posibilidad es pactar un reparto igualitario de gastos para un período inicial de tiempo y que el criterio que estipula la proporcionalidad empiece a regir a partir de dicho período.

Tampoco está de más aportar una cantidad inicial al consorcio, bien sea en concepto de capital social o en concepto de adelanto de cuotas, para que pueda iniciar su actividad sin ahogos ni hipotecas.

Como resumen de este punto cabe decir, que cada consorcio es diferente y que las posibilidades son múltiples. Ahora bien, es muy conveniente que este tema

sea abordado con detenimiento por las empresas antes de que comiencen las operaciones y que cada una de ellas tenga perfectamente claro cuál va a ser el reparto de gastos cuando empiecen a darse los resultados.

#### 21. Ayudas.

En virtud de las características del consorcio, habrá que ver cuáles son las posibilidades de subvención que se le ofrecen por parte de los organismos públicos a estas iniciativas y optar, en caso de tener que hacerlo, por el programa de apoyos más conveniente.

#### 22. Denominación del consorcio.

En último lugar, pero no por ello menos importante, es necesario elegir un nombre para el consorcio, denominación que irá seguida de las siglas correspondientes a la forma jurídica elegida.

Para esta elección habrá que poner especial atención a que se trate de un nombre expresivo. Se tendrá que tener en cuenta:

- Nombre propio o genérico.
- Idioma: a veces es más conveniente adoptar un nombre en inglés, dado el ámbito internacional de actuación del consorcio.
- Referencia al producto o sector, para una más rápida identificación.
- Posible alusión al carácter de grupo.

Dado que el trámite para la reserva de la denominación social ante el Registro Mercantil Central puede variar semanas, es conveniente elegir el nombre tan pronto como se tenga elegida la forma jurídica del consorcio.

### 23. Reglamento de régimen interior.

Antes de la puesta en marcha los miembros del consorcio habrán de redactar un Reglamento de Régimen Interior que recoja buena parte de los aspectos tratados y de los acuerdos adoptados.

Este Reglamento puede tener el carácter de documento privado o bien puede elevarse a público.

Hay que distinguirlo de la escritura de constitución y de los estatutos anexos de la persona jurídica que se adopte. Los estatutos legales recogen aspectos tales como la propiedad de la agrupación o sociedad, órganos de Administración, personas que ostenten la representación, objeto social, domicilio social, etc.. El reglamento, por el contrario, recoge aspectos comerciales, relaciones entre los socios, normas de funcionamiento, mecanismo de contribución a los gastos, política de marca, etc.

No todos los aspectos tratados en la negociación tienen porqué aparecer. Muchos de los acuerdos vinculantes pueden recogerse en Actas de reuniones de los socios. No obstante, hay ciertos acuerdos que sí deben figurar en el Reglamento, en especial:

- Forma de contribución a los gastos del consorcio.
- Prohibición de competencia interna.
- Áreas de mercado prioritarias.
- Requisitos de nuevos socios.
- Posibles exclusiones o reservas de mercados o clientes del ámbito de actuación del consorcio.
- Política de marcas.

En el anexo III, se puede ver un modelo de reglamento de régimen interno.

Con la elaboración del reglamento, puede darse por finalizada la fase más delicada en la formación de todo consorcio. A partir de este momento comienza la puesta en marcha de la asociación, con la adopción y búsqueda de los medios técnicos, materiales y humanos, que posibilitan dar realidad a lo que hasta ese momento era sólo una idea.

Una de las consecuencias de lo anterior, es que a partir de ahora se empezarán a realizar desembolsos económicos. Por ello, es conveniente que se proceda en este momento a abrir una cuenta corriente del consorcio en una entidad bancaria en la que depositar las primeras aportaciones.

Dado que el consorcio no puede ser titular de cuentas corrientes hasta que no tome forma jurídica, existe la posibilidad de abrir una cuenta-puente a nombre de los responsables de las empresas (una persona por cada empresa, por ejemplo) como personas físicas cotitulares, en forma mancomunada o conjunta. Cuando se haya otorgado la escritura de la sociedad o la AIE, esa misma cuenta pasará a ser de la persona jurídica y se regirá por lo previsto en dicha escritura.

- **Puesta en marcha del consorcio.**

En esta fase el consorcio se va a materializar. Se trata, por lo general de la parte menos delicada en la constitución del consorcio, en el sentido de que ya hay una determinación adoptada con respecto a su constitución y cualquier problema que a partir de ahora pueda surgir es susceptible de tener una solución de tipo técnico.

El primer paso a dar va ser la constitución jurídica del consorcio.

A priori, no existe una práctica jurídica adecuada para constituir un determinado consorcio de exportación.

Es decir, en principio cualquier forma jurídica, ya sea un contrato verbal o bien un simple contrato de sociedad civil privada o cualquier otro tipo de documento que plasme la voluntad de los socios sería en principio un medio útil para la constitución de un consorcio.

Pero la normativa actual, especialmente en cuanto a requisitos para poder obtener la concesión de subvenciones, nos obliga a estructurar un consorcio dotándolo de unos determinados formalismos.

¿Qué medio jurídico podemos utilizar para la constitución de un consorcio? En principio se puede utilizar cualquier tipo de instrumento asociativo, una sociedad anónima, limitada, colectiva y, por supuesto, una agrupación de interés económico.

Podemos elegir, para constituir un consorcio, entre dos grandes grupos de fórmulas asociativas:

24. El grupo de sociedades de carácter capitalista (SA y SL) en el que lo esencial es la puesta en común por parte de los socios de un capital.
25. Sociedades de carácter personalista como la Agrupación de Interés Económico (AIE). Introducidas en la legislación española por Ley de 29 de Abril de 1991 se trata de una forma jurídica muy reciente.

La forma jurídica más utilizada por los consorcios de exportación que se van constituyendo es la de la AIE.

La AIE se caracteriza por:

- Normativa: como régimen legal se les aplica la Ley de 1991 y supletoriamente y en defecto de la Ley se les aplica las normas de la sociedad colectiva.
- Mercantil: tiene carácter mercantil como si fuera una SL o una SA. Ello significa que la AIE estará sometida al denominado, jurídicamente, estatuto del

empresario, es decir, que se le va a aplicar el código de comercio, y ello aunque la actividad que prevea llevar a cabo la AIE no fuera mercantil.

- **Personalidad propia:** es un ente jurídico que tiene personalidad propia, distinta de la de sus miembros. Esto quiere decir que la AIE tiene autonomía patrimonial y capacidad de obrar.
- **Finalidad:** la finalidad de la AIE es facilitar el desarrollo o mejorar los resultados de la actividad de sus socios. La AIE, por sí misma, nunca tiene un objeto o finalidad propia. Ejecuta siempre una actividad económica auxiliar vinculada o relacionada con la de sus integrantes. En un consorcio de exportación la actividad de la AIE consiste en desempeñar o mejorar una determinada actividad de los socios: la exportación.
- **No participación en las sociedades integrantes:** la AIE no puede poseer ningún tipo de participación, directa o indirecta en el capital de las sociedades miembros ni tampoco puede controlar o dirigir sus actividades. Esto es así porque la ley quiere reforzar el carácter auxiliar de la actividad de la AIE. Esta sólo coordinará y articulará aquella colaboración necesaria para que los miembros puedan asumir la realización de una actividad que separadamente no podrían abarcar, en nuestro caso, la exportación. Por el contrario, las empresas integrantes del consorcio sí que tendrán participación en el mismo y sí que dirigirán su actividad. Un consorcio constituido en AIE no es algo ajeno a los socios que lo integran, muy al contrario: les pertenece, es algo suyo, de cada uno. Los socios que integran una AIE tienen una soberanía total sobre éste, sólo limitada, en su caso, por la legislación vigente.
- **Miembros:** pueden ser miembros de una AIE personas físicas o jurídicas que desempeñen actividades empresariales, agrícolas, artesanales y por quienes ejerzan profesiones liberales. Por tanto, puede ser miembro una sociedad anónima o limitada, incluso una cooperativa o un empresario individual. No caben, por lo demás, sociedades civiles que desarrollen actividades empresariales. Sin embargo, una AIE no puede formar parte de otra AIE, su función auxiliar lo impide. Por otra parte, la legislación española exige que el número mínimo de miembros par constituir una AIE sea de 2. Sin embargo

para un consorcio de exportación conviene recordar que, para acogerse a los programas de ayudas, el número mínimo de miembros ha de ser, en un principio, de 4.

- **Responsabilidad:** los socios de una AIE tienen una responsabilidad personal y solidaria entre sí por las deudas de la AIE, pero con carácter subsidiario. Si la AIE tiene unas determinadas deudas, cualquier acreedor deber dirigirse en primer lugar contra la AIE y si ésta no responde por acreditarse la insuficiencia del patrimonio social, podrá reclamarlas, pero con posterioridad, a los miembros de la AIE con carácter solidario, es decir, cada uno de ellos responde por la totalidad de la deuda. Eso sí, después podrá dirigirse hacia el resto para que cada uno abone su parte en la deuda. Ello es así porque la responsabilidad de los socios de la AIE es una responsabilidad provisional. Esto a simple vista podría ser un gran inconveniente. La práctica demuestra que no es así. El funcionamiento de un consorcio, los gastos y costes que va a tener hacen muy difícil que se pueda llegar a una situación como la descrita. Además existe una relación de confianza entre los socios, base y pilar de toda colaboración. En la práctica, en ningún consorcio de los que se han constituido en la Cámara de Comercio de Valencia ha existido ningún problema de este tipo ni es previsible que se produzca. Además esto podría resolverse mediante contratos entre los propios socios en los que unos avalen a los otros.
- **Obligaciones formales:** la AIE tiene que constituirse en escritura pública y debe inscribirse en el registro mercantil. El contenido de la escritura no es tan rígido ni tan formal como el de una SA o SL. Como mínimo han de señalarse, entre otras, la identidad de los socios, la denominación social, el objeto, el domicilio social, los administradores.
- **Voluntariedad del capital social:** en principio, y esto es una característica importante de las AIE, no existe obligación de establecer capital social en la AIE. Es optativo: sólo si las empresas lo desean la AIE tendrá capital social.
- **Funcionamiento interno:** su funcionamiento es similar al de cualquier otra forma societaria, con una Asamblea de socios o Junta general (integrada por todos los socios) de donde surge la voluntad soberana de la AIE y un Organo

de Administración (persona física o jurídica, individual o colegiado, en sus más variadas formas).

Conviene destacar que por ley, se exige la unanimidad para la adopción de una serie de acuerdos que establece la propia ley:

- Objeto de la agrupación.
- Requisitos para la adopción de acuerdos.
- Duración.
- Cuota de contribución de cada uno de los socios a la financiación de la AIE.

Para el resto de acuerdos se puede establecer un quórum diferente a la unanimidad en la escritura (mayoría simple, etc).

- Régimen fiscal: la AIE se va a regir por el régimen de Transparencia Fiscal. La AIE no tributa por el impuesto de sociedades sino que los resultados positivos que se tengan en su caso se imputan a los socios en proporción a su participación. La AIE como tal no tributa. En la legislación española el régimen de transparencia fiscal sólo va a permitir imputar bases imponibles positivas, no negativas. La AIE es el único caso donde también se permite la imputación de bases imponibles negativas. La AIE está exenta del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados. No se integrarán en la base imponible los incrementos y disminuciones de patrimonio que se pongan de manifiesto con motivo de las aportaciones de una o varias ramas de actividad económica realizadas a la AIE.
- Obligaciones contables: tan sólo hay una y es que cada socio deberá llevar una contabilidad diferenciada que refleje las actividades que el socio mantiene con la AIE. Es decir, dentro de su contabilidad general debe llevar una parte diferenciada y ahí es dónde se reflejan todas las actividades que desarrolla en relación con la AIE.

A la hora de elaborar los estatutos de la AIE en el proceso de formación de un consorcio, muchos de los puntos serán formales o derivados automáticamente de la ley, por lo que no van a comportar discusión alguna.

Algunos puntos sí que necesitarán de discusión y acuerdo. Se trata de los siguientes:

- Denominación de la AIE.
  - Objeto de la AIE.
  - Capital social: habrá que determinar si la AIE se constituye con capital social habrá que establecer su cuantía.
  - Cuota de participación de los socios: aunque se determine en la escritura fundacional lo habitual es que todas las empresas sean socios por partes iguales. Esta cuota de participación no tiene porque estar vinculada a la forma de financiación de la AIE, que será decidida libremente (aunque por unanimidad) por los socios.
  - Formación de la voluntad social: por mayoría simple, de dos tercios, por unanimidad, etc.
  - Órgano de administración: habrá que establecer si hay uno o varios administradores, si estos actúan colegiadamente, si valen dos firmas indistintas de tres Administradores nombrados, etc.
  - Duración del cargo de administrador: 4 años, 5 años, etc.
  - Sumisión; habrá que establecer la sumisión a tribunal o corte de arbitraje y la plaza de éste.
- 
- **La selección del gerente.**

El gerente es la clave del consorcio, pues de su capacidad de gestión va a depender que los miembros de la agrupación sigan fieles a la fórmula o que, por el contrario, se impacienten e incluso lleguen a renegar de ésta.

Las características personales deseables en el gerente son:

- Conocedor y experto en estrategias y tácticas comerciales de exportación.
- El producto y el sector económico en que actuará el consorcio.
- Los países objetivo en la exportación.
- Que sepa idiomas.
- Con mentalidad comercial e internacional.
- Con habilidad negociadora para lograr acuerdos de compromiso entre los socios y, “limar asperezas”, haciendo un papel de mediador.

Es decir, un buen gerente de consorcio no sólo tiene que ser un buen profesional del comercio exterior, sino que también ha de tener mucho tacto y mano izquierda para respetar y mantener el espíritu de grupo en todo momento.

Naturalmente, el gerente ideal tendría que tener una buena formación y a la vez una buena experiencia en comercio exterior en el sector al que pertenezca el consorcio.

Una vez escogido al gerente del consorcio, éste habrá de pasar necesariamente por una primera fase de reciclaje o inmersión en las empresas: se establecerá una ronda de estancias en cada una de las empresas al objeto de conocerlas profundamente en todas sus facetas, conocer sus productos y sus procesos de fabricación. Con ello, el gerente tendrá la base sólida que le demanda su actividad comercial.

Al final de la ronda, el gerente conseguirá tener un visión del consorcio a nivel de las empresas individuales y del grupo. Con ello estará ya en disposición de elaborar el plan de actuación exterior.

A partir de las bases establecidas en la fase de negociación, con la elección de los mercados prioritarios de interés, de los clientes objetivo y de los canales de comercialización, el gerente del consorcio habrá de preparar un plan de actuación del consorcio, con un calendario de objetivos, que tendrá que presentar posteriormente a las empresas para su aprobación.

Para elaborar este proyecto, el gerente tendrá que hacer uso no sólo de sus conocimientos y de su experiencia, sino también de todos los recursos promocionales, de organismos oficiales y privados, que estén a su alcance.

El plan de actuación del consorcio será también exigido por los organismos oficiales que facilitan las ayudas a los consorcios.

Diversos organismos oficiales, a nivel estatal y autonómico, subvencionan a los consorcios de exportación, con programas muy generosos de ayudas que subvencionan la inmensa mayoría de conceptos contemplados en el presupuesto.

Estas ayudas llegan siempre después de realizado el gasto, por lo que la empresa deberá ser capaz de sufragar sin estrecheces los gastos subvencionables sin contar en principio con la subvención.

Además de los Organismos que ofrecen subvenciones como el ICEX, y la Dirección General de Comercio de la Generalitat Valenciana, no hay que olvidar la mención a otras instituciones que colaboran en la potenciación de los consorcios de exportación, ofreciendo condiciones ventajosas para éstos en sus respectivos servicios. A título de ejemplo están:

- Las Cámaras de Comercio.
- Asociaciones de Exportadores.
- Organismos Autonómicos de Promoción de la Exportación (COPCA, IMPIVA, etc.). con iniciativas favorables a la asociación para la exportación.

## **5. EL CONSORCIO COMO MODELO VALIDO PARA LA EXPORTACIÓN**

La experiencia en el desarrollo de consorcios indica que hay una serie de factores que, a priori, permiten valorar, tanto sus posibilidades de éxito como los riesgos que pueden poner en peligro su buen funcionamiento. Estos factores tienen que ver con las similitudes/diferencias de las empresas miembros y con los objetivos que se persigan a través del consorcio.

### **5.1. Ventajas**

Existen diferentes opiniones sobre cuales son las ventajas de los consorcios de exportación, aunque se puede decir que muchas de ellas se repiten.

Para algunos autores los principales factores de éxito son:

- Tamaño, capacidad económica y experiencia internacional similares de las empresas miembro.
- Motivación de los socios para expandirse en mercados internacionales.
- Gama de productos complementarios entre sí. Si los productos fueran directamente competitivos, habría que establecer acuerdos para el reparto de pedidos.
- Oferta homogénea en cuanto a requisitos de calidad, prestación de servicios y cantidad disponible para comercializar a través del consorcio.
- Visión a medio-largo plazo: no esperar que el consorcio obtenga resultados antes de dos años.
- Compromiso económico: disponibilidad para hacer una inversión de capital inicial y aportar unas cuotas de mantenimiento.
- Posición activa: deben dedicar tiempo para el buen funcionamiento del consorcio, prestando todo el apoyo necesario al promotor y al gerente.
- Cultura de empresa y filosofía de trabajo similares de los directivos de las empresas consorciadas.

- Gerente consensuado por todos los socios, buen negociador y con experiencia comercial en mercados exteriores.

Para otros las ventajas son las siguientes:

- Reparto de gastos entre los socios.
- Gama más completa de oferta de productos.
- Contratación de personal profesional del comercio exterior.
- Mayor poder de negociación con agentes, distribuidores, importadores y, en definitiva, clientes.
- Importantes ayudas de las administraciones públicas: estatales y autonómicas.

Y para otros los consorcios ofrecen múltiples ventajas pero se pueden destacar las siguientes:

- División de gastos.
- Al asociarse las empresas existe una mayor oferta y en consecuencia más poder negociador.
- Existe un efecto locomotora entre las empresas asociadas.
- Las empresas aprenden la dinámica de exportar.
- La mayor parte de los fondos subvencionables en actividades de comercio exterior se destinan a los consorcios.
- Existe una predisposición por parte de los empresarios del consorcio a contratar profesionales con experiencia aunque sean caros.

## **5.2. Inconvenientes**

Por el contrario, durante la fase previa a la constitución, pueden aparecer distintos factores que pongan en peligro el éxito del consorcio una vez haya iniciado su actividad. Entre otros, los más significativos son:

- Diferencias importantes en tamaño, calidad del producto, experiencia internacional, etc., entre las empresas participantes.
- Dificultades para llegar a un consenso sobre las empresas que van a formar parte del consorcio.
- Liderazgo excesivo de alguna de ellas, que rompa el equilibrio en la gestión diaria del consorcio.
- Empresas con productos que entren en competencia directa, especialmente, si se trata de un consorcio de venta.
- Posibles conflictos entre los objetivos, mercados prioritarios y estrategias comerciales de cada uno de los socios.
- Falta de transparencia fiscal de alguno de los miembros que dificulte el acceso a las ayudas oficiales.
- Recursos financieros escasos que provoque problemas de liquidez al consorcio en los primeros años de actividad.
- Ausencia de una normativa interna que sirva de marco de referencia para resolver los conflictos que puedan aparecer.
- Diferencias entre los resultados que obtengan las empresas a través del consorcio.

### **5.3. Principales razones para que un consorcio fracase**

La mayoría de los consorcios suelen acabar con éxito pero existen algunas causas que hacen que el consorcio fracase. La mayoría de estos inconvenientes son:

- Dificultad de definir una estrategia conjunta.
- Falta de compromiso por parte de los miembros.
- Impaciencia y desilusión.
- Incidentes económicos y financieros.
- Efecto plomo al depender de un grupo en la toma de decisiones.
- Mal gerente.

#### **5.4. Criterios para diseñar con éxito un consorcio**

Existen dos áreas donde se debe concentrar los esfuerzos: en las empresas y en los productos.

##### **Empresas**

- Deben ser homogéneas.
- Debe existir una mentalidad de cooperación entre las empresas.
- Se debe ser paciente y apostar por el largo plazo.
- Se debe tener mentalidad de marketing y servicio.

##### **Productos**

- Los productos deben ser complementarios entre sí. En ningún caso los productos deben ser competencia directa entre sí.
- Los productos deben utilizar un canal de distribución similar.
- Los productos se venden en el mismo segmento de mercado.
- Los productos deben tener la misma exportabilidad.

## **6. EL MERCADO DE TRABAJO Y LA ESTIMACIÓN DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN COMO FUENTE DE CREACIÓN DE EMPLEO**

### **6.1. Variables básicas del mercado de trabajo**

Antes de iniciar el análisis de las variables básicas del mercado de trabajo, hay que indicar que en el año 2002, se han introducido en la Encuesta de Población Activa (EPA) tres cambios metodológicos que han tenido un importante impacto sobre los datos. Estos cambios han sido:

1. La aplicación de nuevas proyecciones de población, que han incorporado el incremento de la población inmigrante producido en España en los últimos años.
2. Se han ajustado las estimaciones de la población por sexo, edad y comunidad autónoma a las proyecciones demográficas del INE.
3. En tercer lugar, se ha aplicado el Reglamento 1897/2000 de la Comisión Europea, que establece de forma pormenorizada los métodos activos de búsqueda de empleo y cuya consecuencia más importante en España es que para que una persona sea considerada parada, cuando su único método de búsqueda sea la inscripción en las oficinas públicas de empleo, no basta con estar inscrita, sino que, además, debe existir contacto con la oficina en las últimas cuatro semanas con el fin de encontrar trabajo.

Pasando al estudio de los datos del mercado de trabajo en el año 2002, se observa cómo la ralentización de la actividad económica ha vuelto a trasladarse al proceso de creación de empleo y a la reducción del desempleo.

El aumento de la incorporación de la población al mercado laboral ha contribuido al incremento del paro producido en el año 2002.

Esta situación ha sido más acusada en la Comunidad Valenciana, donde la población activa ha experimentado un aumento mayor que en España, mientras que el empleo crecía por debajo, dando lugar a un incremento del paro superior en la Comunidad Valenciana.

• **Población activa**

La población activa en edad de trabajar ha aumentado en todos los trimestres del año 2002, situándose en el último trimestre en un total de 3.487.600 personas, lo que ha supuesto un incremento del 1,2% en términos relativos. Por sexos, las mujeres han reducido su peso dentro de este colectivo situándose en el 51,3% del total.

La población activa de la Comunidad Valenciana ha aumentado a lo largo de todo el año 2002, especialmente en la segunda mitad, alcanzando al finalizar el mismo un total de 1.980.200 personas, con un incremento en términos relativos del 2,4%. En términos promedio, esta variación se eleva hasta el 3,2%. El aumento experimentado por la población activa ha sido superior al del año 2001, cuando creció un 1,2%.

Esta incorporación al mercado laboral experimentada en el año 2002, superior al aumento descrito por el colectivo en edad de trabajar ha dado lugar a un aumento en la tasa de actividad de 0,8 puntos en la Comunidad Valenciana hasta situarse en el 56,2% en términos promedio.

Nuevamente, las tasas de actividad de la Comunidad Valenciana superan a las tasas medias nacionales (54%) situándose el diferencial en 2,2 puntos.

El aumento de la actividad se ha visto favorecido especialmente por una mayor participación de las mujeres en el mercado de trabajo. Se ha producido un aumento de la población femenina en edad de trabajar del 1,2% frente a un incremento del 4,7% en

la población activa femenina. Ha habido un aumento de 1,5% puntos en la tasa de actividad de las mujeres, situándose en el 44% como promedio del año 2002. En el caso de la población masculina su tasa de actividad ha mejorado ligeramente favorecida tanto por aumento entre la población en edad de trabajar del 1,3%, levemente superior al de los activos 1,4% alcanzando una tasa del 69,1%. Esto ha provocado que el diferencial entre las tasas de actividad de hombres y mujeres disminuya, si bien continúa siendo elevado 25,1%. En el año 2001 las tasas de actividad masculina y femenina eran del 69% y 42,5%, respectivamente, con una diferencia entre ambas de 26,5 puntos porcentuales.

La población activa ha aumentado en las tres provincias de la Comunidad Valenciana, y lo mismo ha ocurrido con sus tasas de actividad. En primer lugar, Alicante ha logrado el mayor aumento de sus activos, con una tasa de crecimiento del 4,1%, lo que ha permitido elevar su tasa de actividad hasta el 55,6%. Valencia y Castellón han experimentado incrementos en su población activa del 2% y 1,4%, respectivamente, que también han contrarrestado el aumento en la población en edad de trabajar de cada provincia, por lo que sus tasas de actividad se han aumentado en 1,7 y 0,3 puntos hasta situarse en el 57,9% y 55,2%, respectivamente.

En cuanto a la población clasificada como inactiva, se observa que ésta sigue siendo mayoritariamente femenina con un 65,6% del total, si bien se ha reducido en más de medio punto en relación al año anterior.

En términos agregados, de cada cien mujeres en edad de trabajar 6 buscan activamente trabajo, 38 están ocupadas y 56 se consideran estadísticamente inactivas (estudiantes, jubiladas, amas de casa, etc.) según los datos facilitados por la EPA.

### • Población ocupada

La población ocupada en la Comunidad Valenciana ascendía a 1.749.640 personas, lo que supone un aumento en términos absolutos del valor promedio de 26.200 personas. Esto ha permitido la generación de empleo a una tasa del 1,5%, 3,3 puntos inferior a la experimentada el año anterior. Este moderado crecimiento del empleo en nuestra Comunidad durante el año 2002, unido al importante aumento de la población activa ha dado lugar un incremento del desempleo estimado del 14,2%.

La tasa de ocupación de nuestra Comunidad se ha situado en el 89,7%, un punto inferior a la del año anterior, aunque sigue superando en 1,1 punto a la tasa de ocupación española.

Por lo que respecta a la tasa de empleo en la Comunidad Valenciana, ésta ha aumentado ligeramente, pasando del 50,2% al 50,4% en el último año, superando en 2,5 puntos a la estimada para el conjunto de España. Por su parte, España ha experimentado un incremento ligeramente superior, situándose su tasa de empleo en términos promedio en un 47,9%.

Por sexos, la tasa de empleo de los varones se ha reducido en 0,8% puntos alcanzando una tasa de 63,8%, mientras que el aumento estimado entre las mujeres se situaba en 1 punto, con una tasa de empleo del 37,7%. Así pues, durante el año 2002 han disminuido las diferencias que todavía existen entre ambos colectivos. (26,1 puntos).

La tasa de empleo por grupos de edad ha tenido un comportamiento dispar. Entre 2001 y 2002 para el conjunto de la población ocupada, los grupos de entre 16 y 19 años y 20 y 24 años han reducido sus tasas de ocupación. En el caso de los varones, en todos los grupos se ha producido un descenso, mientras que entre las mujeres sólo se ha reducido en aquellas comprendidas entre 20 y 24 años.

Por sectores, se ha registrado un crecimiento desigual a lo largo del año. La agricultura ha experimentado un retroceso en el número de ocupados, en el primer y último trimestre del año, finalizando el mismo con 66.200 empleados en el sector, 4.600 ocupados menos que en el cuarto trimestre de 2002. El resto de sectores han generado empleo a lo largo del año 2002 aunque con distinta intensidad. La industria ha experimentado un aumento de 3.400 personas, un 0,8% en términos relativos, mientras que la construcción ha mantenido el número de ocupados en relación al cuarto trimestre de 2001 (217.200 personas). Finalmente, el sector servicios sigue ocupando al mayor número de valencianos, con un 60% del total de empleados de la Comunidad Valenciana y ha creado empleo a una tasa del 2,2%, finalizando el año con un total de 1.063.500 ocupados.

Los datos promedio vienen a corroborar, en cierta medida, la situación descrita anteriormente, ya que todos los sectores han generado empleo en el año 2002, excepto la agricultura que ha perdido un 5,1% de sus ocupados. Así, la industria y la construcción han mostrado las tasas de variación interanual más elevada de todos los sectores con un 2,0%. Por su parte, los servicios crecían un 1,7%, también por encima de la media autonómica (1,5%).

El análisis sectorial por sexos pone de manifiesto que la ocupación de las mujeres sigue concentrándose mayoritariamente en los servicios y en determinadas ramas de la industria. El 77,7% de las mujeres ocupadas lo están en el sector servicios y suponen más de la mitad (50,6%) de la población ocupada en dicho sector. Sin embargo, sólo el 1,7% de las mujeres ocupadas trabaja en la construcción y el 2,4% en la agricultura, mientras que en la industria lo hace el 18,2%.

#### • **Desempleo estimado**

El número de parados estimados en nuestra Comunidad ascendía a 208.000 personas al finalizar el año 2002. Esta cifra se reduce hasta los 201.070 parados al considerar el desempleo en términos promedio, con un aumento del 14,2% en relación a 2001. Las

mujeres siguen suponiendo el mayor porcentaje del total de desempleados con un 56% del mismo, si bien dicho porcentaje se ha reducido en 2 puntos en el año 2002.

La tasa de paro estimado para ambos sexos ha aumentado en el último año hasta situarse en el 10,3% de la población activa. En el caso de las mujeres la tasa de paro se sitúa en el 14,4% frente al 7,6% de los varones. En ambos casos, las tasas son inferiores a las registradas en España, donde la tasa de desempleo femenina alcanza el 16,4% y la masculina en el 8,1%.

Las mujeres más jóvenes siguen prestando las tasas de paro más elevadas. Concretamente, las mujeres entre 16 y 19 años alcanzan una tasa de desempleo del 36,3%, seguidas por el colectivo de mujeres entre 20 y 24 años con un 21,2%.

El paro entre los jóvenes que buscan su primer empleo se ha aumentado durante el año 2002, situándose en términos absolutos en 24.600 personas, lo que ha supuesto una disminución de 2.000 desempleados, es decir, un 8,8% en términos relativos. Entre los varones se ha producido un aumento del 39%, mientras que entre las mujeres descendía en un 8,1%, por lo que éstas han reducido su representación en este colectivo hasta el 55,3%.

En cuanto al tiempo de duración en la búsqueda del primer empleo, ha habido cambios significativos entre aquellos parados que llevan menos de seis meses en esta situación al aumentar su porcentaje en 5,7 puntos en relación al año anterior, representando el 41,4% del total de desempleados.

Los parados entre 6 meses y 1 año han aumentado en relación al año anterior y suponen el 17,6% del total. Por su parte, los parados de más larga duración se han reducido, pasando a representar el 13,1%, en el caso de aquellos parados que están buscando empleo entre 1 y 2 años y el 17,1% en aquellos que llevan más de 2 años.

Las tasas de paro de las tres provincias de la Comunidad Valenciana han aumentado respecto al año 2001. Castellón sigue registrando la menor tasa de paro estimado, y una de las más bajas de España, con un promedio del 4,6% destacando la reducida tasa de paro entre los hombres que se sitúa en el 2,3% mientras que las mujeres alcanzaban el 8,1%. Por su parte, en Valencia el número de parados estimados suponía un 11,4% de su población activa y en Alicante este porcentaje representaba el 10,5%.

Por sectores, cabe indicar que el número de parados ha aumentado en todos ellos, si bien con distinta intensidad. En la industria se ha producido el menor aumento tanto en valores absolutos como en tasa de paro, acompañada de los servicios. Por su parte, la agricultura y la construcción han registrado aumentos superiores, quedando sus tasas de desempleo en el 10,6% y 7,7%, respectivamente.

La comparación entre los sectores autonómicos y nacionales sigue un camino paralelo a los datos mencionados en el párrafo anterior. Los parados de la agricultura han aumentado su peso relativo en relación al número de parados del sector en el ámbito nacional, pasando del 2% al 4,3%. La construcción, en menor medida, también aumenta pasando del 7,3% al 8,5%. Por el contrario, la industria y los servicios disminuyen su porcentaje sobre el total nacional, pasando el sector industrial de la Comunidad Valenciana del 17,1% al 15,1%, mientras que los servicios lo hacían de un 10,8% a un 10,6%.

En el conjunto de España, todas las comunidades autónomas han experimentado aumentos en el número de parados, excepto el País Vasco donde se ha reducido en un 2,1%. En el resto de las Comunidades el aumento ha sido dispar. Así mientras que en Madrid y en Ceuta y Melilla el desempleo estimado aumentaba ligeramente (0,8%), los mayores aumentos correspondían a La Rioja con un 63,5%, y Extremadura (41,9%). En el caso de la Comunidad Valenciana el aumento ha sido del 14,2%.

Por lo que respecta a las tasas de paro, las más elevadas correspondieron a Andalucía (19,7%) y Extremadura (19,3%). Por otro lado, las comunidades con menor tasa de desempleo fueron Aragón (5,5%) y Navarra (5,6%). La Comunidad Valenciana se sitúa en una posición intermedia con una tasa del 10,4%, inferior en 1 punto a la media de España.

#### • Paro registrado

La tasa de paro de la Comunidad Valenciana (13,88) está ligeramente por debajo de la media nacional (15,63), considerando que la tasa de paro nacional es la más baja desde 1.982. La tasa de paro valenciana está en consonancia con Comunidades Autónomas muy desarrolladas como Madrid (12,94) y Cataluña (10,45). Por el contrario si se compara esta cifra con Comunidades Autónomas menos desarrolladas, observamos significativas diferencias por ejemplo con Andalucía (26,06). En cuanto a la tasa de actividad, se encuentra al mismo nivel que el de las Comunidades Autónomas más desarrolladas (50,90) en comparación a Madrid ((52,91) y Cataluña (52,35).

#### *Mercado de trabajo en la Comunidad Autónoma Valenciana (Miles de personas)*

	Alicante	Castellón	Valencia	Comunidad Valenciana	España
Población activa	581,0	188,5	884,0	1.662,5	16.323,7
Población Ocupada	505,3	173,1	753,3	1.431,7	13.773,0
Parados	76,6	18,4	135,8	230,7	2.550,7

Fuente: Instituto Nacional de estadística 2000

***Mercado de trabajo en la Comunidad Autónoma Valenciana (Porcentaje)***

	<b>Alicante</b>	<b>Castellón</b>	<b>Valencia</b>	<b>Comunidad Valenciana</b>	<b>España</b>
Tasa de Actividad	52,96	50,22	49,77	50,90	49,95
Tasa de Paro	13,16	9,59	15,27	13,88	15,63

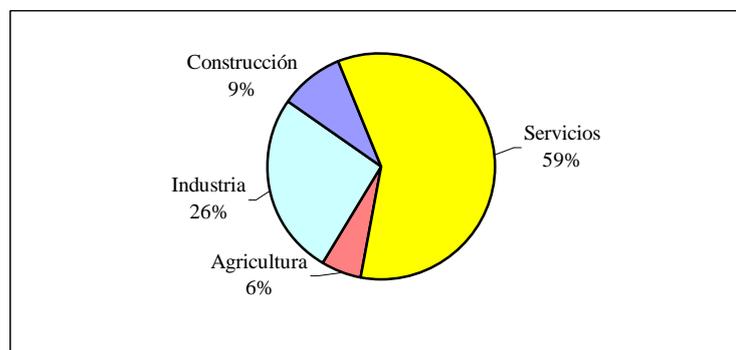
*Fuente: Instituto Nacional de estadística 2000*

Los datos relativos a la Encuesta de Población Activa en el tercer trimestre de 2000, muestran como los resultados correspondientes al mercado laboral de la Comunidad Valenciana eran satisfactorios. El número de desempleados se redujo en más de 28.000 personas en un año y casi 40.000 personas encontraron trabajo en este período de tiempo. Castellón continuaba situándose entre las provincias con un menor nivel de desempleo en España, mientras la evolución llevada a cabo en Alicante y Valencia en los dos últimos era muy positiva, con reducciones en sus tasas de paro de siete y cuatro puntos y medio respectivamente en este período de tiempo. El nivel de desempleo en la Comunidad sigue siendo inferior en medio punto al del conjunto español. En el mes de Octubre de 2000 la Comunidad Valenciana se confirmaba no sólo como la comunidad con mayor reducción absoluta y relativa del desempleo en España durante dicho mes, sino que encabezaba el descenso interanual relativo, casi cuatro puntos y medio mejor que la media nacional. La reducción del paro se refería a la totalidad de sectores productivos, y las tasas de desempleo se situaron en las tres provincias por debajo de la media nacional, destacando en este aspecto Castellón, con el 5,6%.

La tasa de paro de la Comunidad Valenciana es inferior a la media española pero todavía superior al promedio europeo e incluso al nivel Euroland más desfavorable. La tasa de paro femenino se mantiene por encima del promedio europeo, si bien ha recortado sensiblemente ese diferencial y sigue siendo inferior al nivel español.

La situación con datos de 2000 revela un mayor peso del sector servicios en detrimento de la industria y la agricultura.

### ***Empleo según sectores en la Comunidad Valenciana(Porcentaje)***



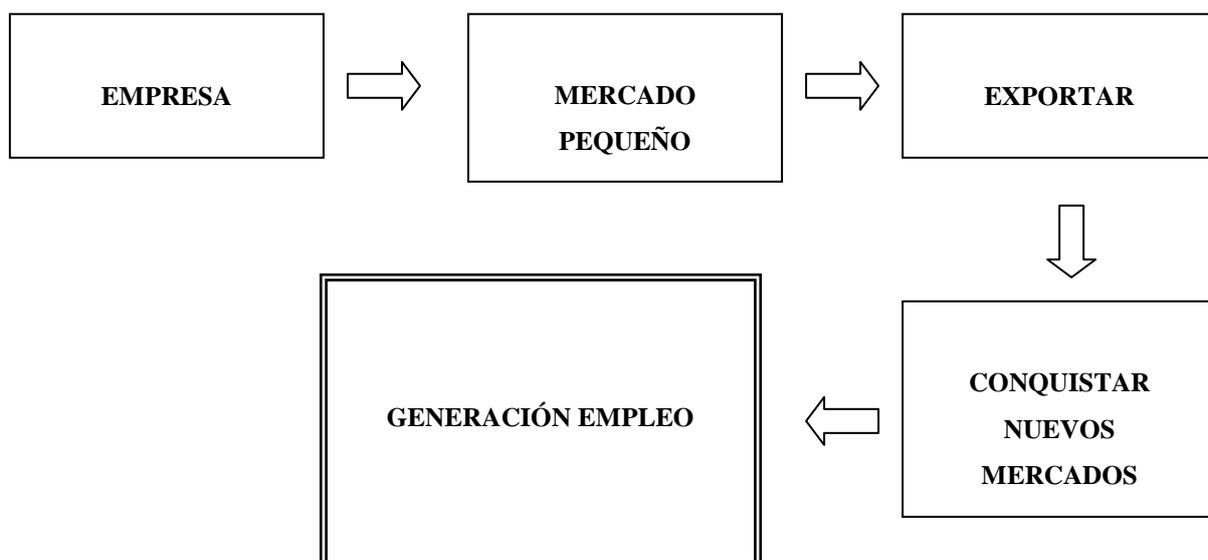
Fuente: Instituto Nacional de Estadística. 2000

#### **6.2. El consorcio de exportación como fuente de empleo**

Como se ha podido observar en la encuesta realiza ad hoc, para este estudio, se puede decir que los consorcios de exportación no son por si solos una fuente de empleo, ya que utilizan las mismas cantidades de trabajadores, que cualquier otra empresa que dispone de un departamento de exportación.

De todas formas se puede decir que en este tema en concreto, los datos no son concluyentes, ya que las encuestas realizadas a empresas que disponen de consorcios de exportación no son suficientes como para poder validar estos datos.

A pesar de todo, si juntamos todos los datos obtenidos para este estudio, si se puede decir con muchas probabilidades de no equivocarnos, que simplemente el hecho de exportar es un síntoma de riqueza para el país/comunidad en general, y para la empresa que lo hace, en particular, ya que es síntoma de que el mercado se le ha quedado pequeño y por lo tanto, si quiere crecer, tiene que expandirse para así obtener más ganancias. Esto conlleva a que al tener más negocio, tendrá que disponer de más personal para poder llevarlo a cabo, por lo que será un generador de empleo.



Cuando una empresa pretende iniciarse en la exportación la manera menos arriesgada de hacerlo desde nuestro punto de vista, es a través de la formación de Consorcios de exportación.

## **7. FORMAS DE COOPERACIÓN PARA LAS EXPORTACIONES**

Además de los consorcios de exportación existen otras formas de cooperación para las exportaciones. Y es en este punto vamos a exponer, brevemente, las formas de cooperación más importantes que existen, clasificadas en función de la forma que adopten y del ámbito al que se refieran.

Todas ellas pueden ser utilizadas, en mayor o menor medida y de forma más o menos directa, para la exportación. Unas son más viables que otras. Pero todo tipo de cooperación puede incrementar la competitividad de la empresa y por tanto posibilitar o mejorar sus ventas al exterior.

Muchos de los tipos de cooperación que se van a describir no son excluyentes entre sí. Por el contrario, buena parte de las formas de cooperación servirán como complemento o potenciación de la forma agrupada básica que se haya escogido para exportar.

También decir que, en ocasiones, algunas de estas formas de cooperación, de las que no existe tipificación jurídica y que son conceptos teóricos extraídos de la realidad, pueden estar siendo llevadas a cabo por las propias empresas sin conocimiento por su parte.

### **7.1. Cooperación empresarial**

La economía actual, con su alto grado de internacionalización, condiciona el que las empresas se vean obligadas a crecer y posicionarse no ya en los mercados locales o nacionales sino en un contexto internacional.

En multitud de ocasiones la internacionalización de la empresa no va a ser algo opcional, sino necesario para asegurar su supervivencia.

Así pues, en este nuevo mundo económico toda empresa que desee no sólo sobrevivir, sino también crecer y desarrollarse ha de tener en cuenta los mercados exteriores. En

este camino de subsistencia y desarrollo la empresa ha de optar, necesariamente, ante dos alternativas:

1. Supervivencia y/o desarrollo interno.
2. Supervivencia y/o desarrollo externo, a través de dos grandes grupos de posibilidades:
  - Adquisiciones y fusiones.
  - Establecimientos de alianzas, coaliciones y otras formas de cooperación.

Durante los años 80 y 90 abundaron las fusiones y las adquisiciones de empresas; se dio una gran prioridad al cambio de propiedad como elemento de estrategia. Las consecuencias de estas fusiones y adquisiciones fueron muy variadas, pues todo proceso de fusión implica unos costes organizativos y de integración de culturas empresariales, que pueden anular las ventajas de la fusión o adquisición.

Además las fusiones y adquisiciones están reservadas, sobre todo las últimas, bien a grandes empresas o bien a firmas con una potente capacidad financiera, circunstancia que escasea en las pymes.

Es muy probable que durante la década del 2000, lo más característico sea la cooperación empresarial, las estrategias de acuerdos y alianzas.

Los acuerdos de cooperación implican también problemas de integración de culturas, de pérdida de independencia, pero frente a esto conllevan importantes ventajas: pueden hacer posible el compartir costes y riesgos, el llevar a cabo proyectos de investigación e innovación, de penetración y consolidación de nuevos mercados, de creación y desarrollo de productos y procesos productivos. Acciones todas ellas que, en muchas ocasiones, difícilmente puede afrontar por si sola una pyme.

La actual internacionalización del comercio y la economía aumenta las oportunidades que las empresas españolas puede tener, pero no es menos cierto que también incrementa los riesgos a los que se enfrentan. Ambas razones deben de ser un incentivo a la cooperación entre las empresas y, muy especialmente, entre las pymes.

Y es que exportar comienza ya a ser algo necesario, no optativo. El mercado único Europeo y la propia marcha del comercio internacional han provocado que las economías de cada Estado sean cada vez más interdependientes y que, en consecuencia la exportación deba dejar de ser considerada como ese capítulo del balance final de una empresa que permitía redondear la facturación de un ejercicio determinado y pase a ser entendida como una absoluta necesidad, sin la cual las posibilidades de crecimiento, y en ocasiones de supervivencia, de una firma son prácticamente nulas.

Esta nueva realidad requiere la puesta en marcha de sistemas que permitan a nuestro entramado empresarial hacer frente con ciertas garantías de éxito a los retos que se plantean en la economía internacional.

En este sentido, el establecimiento de acuerdos de cooperación puede permitir a las empresas obtener importantes beneficios y ventajas.

## **7.2. Cooperación financiera**

La necesidad de recursos financieros es uno de los principales problemas a los que se deben enfrentar las empresas. Esta conclusión se hace patente de forma especial cuando la empresa hace frente a proyectos internacionales. A la hora de exportar la capacidad financiera de la empresa es un factor determinante.

La cooperación financiera supone la puesta en común de recursos financieros entre empresas, o entre éstas y otros organismos, instituciones o entidades, para la obtención de objetivos muy diversos, entre los que se incluirían la comercialización, producción, investigación, realización de nuevos proyectos, promoción, etc.

La cooperación en este ámbito aparece como una fórmula adecuada para conseguir el apoyo financiero necesario para desarrollar una estrategia o proyecto empresarial. Y es especialmente válida para reforzar una cooperación ya establecida o para participar en un proyecto internacional.

Como principales formas de cooperación financiera podemos mencionar las siguientes:

- **Empresa conjunta:**

La denominada empresa conjunta es una alianza estratégica, formalizada jurídicamente, entre dos o más empresas y cuya finalidad es la participación en un proyecto específico o negocio conjunto entre ellas para lograr una mayor eficiencia y competitividad en los mercados internacionales.

Los objetivos o contenidos de una empresa conjunta pueden ser muy diferentes: penetrar en un determinado mercado o área geográfica, investigar, fabricar, vender uno o diversos productos y técnicas, etc.

Se caracteriza por:

- Se crea una sociedad independiente, con personalidad jurídica propia, en la que los socios serán las empresas cooperantes. Sin embargo, no ha de ser necesariamente nueva, ya que es posible que una sociedad con funcionamiento autónomo se convierta en empresa conjunta porque otras empresas adquieran sus acciones para dirigirla según sus intereses comunes.
- Los cooperantes ponen en común aportaciones económicas de recursos humanos, clientela, conocimientos organizativos y gerenciales, tecnología, etc.
- En todo momento, la empresa conjunta estará controlada por las empresas cooperantes que determinarán su actividad.
- La empresa conjunta es un mecanismo flexible, eficaz, rápido y relativamente poco costoso, para acceder a la tecnología, abaratar los costes de producción o penetrar comercialmente en otros mercados. Cuando se

trata de penetrar o consolidarse en un mercado determinado, la empresa conjunta aparece como una fórmula muy válida, en donde la cooperación se suele establecer entre la empresa o empresas exportadoras y alguna empresa del mercado que se pretende abordar y que facilitará el acceso al mismo.

- Ha de advertirse que en una empresa conjunta, el grado de compromiso de las empresas cooperantes es muy superior al de otras formas de cooperación. En contrapartida la probabilidad de éxito de la cooperación es más elevada en este tipo de empresa, precisamente porque ese mayor compromiso y asunción de riesgo que conlleva, incrementa la implicación de los socios en el correcto funcionamiento de la actividad objeto de la cooperación.

En ocasiones la empresa conjunta puede constituir una prueba o ensayo previo a la fusión.

- **Leveraged buy-out.**

El Leveraged buy-out es una alternativa de financiación e inversión relativamente nueva. Consiste en la adquisición de una empresa mediante una pequeña cantidad de fondos propios y la cooperación financiera de otros socios. El apoyo financiero externo estará avalado por la capacidad de endeudamiento de la sociedad adquirida, por su tesorería y/o activos fácilmente realizables y por su capacidad para generar recursos en ejercicios futuros.

Se caracteriza por:

- Generalmente el comprador no suele tener interés de continuidad en la empresa que adquiere. Su objetivo es potenciar la compañía o tratar de encontrar una salida a su posible crisis para, posteriormente, reflotar la empresa y venderla. El Leveraged buy-out permite a empresas de poco capital adquirir mayores compañías con una inversión reducida.
- La estructura financiera típica de un Leveraged buy-out consta de tres partes:

1. Recursos propios, que pueden suponer hasta el 30% de la financiación total.
  2. Deuda subrogada, mediante la emisión de obligaciones o bonos, y que puede alcanzar hasta el 40% del total.
  3. Deuda principal que suele establecerse a largo plazo oscilando entre el 50 y el 60% de la deuda.
- Sin embargo esta fórmula cooperativa no es muy interesante para la exportación, fundamentalmente porque opera principalmente a nivel doméstico y porque en el caso concreto de la Comunidad Valenciana, nuestra estructura industrial formada mayoritariamente por pequeñas empresas con poca tradición y capital para invertir la hace escasamente viable.

- **Sociedad de intermediación financiera (Sociedad de Garantía Recíproca).**

Bajo esta denominación se engloban diferentes modalidades de cooperación entre empresas, organismos públicos, entidades financieras,... con el objeto de favorecer el desarrollo de las PYMES y la implementación de nuevos proyectos empresariales, mediante el apoyo y la intermediación financiera. Generalmente supone la participación financiera en el capital social de la empresa, la concesión de capital riesgo o, simplemente facilitar el acceso al crédito a través de la concesión de avales.

Se caracteriza por:

- Además del apoyo financiero, este tipo de cooperación puede suponer otras ventajas como la aportación de experiencias y conocimientos por parte de los agentes integrados en la sociedad, apoyo jurídico, técnico, de formación, etc.
- La modalidad de empresa de este tipo más característica es, la sociedad de garantía recíproca.

En la sociedad de garantía recíproca, básicamente se dedican a facilitar el acceso al crédito a las Pymes, mediante la concesión de avales.

Estas sociedades cuentan con dos tipos de socios: los partícipes (Pymes a las que se les presta garantías) y protectores, que pueden ser organismos públicos, grandes empresas públicas y privadas, asociaciones empresariales y entidades financieras.

En España, las sociedades de garantía recíproca están reguladas por la Ley 1/1994, de 11 de marzo.

La Sociedad de Garantía Recíproca de la Comunidad Valenciana facilita, al igual que las de otras comunidades, este tipo de apoyo financiero a las empresas.

Este tipo de sociedad se caracteriza por:

- Pueden utilizarlas las Pymes de todos los sectores.
- Avalan cualquier modalidad de crédito, tanto para financiar inversiones como circulante.
- Su límite máximo suele estar en torno a los 300.000 euros.
- Los préstamos avalados y subvencionados por las sociedades de garantía recíproca son compatibles con otras posibles subvenciones y pueden ser a largo plazo (hasta unos 8 años y con posibilidad de carencia).

- **Capital-riesgo.**

El capital de riesgo representa una modalidad financiera que pretende subsanar los efectos que el sistema financiero ejerce sobre la mediana y pequeña industria.

Este tipo de financiación se lleva a cabo mediante la aportación de recursos financieros y directivos, fundamentalmente en pequeñas y medianas industrias que aportan algún enfoque innovador. Es un medio de participación accionarial

temporal y minoritaria en la que el inversor expone su capital a un elevado riesgo, esperando obtener importantes plusvalías respaldadas por la viabilidad futura de una idea. Por otro lado, el empresario recibe una inyección de fondos propios con los que pretende llevar a cabo el desarrollo de un proyecto.

Se caracteriza por:

- Este mecanismo brinda un gran apoyo al empresario, que no pierde el control ni la participación mayoritaria de su empresa y continúa siendo el mayor beneficiario.
- El inversor puede dirigirse directamente a la empresa y adquirir una participación de su capital, aunque lo más usual es buscar un intermediario que diversifica las oportunidades de inversión y presta un servicio de asesoramiento.
- Las sociedades de capital riesgo se establecen como sociedades anónimas de duración indefinida cuyo objeto exclusivo es la promoción o fomento de empresas financieras mediante participación temporal en su capital. Invierten sus propios recursos patrimoniales, captados entre inversores que buscan rentabilidades superiores a las ofrecidas en los mercados de valores a cambio de un elevado riesgo y los asignan a proyectos atractivos.
- Para obtener recursos financieros por medio de esta modalidad, el empresario interesado debe presentar un estudio de factibilidad del proyecto que desea que sea apoyado. Por su parte, la sociedad de capital de riesgo, para asignar sus recursos, se apoya en el estudio y en factores tales como:
  - Calidad del equipo directivo.
  - Potencial de crecimiento y rentabilidad.
  - Viabilidad del proyecto.
- Se suele pretender que el empresario además del apoyo recibido arriesgue una parte sustancial de su patrimonio como garantía de la confianza que tiene en el proyecto. Asimismo se busca que tenga algún enfoque innovador que puede ser de tipo comercial, financiero, tecnológico, etc.

- Los usuarios típicos del capital-riesgo son pequeños empresarios y personal técnico especializado que trata de independizarse, que aportan conocimientos novedosos sobre mercados, procesos productivos, etc. y que precisan de financiación ajena barata durante la fase de lanzamiento de la actividad.

Las medidas que se han establecido en España buscando la incentivación del capital riesgo son recientes. Hasta el momento se ha plasmado en las actuaciones del sector público por medio de las sociedades de desarrollo industrial, las sociedades de capital de riesgo de las comunidades autónomas y algunos esfuerzos privados.

### **7.3. Cooperación comercial**

Actualmente son necesarios grandes esfuerzos comerciales por parte de las empresas para el acceso a los mercados exteriores. Los costes comerciales han aumentado fuertemente y los presupuestos de marketing, de publicidad, de promoción, de apoyo a las ventas y de representaciones exclusivas suponen unas cargas difíciles de asumir a las pymes sin ayuda externa. Por todo ello, la pyme busca diferentes soluciones, entre las que cabe englobar la cooperación.

Entre los motivos que pueden inducir a las empresas a cooperar para comercializar y distribuir, destacan:

- Penetrar en nuevos mercados.
- Reducir costes y riesgos en general y en particular en nuevas aventuras de comercialización que deseen emprenderse.
- Estudiar y conocer los mercados a los que se desee acceder.
- Mejorar y completar la gama de ofertas de la empresa.
- Controlar y consolidarse en mercados.
- Ampliar su red de distribución.

La cooperación comercial suele ser el paso previo para el establecimiento de una cooperación en otros ámbitos.

Entre las distintas formas de cooperación comercial para la exportación destacan:

- **Los consorcios de exportación.**

En la exportación la dimensión de las empresas juega un papel crucial. Las grandes compañías que tienen un producto competitivo podrán hacer frente a la exportación de una manera más sencilla ya que cuentan o pueden contar con la suficiente infraestructura para dar a conocer sus productos en los mercados internacionales (departamento propio de exportación, campañas de promoción del producto en el exterior, asistencia continuada a ferias, etc.). La situación cambia sustancialmente cuando se trata de pequeñas y medianas empresas. Carentes en la mayoría de los casos de los recursos necesarios para afrontar tales tareas, aparece como solución más lógica, si se desea estar presente en los mercados exteriores, la de compartir con otras firmas del mismo segmento los costes que una infraestructura comercial exportadora conlleva.

Esta es la idea básica que encierra la fórmula del consorcio de exportación, figura que consiste en la agrupación de empresas cuyo objetivo común es la introducción o consolidación de los productos fabricados por las mismas en los mercados exteriores.

Se caracteriza por:

- Toda empresa que forme parte de un consorcio de exportación puede iniciar su andadura en los mercados exteriores o bien incrementar su presencia en los mismos con un coste compartido con las otras empresas consorciadas.
- Poder disponer de personal técnico especializado en la exportación, el intercambio de experiencias y contactos entre los socios, la mayor oferta que se presenta a los potenciales clientes, la posibilidad de acceder a ayudas de la Administración, etc.

- Esta forma de cooperación conlleva la creación de una nueva empresa por parte del grupo de Pymes consorciadas que delegará en ella la exportación de sus productos.
- De cualquier forma el consorcio de exportación nunca será algo ajena a las empresas que lo integran, pues en todo momento ellas dirigirán la actuación de aquel.
- Desde el punto de vista jurídico el consorcio permite diferentes alternativas que van desde una asociación sin personalidad jurídica hasta una sociedad anónima, limitada o una AIE independiente.
- La gran diferencia del consorcio de exportación frente a las otras formas de cooperación comercial para exportar es que el consorcio puede abarcar dentro de sí a todas las otras, no sucediendo así a la inversa y, sobre todo, que el consorcio implica una cooperación global y continuada en la exportación, mientras que en otras formas agrupadas de exportación la colaboración es para acciones más o menos concretas.
- La Administración, consciente de la importancia de este instrumento de cooperación como medio para aumentar la competitividad de nuestras empresas en el exterior, ha puesto en marcha diferentes programas que contemplan ayudas sustanciales para los gastos de constitución y funcionamiento. Entre estos programas figuran:
  1. Programa de consorcios de exportación, del ICES.
  2. Implantación de pre-consorcios de exportación, de la Dirección General de Comercio de la Generalitat Valenciana y del IMPIVA.

- **Grupo de exportadores**

Un grupo de exportadores consiste en una asociación de tipo horizontal de varias empresas de un mismo sector con el objetivo de crear unas oficinas de venta comunes a todas ellas. Eventualmente, puede tratarse de competidores en el mercado nacional.

Los objetivos que se persiguen mediante la creación de grupos de exportadores son, principalmente, el estudio, la puesta en marcha y el seguimiento de mercado de exportación, así como facilitar el acceso a mercados exteriores, y el desarrollo de las actividades industriales y comerciales de sus miembros.

Se caracteriza por:

- Permite, sobre todo a empresas no competidoras, intercambiar informaciones y agruparse para tener más posibilidades de éxito al concluir negocios de exportación. En ocasiones, existe la posibilidad de que el grupo de exportadores pueda considerarse como un verdadero servicio de exportación de los diferentes miembros de la asociación.
- Sus ventajas principales son similares a algunas de los consorcios. Sin embargo, no suponen ni la creación de un nuevo ente jurídico ni la posibilidad de optar a la concesión de ayudas públicas. En ningún caso el nivel de compromiso exigible es asimilable al del consorcio.

- **Club de empresas**

Un club de empresas es una forma de cooperación comercial en virtud de la cual un grupo de empresas, independientes financieramente y fabricantes de productos complementarios, se asocian con el objeto principal de llevar a cabo acciones de comercialización y distribución conjunta. Constituye una fórmula basada en acuerdos recíprocos de comercialización de productos apoyada en acuerdos complementarios, bajo la denominación de una nueva marca o enseña.

Se caracteriza por:

- Posibilita el acceso a los mercados internacionales de algunas pymes, y supone la creación de una gama de productos complementarios que se comercializan con una marca establecida al efecto.
- Las operaciones comunes que puede desarrollar un club de empresas son variadas: folletos promocionales conjuntos, catálogo común, stand conjunto,

participación agrupada en un salón especializado, misiones comerciales y de prospección de mercados...

- Generalmente, la creación de un club de empresas entre pymes se establece, principalmente, con la finalidad de exportar, mediante la realización de acciones comerciales conjuntas y de promoción a costes repartidos.
- No obstante, la pertenencia a un club de empresas no excluye la posibilidad de que cada empresa integrante exporte independientemente. Cada empresa conserva su identidad, al funcionar el club sin personalidad jurídica propia.

- **Antena colectiva**

Una antena colectiva es una fórmula cooperativa empleada por un conjunto de empresas, con el fin de prospeccionar mercados exteriores por medio de un experto en comercio internacional que realiza el viaje por cuenta del grupo de empresas.

Se caracteriza por:

- Esta modalidad de cooperación nace por el interés que tienen varias pymes en conocer un mercado y sus posibilidades para convertirlo en un futuro cliente.
- Las pymes cooperantes harán frente por partes iguales a los gastos de estancia y desplazamiento del experto, así como a sus honorarios.
- El experto o antena tiene como misión fundamental el estudio de las posibilidades reales de introducir cada uno de los productos de las empresas asociadas en el mercado objetivo. Al mismo tiempo puede realizar otras gestiones como la de seleccionar un representante para una empresa concreta o visitar clientes, etc...
- Esta forma de cooperación al igual que las dos anteriores, es bastante flexible en cuanto que no supone la creación de una entidad con personalidad jurídica.

- La antena colectiva puede ser el primer paso que un grupo de empresas den para constituir más adelante algún tipo de cooperación comercial más completo, especialmente un consorcio de exportación.

- **Piggy-back**

El piggy-back consiste en la utilización , por parte de una pyme que aborda un mercado nuevo, de la red de distribución de una gran empresa ya sólidamente establecida en el país, mediante el pago de una remuneración consistente en comisiones sobre ventas, que varían según el producto.

Se caracteriza por:

- Las Pymes utilizan este canal para mercados lejanos donde los costes elevados le impedirían introducirse y a los que mediante el piggy-back tiene la posibilidad de acceder a unos costes mínimos.
- La función de la empresa solidamente establecida no está específicamente definida y varía sensiblemente según los casos. Sus servicios abarcan desde el asesoramiento técnico-comercial hasta la actuación como un verdadero importador-distribuidor.
- El principal inconveniente de este canal de distribución exterior es la dificultad de hacerse aceptar por el grupo industrial, siendo muchas veces condición indispensable tener algún tipo de lazo con el grupo. Además normalmente sólo se aceptan empresas dedicadas a producciones complementarias, descartándose las competitivas.

- **Franquicia**

La franquicia se define como un método de colaboración entre dos personas independientes, físicas o jurídicas, mediante el cual una de ellas, el Franquiciador, cede a cambio de unas determinadas compensaciones económicas, el derecho a fabricar y/o utilizar y/o explotar un producto, servicio, nombre o marca comercial

ya acreditada junto con el conocimiento necesario para desarrollar el negocio, a la otra persona, el franquiciado, que junto a su aportación financiera y, en casi todos los casos, personal, se compromete a seguir las normas, sistemas y procedimientos del franquiciador.

En concreto el Reglamento de la Comisión CEE 4.087/88 relativo a los acuerdos de franquicia regula lo que se entenderá por franquicia como conjunto de derechos relativos a marcas, nombres comerciales, diseños o know how, etc., que deberán explotarse para la reventa de productos o prestación de servicios, a través de acuerdos de franquicia que comprenden un contrato en el que el franquiciador cede al franquiciado a cambio de una contraprestación económica el derecho de explotación de una franquicia que necesariamente deberá comprender al menos: un rótulo y una presentación común; un know-how que se transmita al franquiciado así como una prestación continua de asistencia comercial y técnica.

Bajo este sistema de comercialización en franquicia son múltiples las actividades que se pueden desarrollar ya que la franquicia es un método flexible que se puede adaptar a las más diversas actividades y se ha demostrado como un método viable.

El régimen de la franquicia es, esencialmente, un método de distribución que, basándose en la cooperación, combina las ventajas de la corporación integrada, con aquellas asociadas a los negocios autónomos industriales.

Supone un sistema eficaz para competir con otras empresas y permite desarrollar una expansión comercial y una penetración en mercados, de forma rápida y con relativamente pocos recursos.

La experiencia ha demostrado que las empresas relacionadas en base a un acuerdo de franquicia tienen unas tasas de fracaso significativamente menores a las tasas de las empresas que actúan de forma independiente.

Se caracteriza por:

- La franquicia es un sistema de colaboración entre empresas jurídicamente independientes.
- Existe un contrato entre el franquiciador y el franquiciado en el que se contienen las obligaciones y derechos correspondientes a cada uno de ellos.
- La franquicia exige la transmisión de un know-how o saber-hacer original, específico y experimentado, con un concepto introducido y acreditado en el mercado, un éxito demostrado en la práctica, una identidad propia y diferenciada conocida por el público y unos métodos perfectamente transmisibles.
- La franquicia genera un flujo económico en compensación por la asistencia comercial y técnica prestada de forma continuada por el franquiciador al franquiciado.
- El sistema en conjunto no puede ser un mecanismo de huir hacia delante, sino debe ser rentable para el franquiciador y para cada uno de los franquiciados.

- **Intercambio de redes**

El intercambio de redes comerciales es aquella forma de cooperación que se establece entre dos empresas en virtud de la cual acuerdan distribuir recíprocamente sus productos. Es decir, cada empresa acuerda ampliar su gama de productos distribuyendo junto con los suyos propios los de la otra empresa.

El intercambio de redes comerciales es una fórmula poco costosa y eficaz de introducirse en los mercados exteriores.

Se caracteriza por:

- Se requiere un mínimo de dos empresas establecidas en diferentes mercados.
- Es necesario que los productos fabricados por cada uno de los cooperantes sean complementarios.

- Es conveniente que el tamaño y posicionamiento de las empresas cooperantes en sus respectivos mercados sea similar.
- En definitiva, el intercambio de redes comerciales supone la realización de dos contratos de distribución por los cuales cada una de las partes se compromete a proporcionar a la otra mercancías en plazos determinados y ésta se compromete, a su vez, a vender o distribuir en el territorio que se haya fijado, pagando el precio establecido.
- A la hora de establecer los contratos de distribución en el marco de un intercambio de redes comerciales será esencial el principio de reciprocidad.

#### **7.4. Cooperación tecnológica**

La cooperación tecnológica tiene una considerable importancia en el conjunto de la cooperación entre empresas.

Un aspecto significativo de la cooperación tecnológica es que suele tener más importancia en los países en vías de desarrollo que en los países industrializados. Ello se debe a la necesidad que tienen las empresas de aquellos países de establecer acciones comunes para mejorar la utilización de los recursos y mejorar su competitividad frente a empresas ya consolidadas.

Como principales formas de cooperación tecnológica haremos referencia a:

- **Licencia de patentes y marcas**

La cesión de patentes y marcas ha sido tradicionalmente una de las fórmulas más utilizadas. Consiste en la adquisición de los derechos de explotación de un producto, servicio o proceso por parte de una empresa (denominada licenciataria) a otra empresa (licenciadora o cedente) a cambio de un canon o royalty.

Se caracteriza por:

- Aunque los motivos que pueden inducir a una empresa a convertirse en licenciataria pueden ser diversos, normalmente la adquisición de los derechos de una patente tiene como objetivo suplir las insuficiencias en la capacidad de la empresa para desarrollar un producto, servicio o proceso propio. Se pretende, pues, que la empresa licenciataria tenga una presencia competitiva en un mercado al que difícilmente habría accedido sin acudir a esta modalidad de cooperación. Hay que remarcar que la cesión de los derechos de una patente suele ir acompañada de una limitación en cuanto al mercado sobre el que esa patente puede ser explotada. Con ello, lógicamente, la empresa cedente pretende evitar una competencia directa con su propia tecnología.
- La explotación de los derechos de patente comporta beneficios para ambas partes. La empresa cedente puede encontrar ventajosa la explotación de su propia tecnología en un mercado, que normalmente se corresponde con el del país de la firma licenciataria, al que difícilmente podría acceder de una manera directa. Y la empresa licenciataria puede disponer de un producto competitivo en un mercado próximo y dedicarse de forma prioritaria a la función comercial.
- En algunos casos, la adquisición de los derechos de patente va acompañada de la cesión de la marca por parte de la firma licenciadora: no tan sólo se cede la tecnología sino también la imagen asociada a aquel producto, servicio o proceso. Y en ocasiones, la empresa licenciadora toma una participación en el capital de la firma licenciataria, con objeto de asegurarse un control efectivo de la explotación de la patente.

- **Contratos de asistencia técnica.**

Los contratos de asistencia técnica surgen ante la necesidad de cubrir determinadas lagunas en el desarrollo tecnológico de una empresa. Por tanto, este tipo de cooperación puede referirse tanto al producto como al proceso productivo. En el primer caso, la asistencia técnica suele estar precedida de la

cesión de una licencia por parte de la empresa asistente y en el segundo, la empresa asistente es el propio fabricante de bienes de equipo.

La transferencia de tecnología basada en el producto ha sido tradicionalmente la más importante ya que las empresas en una economía protegida, no daban excesiva importancia a los costes. Sin embargo, en una economía más liberalizada la asistencia técnica de proceso va adquiriendo progresivamente más importancia, puesto que a través de mejoras en los métodos, equipamientos y técnicas de fabricación, se debe incidir de una manera positiva en la productividad y calidad del producto y, en definitiva, favorecer su competitividad en un mercado más amplio.

Se caracteriza por:

- Hay que señalar que la asistencia tecnológica debe constituir un primer paso en el proceso de modernización empresarial, pero nunca constituir una etapa final: sería cerrar las puertas a la permanente evolución que ha de experimentar toda empresa.
- El punto de partida para materializar una asistencia técnica suele ser el examen del nivel tecnológico de la propia empresa. A partir de aquél, se realiza un diagnóstico en el que se ponen de manifiesto sus puntos vulnerables, lo que puede dar lugar a una doble acción: establecer un primer contacto con otras empresas del sector, desplazando algunos técnicos para que analicen las posibles mejoras a realizar. Como consecuencia de la acción anterior y una vez identificados los aspectos en que se debe intervenir, se establece una cooperación en forma de asistencia técnica por parte de la otra empresa, mediante el desplazamiento de técnicos cualificados para que introduzcan directamente las mejoras de la empresa asistida.

- **Know-how**

El contrato de know-how es aquel negocio jurídico por el que una parte, que denominamos transferente, comunica a otra, que denominamos adquirente, un know-how del que es poseedor, es decir, una serie de conocimientos técnicos, industriales o comerciales, de carácter secreto y de un cierto valor para la empresa, autorizándole para su explotación industrial o comercial.

Se caracteriza por:

- El contrato de know-how se diferencia fundamentalmente del de compraventa en que el transmitente no enajena sus conocimientos sino que sólo los comunica y autoriza su explotación. Y la diferencia entre los contratos de know-how y asistencia técnica estriba en el carácter secreto de los conocimientos técnicos objeto de transmisión. En el know-how, el carácter secreto de los datos transmitidos forma parte de la esencia del negocio. En el contrato de asistencia técnica las informaciones, datos y experiencias técnicas suministradas no son secretas pero su dominio requiere de la empresa que recibe la asistencia técnica una inversión importante.
- El contrato know-how, basado siempre en la transmisión de conocimientos secretos no patentados y aplicables a la actividad productiva, puede estar constituido: por un lado para un producto o categoría de productos determinados, por el conjunto o una parte de los conocimientos técnicos necesarios para la elaboración, fabricación, funcionamiento, mantenimiento y, eventualmente, comercialización de aquél o aquellos productos o de algunos de sus elementos, así como cualquier combinación de éstos. Y por otro lado para técnicas y procedimientos, por el conjunto o una parte de los conocimientos técnicos necesarios para la elaboración y para su funcionamiento.

- **Los acuerdos en I+D**

Mediante los acuerdos de I+D, distintas empresas adquieren el compromiso de poner en común sus conocimientos, habilidades y recursos para llevar a cabo actividades conjuntas de I+D.

Se caracteriza por:

- El alcance de la actividad conjunta de I+D puede ser variado. Puede comprender desde una investigación sobre un producto o proceso concreto hasta cualquier tipo de innovación tecnológica.
- En el acuerdo de I+D se han de especificar, de forma clara, qué aporta cada empresa (recursos, conocimientos, etc) y a quién correspondería la propiedad de la innovación que, eventualmente, pudiera surgir de la investigación conjunta. También ha de señalarse en qué consistirá el programa de investigación.
- Este tipo de acuerdos pueden tener lugar entre distintos tipos de cooperantes: dos o más empresas de tamaño similar, una empresa grande y una pequeña, una empresa y una organización sin fines de lucro (fundación o Universidad), o varias empresas e instituciones que ponen en común sus recursos con el fin de llevar a cabo un proyecto de investigación.

### **7.5. Cooperación productiva**

Cuando hablamos de cooperación productiva, estamos ante un tipo de cooperación de carácter eminentemente industrial y que cada vez tienen una mayor importancia debido a los nuevos planteamientos de las empresas (desintegración vertical, flexibilización,...).

Aunque no directamente dirigida a la exportación sí incide en ella poderosamente de forma indirecta. Una mejora en la productividad de las empresas tiene como principal

efecto un aumento de su competitividad y, por tanto, facilita y potencia la salida a los mercados exteriores.

A continuación, analizaremos las principales formas de cooperación productiva que son:

- **Subcontratación**

La subcontratación consiste en una forma de cooperación en la que una empresa (contratista o empresa principal) confía a otra (subcontratista o empresa auxiliar) la realización de una parte de su producción o de sus servicios, de acuerdo con unas determinadas indicaciones preestablecidas.

Se caracteriza por:

- Esta forma de relación industrial comenzó a desarrollarse hace 20 o 30 años cuando las grandes empresas se encontraban con una capacidad de producción saturada y delegaban en otras empresas, normalmente pymes, la realización de una parte de su proceso. La empresa subcontratista se encontraba normalmente en una situación de inferioridad técnica respecto a la empresa principal que, en ocasiones, podía llegar a cederle sus propios utillajes para la realización del producto.
- Sin embargo, durante los últimos años, la propia dinámica industrial ha favorecido una creciente especialización productiva y, como resultado de ello, la mayoría de las empresas contratistas tienen cada vez mayores exigencias respecto a los subcontratistas, que se han visto obligados a ofrecer unos productos altamente competitivos en un mercado cada vez más endurecido. Ello supone para estas empresas disponer de know-how propio y ofrecer innovaciones permanentemente a la industria principal, rompiéndose la dependencia tecnológica que inicialmente tenían respecto a aquella. Esto supone subcontratación por especialidad, en la

que el concepto de cooperación es mucho más evidente que en la subcontratación por capacidad.

- La subcontratación ha ido variando de contenido, pasando en ocasiones de ser un simple contrato de producción a un acuerdo en el que además de un compromiso de producción, existe una cooperación en el diseño, en la aportación de innovaciones tecnológicas, etc. Con todo ello, se intensifican las relaciones entre contratista y subcontratista.

- **Spin-off**

El spin-off, consiste en que una empresa de tamaño grande o mediano fomenta, impulsa y apoya la creación de otra empresa por parte de personas integrantes de su plantilla, que así se independiza, y ello con la intención de que esta nueva empresa coopere realizando aquellas actividades que llevaba a cabo en la empresa bajo la responsabilidad de aquellas mismas personas. Así, la nueva empresa recibirá apoyo en cuanto a la explotación de productos, el estudio de viabilidad del proyecto, a nivel de formación y asesoramiento, a nivel de demanda y cifra de negocio y a nivel de financiación y obtención de préstamos bancarios.

Se caracteriza por:

- Las actividades susceptibles de ser independizadas mediante un spin-off, no son sólo de producción, sino que también abarcan servicios como transporte, mantenimiento o informática o administración.
- Los rasgos fundamentales de esta fórmula de cooperación son: que constituye una cooperación entre la empresa y un conjunto de sus asalariados; la empresa fomenta y apoya financiera y técnicamente el nuevo proyecto y la actividad de la nueva empresa creada es coherente con la actividad de la empresa matriz.
- En muchos casos el apoyo consiste, además, en la cesión de los activos que la empresa principal utilizaba para las actividades que ahora pasan a la nueva empresa. Por otra parte, la nueva empresa se compromete, a

través del acuerdo de cooperación, a prestar los servicios o realizar las actividades para los que fue creada. En ocasiones, no se excluye que la empresa creada pueda trabajar para otras.

- **Calidad concertada**

La calidad concertada es una forma de cooperación productiva bastante ligada a la subcontratación, aunque en la actualidad se está extendiendo al conjunto de la actividad industrial. Su origen se encuentra en las crecientes exigencias que impone la empresa receptora a la suministradora, en el ámbito de la calidad de producción. En este sentido, la calidad concertada comienza a desarrollarse cuando en las especificaciones del contrato de suministro se hace referencia explícita a una cuantificación numérica sobre el nivel de calidad por parte de la empresa cliente.

Se caracteriza por:

- En cierta manera, la implementación de la calidad concertada es paralela a la utilización de los nuevos métodos de gestión y producción que, cada vez más, obligan a una vinculación más intensa entre las diferentes empresas.
- Por sus propias características, esta forma de cooperación se inició en aquellas actividades que se caracterizan por un continuo suministro de piezas en grandes series y en las que, por tanto, el control de calidad presenta unos costes elevados para la firma receptora. Por ello, la calidad concertada se desarrolló de una forma sistemática bajo el impulso de grandes empresas, con exigencias en cuanto a suministros y con un proceso productivo tecnológicamente avanzado.

- **El second-sourcing**

Se denomina como second-sourcing a aquél tipo de cooperación productiva, en virtud del cual una empresa transfiere la tecnología de fabricación de un producto, incluyendo especificaciones técnicas, a otra empresa cooperante, lo que permitirá a esta última fabricar una copia exacta del producto de la otra empresa.

Se caracteriza por:

- Como resulta apreciable, estamos ante una forma de cooperación de gran similitud con la subcontratación de la que se diferencia, fundamentalmente, por el hecho de implicar no sólo un acuerdo de producción sino también de transferencia de tecnología.

- **Los acuerdos de producción conjunta**

Un acuerdo de producción conjunta es aquel cuya finalidad es la producción en común de un producto por dos o más empresas. En ocasiones, este tipo de acuerdo es consecuencia lógica de otro previo de investigación y desarrollo en común.

En los acuerdos de producción conjunta, es muy posible que empleados de una de las empresas cooperantes trabajen en otra de las empresas, o bien que personal de las empresas cooperantes trabajen conjuntamente en la instalación común.

- **Central de compras**

Una central de compras consiste en la creación, por parte de un grupo de empresas de una persona jurídica independiente que, en nombre de todas las

cooperantes y para las mismas, adquiera conjuntamente materias primas o productos terminados y pueda, debido a la acción conjunta, conseguir condiciones beneficiosas en tales adquisiciones.

Se caracteriza por:

- Esta forma de cooperación está revestida de connotaciones logísticas y comerciales, además de productivas. Su encasillamiento exclusivo dentro de una de las clases de cooperación expuestas no es, no puede ser, ni fácil ni posible.
- En todo acuerdo de constitución de central de compras, se ha de considerar: la programación de compras de cada empresa; la forma o mecanismo de coordinación de los pedidos de las diferentes empresas y la posterior distribución de los mismos; las condiciones de compra conjunta; la modalidad de contribución de cada socio a los costes de estructura y funcionamiento de la central de compras; y las causas y condiciones por las que alguna de las empresas puede salirse de la cooperación.
- Las centrales de compras, al abaratar el suministro de materias primas para un grupo de empresas, puede mejorar de una forma muy notable la competitividad de los productos de las mismas.

### **7.6. Cooperación logística**

Una última forma de cooperación comprendería los aspectos relativos a la logística tanto en lo que se refiere al suministro de materias primas como a la centralización y distribución de productos o al transporte de mercancías.

- **Almacenes reguladores**

Se daría en aquellos casos en los que varias empresas acuerdan adquirir o arrendar unos locales en dónde depositar sus productos al objeto de conseguir una rápida distribución de los mismos.

En materia de exportación, los almacenes reguladores pueden ayudar enormemente a la penetración en aquellos mercados que requieran un suministro constante y puntual de los pedidos, así como la posibilidad de que los clientes y potenciales compradores puedan observar directamente la mercancía.

- **Cooperación en transporte**

Supondría este tipo de cooperación la colaboración entre distintas empresas al objeto de conseguir condiciones favorables y coordinación en los transportes y envíos de sus productos al punto de destino.

Esta forma cooperativa puede tener lugar en el caso de empresas de reducido tamaño y cuyos pedidos de escaso volumen les hacen situarse en una posición desventajosa ante el transportista.

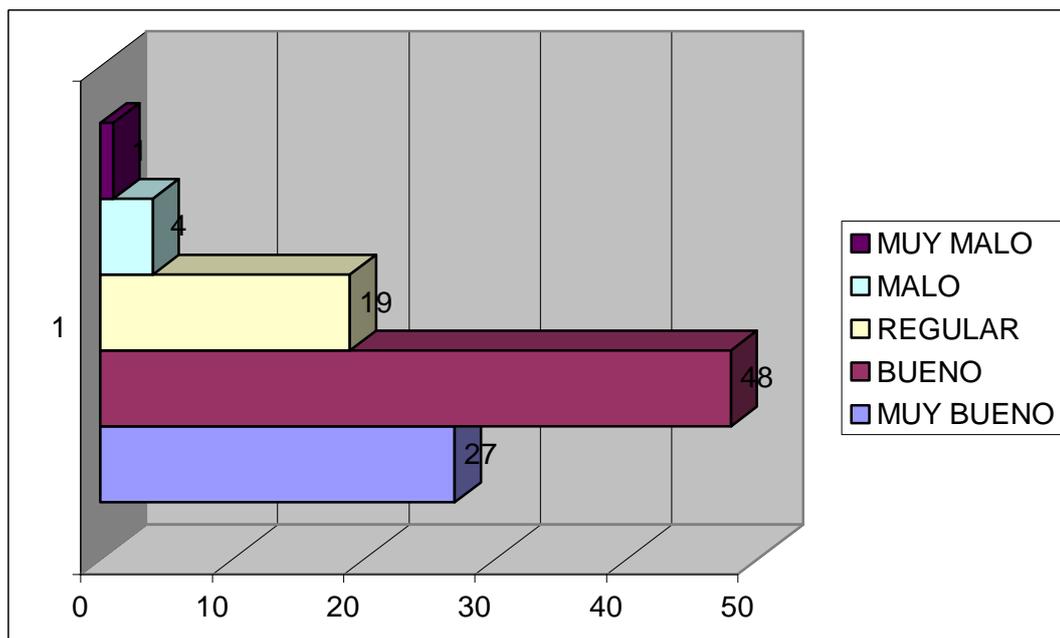
La dificultad de esta cooperación radica en la sincronización de los envíos y la coincidencia de mercados destinos que debe darse entre las distintas empresas cooperantes.

## 8. PERSPECTIVAS DE FUTURO DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN EN EL COMERCIO EXTERIOR

Según un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Valencia sobre la satisfacción de empresas consorciadas valencianas, en el periodo 1996-1999, en él que se puede desprender, que es lo que piensan las empresas que forman parte de los consorcios de exportación, en cuanto a su futuro en el comercio exterior.

De hecho, las empresas encuestadas califican su experiencia dentro de un consorcio de forma muy positiva en general, como se puede observar en la grafica que tenemos más abajo.

*Experiencia dentro de un consorcio(Porcentaje)*



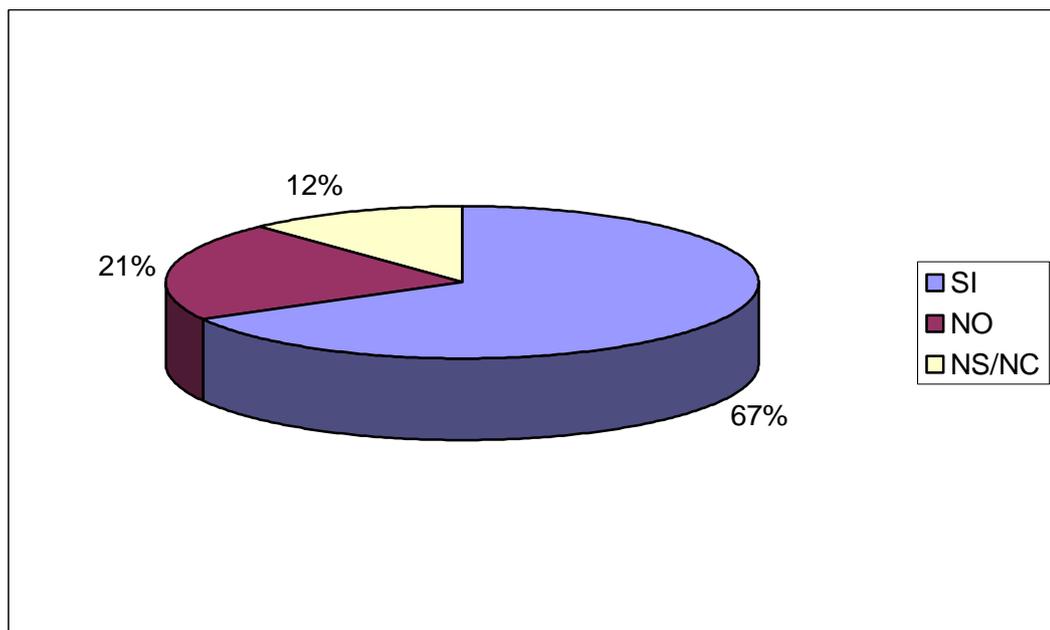
Fuente: Cámara Comercio Valencia 2000

Las áreas que se pueden mejorar según los encuestados son:

- Gerente.
- Socios.
- Producto de las empresas.
- Continuación del consorcio al dejar de percibir subvenciones.

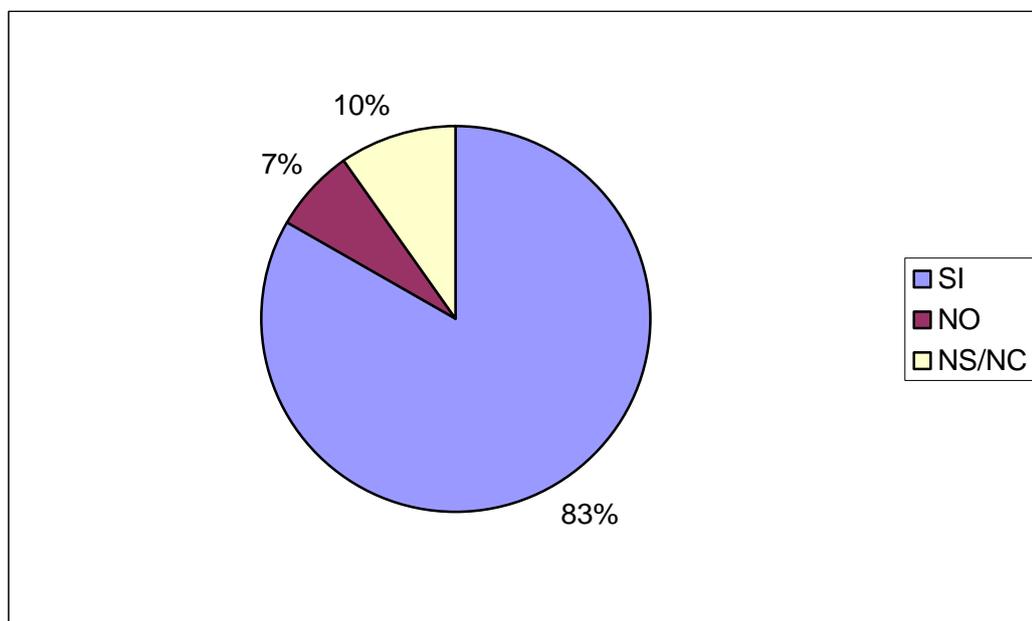
La mayoría de las empresas apuestan por continuar con el consorcio en el futuro, como se desprenden de la grafica que a continuación se adjunta.

*Continuidad en el Consorcio (Porcentaje)*



Fuente: Cámara de Comercio de Valencia 2000

**Mejora la exportación gracias al consorcio.(Porcentaje)**



Fuente: Cámara de Comercio de Valencia 2000

Alrededor del 83% de las empresas que pertenecen o han pertenecido a un consorcio de exportación reconoce haber aumentado su cifra de exportaciones con motivo de su pertenencia al consorcio.

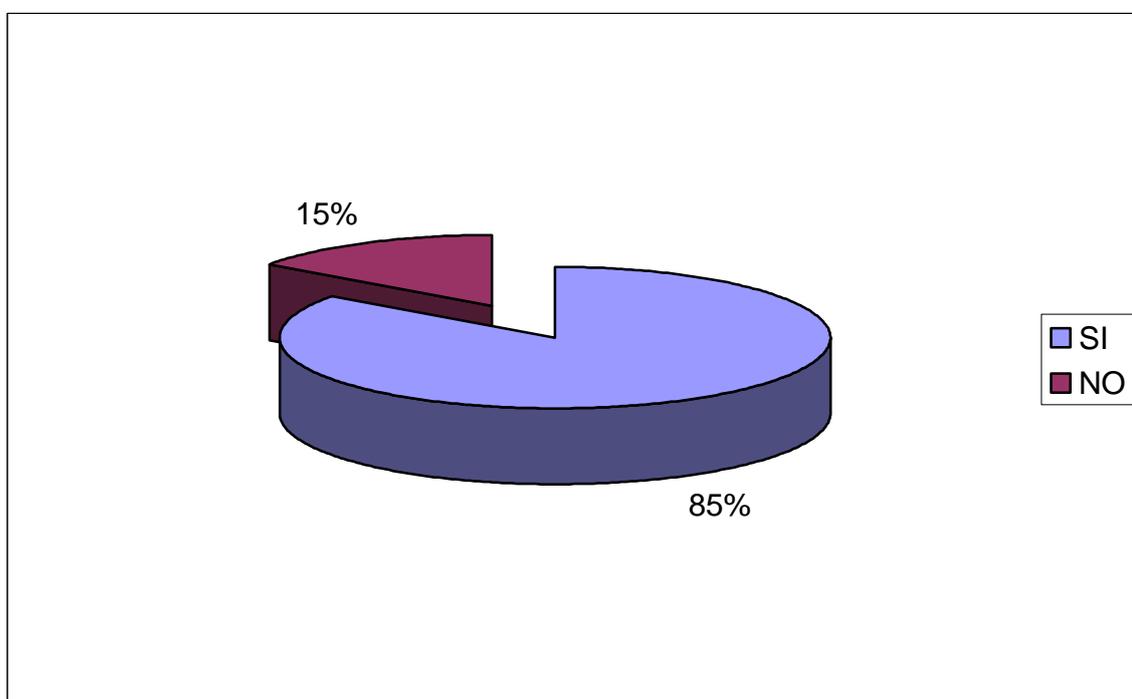
El porcentaje de aumento de las exportaciones (en aquellas empresas que declaran haberlo obtenido gracias al consorcio y que ya partían de alguna cifra de exportaciones) incrementa en gran medida su magnitud en el periodo 1998-1999 (alrededor de un 400%) frente al aumento declarado en el periodo 1996-1997 (alrededor de un 100%), lo que puede deberse a la madurez exportadora alcanzada por muchas de las empresas integradas en consorcios generados en la primera fase del Programa de Consorcios de la Cámara (consorcios creados en los años 1993-1995).

Aquellas empresas sin cifra alguna de exportación con anterioridad al momento de incorporarse al consorcio han alcanzado en dos años de pertenencia a éste una cifra

media de exportaciones de algo más de 40 millones de pesetas, lo que viene a suponer alrededor de un 10% de la cifra media de facturación de las empresas consorciadas.

El número de intermediarios comerciales conseguidos gracias al consorcio se sitúa en una media de alrededor de 47, entre agentes, importadores, distribuidores, etc.

*Acceso a mayor número de países.(Porcentaje)*



Fuente: Cámara de Comercio de Valencia 2000

Perteneciendo a un consorcio, se puede acceder más fácilmente a un mayor número de países y además se da una clara diversificación en cuanto a las áreas geográficas atendidas. La Unión Europea figura como destino preferente de la exportación de los consorcios (lo que se corresponde con la estructura exportadora de la empresa española y valenciana), pero se observa una clara tendencia a la diversificación geográfica y a una menor dependencia del mercado europeo conforme el colectivo de empresas

alcanza su madurez. Es de destacar el incremento de exportaciones a Latinoamérica, Estados Unidos y Oriente Medio.

Alrededor del 75% de las empresas encuestadas declaran beneficiarse de una importante mejora de la calidad de la gestión del área de internacional de su empresa a raíz de su pertenencia al consorcio.

Destaca conforme aumenta la madurez del colectivo de empresas consorciadas, la mayor percepción por parte de éstas de las diversas ventajas derivadas de la pertenencia al consorcio frente a la concentración inicial de la atención prácticamente en exclusiva en el gerente del consorcio. Destaca asimismo la importancia creciente de la percepción de las sinergias generadas entre las empresas del grupo, así como la mayor valoración del conocimiento de los mercados exteriores que facilita el consorcio.

Entre los problemas señalados por las empresas relativos a su pertenencia al consorcio destaca la pérdida de importancia de los problemas derivados de las relaciones con la Administración (subvenciones) y por otro lado el aumento de los problemas derivados de la pura asociación, así como las dificultades derivadas de unificar criterios entre empresas de distintas características. También es destacable que con la mayor madurez del colectivo de empresas consorciadas éstas perciban cada vez más como elemento problemático contar con buenos gerentes, figura clave en un consorcio.

En el capítulo de los costes de pertenencia a un consorcio para la empresa, se aprecia una polarización entre dos segmentos: por un lado el segmento de un coste de hasta 3 mm de pesetas por año y por otro lado el segmento de más de 6 mm de coste anual. Esto se corresponde con una progresiva definición de dos tipos de consorcio plenamente diferenciados por su nivel respectivo de compromiso y de autonomía comercial y financiera.

Con la mayor madurez de las empresas consorciadas se aprecia un aumento de la inversión media en los consorcios, que pasa de los poco más de 3 mm de pesetas por empresa y año hasta los 5 mm. Ello se corresponde, además, con la aparición de nuevos

consorcios con un nivel de compromiso económico más elevado de partida que suben esta media de manera significativa.

El elemento mejor valorado en su consorcio por parte de las empresas tiende a ser la complementariedad de productos que lo conforman. Por el contrario, el gerente tiende a ser el elemento relativamente peor valorado, figurando en un ámbito de consideración intermedia las otras empresas de su consorcio.

Las empresas califican en general como "muy buena" o "buena" su experiencia en un consorcio. Lo que nos hace pensar que el futuro de los consorcios de exportación, es muy halagüeña e incluso diría más, que en un futuro habrá más empresas que exporten con el modelo de los consorcios que con otra forma de exportación.

## **9. CONCLUSIONES**

La Comunidad Valenciana es una de las autonomías con mayor presencia de la economía social en su estructura empresarial, junto con Andalucía y Cataluña.

Desde el punto de visto teórico no existe ninguna duda respecto a las ventajas derivadas de los intercambios comerciales. El comercio internacional permite que las economías se especialicen en las producciones en que poseen algún tipo de ventaja relativa y alcancen niveles de consumo, y en definitiva, de bienestar, superiores a los que obtendrían sin la posibilidad de comerciar. Por otra parte, la competencia que introducen los flujos de bienes y servicios entre países supone un estímulo a la eficiencia productiva y posibilita abaratamientos en los costes de producción al permitir el aprovechamiento de ventajas vinculadas a las economías de escala.

Así pues, el comercio exterior acaba configurándose como un elemento crucial en el crecimiento de una economía. El comercio representa una parte creciente de la actividad económica en la mayor parte de los países y la apertura al exterior es una de las transformaciones estructurales que acompañan al crecimiento de la renta per capita.

Además, en los últimos años, la economía mundial ha experimentado una serie de modificaciones que han alterado el marco de relaciones económicas internacionales. Los dos elementos más destacables a este respecto son el proceso de internacionalización en el ámbito real y financiero, que ha incrementado las relaciones de interdependencia de las economías nacionales, y los procesos de integración regional, entre los que destaca la constitución de la Unión Europea y su proceso hasta la consecución de la Unión Económica y Monetaria. La trascendencia que para la economía española y las economías regionales que la conforman supone su inserción en un espacio económico más amplio y la intensificación de las relaciones económicas con los países de nuestro entorno hace especialmente adecuado el estudio de los flujos transnacionales de bienes, servicios y capitales.

La economía valenciana se caracteriza, entre otros aspectos, por su capacidad exportadora. En torno a 9000 empresas de la Comunidad exportan regularmente, existiendo un elevado grado de diversificación en los bienes y servicios: automóviles, maquinaria, productos químicos, productos agrarios y los productos industriales tradicionales como azulejos, calzado, textiles, muebles, juguetes, etc.

La Comunidad Valenciana es una de las economías más abiertas al exterior dentro del conjunto de España y, como veremos posteriormente, presenta el saldo exterior positivo más elevado de todas las comunidades autónomas españolas, contribuyendo a moderar el déficit comercial exterior.

El volumen anual de exportaciones con origen en la Comunidad Valenciana ha alcanzado en el año 2002 los 16.747, 50 millones de euros, lo que supone un incremento del 5,7% respecto a la cifra contabilizada en el año 2001. Este aumento es superior al registrado el año anterior que se situó en el 3,7%.

El crecimiento de las exportaciones de la Comunidad Valenciana triplicaron el conjunto de España. En cuanto a su volumen ocupa el segundo puesto, solo superada por Cataluña.

En cuanto a las importaciones en la Comunidad Valenciana han alcanzado en el año 2002 un volumen total de 13.854,01 millones de euros, lo que supone un incremento del 2,7%, 4,2 puntos inferiores al contabilizado el año anterior.

Las ventas al exterior con origen en la Comunidad Valenciana están concentradas principalmente en los países de la Unión Europea, que comprenden el 66,2% del total, destacando sobretodo las ventas a Francia (14,6%), que han aumentado el (10,7%) y Alemania (12,3%), con un ligero aumento (1,4%) .

Reino Unido es el país de la Unión Europea que más ha incrementado las compras a la Comunidad Valenciana a lo largo del año 2002, con una tasa de variación del 12,2%, representando el 12,2% del total de las exportaciones. En segundo lugar se encuentra

Francia que con un incremento de sus comprar en 2002 de 10,7 absorbe el 14,6% de las ventas al exterior.

Respecto a las otras ventas al exterior, éstas se dirigen en un 17.8% al resto de países de la UE, en un 6.8% a EE.UU., y en un 5% a la Europa del Este.

La apertura de nuevos mercados en el exterior exige unos medios técnicos, humanos y financieros que no están al alcance de muchas pequeñas y medianas empresas exportadoras, sobre todo, cuando se trata de acudir a países de difícil acceso como, por ejemplo, China, Rusia o la India. Por ello, desde mediados de la década de los ochenta, distintas entidades, entre ellas, el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), los organismos de promoción de las Comunidades Autónomas, las Cámaras de comercio, las Asociaciones de Exportadores, etc., han venido apoyando la agrupación de empresas para que, de una forma conjunta, lleven a cabo la penetración y consolidación de su presencia en los mercados internacionales.

El instrumento básico para lograr este objetivo son los consorcios de exportación.

Un consorcio de exportación es un acuerdo entre varias empresas fabricantes cuyo objetivo principal es introducirse y operar, de forma conjunta, en los mercados exteriores. El consorcio actúa como el departamento de comercio exterior de sus miembros y supone tres ventajas esenciales:

- Se aumenta y complementa la oferta exportadora y, con ello, la capacidad de negociación con los clientes.
- Se comparten los gastos, fijos y variables, de acceso a los mercados exteriores.
- Se obtienen recursos financieros a través de las ayudas públicas.

Los consorcios de exportación son una agrupación de empresas con el objeto de exportar mediante un compromiso de actuación conjunta.

El consorcio se caracteriza por:

- Grupo de empresas (mínimo de 3) que desean desarrollar conjuntamente acciones o políticas de exportación de sus productos.
- Los productos que las empresas aportan al consorcio, normalmente complementarios entre sí, suelen tener un idéntico canal de distribución, así como eventos promocionales comunes.
- Adoptan un compromiso económico y/o comercial entre ellas. Las empresas determinan unas normas que regulan lo que aporta cada una y los derechos y deberes respectivos.
- Frente a otras fórmulas de venta al exterior, el consorcio no ha de verse como un intermediario ajeno a la empresa: el consorcio es un ente auxiliar de la propia empresa, que sólo defiende los intereses de los socios.
- Las empresas que se embarquen en un consorcio tienen que tener vocación exportadora.
- El canal de distribución debe ser similar.
- Debe existir una homogeneidad entre las empresas. Esta homogeneidad deberá existir en:

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>e. El tamaño</li><li>f. Cultura de empresa</li><li>g. Ubicación</li><li>h. Objetivos</li></ul> |
|--|

- Es importante que exista un compromiso de permanencia mínima entre las empresas. El compromiso mínimo es de un año pero el objetivo es de dos a tres años.

Para que un consorcio funcione, se tendrá que hacer hincapié en los siguientes datos de interés:

- La figura del promotor.
- El plan de marketing internacional.
- El plan económico-financiero.
- La normativa interna del consorcio.
- La selección del gerente.

Los principales factores de éxito en un consorcio de exportación son los siguientes:

- Tamaño, capacidad económica y experiencia internacional similares de las empresas miembro.
- Motivación de los socios para expandirse en mercados internacionales.
- Gama de productos complementarios entre sí. Si los productos fueran directamente competitivos, habría que establecer acuerdos para el reparto de pedidos.
- Oferta homogénea en cuanto a requisitos de calidad, prestación de servicios y cantidad disponible para comercializar a través del consorcio.
- Visión a medio-largo plazo: no esperar que el consorcio obtenga resultados antes de dos años.
- Compromiso económico: disponibilidad para hacer una inversión de capital inicial y aportar unas cuotas de mantenimiento.
- Posición activa: deben dedicar tiempo para el buen funcionamiento del consorcio, prestando todo el apoyo necesario al promotor y al gerente.
- Cultura de empresa y filosofía de trabajo similares de los directivos de las empresas consorciadas.
- Gerente consensuado por todos los socios, buen negociador y con experiencia comercial en mercados exteriores.

La mayoría de los consorcios suelen acabar con éxito pero existen algunas causas que hacen que el consorcio fracase. La mayoría de estos inconvenientes son:

- Dificultad de definir una estrategia conjunta.
- Falta de compromiso por parte de los miembros.
- Impaciencia y desilusión.
- Incidentes económicos y financieros.
- Efecto plomo al depender de un grupo en la toma de decisiones.
- Mal gerente.

Existen dos áreas donde se debe concentrar los esfuerzos: en las empresas y en los productos.

### **Empresas**

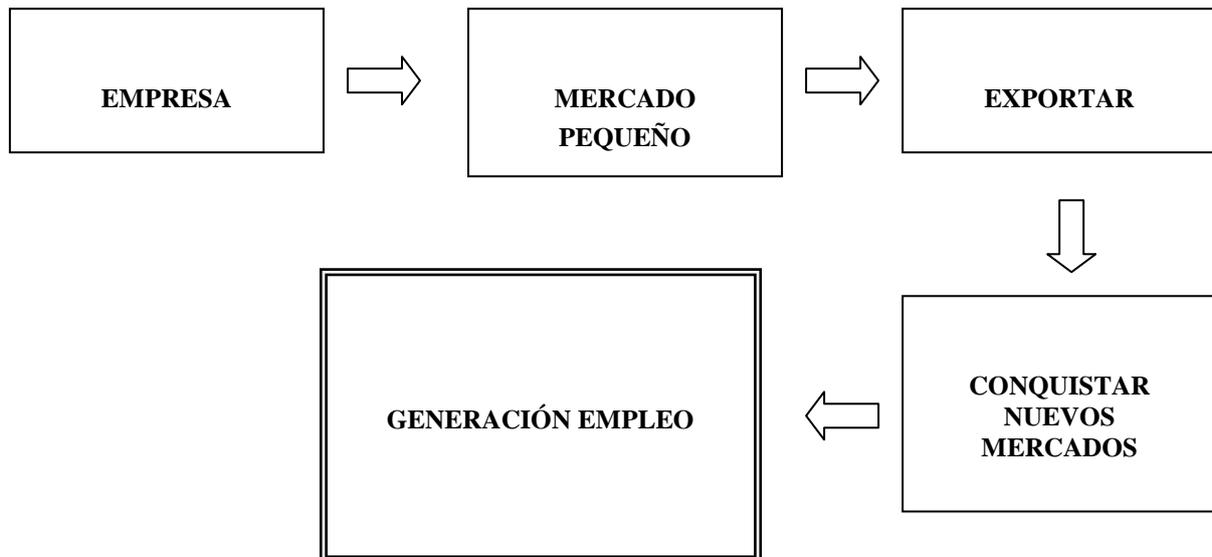
- Deben ser homogéneas.
- Debe existir una mentalidad de cooperación entre las empresas.
- Se debe ser paciente y apostar por el largo plazo.
- Se debe tener mentalidad de marketing y servicio.

### **Productos**

- Los productos deben ser complementarios entre sí. En ningún caso los productos deben ser competencia directa entre sí.
- Los productos deben utilizar un canal de distribución similar.
- Los productos se venden en el mismo segmento de mercado.
- Los productos deben tener la misma exportabilidad.

Juntando todos los datos obtenidos para este estudio, se puede concluir con muchas probabilidades de no equivocarnos, que simplemente el hecho de exportar es un síntoma de riqueza para el país/comunidad en general, y para la empresa que lo hace,

en particular, ya que es síntoma de que el mercado se le ha quedado pequeño y por lo tanto, si quiere crecer, tiene que expandirse para así obtener más ganancias. Esto conlleva a que al tener más negocio, tendrá que disponer de más personal para poder llevarlo a cabo, por lo que será un generador de empleo.



Cuando una empresa pretende iniciarse en la exportación la manera menos arriesgada de hacerlo desde nuestro punto de vista, es a través de la formación de Consorcios de exportación.

Pero además de los consorcios de exportación existen otras formas de cooperación para la exportación, estas son:

- La cooperación empresarial.
- La cooperación financiera.
- La cooperación comercial.
- La cooperación tecnológica.
- La cooperación productiva.

- La cooperación logística.

Pertenecer a un consorcio tiene muchas ventajas, como se demuestra en la encuesta realizada por la Cámara de Comercio de Valencia en el que alrededor del 83% de las empresas que pertenecen o han pertenecido a un consorcio de exportación reconoce haber aumentado su cifra de exportaciones con motivo de su pertenencia al consorcio.

El porcentaje de aumento de las exportaciones (en aquellas empresas que declaran haberlo obtenido gracias al consorcio y que ya partían de alguna cifra de exportaciones) incrementa en gran medida su magnitud en el periodo 1998-1999 (alrededor de un 400%) frente al aumento declarado en el periodo 1996-1997 (alrededor de un 100%), lo que puede deberse a la madurez exportadora alcanzada por muchas de las empresas integradas en consorcios generados en la primera fase del Programa de Consorcios de la Cámara (consorcios creados en los años 1993-1995).

Aquellas empresas sin cifra alguna de exportación con anterioridad al momento de incorporarse al consorcio han alcanzado en dos años de pertenencia a éste una cifra media de exportaciones de algo más de 40 millones de pesetas, lo que viene a suponer alrededor de un 10% de la cifra media de facturación de las empresas consorciadas.

El número de intermediarios comerciales conseguidos gracias al consorcio se sitúa en una media de alrededor de 47, entre agentes, importadores, distribuidores, etc.

Perteneciendo a un consorcio, se puede acceder más fácilmente a un mayor número de países y además se da una clara diversificación en cuanto a las áreas geográficas atendidas. La Unión Europea figura como destino preferente de la exportación de los consorcios (lo que se corresponde con la estructura exportadora de la empresa española y valenciana), pero se observa una clara tendencia a la diversificación geográfica y a una menor dependencia del mercado europeo conforme el colectivo de empresas alcanza su madurez. Es de destacar el incremento de exportaciones a Latinoamérica, Estados Unidos y Oriente Medio.

Alrededor del 75% de las empresas encuestadas declaran beneficiarse de una importante mejora de la calidad de la gestión del área de internacional de su empresa a raíz de su pertenencia al consorcio.

Destaca conforme aumenta la madurez del colectivo de empresas consorciadas, la mayor percepción por parte de éstas de las diversas ventajas derivadas de la pertenencia al consorcio frente a la concentración inicial de la atención prácticamente en exclusiva en el gerente del consorcio. Destaca asimismo la importancia creciente de la percepción de las sinergias generadas entre las empresas del grupo, así como la mayor valoración del conocimiento de los mercados exteriores que facilita el consorcio.

Entre los problemas señalados por las empresas relativos a su pertenencia al consorcio destaca la pérdida de importancia de los problemas derivados de las relaciones con la Administración (subvenciones) y por otro lado el aumento de los problemas derivados de la pura asociación, así como las dificultades derivadas de unificar criterios entre empresas de distintas características. También es destacable que con la mayor madurez del colectivo de empresas consorciadas éstas perciban cada vez más como elemento problemático contar con buenos gerentes, figura clave en un consorcio.

En el capítulo de los costes de pertenencia a un consorcio para la empresa, se aprecia una polarización entre dos segmentos: por un lado el segmento de un coste de hasta 3 mm de pesetas por año y por otro lado el segmento de más de 6 mm de coste anual. Esto se corresponde con una progresiva definición de dos tipos de consorcio plenamente diferenciados por su nivel respectivo de compromiso y de autonomía comercial y financiera.

Con la mayor madurez de las empresas consorciadas se aprecia un aumento de la inversión media en los consorcios, que pasa de los poco más de 3 mm de pesetas por empresa y año hasta los 5 mm. Ello se corresponde, además, con la aparición de nuevos consorcios con un nivel de compromiso económico más elevado de partida que suben esta media de manera significativa.

El elemento mejor valorado en su consorcio por parte de las empresas tiende a ser la complementariedad de productos que lo conforman. Por el contrario, el gerente tiende a ser el elemento relativamente peor valorado, figurando en un ámbito de consideración intermedia las otras empresas de su consorcio.

Las empresas califican en general como "muy buena" o "buena" su experiencia en un consorcio. Lo que nos hace pensar que el futuro de los consorcios de exportación, es muy halagüeña e incluso diría más, que en un futuro habrá más empresas que exporten con el modelo de los consorcios que con otra forma de exportación. Por lo que se puede concluir que los consorcios de exportación son una buena fuente de creación de empleo, aunque, evidentemente, no la única.

## **BIBLIOGRAFÍA**

“Anuario social de España”.

Autor: Instituto Lawrence R. Blum.

Ed: Fundación La Caixa, 2003.

“Dirección de empresas pequeñas y medianas en el siglo XXI”.

Autor: Elosúa de Juan, M.

Ed: LID Editorial empresarial S.L.

“Pymes: Su economía y organización”.

Ed: Macchi. 1998.

“El comercio exterior en España”.

Ed: Servicios de Estudios del consejo superior de cámaras de comercio, industria y navegación de España. 2000.

“Sector exterior en 1998”.

Ed: Ministerio de economía y hacienda. 1999.

“Calidad empresarial. La respuesta a la globalización”.

Autor: Zapatero, L.

Ed: Puzzle. 1999.

“Las pequeñas y medianas empresas: Tecnología y competitividad”.

Ed: OCDE. 1995.

“Creación y dirección de pymes”.

Autor: Sanchis Palacio, J. R. / Ribeiro Soriano.

“Gestión Internacional de las pymes.

Ed: Sociedad para la promoción y reconversión industrial. 1997.

“Plan regional de fomento de la actividad exterior del año 2002”.

Ed: Conserjería de industria.

Revista Actualidad Económica.

Ed: Recoletos Compañía Editorial, S.A.

“La internacionalización de la empresa en España”.

Revista Economistas nº 16/77.

Autor: Fernández Norriella.

Ed: Ministerio de Economía y Hacienda. 1998.

“Las pymes y la creación de empleo”.

Revista Economistas nº 16/77.

Ed: Ministerio de Economía y Hacienda. 1998.

“Las pymes ante el próximo milenio”.

Revista Dirección y Progreso nº 165.

Autor: Isabel Mariño.

Ed: Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa. 1999.

Revista de Economía.

Ed: Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. 1998.

**Páginas web visitadas:**

[www.elmundo.es](http://www.elmundo.es) Diario El Mundo del Siglo XXI.

[www.elpais.es](http://www.elpais.es) Diario El País.

[www.bbva.es](http://www.bbva.es) Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.

[www.cscamaras.es](http://www.cscamaras.es) Consejo Superior de Cámaras de Comercio.

[www.icex.es](http://www.icex.es) Instituto de Comercio Exterior.

[www.me.com](http://www.me.com) Ministerio de Economía.

[www.emprendedores.navegalia.com](http://www.emprendedores.navegalia.com) Revista Emprendedores.

[www.inem.es](http://www.inem.es) Instituto Nacional de Empleo

[www.ine.es](http://www.ine.es) Instituto Nacional de Estadística.

[www.interpyme.com](http://www.interpyme.com) Interpyme.

## **ANEXO I**

### **REAL DECRETO 123/1985, DE 23 DE ENERO, POR EL QUE SE APRUEBA EL REGLAMENTO DEL INSTITUTO NACIONAL DE FOMENTO A LA EXPORTACIÓN (INFE)**

(BOE 05-02-1985)

**Derogados los artículos 5, 6, 7, 9, 10, 11 y 19 por Real Decreto 317/1996, de 23 de febrero. (BOE del 14 de marzo)**

---

Por real decreto-ley 6/1982, de 2 de abril, sobre inversiones públicas de carácter extraordinario y medidas de fomento de la exportación, se creo el instituto nacional de fomento de la exportación, cuyo reglamento, según lo dispuesto en la disposición final primera del mencionado real decreto-ley, debería ser promulgado por el gobierno a propuesta del ministerio de economía y comercio.

En su virtud, a propuesta del ministro de economía y hacienda, de acuerdo con el consejo de estado y previa deliberación del consejo de ministros en su reunión del día 23 de enero de 1985, dispongo:

Artículo único.-se aprueba el reglamento del instituto nacional de fomento a la exportación (infe), que figura como anexo al presente real decreto.

Dado en Madrid a 23 de enero de 1985.-Juan Carlos r.-el ministro de economía y hacienda, Miguel Boyera Salvador.

Reglamento infe

#### **Capitulo primero**

Naturaleza y funciones

Artículo 1.

El instituto nacional de fomento de la exportación (en adelante infe), es una entidad de derecho publico, con personalidad jurídica propia y patrimonio propio e independiente de los del estado, que se rige por el real decreto-ley 6/1982, de 2 de abril, por los preceptos del presente reglamento, y demás disposiciones que le sean de aplicación.

Art. 2.

El infe estará sujeto, sin excepciones, al derecho privado en sus relaciones jurídicas externas, en las adquisiciones patrimoniales y en su contratación. Al infe no le serán aplicables las disposiciones de la ley de entidades estatales autónomas.

Art. 3.

El infe, adscrito al ministerio de economía y hacienda, a través de la secretaria de estado de comercio, ejecutara las acciones de promoción comercial exterior y fomento de la exportación en el marco de la política económica del gobierno; coordinara e impulsara estas acciones cuando sean realizadas por las empresas del sector publico y fomentara las iniciativas y acciones del sector privado de promoción comercial en el exterior.

Art. 4. Constituyen el objeto del infe:

1. Elaborar, con la colaboración de organismos públicos, entidades privadas y grupos exportadores, un plan general de promoción, en el que se definan las prioridades por países y sectores.
2. La elaboración de planes de promoción debidamente sectorizados para determinados países, así como su ejecución en coordinación con las oficinas comerciales en el exterior, y grupos de exportadores.
3. El establecimiento, dentro de las oficinas comerciales, de centros de promoción de productos españoles exportables.

4. La programación, ejecución y contribución económica a la participación de España en ferias en el exterior, mediante las modalidades de pabellones nacionales y acciones especiales.
5. La asignación de ayudas para la participación de grupos de empresas y/o empresas individuales en ferias monográficas en el exterior.
6. La preparación, elaboración y ayuda de misiones comerciales organizadas y realizadas en coordinación con las oficinas comerciales y las entidades colaboradoras (cámaras de comercio, agrupaciones regionales de exportación, agrupaciones sectoriales, entidades profesionales, etcétera).
7. La organización y apoyo económico para los viajes de prospección de mercados exteriores (viapros) de empresas con reconocida capacidad y experiencia exportadora.
8. La asignación de ayudas para costear parcialmente la preparación de los proyectos presentados por empresas españolas a licitaciones internacionales.
9. Impulsar la agrupación de empresas que canalicen conjuntamente sus ventas en el exterior, para la puesta en marcha de consorcios de exportación.
10. La concesión de ayudas a empresas para la realización de sus programas de apertura de mercados y promoción de ventas en el exterior.
11. La asignación de ayudas a empresas para la instalación y ampliación de sus redes comerciales en el exterior.
12. La organización y apoyo económico a cursos, seminarios y jornadas técnicas sobre aspectos de la exportación española.
13. La formación de expertos en comercio internacional mediante la concesión de becas para realizar estudios en el exterior.

14. La edición de publicaciones (libros, revistas, guías de país, catálogos, repertorios) que contribuyan a aumentar y mejorar el conocimiento de los sectores exportadores españoles.

15. El asesoramiento, e información a los exportadores, sobre los mercados exteriores, condiciones para exportar, ayudas, actividades promocionales españolas en el exterior, etcétera.

16. La realización de cuantas actuaciones en materia de promoción comercial exterior le sean encomendadas por el gobierno.

## **Capítulo segundo**

Órganos de gobierno

**Art. 5. (artículo derogado por real decreto 317/1996, de 23 de febrero)**

Los órganos rectores del infe son: el consejo de administración, el presidente y el director general.

**Art. 6. (artículo derogado por real decreto 317/1996, de 23 de febrero)**

1. El consejo de administración del infe estará compuesto por el presidente, siete consejeros en representación de la administración del estado, de los cuales uno será el vicepresidente primero y siete consejeros designados entre personas de reconocida competencia y experiencia en el campo económico, de los cuales uno será el vicepresidente segundo, así como un secretario.

2. Ambos vicepresidentes serán elegidos por el consejo de administración a propuesta del presidente.

3. Los consejeros serán designados por el ministro de economía y hacienda.

4. El consejo de administración aprobará las dietas a percibir por los consejeros.

No obstante lo expresado en el párrafo anterior, los consejeros en representación de la administración no percibirán otra remuneración que la establecida con carácter general por la administración pública en sus correspondientes normas.

5. El consejo, a propuesta del presidente, designara un secretario del consejo que, de no ser consejero, asistirá a las sesiones con voz, pero sin voto. El secretario será sustituido por el consejero de menor edad en los casos de vacante, ausencia, enfermedad o impedimento legítimo. El secretario percibirá las dietas o asistencias previstas en el apartado anterior para los consejeros, aunque no tuviese esta condición.

**Art. 7. (artículo derogado por real decreto 317/1996, de 23 de febrero)**

Corresponderán al consejo de administración las siguientes competencias:

1. Dirigir la actuación del infe en el marco de la política económica y comercial exterior fijado por el gobierno.
2. Aprobar la memoria anual, el balance de situación, la cuenta de resultados, el cuadro de financiamiento y el anteproyecto de presupuestos del instituto.
3. Aprobar las plantillas y régimen retributivo del personal, previo informe del ministerio de economía y hacienda.
4. Informar y elevar a los órganos competentes de la administración del estado las propuestas que requieran la aprobación de los mismos.

**Art. 8.**

1. El consejo de administración se reunirá, previa convocatoria del presidente, cuando este lo juzgue necesario para el buen funcionamiento del infe y, al menos, una vez cada trimestre.

El consejo de administración también podrá reunirse a petición de dos tercios de los miembros del mismo.

2. La convocatoria del consejo, salvo en casos de urgencia apreciada por su presidente, se cursara, al menos, con setenta y dos horas de antelación, fijando el orden de los asuntos a tratar.

3. El consejo quedara validamente constituido cuando concurren a la reunión, presentes o representado, la mitad mas uno de todos sus componentes. Los acuerdos se tomaran por mayoría de los consejeros presentes o representados, en caso de empate, el presidente tendrá voto de calidad.

4. De las sesiones se levantara acta, que podría aprobarse en la propia sesión a que se refiere o en la siguiente, a partir de cuyo momento tendrá fuerza ejecutiva. El acta será firmada por el secretario con el visto bueno del presidente.

**Art. 9. (artículo derogado por real decreto 317/1996, de 23 de febrero)**

1. El presidente del infe será nombrado por el gobierno a propuesta del ministro de economía y hacienda, y ostentara la representación legal del instituto, ejerciendo las facultades que el consejo de administración le delegue.

El presidente queda facultado para constituir comisiones asesoras como cauce de colaboración con sectores o entidades interesadas en las materias propias de las competencias del infe.

2. El presidente, en caso de vacante, ausencia, enfermedad o impedimento legitimo, será sustituido por el vicepresidente primero.

**Art. 10. (artículo derogado por real decreto 317/1996, de 23 de febrero)**

1. El director general será nombrado por el ministro de economía y hacienda, a propuesta del presidente del instituto, oído el consejo de administración, y ejercerá las facultades que el consejo le determine y le delegue.

2. El director general será sustituido en caso de vacante, ausencia, enfermedad o impedimento legitimo, por la persona que, entre los miembros de la alta dirección del infe, designe el presidente.

**Art. 11. (artículo derogado por real decreto 317/1996, de 23 de febrero)**

1. Todas las actuaciones a desarrollar en el exterior por el infe se realizarán bajo las directrices y coordinación de las oficinas comerciales de España en el extranjero.
2. Todas las actividades de promoción comercial exterior a desarrollar en el interior por el infe se realizarán bajo las directrices y coordinación de las direcciones territoriales y provinciales del ministerio de economía y hacienda.

**Capítulo tercero**

Patrimonio y recursos

Art. 12.

El patrimonio del infe estará integrado por los bienes y derechos adscritos al mismo, conforme a lo establecido en el artículo 12 del real decreto-ley 6/1982, de 2 de abril, y los que el instituto adquiera en el curso de su gestión o se le adscriban en el futuro, por cualquier persona o entidad y por cualquier título.

Art. 13.

Los recursos del infe estarán formados por:

1. Los bienes y valores que constituyen su patrimonio.
2. Los productos, rentas o incrementos de su patrimonio.
3. Las transferencias que figuren en los presupuestos generales del estado destinadas al instituto.
4. Los ingresos ordinarios y extraordinarios que este autorizado a percibir por el ejercicio de sus actividades.
5. Las subvenciones o aportaciones voluntarias de entidades públicas o privadas.
6. Los créditos y préstamos que pueda concertar.

7. Cualquier otro recurso que pueda serle atribuido.

#### **Capítulo cuarto**

Régimen presupuestario y control financiero

Art. 14.

El infe elaborara anualmente su anteproyecto de presupuesto, con la estructura que señale el ministerio de economía y hacienda.

Remitido el anteproyecto de presupuesto al ministerio de economía y hacienda, este lo someterá al acuerdo del gobierno para su posterior envío a las cortes, integrado en los generales del estado.

Art. 15.

Las variaciones en el presupuesto del infe serán autorizadas cuando no afecten a subvenciones de los presupuestos generales del estado por el ministro de economía y hacienda, si su importe no excede del 5 por 100 del presupuesto, y por el gobierno en los demás casos.

Art. 16.

Las variaciones en el presupuesto del infe que no alteren el importe total del mismo, podrán ser autorizadas por el director general, previo acuerdo del consejo de administración, con las siguientes limitaciones:

A) que no afecten a créditos financiados directa y específicamente mediante transferencias procedentes de los presupuestos generales del estado.

B) que no supongan transferencias de créditos entre operaciones corrientes y de capital.

Art. 17.

El infe esta sujeto al control económico y financiero a que se refiere el articulo 17 de la ley general presupuestaria, mediante comprobaciones periódicas y procedimientos de auditoria, sin perjuicio del que corresponda al tribunal de cuentas.

Art. 18.

El control financiero del infe tiene por objeto comprobar su funcionamiento en el aspecto económico financiero, conforme a las disposiciones y directrices por las que se rige y los principios de buena gestión generalmente admitidos. El control se llevara a cabo por medio de los procedimientos de auditoria que la intervención general considere adecuados conforme a lo dispuesto en el real decreto 1124/1978, de 12 de mayo.

### **Capítulo quinto**

Personal

Art. 19. (**artículo derogado por real decreto 317/1996, de 23 de febrero**)

1. El personal del infe se regirá por las normas de derecho laboral vigentes en su momento.
2. Los funcionarios públicos que presten sus servicios en el infe se regirán por los preceptos que les sean de aplicación de la ley 30/1984, de 2 de agosto, de medidas para la reforma de la función publica, y disposiciones en desarrollo.
3. El ingreso en el infe del personal no funcionario solo podrá realizarse mediante las correspondientes pruebas de admisión establecidas y convocadas por el director general, de acuerdo con el presidente del instituto.

### **Disposición final**

Por el ministro de economía y hacienda se dictaran cuantas disposiciones se estimen necesarias para el desarrollo y aplicación de este reglamento.

---

## **ANEXO II:**

### **FORMULARIO DE ANÁLISIS DE EMPRESAS UTILIZADO PARA LA ENCUESTA DE LA OFERTA EXPORTADORA Y EXPORTABLE**

---

Consta de los siguientes elementos:

#### **1. CUESTIONARIO:**

En el cuestionario han de figurar los siguientes datos:

- Actividad: fabricante, comercializador, importador o trading.
- Productos vendidos por la empresa: descripción, marcas, países donde se exportan en su caso, códigos arancelarios.
- Sector productivo al que pertenece. Epígrafe de licencia fiscal.
- Productos con mayor potencial exportador.
- Productos en proyecto.
- Principales competidores y país de origen.
- Tipo de cliente: mayorista, minorista, usuario final.
- Distribución: directa, por medio de distribuidores, con representantes propios, representantes libres, por otros canales.
- Países donde posee delegación.
- Dificultades para exportar o para aumentar la exportación.
- Medios para la exportación en la empresa: empleados con formación en comercio exterior, empleados que habla idiomas extranjeros, idiomas de correspondencia.
- Medidas de promoción de exportaciones utilizadas y que utilizaría o intensificaría.

- Distribución geográfica de sus exportaciones por países y porcentajes.
- Países donde desea abrir mercados.
- Volumen de ventas totales.
- Volumen de exportaciones totales.
- Datos sobre la empresa.
- Responsables de la empresa.
- Asociaciones sectoriales a las que pertenece: de fabricantes y de exportadores.
- Número aproximado de empleados.
- Capital social.
- Porcentaje de capital extranjero y nacionalidad de la empresa extranjera.

## 2. INTERLOCUTOR:

Conocimiento del interlocutor: características, virtudes y defectos del responsable de la empresa, tanto si es el gerente (preferiblemente) como si no.

Comprobación de: su capacidad de decisión, su predisposición hacia la cooperación, su actitud y sus argumentos para exportar y ante la exportación.

Esta parte es cualitativa, con apreciaciones confesadamente valorativas y percepciones subjetivas que suelen ser de gran utilidad.

## 3. ORGANIGRAMA Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA:

Composición del Consejo de Administración de la sociedad. Comprobación de si es familiar, unipersonal, etc.

Estructura/staff: departamento comercial, departamento de producción, administración, aprovisionamientos. Personal en cada departamento.

Medios materiales de los que se dispone. Existencia de departamento de diseño. Organización general. Grado de informatización. Posibilidad de incrementar su producción.

#### 4. INFORMACIÓN ANALÍTICA:

Autoposicionamiento de la empresa en un supuesto ranking del sector.

Evolución de la empresa en los tres últimos años, en volumen de ventas, de exportaciones y en nivel de inversiones.

Producto: competitividad de la oferta. Autoposicionamiento a nivel de competencia.

#### 5. PROMOCIÓN COMERCIAL E IMAGEN:

Medidas de promoción utilizadas.

Ferias en las que exponen y con interés en participar.

Catálogo. Obtención de uno.

Publicidad y medios utilizados.

Inversión de la empresa en promoción en millones de pesetas o en porcentaje de facturación.

## 6. COMERCIALIZACIÓN INTERIOR Y EXTERIOR:

Estructura de la red de ventas.

Ambito de venta: a escala local, provincial , regional o nacional.

## 7. CONSORCIOS:

Indagación inicial sobre las cualidades de las empresas con las que podría establecer un acuerdo de cooperación.

Información de la empresa sobre posibles colaboradores.

Nivel de colaboración deseado: colaboración para la promoción, para la comercialización, facturación por parte del consorcio o no, política de marcas común, etc.

Requisitos que habría de reunir el gerente del consorcio.

---

### **ANEXO III:**

## **MODELO DE REGLAMENTO DE RÉGIMEN INTERIOR**

---

### **CAPÍTULO I: Disposiciones Generales.**

#### Artículo 1.

Constituido el Consorcio de Exportación denominado “\_\_\_\_\_ AIE” se aprueba por la Asamblea General el presente Reglamento de Régimen Interior que constituye norma básica vinculante para todos los socios.

#### Artículo 2.

El Consorcio adopta el nombre de “\_\_\_\_\_ AIE” que deberá figurar en lugar destacado en todos los documentos que se emitan en las exportaciones realizadas a través del mismo.

El Consorcio podrá crear el nombre comercial “\_\_\_\_\_”. Los socios del consorcio se comprometen a no registrar este nombre (ni como nombre comercial ni como marca) a título individual.

### **CAPÍTULO II: Objeto social y desarrollo.**

#### Artículo 3.

El objeto de “\_\_\_\_\_ AIE” es promocionar y comercializar en el mercado exterior las líneas de productos fabricados por los socios: crear marcas propias que serán fabricadas por los socios y el control de calidad de los productos comercializados.

Las líneas de productos serán definidas y aprobadas por la Asamblea General de esta AIE y se ofrecerán en catálogo único o conjunto.

El primer catálogo estará integrado por las líneas de productos fabricados o comercializados por las empresas.

Se establece la prohibición expresa para los socios de competir entre ellos en la actividad exportadora dentro del Consorcio.

La incorporación de nuevas gamas de productos deberá ser aprobada por la Asamblea General.

Los socios se comprometen a adecuar sus estructuras empresariales, de acuerdo con el Plan Estratégico y los planes de gestión anualmente aprobados, a fin de tener una capacidad de respuesta adecuada a la demanda que genere el Consorcio.

Artículo 4.

Los socios vendrán obligados a realizar la comercialización y venta a sus clientes actuales en el extranjero a través del Consorcio, salvo que estén fuera de sus áreas de mercado, o existan dificultades objetivas para adecuar en una primera fase la estructura de ventas.

Las únicas excepciones a esta norma serán las siguientes:

- a) ...
- b) ...

Los criterios a seguir por el Consorcio en la formalización de la exportación serán los siguientes:

1. Documentos de cobro:

- Crédito documentario.
- Transferencia bancaria.
- Otros sistemas.
- Se tenderá a la unificación de criterios en este apartado, exceptuando de tal unificación aquellas operaciones que así lo requieran y que serán de libre determinación por parte de la empresa individual en la ocasión concreta en que se plantee.

2. Condiciones de venta:

A) Ventas a los clientes actuales que las empresas aporten la constituirse el consorcio:

- El 3% de la facturación se destinará a la financiación del consorcio.
- La comisión pagada a los vendedores será de un 10 % cuando las ventas realizadas en el mercado exterior sean a minoristas.
- Se dispondrá de un margen comercial de maniobra de hasta un 10%, constituido por:

3. Hasta un 5% de descuento por pronto pago.

4. Rappels sobre ventas:

- 2% para ventas superiores a 12.000 Euros.
- 3% para las superiores a 18.000 Euros.
- 4% para las superiores a 24.000 Euros.
- En determinados casos se podrán estudiar otros rappels mayores para ventas superiores a 36.000 Euros.

B) Ventas a nuevos clientes captados a través del consorcio:

- El 3% de las ventas se destinará a la financiación del consorcio. Asimismo, una parte de este fondo se podrá dedicar a incentivos para la Gerencia.
- Se pagará a los vendedores una comisión del 6% sobre ventas, cuando éstas sean a clientes mayoristas. Cuando se trate de ventas a minoristas, la comisión pagada a los vendedores será de un 10% y, en este caso, el porcentaje de la facturación destinada a financiar el consorcio será el 2%.
- Habrá un margen comercial de hasta un 10%, constituido por el descuento por pronto pago (5%) y los rappels sobre ventas detallados en A). Se tenderá a igualar criterios para todas las ventas en un plazo no superior a los dos años.

#### Artículo 5.

Las áreas de mercado del consorcio serán las siguientes:

- Europa como mercado prioritario (especialmente Francia).
- Países Arabes y Latinoamérica como mercados de interés a medio plazo.
- Las demás zonas que, por diversas razones coyunturales, se conviertan en áreas de oportunidad.

El plan estratégico y los planes anuales de gestión especificarán en todo caso las áreas comerciales de incidencia del consorcio.

### **CAPÍTULO III: Régimen económico.**

#### Artículo 6.

Los costes derivados de la actividad del consorcio serán soportados por los socios de la siguiente manera:

- El primer año, y por necesidades de liquidez del consorcio, se aportarán a partes iguales las sumas necesarias para su funcionamiento por parte de cada socio, de acuerdo con el presupuesto aprobado al comienzo de las operaciones.
- No obstante, una vez cumplido el primer año de existencia del consorcio, éste se regirá por un mecanismo que combinará una parte de contribución fija y otra proporcional según la facturación exterior generada por el consorcio, establecido de la siguiente manera:
  - 40% de los gastos a repartir a partes iguales entre los socios.
  - 60% a repartir de forma proporcional según ventas. Esta parte se nutrirá de un porcentaje sobre la facturación exterior de cada empresa generada por el consorcio:
    - Si faltara dinero: se repartiría la suma que faltara a partes iguales entre los socios.

- Si sobrara dinero: la suma sobrante pasaría a nutrir la parte variable del presupuesto para el año siguiente.

Cada año se revisarían todos estos porcentajes según los resultados obtenidos o las previsiones de ingresos. El acuerdo se tomará por unanimidad.

Se aprueba que dentro del presupuesto del consorcio entren tanto los gastos de funcionamiento y estructura como de promoción.

Todo lo establecido en el presente artículo se entiende sin perjuicio de que los socios deban de aportar las cantidades necesarias para la liquidez del consorcio en todo momento y a lo que se comprometen en el presente Reglamento.

No obstante lo anterior, en caso de que surgieran necesidades adicionales de financiación para el consorcio, los socios se comprometen a realizar las aportaciones necesarias para el buen funcionamiento del mismo.

#### **CAPÍTULO IV: De los socios.**

Artículo 7.

Los socios fundadores de este consorcio son fabricantes de \_\_\_\_\_ y serán sus productos los integrantes del catálogo del consorcio.

En la incorporación de nuevos socios se tendrán en cuenta los siguientes criterios objetivos:

- Aportar un producto que no entre en competencia directa con los fabricados por alguno de los miembros del consorcio.
- El nuevo socio deberá pagar al consorcio una cuota de entrada a determinar en dicho momento.
- Poseer una estructura empresarial o un proyecto sólido que le permita dar respuesta a la demanda generada por el consorcio.

## **CAPÍTULO V: Del personal del consorcio.**

El consorcio se dotará del personal necesario para el buen funcionamiento del mismo.

El acuerdo sobre el personal a contratar se tomará por unanimidad.

El gerente o responsable máximo de la gestión ordinaria del consorcio tendrá las siguientes facultades:

- Realizar su actividad de gestión, prospección, venta e investigación de mercados con sujeción a los límites presupuestarios establecidos en el presupuesto anual.
- Cerrar operaciones por cuenta de cada uno de los socios en las condiciones en que previamente y por escrito así se estipulen.
- Los acuerdos de toda índole que el gerente asuma de forma vinculante para una empresa del consorcio habrán de contar con la aprobación previa por parte de ésta.