

PROVINCIA DE RÍO NEGRO

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

*Estudio:*

EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS DE EXPORTACIÓN

**Clusters y Consorcios de exportación en la  
provincia de Río Negro**

**Informe Final**

Diciembre de 2010

Informe preparado por la Fundación Ciprés

## ÍNDICE

Resumen	4
Capítulo 1	
Diagnóstico situacional de los clusters y consorcios de exportación de la provincia de Río Negro	6
1.1. Aproximaciones conceptuales	7
1.2. Diagnóstico situacional	13
1.2.1. Relevamiento Contextual	14
1.2.1. Marco jurídico	21
1.2.3. Consorcios	26
1.2.4. Clusters	30
1.2.5. Instituciones de apoyo	35
1.3. Reflexiones finales	39
Capítulo 2	
Trabajo de Campo	41
2.1. Introducción	42
2.2. Informe de trabajo de campo	44
2.2.1. Acerca de las empresas relevadas	46
2.2.2. Acerca de los coordinadores de clusters y consorcios y las actividades desarrolladas	56
2.2.3. Acerca de los agentes gubernamentales y las instituciones de apoyo	60
2.3. Ponderación de los casos exitosos	63
2.4. Nucleos problemáticos	68
2.5. Reflexiones finales	71
Capítulo 3	74

Portafolio de Anteproyectos	
3.1. Introducción	75
3.2. Portafolio de anteproyectos	78
3.2.1. Variables Centrales	82
3.2.2. Profundización de las experiencias existentes	86
3.2.3. Aplicación de los consorcios de exportación. Sectores potenciales	90
3.2.4. Ampliación de los consorcios de exportación ya existentes	99
3.3. Reflexiones finales	101
Capítulo 4	
Nuevas líneas de políticas. El Programa Marco para el Fomento de los Consortios de Exportación Rionegrinos.	103
4.1. Introducción	104
4.2. Programa Marco para el Fomento de los Consortios de Exportación Rionegrinos.	107
4.2.1. Subprogramas	113
4.3. Reflexiones finales	124
Capitulo 5	
Conclusiones	126
Bibliografía	130
Anexo metodológico	132

## RESUMEN

El presente informe realiza un recorrido por los clusters y consorcios de exportación de la provincia de Río Negro. En ello se plantean dos objetivos: por un lado el de diagnosticar las experiencias existentes en el territorio, y por otro, el de proveer herramientas para el policy-making a nivel provincial.

Inicialmente se ofrece la construcción de un marco teórico que habilita la identificación en el territorio del fenómeno en análisis, con sus complejidades y variaciones. Se parte de una definición amplia, según la cual los Consorcios de Exportación son definidos como una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas (ONUDI 2004). A partir de allí se prosigue con la exploración de los agentes existentes en la provincia y con la construcción de las herramientas de acceso al campo.

Se trabaja con un enfoque metodológico mixto, combinando elementos de los diseños cuanti y cualitativos.

En primer lugar se establece la realización de encuestas<sup>1</sup> a las empresas que han participado de los consorcios de exportación identificados. En las mismas los objetivos planteados fueron cuantificar los resultados de las experiencias asociativas en promoción y venta de sus productos en el exterior, identificar los niveles de actividad en su participación, reconocer las dificultades enfrentadas por las empresas, indagar acerca de su propia evaluación respecto del consorcio, e identificar nuevas oportunidades de acción. Asimismo, se previó realización de entrevistas semi-estructuradas a los referentes de los clusters identificados, buscando conocer así el tipo de actividad desarrollada, los retos que han debido enfrentar, los logros obtenidos, la evaluación de los actores del apoyo institucional, las causas del no funcionamiento en el actual ciclo económico. En ello además se propuso la historia de vida de las experiencias realizadas. Finalmente, un tercer

---

<sup>1</sup> Durante el mes de agosto de 2010 se realizaron además de las encuestas a las empresas, una veintena de entrevistas, reconstruyendo el entramado de actores en el territorio. De tal modo quedaron comprendidas la casi totalidad de los consorcios existentes en el territorio. Por su parte, se aplicaron encuestas sobre el 60% de las empresas señaladas en el capítulo 1. En cuanto a los actores institucionales se desarrollaron entrevistas en profundidad con representantes del nivel provincial, correspondientes a la agencia de CREAM, a PRORIONEGRO, y al Ministerio de Producción de la provincia de Río Negro.

conjunto de instrumentos para el acceso al campo fue la inclusión de entrevistas semi-estructuradas también a los actores institucionales locales y nacionales identificados en el territorio a fin de poder identificar las dinámicas de interacción público-privadas.

Con tales herramientas, y luego de la experiencia en terreno, se realizó entonces la identificación de casos exitosos, y de los núcleos problemáticos, generándose en ello una matriz propia para la evaluación de los consorcios y clusters existentes. Para ello se entendió que cualesquiera fueran los objetivos iniciales se considerará exitoso un proceso asociativo de exportación en tanto el mismo suponga una transformación cualitativa del desarrollo económico de las empresas que lo conforman. Así, la combinación de procesos tales como promoción conjunta en el mercado doméstico o el internacional, generación y difusión de know how, nuevas exportaciones, ventas conjuntas e innovación producto-mercados, generaron diferentes niveles de resultados de la acción conjunta.

Por otra parte, tal construcción teórico-práctica permitió avanzar en la determinación de un conjunto de variables estratégicas que habilitaron la construcción de un portafolio de anteproyectos (capítulo III) y el posterior diseño de nuevas líneas de políticas (capítulo IV).

Como resultado de ello los apartados finales de este informe presentan un bosquejo de un nuevo plan de acción para el área de los consorcios y clusters de exportación provinciales, denominado Programa Marco para el Fomento de los Clusters y Consorcios de Exportación Rionegrinos.

**CAPITULO 1**  
**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LOS CLUSTERS Y**  
**CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN DE LA PROVINCIA DE**  
**RIO NEGRO.**

## **1.1. APROXIMACIONES CONCEPTUALES**

## **APROXIMACIONES CONCEPTUALES**

La inserción de las PYMES en el mercado mundial representa un imperativo para el desarrollo de cualquier economía. Sin embargo, dicha inserción no resulta una tarea sencilla. Factores exógenos y endógenos a las empresas hacen que la operatoria del comercio exterior sea hoy más costosa y compleja, y resulte más dificultosa la promoción de un producto en un mercado externo. Así, entre los obstáculos que afrontan las empresas, especialmente aquellas de tipo PYMES, pueden nombrarse el desconocimiento de los requisitos para la exportación, las dificultades de financiamiento de las actividades de marketing, estudios de mercado, y producción, los volúmenes de producto escasos para determinados mercados internacionales, etc.

Ante estas dificultades, las experiencias asociativas a la hora de la exportación han resultado una opción atrayente, tanto para los privados como para los agentes públicos que diseñan las políticas estatales a tal fin. Tales practicas asociativas, como veremos, proveen una importante serie de ventajas, que van desde el intercambio de experiencias a la celebración de contratos de venta en el extranjero.

En el presente informe se distinguirán dos tipos de asociaciones cooperativas: Consorcios de Exportación y Clusters. A estos se le agregan también aquellas iniciativas conjuntas de empresas de carácter más esporádico y coyuntural que se identifican en el territorio.

Los Consorcios de Exportación son definidos como una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas (ONUDI 2004).

Este es el modo más habitual en el que se han dado las experiencias de actuación conjunta de las PYMES en los mercados mundiales, siendo destacados los casos de los consorcios italianos como una de las prácticas más exitosas de desarrollo con empresas pequeñas. En nuestro país los primeros consorcios datan de fines de los 60, y principios de los 70 (Vinos de Argentina 1968 – Equipamiento médico 1974), aunque ninguno de estos perduró en el tiempo. Treinta años luego, comenzaría a observarse una vuelta a este tipo de practicas a partir de la gestión de



la Fundación Standard Bank y Fundación Exportar, y la creación del “Grupo de bienes de capital, equipos médicos y hospitalarios” en 1998, y al que le seguirían unos 50 casos más (ONUDI 2008).

Los consorcios de exportación se destacan por ser experiencias eminentemente cooperativas entre las empresas miembro, con la particularidad de conformar una entidad jurídica nueva, diferente a la de aquellas. Así pues las empresas conservan su autonomía de gestión y de administración, así como su propia identidad empresaria.

Existen distintos tipos de consorcios. Una primera distinción separa a aquellos dedicados a la promoción de las exportaciones de sus miembros, de los que realizan a su vez las actividades de ventas. Dentro estos últimos una segunda distinción permite distinguir entre consorcios que realizan la facturación directamente (consorcios Trading), es decir, que compran los productos a las empresas-socios para su posterior reventa en los mercados internacionales, y aquellos en los que esta labor se lleva a cabo por las propias empresas que lo forman (consorcios agente) (Martín del Peso 2004).

Considerando el tipo de productos que abarcan puede clasificarse los consorcios de exportación por monosectoriales, plurisectoriales, o multisectoriales, según la manera en que desarrollen sus actividades. En este sentido un elemento reiterativo es la necesidad de que se trate de bienes complementarios y no competitivos de manera de poder generar lazos de cooperación entre las empresas miembro del consorcio.

Una tercer y cuarta clasificación abre la puerta al factor geográfico, ya sea de origen como de destino. Vemos así consorcios regionales o consorcios nacionales, por un lado, y consorcios enfocados en un mercado de destino o región acotado y consorcios que apuntan al mercado mundial.

Dependiendo el tipo de consorcio que se trate deberán ser diferentes sus características constitutivas, financiamiento, alcances de los contratos, servicios que ofrece, etc.

Habitualmente, la actividad de un consorcio de exportación comprende los siguientes puntos:

- ✓ Servicios administrativos

- ✓ Traducciones
- ✓ Asesoramiento para la exportación
- ✓ Asistencia jurídica a las empresas
- ✓ Generación de bases de datos de mercados y clientes
- ✓ Asistencia en logística y aduana
- ✓ Vinculo con las instituciones locales o nacionales

(ONUDI 2004)

Adicionalmente pueden incluir entre sus prestaciones también:

- Publicidad conjunta
- Organización de viajes a exposiciones y ferias, nacionales e internacionales
- Misiones de negocios, y contra-misiones
- Agasajos colectivos a clientes potenciales
- Marca registrada propia
- Planes colectivos de comunicación, promoción y comercialización
- Relaciones Publicas.

(ONUDI 2004)

De manera menos frecuente pueden encontrarse también:

- Cursos de capacitación
- Actualizaciones
- Investigaciones de mercado
- Introducción de normas de calidad
- Red común de distribución
- I&D de nuevos productos
- Selección de proveedores comunes
- Participación colectiva en licitaciones
- Negociación de acuerdos preferenciales con bancos y otras instituciones

(ONUDI 2004)

Con este tipo de actividades, y con la actividad de intercambio en el mismo desarrollo de las experiencias conjuntas se espera que las PYMES obtengan importantes beneficios. Los mismos se agrupan en mejoras de rentabilidad, por reducción de riesgos y por optimización de costos, de eficiencia, por la superación

de las dificultades de tamaño propias de las PYMES, y de conocimiento, por la generación de aprendizajes conjuntos.

Para ello es preciso que en su establecimiento los consorcios de exportación cumplan tres requisitos (ONUDI 2004): Tener objetivos claros de aquello que se quiere lograr a partir de la asociación entre los miembros; consenso en la necesidad de cooperación de las empresas entre sí y en el cumplimiento de los requisitos que se establezcan como necesarios para el consorcio; y claridad en los plazos a la hora de la planificación y la construcción de expectativas de resultados.

Asimismo es preciso que las empresas satisfagan ciertas pautas comunes tales como tamaño de sus mercados, semejanzas en los volúmenes de negocios, actividades o posibilidades de exportación, normas de calidad, reputación, estabilidad financiera. Además de ello, resulta en una ventaja cualitativa el hecho de que las empresas presenten relaciones preexistentes entre sí, y compartan una misma visión de negocios.

Una vez establecidos estos aspectos previos a la creación del consorcio resulta importante también la especificación de los puntos del estatuto referente a la estructura orgánica, financiación, autoridad, modelo de gestión, forma jurídica, etc. Además de ello, es preciso el establecimiento de un coordinador -interno o externo al grupo- que conduzca el proceso.

Si bien el reconocimiento de los consorcios como forma jurídica no es un requisito previo para que funcionen de manera eficiente, es esencial que existan de manera oficial, ya sea en virtud de un contrato escrito o preferiblemente en virtud del establecimiento de una entidad separada. (Onudi 2004).

En esta etapa de gestación, que suele durar entre 6 meses y un año, resulta cualitativamente diferencial el hecho de poder contar con el apoyo de instituciones. Efectivamente, la labor de las instituciones de apoyo, públicas y privadas, condicionan el éxito del proyecto. Este apoyo se centra en líneas de incentivo financiero, así como en la provisión de asistencia técnica y de información. Un elemento a tener en cuenta, sin embargo, es que a mediano plazo los consorcios deben ser capaces de autofinanciarse y sostenerse.

Existen empero importantes retos para alcanzar tal estadio de autofinanciación y sostenimiento. Pueden nombrarse la competencia interna, discrepancias en el

diseño de políticas y estrategias comerciales conjuntas, consensos y decisiones de compromiso, pérdida de autonomía y de libertad de acción, incidentes económicos y financieros (Martin del Peso 2004) entre los elementos que las empresas habrán de superar para continuar gozando de los beneficios de los consorcios.

Los clusters por su parte no refieren exclusivamente a actividades de exportación, sino que son una forma de aprovechar las sinergias de un sector en un nivel geográfico acotado y generar a partir de ello dinámicas de desarrollo, que pueden incluir o no la actividad en el extranjero.

Se trata de aprovechar las ventajas competitivas a nivel macro del sector, para un mejor desempeño de la empresa PYME, la consecuente generación de ingresos y empleos, y la optimización de los vínculos público-privados.

No existen vinculaciones formales en el establecimiento de un cluster, sino que es más bien un reconocimiento de una dinámica de hecho en el territorio entre empresas, proveedores, e instituciones.

En el presente estudio nos centraremos en aquellas experiencias de tipo cluster que tiendan a la promoción conjunta de las exportaciones, debido a la vinculación existente entre las empresas pertenecientes a tal espacio.

## **1. 2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

## **1.2.1 RELEVAMIENTO CONTEXTUAL**

## RELEVAMIENTO CONTEXTUAL

A fin de avanzar en el análisis de las experiencias asociativas de exportación en la provincia de Río Negro es preciso realizar un relevamiento contextual que vaya de lo nacional a lo local, analizando las dimensiones económicas, sociales y jurídicas que afectan la actividad exportadora de las empresas.

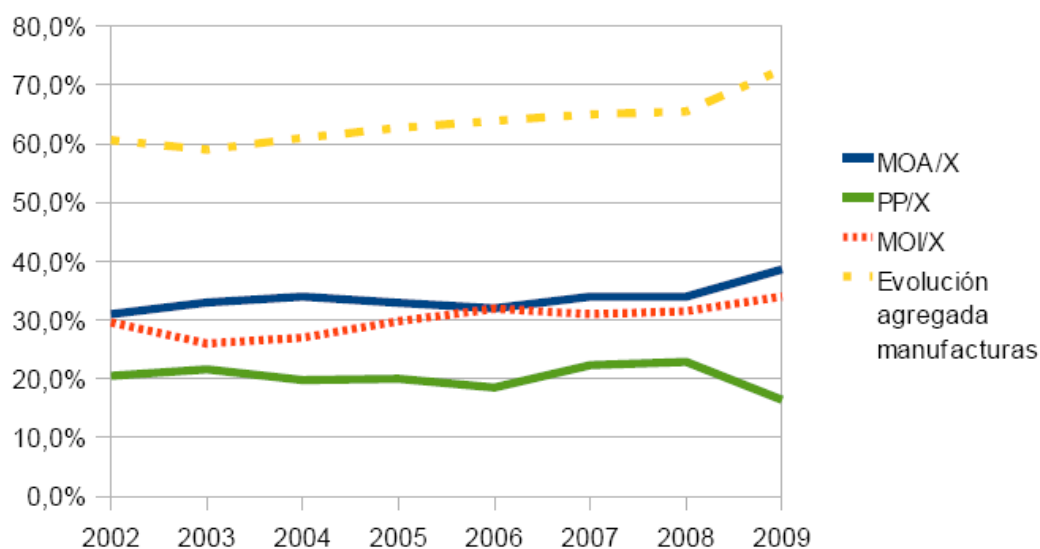
Primeramente, observamos cuál ha sido la evolución nacional y provincial de las exportaciones durante los últimos años.

Una fotografía de la economía argentina sobre fines de la década del 2000 nos muestra un escenario particular: por un lado, una economía apoyada en la explotación de los recursos naturales, donde los productos primarios más las manufacturas de origen agrícola conllevan el 55,1% de las exportaciones. Por otra parte, a su vez una economía que incorpora de forma creciente valor agregado, siendo que el 72,6% corresponde a productos manufacturados. (CUADRO 1) En efecto, durante el período de análisis existe una tendencia en aumento a la agregación de valor al conjunto de las exportaciones. Si bien en la misma las manufacturas de origen agrícola tienen una leve primacía, a partir del 2005 la tendencia a la suba de las manufacturas de origen industrial acompaña al aumento general de la tasa exportaciones de manufacturas (MOI+MOA/X). (CUADRO 2)

CUADRO 1

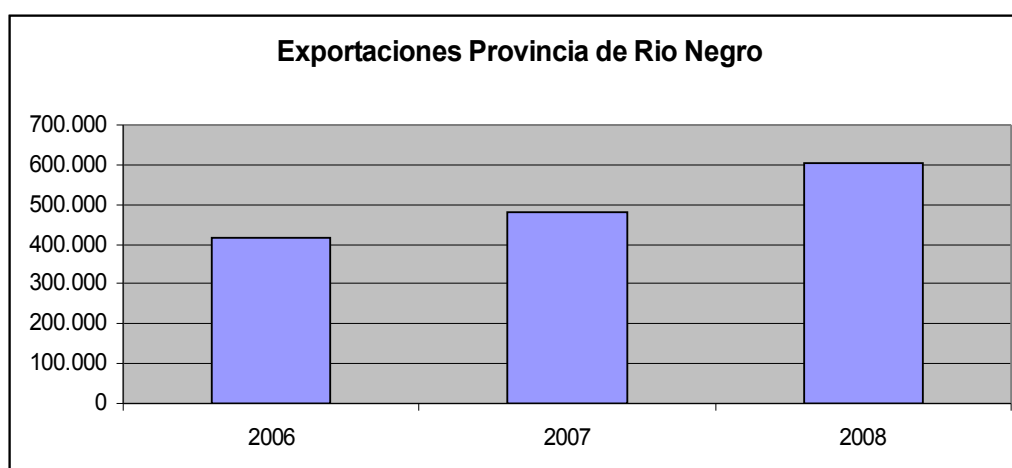
Composición de las exportaciones argentinas 2009		
Productos Primarios	9,151 mil millones U\$S	16.5%
MOA	21,55 mil millones U\$S	38,6%
MOI	18,958 mil millones U\$S	34%
Combustibles	6,092 mil millones U\$S	10,90%

CUADRO 2  
Evolución de las exportaciones



Sobre estos volúmenes, las exportaciones de la provincia de Río Negro también han tenido un comportamiento positivo (CUADRO 3), con un crecimiento de veinte puntos porcentuales promedio, representando, en volúmenes agregados el 1% de las exportaciones totales nacionales. En efecto, para el año 2008, las exportaciones provinciales alcanzaron los 601.702 miles de dólares.

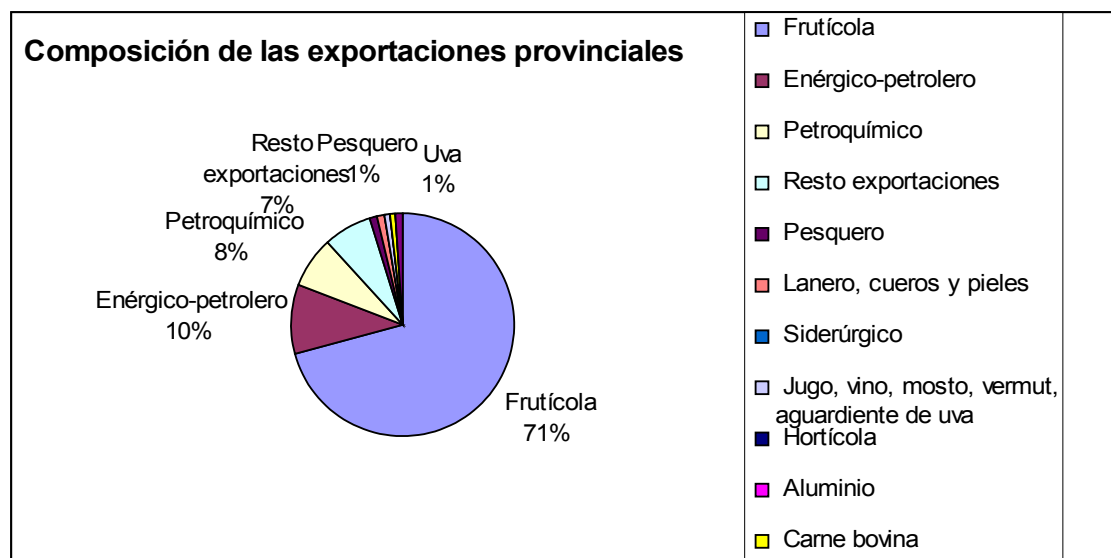
CUADRO 3





La composición de estas exportaciones presentan una alta concentración en el sector frutihortícola. En efecto, este representa un 71% de las exportaciones totales. Otros sectores de importancia son el petroquímico, en bienes, así como también el turístico, en servicios.

CUADRO 4



CUADRO 5

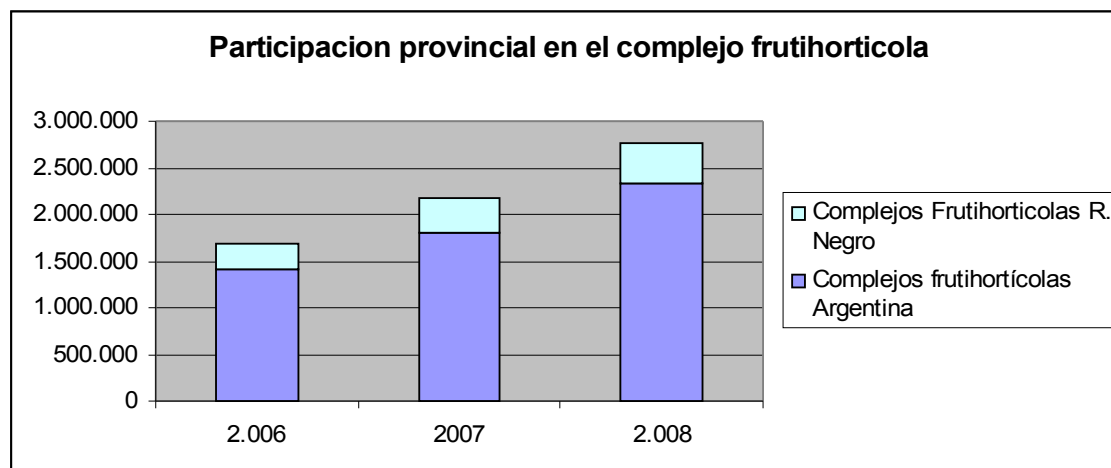
**EXPORTACIONES PROVINCIALES (en miles de dólares)**  
**PROVINCIA DE RÍO NEGRO**

Capítulo	Años		
	2005	2006	2007
<b>Total</b>	<b>434409</b>	<b>416022</b>	<b>476411</b>
02 Carnes .	2491	3678	9920
03 Pesca.	9265	8117	8424
04 Leche,lácteos,huevos,miel y otros.	1101	1326	1154
07 Legumbres y hortalizas.	547	666	416
08 Frutas frescas.	239300	235943	307908
20 Preparaciones de legumbres, hortalizas y frutas.	32758	36934	54320
22 Bebidas,líquidos alcohólicos y vinagre.	2288	3502	2272
25 Sal,yesos,cales y cementos.	5033	4650	5009
26 Minerales.	2	1442	5
27 Combustibles minerales.	83579	77450	51463
28 Productos químicos inorgánicos.	2215	7651	4529
39 Plásticos y sus manufacturas.	24337	22088	16619
48 Papel y cartón.	135	86	104
51 Lanas, pelos e hilados .	6810	3076	6869
73 Manufacturas de fundición,hierro y acero.	124	1371	678
84 Calderas, máquinas y aparatos.	19038	4940	1434
90 Instrumentos y aparatos de óptica,fotografía o cinematografía.	2710	15	216
99 Resto	2677	3088	5072

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDEC.

Puestos estos términos en relación con los volúmenes nacionales del mismo complejo productivo, observamos que la provincia de Río Negro logra explicar el 20% de las exportaciones frutihortícolas de la Argentina.

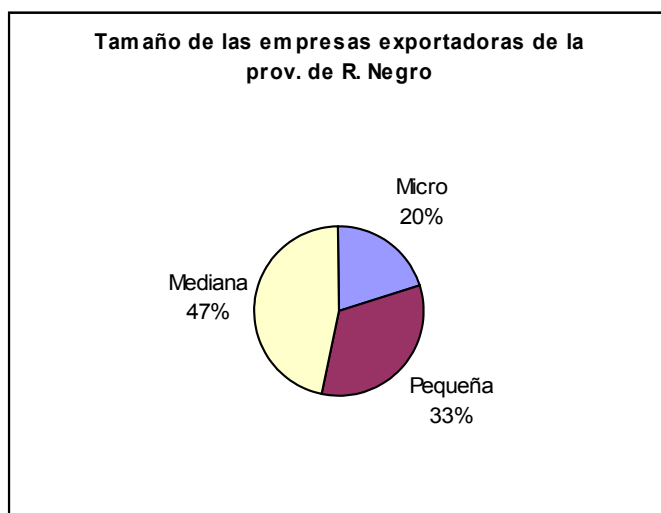
CUADRO 6



De forma más desagregada, la oferta frutihortícola exportable provincial se compone por Manzanas, Peras, Durazno, Nectarina, Cereza, Ciruela y Uva.

En cuanto a la estructura de las empresas exportadoras, existen más de un centenar de empresas dedicadas al área frutihortícola, en tanto que son menores las que se dedican a la exportación de otros tipos de bienes. Clasificadas por tamaño, encontramos que el 47% de las mismas son pequeñas.

CUADRO 7



Esta tendencia coincide con lo que se ha observado relativo a la participación en aumento de las empresas PyMES en el comercio total, aunque sin compensar la tendencia a la concentración de las exportaciones en unas pocas empresas.

**CUADRO 8**  
**EXPORTACIONES ARGENTINAS**  
*Por tamaño de firma. Año 2005*

<b>Tamaño</b>	<b>Número de Firmas</b>	<b>Exportaciones (en mill. US\$)</b>	<b>Mill. de US\$ por firma</b>	<b>Participación %</b>
Grande	837	35,729	42,69	89,3
Pymes	6 021	4,170	0,69	10,4
Micro	7 864	115	0,01	0,3
Total	14 722	40,013	2,72	100,0

Fuente: Crespo Armengol 2006

Efectivamente, un dato que sobresale es que en el sector frutihortícola la concentración es elevada. Las estadísticas privadas señalan que, en los primeros tres meses del año, la firma Expofrut embarcó algo más de 57.000 toneladas de peras y manzanas desde el puerto de San Antonio y el muelle multipropósito localizado en Bahía Blanca.

Este volumen lo pone al frente del ranking de exportadores de la región, seguido por la firma Patagonian Fruit con un volumen exportado a la fecha de 51.000 toneladas , siempre sumando peras y manzanas. Estas dos empresas concentran algo más del 40% del total de la oferta exportable con destino a los mercados de ultramar.

En tercer lugar se encuentra PAI con exportaciones por algo más de 30.000 toneladas, lo que refleja una participación en el total de las colocaciones regionales en torno del 11%. Ecofrut continúa en el ranking, con el 8% de las ventas regionales, y Moño Azul le sigue con el 5%. (Diario Río Negro - Suplemento Rural 04-04-2009).

Por su parte, las manufacturas de origen agrícola también han ido en ascenso, tal como puede verse en el cuadro 5. En dicho sentido el capítulo correspondiente a preparados de legumbres y frutas muestra un crecimiento notable.

Por otra parte, el turismo, como ya se mencionó representa el principal ingreso provincial en el sector servicios.

**Turismo receptivo. Pernoctaciones totales de turistas internacionales, según destino visitado en la Argentina. Aeropuerto Internacional de Ezeiza. Años 2001/2009, por trimestre**

Trimestre	Turismo receptivo		
	Total	Bariloche, La Angostura y San Martín de los Andes	Participación sobre total de pasajeros
Pernoctaciones			
Año 2001	12.623.068	377.692	2,99%
Año 2004	18.390.206	758.306	4,12%
Año 2005	22.032.426	954.433	4,33%
Año 2006	26.970.795	1.078.470	4,00%
Año 2007	30.945.356	1.075.322	3,47%
Año 2008	32.212.745	52.467	0,16%

Fuente: INDEC, Encuesta de Turismo Internacional.

**Turismo receptivo. Gasto promedio por pernoctación de turistas internacionales, según destino de mayor permanencia visitado en Argentina. Aeropuerto Internacional de Ezeiza. Años 2001/2009, por trimestre**

Año y trimestres	Turismo receptivo		
	Total	Bariloche, La Angostura y San Martín de los Andes	Gasto promedio según cantidad de pasajeros
Dolares			
Año 2001	83,4	108,8	41.085.336
Año 2004	79,9	98,1	74.420.151
Año 2005	84,9	108,1	103.212.385
Año 2006	91,0	131,8	142.109.992
Año 2007	97,8	144,3	155.115.199
Año 2008	100,6	167,8	8.802.389

Fuente: INDEC, Encuesta de Turismo Internacional.

## **1.2.2. MARCO JURÍDICO**

## MARCO JURÍDICO

### a) Consideraciones normativas en el plano nacional.

En el plano nacional una primer mención legislativa de los consorcios de exportación es la dada por la ley 23101 del año 1984 destinada a la promoción de las exportaciones. Esta en su ARTICULO 1 inciso g) establece como objetivo Promover y fomentar la creación de compañías para el comercio exterior, públicas, mixtas y privadas; y la formación de consorcios y cooperativas de exportación.

Posteriormente a esta, el decreto 256/96 fija las funciones de los consorcios de exportación en los siguientes términos: a- efectuar compras en el mercado interno destinadas a la exportación; b- efectuar importaciones de productos destinados a la exportación; c- prestar todo tipo de servicios destinados al comercio internacional. Además de ello, este decreto obliga a acreditar y mantener una responsabilidad patrimonial de 100.000 pesos, y a inscribirse en un Registro Nacional de Consorcios de Exportación. Cabe destacar empero que esta legislación nunca se aplicó.

Los consorcios de exportación se encuentran actualmente reglamentados a nivel nacional a partir de la ley 26.005 “Ley de Consorcios de cooperación”, publicada en el boletín oficial en enero de 2005. En la misma se establece la naturaleza contractual de los consorcios de cooperación. Consecuencia de ello, estos no tienen función de dirección en relación a la actividad de los miembros, y los resultados económicos que surjan de la actividad grupal desarrollada se deberán distribuir entre los miembros en la proporción que fije el contrato constitutivo<sup>2</sup>. Dictamina a su vez el establecimiento de un fondo común operativo, distinguiendo así los fondos del consorcio de los de los miembros.

En cuanto a los incentivos, la ley establece la facultad de la AFIP y la DGA para dictar normas para fomentar y facilitar dentro de sus respectivos ámbitos de competencia las actividades que realicen los consorcios de cooperación, así como también la facultad del PEN a otorgar beneficios que tiendan a promover la conformación de consorcios de cooperación especialmente destinados a la exportación, dentro de los créditos que anualmente se establezcan en el

---

<sup>2</sup> La ley realiza una descripción detallada de los elementos que debe contener tal contrato.

presupuesto general de la administración nacional.

Respecto a aquellos casos que no se registraren contratos, los consorcios, establece la ley, tendrán efectos de una sociedad de hecho.

Los especialistas consideran que de la ley vigente las ventajas y beneficios jurídicos resultantes son los siguientes:

Evita la constitución de una nueva sociedad y, en consecuencia, el mayor costo que ello implica, la rigidez operativa que deriva de una estructura societaria independiente, la pérdida de la individualidad empresaria, jurídica, administrativa y patrimonial a manos de una tercera persona jurídica, la nueva sociedad.

Otorga seguridad jurídica a quienes participen en el Consorcio, ya que este se constituiría de acuerdo al tipo de contrato normado, eliminando cualquier vinculación con la sociedad de hecho y con la limitación establecida por el artículo 30 de la Ley de Sociedades con relación a las sociedades por acciones.

Sin embargo no todos los grupos informales de empresas exportadoras están en condiciones de firmar un contrato como el previsto en la Ley 26.005 pues la mayor parte de ellos aún no han alcanzado un suficiente espíritu asociativo como para hacerlo. (Fundación Standard Bank 2010)

#### b) Consideraciones normativas en el marco de la provincia de Río Negro

En el marco provincial a partir de 1994 puede identificarse una serie de normativas vinculadas a la promoción de las exportaciones. En general pueden establecerse dos líneas de acción: por una parte la construcción de un entramado institucional pro-exportaciones, y por otro, el desarrollo de diversos incentivos fiscales.

Durante la primera etapa el énfasis ha estado puesto en la creación de instituciones volcadas a tales fines. Así la ley 2775 (1994) crea el Programa Rionegrino de promoción de las exportaciones, el cual establece como objetivo “promover los consorcios y cooperativas de exportación con el objeto de incrementar la presencia externa de los productos rionegrinos”. En función de esto crea el Consejo para el Crecimiento de las exportaciones, el turismo y la agroindustria rionegrina (CONCRETAR). Posteriormente, mediante el Decreto N° 2105/1994 se

crea el Organismo Desconcentrado denominado Comercio Regional y Exterior de la Agroindustria Rionegrina-CREAR, institución vigente a la fecha. Posteriormente, la ley n° 3464, sancionada el 14/12/00, crea además la Agencia Provincial de Desarrollo Económico Rionegrino. Esta tiene por objeto diseñar, crear y prestar servicios técnicos o financieros destinados al fortalecimiento de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de Río Negro, al desarrollo de vocaciones emprendedoras que permitan la creación de nuevas empresas y a la promoción de Río Negro como ámbito de radicación de nuevos emprendimientos.

Estas instituciones, por su parte, han canalizado distintos programas de incentivo fiscal. La ley N° 2592 (1993) autorizaba al Poder Ejecutivo a avalar con fondos provenientes de la Coparticipación Federal, financiamiento para exportaciones del sector frutihortícola, hasta un monto total de pesos cuarenta millones (\$ 40.000.000.-). Posteriormente, esta fue derogada por la ley N° 2842 que crea el Programa Prov. de Saneamiento y Reestructuración Productiva y dentro de este el Fondo de Garantía para el Financiamiento Productivo, que reemplazaría al de la ley 2592.

Actualmente la principal herramienta de incentivo financiero para los consorcios de exportación esta dada por el marco de la ley N° 4309 que crea el "Regimen Fiscal de Promoción a la Primera Exportación", con el objeto de estimular a través de beneficios fiscales, el ingreso a los mercados internacionales de los pequeños productores, industriales, proveedores de servicios rionegrinos. Estos beneficios se podrán aplicar sobre el Impuesto a los Ingresos Brutos, Impuesto a los Sellos, Inmobiliario y Automotor, a las actividades de la empresa que tribute por estos conceptos. Conforme a la ley, los beneficios fiscales a otorgar son de un máximo de:

- a) Hasta el cinco por ciento (5%) del valor F.O.B. certificado de la operación realizada, para el primer año de exportación.
- b) Hasta el tres por ciento (3%) del valor F.O.B. certificado de la operación realizada, para el segundo año de exportación.
- c) Hasta el dos por ciento (2%) del valor F.O.B. certificado de la operación realizada, para el tercer año de exportación.

Los interesados en participar del concurso deben presentar un "Plan de



Exportación” que debe contener al menos, entre otras que establezca la autoridad de aplicación, la siguiente información: a) Datos de la empresa que permitan establecer su tamaño y capital. b) Descripción del producto exportado, volumen de la operación y mercados de destino. c) Posibilidad de continuar las operaciones durante los tres (3) años posteriores a la misma. d) Documentación que acredite no haber realizado operaciones de exportación anteriores. e) Documentación que certifique el valor F.O.B. de la operación realizada.

Para su asignación se priorizaran la distribución del cupo fiscal establecido entre los solicitantes de acuerdo al siguiente criterio: a) Los productores y empresas de menor tamaño. b) Los grupos asociativos. c) Los que posean un plan de exportaciones de más largo plazo. d) Los que incorporen nuevos productos exportables. e) Los que aborden nuevos mercados para el producto del que se trate.

En paralelo funciona a su vez el decreto N° 271/2006 - Firmado el 31/03/2006 – que aprueba "Programa Primera Exportación" para fomentar el desarrollo del sector de las PYMES y su inserción en los mercados internacionales.

Será de interés de la investigación en proceso indagar acerca del uso que los consorcios exportadores existentes en el territorio han dado a estas herramientas de política comercial, y cuál es la perspectiva de los actores respecto a dicha asistencia. Un segundo elemento a considerar por su parte es si existiere o no superposición de esfuerzos entre el ámbito nacional y local. En función de estos elementos se deberán adaptar las herramientas previstas para el acceso al campo.

### **1.2.3. CONSORCIOS**

## CONSORCIOS

Se detallan a continuación los consorcios de exportación que operaron en el período comprendido entre 2005-2010, bajo una figura jurídica diferente a la de las empresas. Además de ellos, se incluyen también algunas experiencias informales de exportación conjunta.

- Grupo de Alimentos Gourmet de la Patagonia Andina

Empresas miembro	- Alun-co - Del Turista - Masseurbe - Raku - Arroyo Fresco - Lavandas de la Nieve - Weiss
Año de inicio de actividades	2004
Tipo de consorcio:	De ventas y promoción
	Regional
	Monosectorial
Sector:	Productos Alimenticios diferenciados

- Grupo Exportador de Productos Gourmet de la Patagonia Andina (“Food & Taste”)

Empresas miembro	- Ahumadero Granjas Patagónicas - Bodegas Riesz Notaro - Chacra Arroyo Claro - Frutas del Sur S.A. - Frutos S.R.L. - Gorbels S.R.L. - Somuncura S.A. - Weiss
Año de inicio de actividades	2006
Tipo de consorcio:	De promoción y ventas
	Regional
	Monosectorial
Sector:	Productos alimenticios diferenciados

- Consorcio exportador Ecofrut: Sociedad Anónima de productores del sector frutícola en Cipoletti

Empresas miembro	- La Esperanza S.R.L. - LOS ÁLAMOS DE ROSAUER SA. - COOPERATIVA FADEC LTDA - SANTARELLI SA
Año de inicio de actividades	
Tipo de consorcio:	Trading
	Regional
	Monosectorial
Sector:	Frutícola

- PAI: Productores Argentinos Integrados

Empresas miembro	12 firmas empacadoras del Alto Valle de Río Negro y Neuquén, quienes a su vez nuclean a más de 280 pequeños y medianos productores.
Año de inicio de actividades	1979
Tipo de consorcio:	Trading
	Regional
	Monosectorial
Sector:	Fruticola

- Grupo Exportador de Turismo al Sur del Nahuel.

Empresas miembro	- Hotel Tronador - Hostería el Retorno - Estancia Peuma Hue - Apart Hotel Refugio del Lago - Cabañas Puerto Manso - Refugio Neumeyer – Valle del Chahuaco - Pura Vida Patagonia – Kayaking - Extremo Sur Rafting & Duckies
Año de inicio de actividades	2007

Tipo de consorcio:	De promoción y ventas
	Regional
	Monosectorial
Sector:	Turismo

Del conjunto mencionado únicamente continúan funcionando durante 2010 Ecofrut, PAI y Al Sur. Por otra parte cabe mencionar que además de estas existen algunas experiencias coyunturales de exportación conjunta que han de explorarse a fin de conocer las potencialidades para su establecimiento como consorcios de exportación de la provincia de Río Negro.

## **1.2.4. CLUSTERS**

## CLUSTERS

A través de la gestión de los programas de Prorionegro, existen en el territorio tres clusters:

**Cluster frutihortícola**

**Cluster tecnológico**

**Cluster turístico**

De estos tres, el Cluster Tecnológico es el que presenta mayores avances.

El Cluster Tecnológico Bariloche es un conglomerado de empresas e instituciones que conforman un sector tecnológico pujante y altamente competitivo a nivel nacional e internacional. Reúne 22 empresas de la región de Bariloche de elevado nivel tecnológico y recursos humanos altamente calificados. Además entran en vinculación con estas universidades, centros de investigación, y agencias de desarrollo.

Las empresas que reúne son

Altec S.E. ; Barinser ; Beha Ambiental S.R.L. ; BD tec S.R.L. ; Buentel ; By Wind Software ; Cenitec ; Convertec ; Gus Wiman ; IFG eólica ; Informática Global ; INVAP S.E. ; INVAP Ingeniería S.E. ; Invenio Ingeniería S.R.L.; ISB Ingeniería S.R.L. ; Mahual S.R.L ; Mecánica 14 ; Microwatt ; Milenium Web Solutions ; Patagonia Tech ; Tecnoacción S.A. ; ZVALT S.R.L

Existe una conciencia y construcción identitaria de los miembros en torno a su pertenencia al cluster, lo cual resulta clave para el aprovechamiento de las sinergias propias del grupo.

Sin embargo, un dato importante a considerar es que hasta la fecha no se han relevado actividades ligadas a la promoción de las exportaciones o a la exportación conjunta por parte de este cluster. De no existir tales actividades resultaría clave realizar una evaluación de sus potencialidades puesto que se trata de un sector altamente competitivo en el comercio mundial que puede representar un salto cualitativo en la inserción internacional de la provincia de Río Negro.

El siguiente cluster a considerar es el cluster de Turismo. Este no se encuentra tan institucionalizado como el de tecnología, sino que ha de ubicarse en un estadio

anterior, de gestación y gestión a través de programas de la agencia de desarrollo Pro Río Negro.

Estos son los siguientes:

**Proyectos de asistencia y fortalecimiento para la consolidación del cluster:**

- **Turismo Bienestar en El Bolsón**

**Objetivo:** Incrementar la cantidad de turistas durante la temporada baja en El Bolsón, a través del desarrollo del producto “Turismo Bienestar”. Se busca innovar, ofreciendo un producto turístico estructurado y bien comercializado, que añada valor a la oferta turística de El Bolsón, aumentando su competitividad e incrementando el gasto promedio por turista.

- **Implementación del Plan del Marketing de Nahuel Huapi**

**Objetivo:** Implementación del Plan de Marketing del grupo “Al Sur del Nahuel Huapi”, con el fin de mejorar el posicionamiento del producto “Turismo Activo en Contacto con la Naturaleza ” en el mercado.

- **Turismo Corporativo Activo**

**Objetivo:** Mejorar la estructuración y comercialización de la oferta de turismo corporativo con un componente “activo” en Bariloche, relevado como uno de los segmentos con mayor potencial de crecimiento y valor agregado para la temporada baja (otoño y primavera) en el panorama turístico del destino.

- **Turismo Activo Sustentable – Etapa I**

**Objetivo:** Generar las condiciones para el crecimiento sustentable de las actividades de turismo activo que se desarrollan en San Carlos de Bariloche y zona de influencia

**Objetivos específicos:** (i) Realizar el relevamiento de los prestadores de servicio de turismo activo en San Carlos de Bariloche y zona de influencia, (ii) Elaborar un plan de acción que contemple las áreas de comunicación, sensibilización, capacitación, promoción y otras necesidades de la actividad.

- **Ruta del Saber Hacer – Etapa I**

**Objetivo:** Conformar una ruta turística temática, poniendo en valor recursos turísticos existentes, e introduciendo la organización de un circuito turístico en torno a la elaboración de productos regionales y a la difusión de sus procesos de producción, brindando servicios que cuenten con parámetros de calidad y prestación definidos y homogéneos.

- **Coordinación del Destino – Etapa I**

**Objetivo:** Concientizar, a través de una campaña comunicacional, a la comunidad de Bariloche, sobre la importancia de la actividad turística para la Ciudad de Bariloche y sus habitantes.

A diferencia del caso del cluster tecnológico, entre los programas correspondientes al cluster de turismo sí existe una clara planificación en torno a la



exportación, entrando esto en relación con el Consorcio Exportador de Turismo arriba mencionado. En dicho sentido cabe resaltar la experiencia del Bariloche Bureau Corporativo Activo, el cual reúne más de una veintena de actores correspondientes a agencias de viaje, proveedores de servicios de alojamiento, oferentes de servicios de turismo activo y otros agentes en servicios y productos complementarios.

Se trata de un área donde la provincia de Río Negro tiene una ventaja comparativa natural, con lo cual se podría esperar un crecimiento notorio de la actuación en forma asociada de las empresas pertenecientes al mismo, a la hora de mejorar su inserción internacional

Finalmente el Cluster frutihortícola, al igual que el anterior, resultaría de una política activa gubernamental, más que de la propia iniciativa de los actores. En ello, desde Prorionegro se establecen dos líneas claras de acción: por un lado el desarrollo de actividades en pos de la mejora de los niveles de calidad de los productos de la zona, por otro lado, una actividad intensa hacia la promoción de las ventas, tanto nacionales como internacionales.

**Proyectos de asistencia y fortalecimiento para la consolidación del cluster:**

• **Sitio Web de Tabla de Tolerancia de Residuos Agroquímicos**

**Objetivo:** Creación de un sitio Web interactivo para acceso y consulta de información relacionada a tolerancias de residuos de plaguicidas e información agronómica.

• **Promoción del Cluster Frutícola y Reflexión Estratégica**

**Objetivo:** Promocionar el cluster frutícola de Río Negro en el mercado interno y externo, y promover la reflexión estratégica dentro del mismo, a través de la participación en Ferias y Congresos Nacionales e Internacionales, a fin de delinear acciones -públicas y privadas- que generen ventajas competitivas para posicionar al cluster como un referente de oferta frutícola en el mundo.

• **Oferta Diferenciada en Chimpay – Proyecto Piloto**

**Objetivo:** Obtener una calidad diferenciada en la producción del Área Chimpay con el fin de pasar de una fruta vendida como “commodity” a una fruta con atributos que la diferencien del resto de las producciones regionales en calidad e inocuidad.

• **Competencias Laborales Frutícolas**

**Objetivo:** Desarrollar en el sector frutícola de la Provincia un sistema de evaluación y certificación de la calidad del trabajo a través de la elaboración de Normas Laborales basadas en competencias, a fin de contribuir con el

desarrollo de un sistema de certificación de la calidad de la mano de obra empleada en el sector, complementada con un nuevo modelo de capacitación técnico-profesional, basada en competencias, que garantice la disponibilidad de mano de obra calificada para asegurar la calidad de los productos y procesos.

- **Promoción del Cluster Frutícola y Reflexión Estratégica II**

**Objetivo:** Promover la reflexión estratégica dentro del cluster frutícola a fin de delinear acciones -públicas y privadas- que generen ventajas competitivas para posicionar al sector como un referente de oferta frutícola en el mundo.

- **Innovación y mejora del proceso integral de la Pera Williams**

**Objetivo :** Mejorar integralmente la cadena de valor de la pera William's dando respuesta a las limitantes tecnológicas que amenazan la competitividad de esta variedad emblemática en la Argentina.

### **1.2.5. INSTITUCIONES DE APOYO**

## INSTITUCIONES DE APOYO

A nivel nacional los actores institucionales identificados con presencia en el territorio son la Fundación ExportAr, la Fundación Standard Bank, y la Sepyme.

En el plano provincial, por su parte, la principal labor en consorcios la realiza el CREAR, en tanto que en Clusters es Prorionegro quien actúa más consistentemente.

- La Fundación Export.Ar es una institución mixta integrada por el sector público y privado para asistir a la comunidad empresarial en sus esfuerzos por comercializar con eficacia sus productos competitivos en el plano internacional, con miras a acceder, ampliar y diversificar sus exportaciones. Todo ello se encuentra apoyado por una actividad coordinada con las acciones que realiza el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto a través de las 120 Embajadas, Consulados y las Secciones Económicas / Comerciales de las diferentes representaciones argentinas en todo el mundo. En algunas plazas estratégicas en materia de comercio exterior, se han instalado diversos Centros de Promoción Argentina en los cuales las empresas interesadas encuentran infraestructura y soporte logístico adecuado para lograr un resultado exitoso en sus viajes de negocios. En los programas relativos a los consorcios Exportar actúa conjuntamente con la Fundación Standard Bank. Esta última es una organización sin fines de lucro. Sus inicios se remontan al 15 de mayo de 1973, con la apertura de Escuela Argentina de la Exportación. Desde entonces la Fundación contribuye con acciones concretas a partir de sus tres pilares fundamentales: (i) Comercio Exterior (a través de la Capacitación y la formación de Consorcios); (ii) Cultura; (iii) Compromiso Social
- La Sepyme actúa bajo Proargentina, perteneciente a la Secretaría de Industria, Comercio y PyMEs del Ministerio de Industria y Turismo del Gobierno de la Nación Argentina. Esta impulsa la promoción de las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas. En el marco de una estrategia más amplia y como un proyecto imaginado en función de la

necesidad de desplegar una amplia cobertura nacional, Proargentina garantiza que las empresas de todo el país puedan formar parte de esta iniciativa. Los principales ejes de acción son: (i) Aumento y consolidación de la base de PyMEs exportadoras; (ii) Fortalecimiento de la complementación productiva para la exportación, (iii) Optimización del canal de comunicación [www.proargentina.gov.ar](http://www.proargentina.gov.ar).

- La Agencia Provincial para el Desarrollo Económico Rionegrino CREAM, según su Ley de Creación (3464/00) es un ente autárquico dependiente del Ministerio de Producción de la Provincia de Río Negro. Tiene como misión la realización de todas las acciones conducentes al logro del desarrollo económico competitivo con generación de empleo y sustentabilidad ambiental. En el cumplimiento de su misión, fue la responsable de la creación de la Red de Agencias de Desarrollo a través de las cuales se han implementado los servicios y los programas de trabajo, brindando de esta manera asistencia a las empresas de las distintas regiones de la provincia con el fin de fortalecerlas y mejorar su competitividad, e incentivando el desarrollo de las vocaciones emprendedoras que permitan la creación de nuevas empresas. La Agencia presidida por el Ministro de Producción de la Provincia de Río Negro, es el ámbito en el cual están representados los distintos actores públicos y privados de la Provincia para el diseño y ejecución de programas de trabajo en un marco amplio de consenso. A través de ella se canalizan todos los Programas Provinciales, y Nacionales que estén directamente relacionados con el objeto de su creación<sup>3</sup>, siendo de esta manera una "ventanilla única" que facilita el acceso a los distintos programas por parte de las empresas receptoras. Este rol articulador posibilita la generación de mayores impactos y la aplicación de los programas de trabajo diseñados en el marco de las políticas de apoyo a la PyME. Los Programas de Trabajo son ejecutados por las Agencias Locales que integran la Red.
- En relación con este, Prorionegro es el Programa de Apoyo a la Modernización Productiva de Río Negro, (Préstamo BID 1463-64/OC-AR). El mismo está orientado a mejorar la competitividad de sus productos en

---

<sup>3</sup> Especialmente los de Sepyme

mercados internacionales e impulsar un cambio en las áreas públicas que asisten al sector productivo.

Los ejes dinamizadores del Programa se orientan a: i) impulsar la modernización y reconversión de pequeñas y medianas empresas radicadas en la provincia, vinculadas primordialmente a la exportación; ii) fortalecer las áreas públicas de apoyo al sector productivo; iii) financiar proyectos productivos a través del crédito; iv) utilizar tecnologías de gestión innovadoras; y, v) medir periódicamente los resultados obtenidos para ajustar la acción.

### **1.3. REFLEXIONES FINALES**

## REFLEXIONES FINALES

Existen en la provincia de Río Negro importantes potencialidades para el funcionamiento de consorcios de exportación.

En el territorio es posible encontrar por un lado un sector exportador muy dinámico y competitivo, cual es el frutihortícola. Por otro lado, existe también de forma creciente producciones de bienes y servicios tecnológicos de elevado valor agregado, que podrían posicionar a la provincia dentro del nuevo patrón productivo comercial a nivel global.

Sin embargo, en ninguno de estos dos sectores se observan experiencias asociativas para la exportación. Como se señaló, las mismas se encuentran en el sector alimenticio -productos gourmet y frutas- y en el turístico. Ello orienta la investigación a la profundización del conocimiento existente de tales experiencias previas, a fin de poder obtener de las mismas el aprendizaje de los aciertos y errores para aplicar luego a las políticas hacia estos sectores pujantes identificados. De este modo, la investigación adquiere un carácter cada vez más enfático en sus objetivos de diagnóstico, teniendo en mente siempre la necesidad de realizar construcciones propositivas hacia la provincia.

A modo de cierre, es preciso recordar que los consorcios de exportación pueden proveer importantes ventajas para la inserción internacional de territorios con estructuras empresariales preminentemente PYMES. La provincia de Río Negro no sería la excepción, tal como se mostrará en los capítulos venideros.



**CAPITULO 2**  
**TRABAJO DE CAMPO**

## **2.1. INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN

El presente capítulo incluye una síntesis de la labor de trabajo de campo realizada. Se presenta un informe de las entrevistas, y la reconstrucción de las principales variables emergentes del campo. Producto de ello se presenta el reconocimiento de los casos exitosos y de los principales núcleos de problemas. A partir de la misma se habilita el trabajo para los pasos subsiguientes de estudio, a saber, el portfolio de anteproyectos y el diseño de líneas para trabajos futuros.

Las diferentes experiencias asociativas de cara a la exportación relevadas en el territorio de la provincia de Río Negro han demostrado ser de una elevada riqueza para el análisis. Pocas de estas se condicen con lo establecido por la teoría, pero en su desarrollo dejan atrás importantes enseñanzas que son sistematizadas en este informe.

Se trata de casos con empresas más bien micro, y hasta unipersonales, donde en su mayoría no había habido experiencia en el comercio exterior sino hasta la participación de los consorcio. Y es justamente este el dato más relevante. Los beneficios obtenidos de la asociatividad han ido más allá de la concreción de exportaciones, siendo que han implicado transformaciones mucho más profundas.

Sin embargo no todos los casos han sido igual de exitosos. Por este motivo se propone en el informe una matriz para medir el desempeño de los diferentes casos relevados. Asimismo se incluye un apartado donde se identifican los principales núcleos problemáticos que atraviesan la actividad.

## **2.2. INFORME DEL TRABAJO DE CAMPO**

## **Informe del trabajo de campo**

Para el desarrollo de la investigación se ha procedido a la entrevista con los distintos actores intervinientes en los procesos de experiencias asociativas para la exportación. Para ello, una vez reconstruido el entramado de empresas, funcionarios y coordinadores existentes en el territorio se procedió a la elaboración de una base de datos con los nombres referentes de cada uno de los agentes a entrevistar.

Así, se realizaron además de las encuestas a las empresas, una veintena de entrevistas, reconstruyendo el entramado de actores en el territorio. De tal modo quedaron comprendidas la casi totalidad de los consorcios existentes en el territorio<sup>4</sup>. Por su parte, se aplicaron encuestas sobre el 60% de las empresas señaladas en el capítulo 1. En cuanto a los actores institucionales se desarrollaron entrevistas en profundidad con representantes del nivel provincial, correspondientes a la agencia de CREAM, a PRORIONEGRO, y al Ministerio de Producción de la provincia de Río Negro.

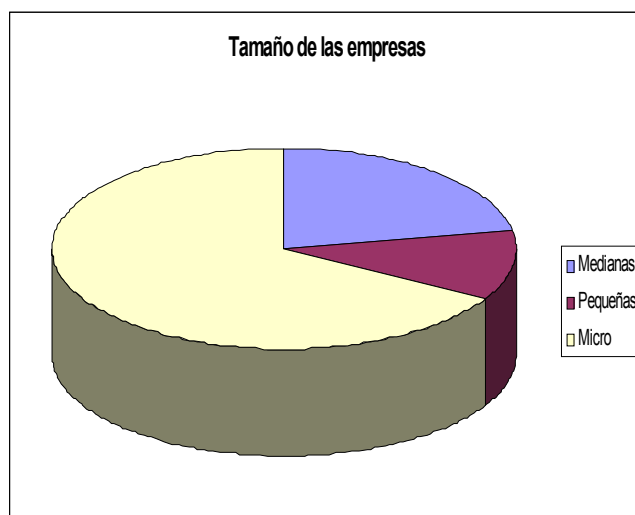
---

<sup>4</sup> Ecofrut S.A. Fue la única experiencia asociativa que quedó sin entrevistar. Sin embargo a fin de poder dar cuenta de esta experiencia dentro de la muestra presentada en el informe se trabajaron con los datos de la misma que se encontraban disponibles en internet.

### **2.2.1. EMPRESAS RELEVADAS**

## ACERCA DE LAS EMPRESAS

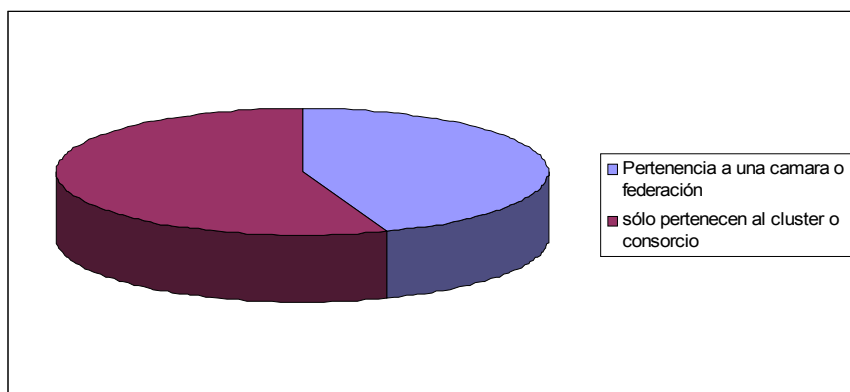
Las empresas encuestadas pertenecen o han pertenecido a alguno de los consorcios y clusters del territorio. Se trata en su mayoría de empresas micro o pequeñas, usualmente unipersonales, y de menos de 10 años de antigüedad.



Tal como se ve en el cuadro, no se han presentado empresas de tamaño “grande” dentro de la muestra trabajada. Aquí es pertinente señalar que tanto en el sector de servicios vinculados al turismo, como en los productores agrícolas y de alimentos, no existen empresas de mayor tamaño; distinto es el caso del cluster tecnológico, donde se registra la presencia de verdaderas grandes como el IVAP S.E. Y ALTEC, ambas sociedades del Estado<sup>5</sup>.

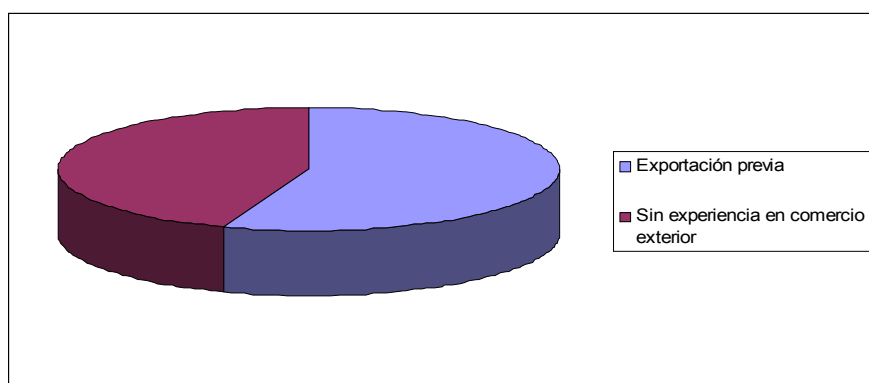
Por su parte cabe señalar un nivel relativamente alto de asociatividad, siendo que de las encuestadas, un porcentaje apenas menor a la mitad pertenece, además de al consorcio o cluster, a otra asociación o unión.

<sup>5</sup> Ninguna de estas dos empresas pudo ser incluida dentro del muestreo de las encuestas realizadas.



En ello las de turismo han sido las más recurrentes a presentar más de una asociatividad. Tal conducta se enmarca en el trabajo del cluster de turismo de la región, donde se incentivan iniciativas adicionales a las del consorcio de exportación Al Sur del Nahuel, como el Bureau Corporativo de Bariloche, y la Asociación de Turismo Activo de la Patagonia. En este sector en particular existe la posibilidad de buenas complementaciones entre los productos de cada una de las empresas involucradas, lo cual facilita la asociatividad.

Otro dato a señalar es que el 55% de las empresas exportaba anteriormente de su participación en los consorcios, o clusters, en tanto que el 45% restante no habían establecido relaciones comerciales en el exterior.

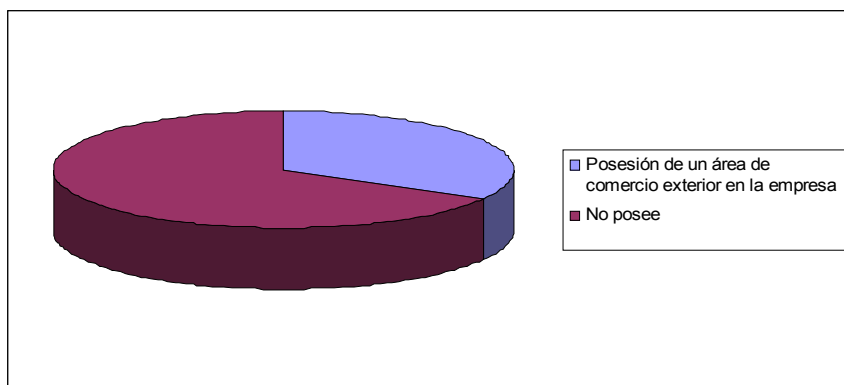


Con algunas excepciones, en general se trató de exportaciones ocasionales, destinadas a los países limítrofes. Fundamentalmente desde el sector de los alimentos se registraban ya algunos contactos y experiencias, las cuales fueron consideradas de gran valor para los socios con menor historia en la actividad del



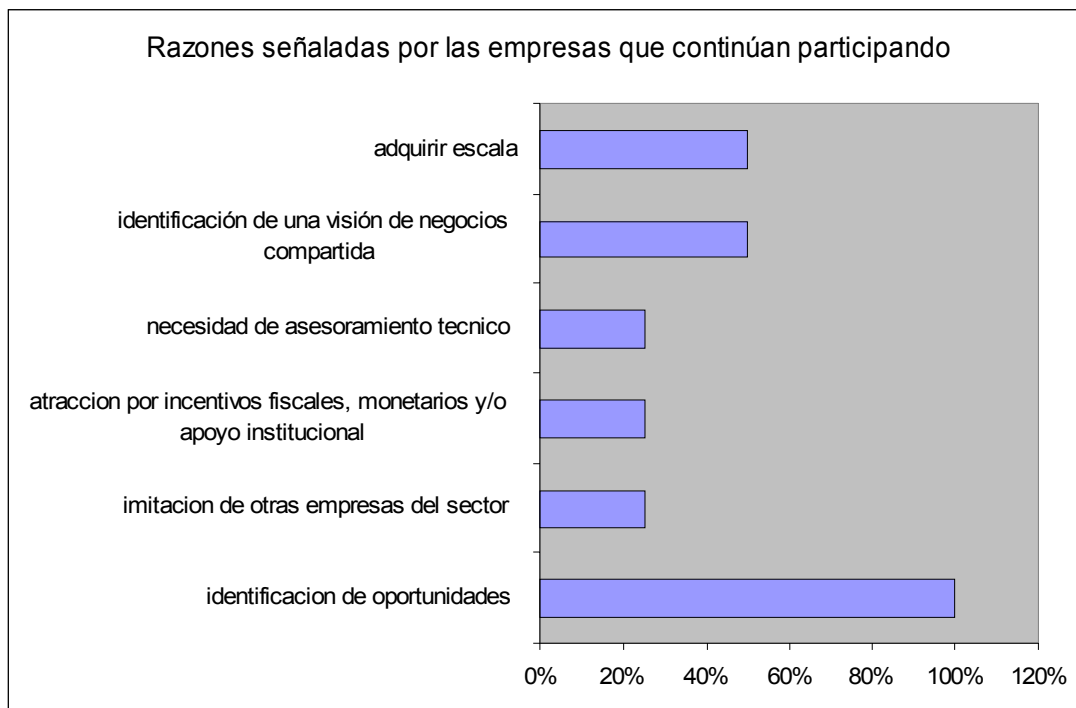
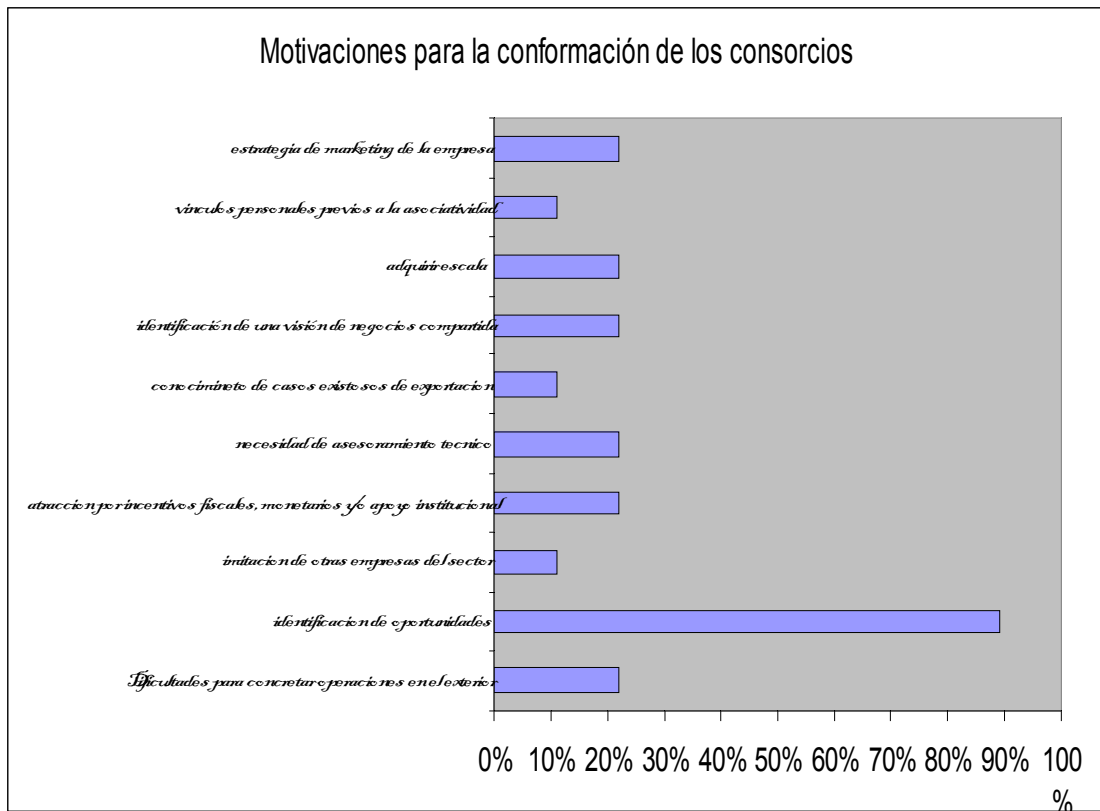
comercio exterior.

Como contracara a lo coyuntural de los contratos de comercio con el exterior, y considerando también el tamaño de las empresas, pudo observarse que sólo la minoría tenía un área dedicada al comercio exterior, en tanto que muy pocas de las que no poseían estaban planeado crear una.



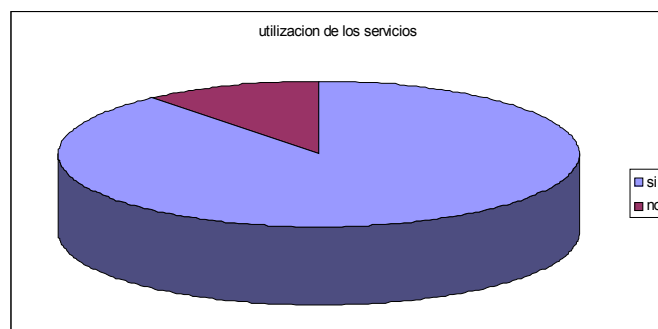
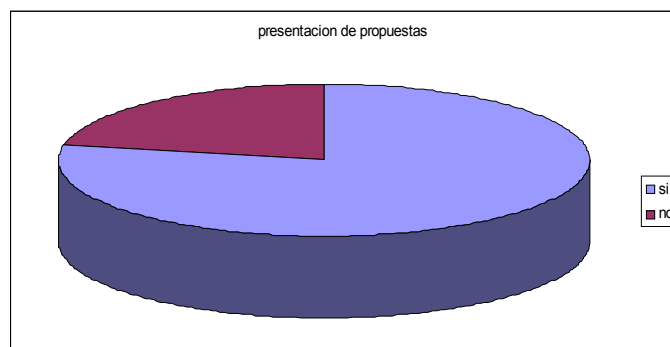
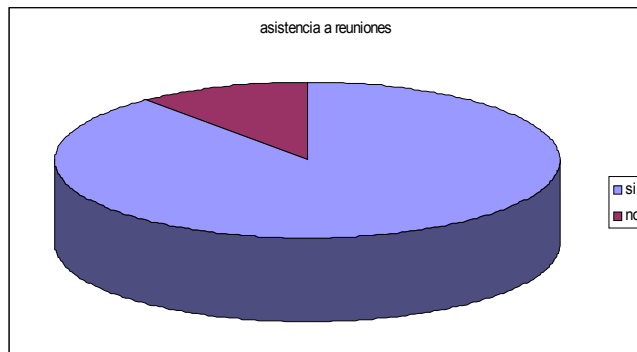
En función de esto a la hora de indagar sobre las razones que llevaron a las empresas a optar por las estrategias conjuntas el punto central fue la identificación de oportunidades más amplias, muchas veces más vinculadas a las sinergias mismas del sector, más que a un objetivo concreto de mercado o la dificultad propia para la exportación.

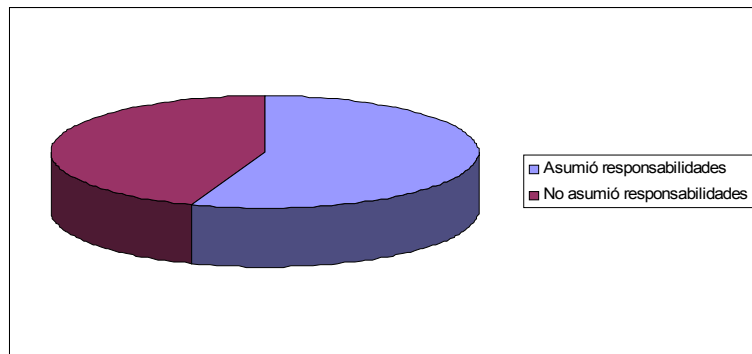
De este conjunto de razones, casos interesantes son los que plantean la identificación de una filosofía de negocios compartida. De hecho, si consideramos únicamente las intenciones de aquellas empresas que continúan funcionando dentro de los consorcios o clusters de exportación vemos que esta variable adquiere mayor peso a la hora de intentar explicar los casos exitosos. Del mismo modo resulta pertinente remarcar la variable de la escala de negocio, puesto que ella nos referencia en forma directa a las características intrínsecas de los procesos asociativos territoriales, tanto como consorcios o como clusters. Justamente es a partir de la escala una de las formas en que mejor se atraen nuevos beneficios y se distribuyen los existentes.



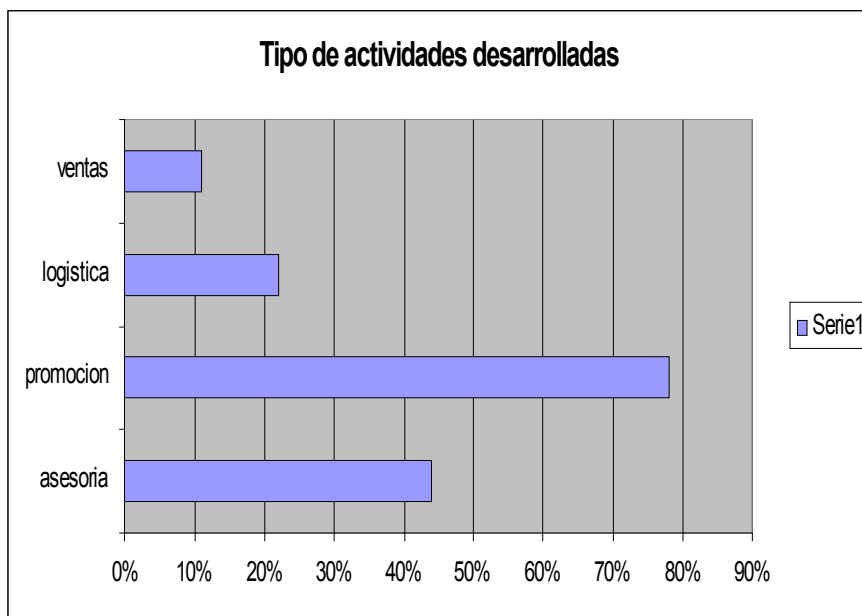
En cuanto a las dinámicas de funcionamiento internas de los grupos, la participación de las empresas ha sido activa, aunque han sido renuentes a aceptar

responsabilidades. Esta tendencia, por su parte, ha sido más fuerte en los casos donde los vínculos interpersonales entre los empresarios eran menos estrechos. Otros factores adicionales que se relevaron fueron que la participación era menor si la iniciativa de asociatividad provenía de incentivos externos, y si la presencia del los coordinadores era más acentuada.





En cuanto a las actividades realizadas por el consorcio, la primacía ha sido de las actividades de promoción. En ello resultan razones de peso la corta duración de la mayoría de las experiencias, así como las dificultades para establecer vínculos de confianza más profunda entre los actores

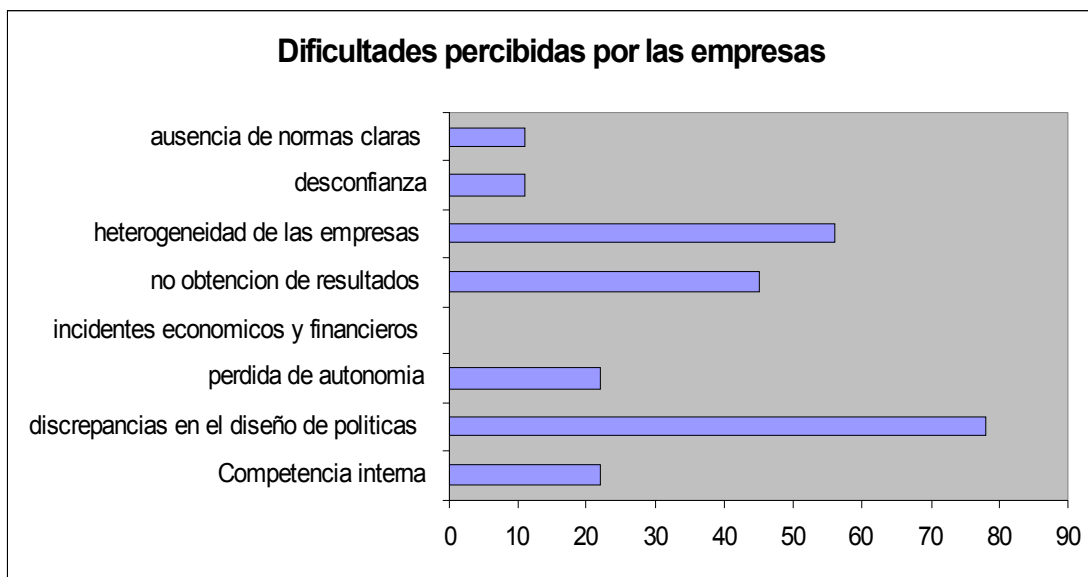
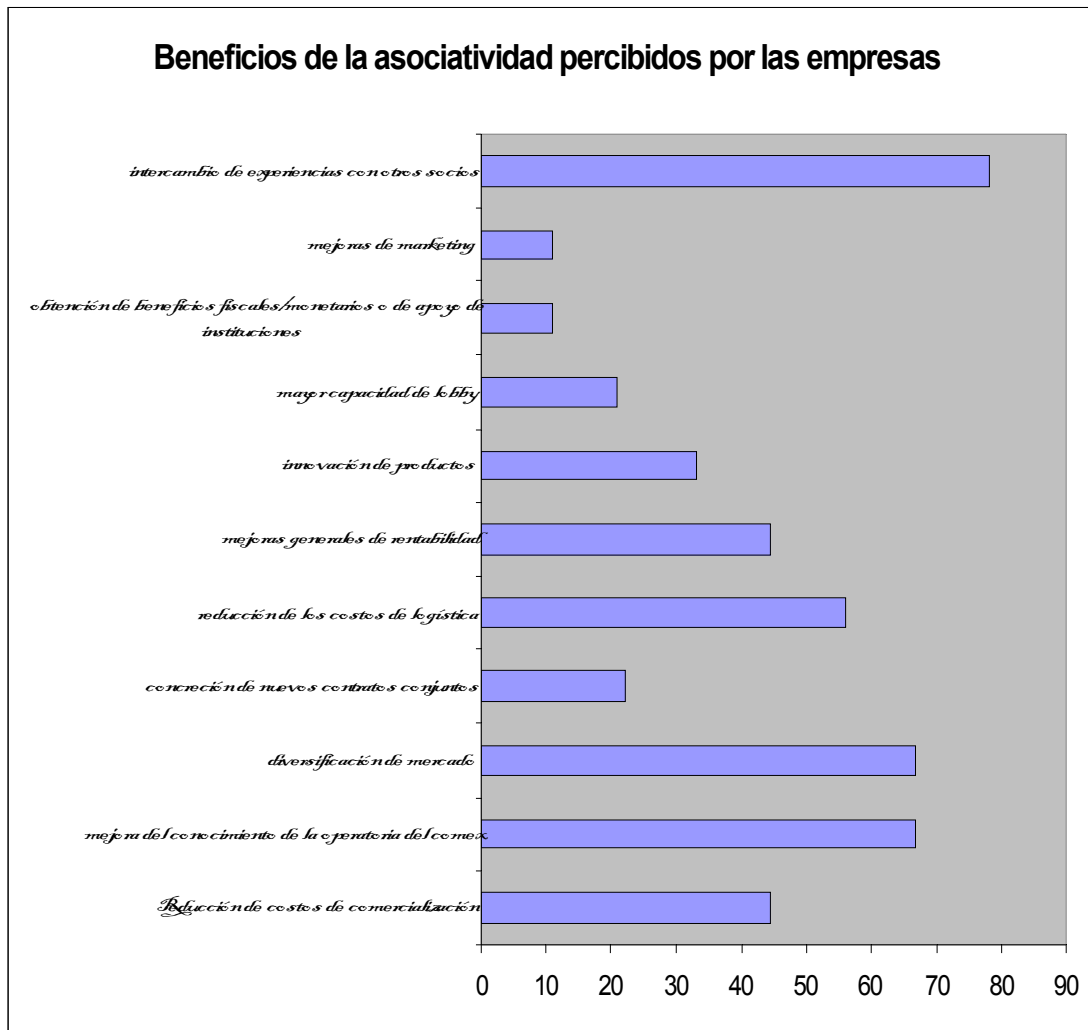


En función de estas acciones los resultados que vuelcan los cuestionarios realizados es que ha habido un incremento en las exportaciones de las empresas participantes del grupo -ya sea en el momento de la participación, o luego como consecuencia del know how adquirido-

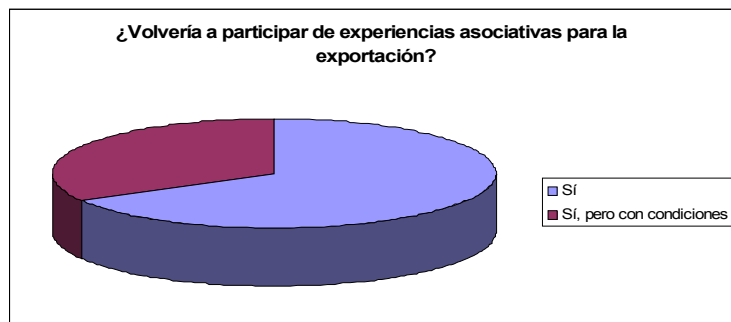
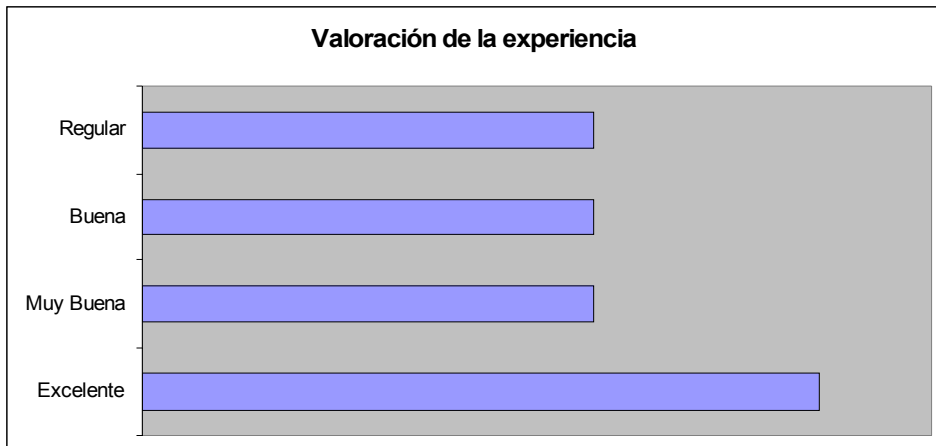


Sin embargo resulta pertinente resaltar que los resultados de la experiencia trascienden a los volúmenes de las exportaciones. Tal como el cuadro lo muestra, los beneficios fueron mucho más extensos, y de hecho, muchas veces, de hecho, los resultados de las exportaciones no fueron los esperados por las empresas sino mucho menores.

Por su parte, las dificultades señaladas han sido mayores a las inicialmente apuntadas en la herramienta de aproximación al terreno. Han surgido constantes referencias a las asimetrías entre las empresas miembro, así como a la desconfianza existente entre los empresarios entre sí, y a la ausencia de normas claras al interior de los grupos.



En su conjunto las experiencias asociativas reciben una valoración positiva por los actores que les han dado vida, quienes a su vez se encuentran -algunos en más y otros en menos medida- dispuestos a continuar participando, abriendo así la puerta a la necesidad de discutir cuáles han de ser las políticas más beneficiosas para la maximización de los beneficios factibles de ser obtenidos.



**2.2.2. ACERCA DE LOS COORDINADORES DE LOS  
CONSORCIOS Y CLUSTERS Y LAS ACTIVIDADES  
DESARROLLADAS**



## **COORDINADORES DE LOS CONSORCIOS Y CLUSTERS Y ACTIVIDADES DESARROLLADAS**

Tal como se señalara en el capítulo 1, en la consideración de los conceptos teóricos, los coordinadores juegan un rol muy importante en la conformación y funcionamiento de los grupos. En la reconstrucción de cada una de las experiencias relevadas se han podido identificar algunas cuestiones que merecen ser destacadas.

En general puede decirse que hubo dos esquemas de vinculación empresas-coordinador: uno de fuerte presencia del coordinador dentro del grupo y otro del coordinador como articulador de los consensos del grupo. En el primero de los casos se trató de asociatividades surgidas a iniciativa de un programa gubernamental o de un organismo internacional, donde el coordinador estaba dado por el programa, en tanto que en las segundas la selección del coordinador devino de las asambleas de los socios involucrados en el consorcio o cluster.

Acompañando dicha cuestión surgen también distintos niveles de cohesión en la asociatividad grupal. En efecto, los lazos han sido más fuertes donde las relaciones interpersonales que conformaron las experiencias resultaban preexistentes a las mismas. Sin embargo en estos casos la labor de los coordinadores ha sido menos activa, siendo así menores las actividades emprendidas conjuntamente en el exterior. Por el contrario, en los casos de las asociatividades “creadas” la labor del coordinador resultó más fuerte, por un lado en la generación de los lazos, y por otro en el diseño de programas de acción.

Este dato debe contemplarse conjuntamente con las apreciaciones que los mismos coordinadores tenían de los respectivos grupos. Allí un emergente señalado como problema dentro de su labor ha sido el de la heterogeneidad de las empresas, no tanto en términos de tamaño, sino en términos de filosofía de negocio y de estrategias de marketing. El hecho de que se encontraran diferencias en estas variables condicionaba también la labor de coordinación, como la del conjunto del consorcio o cluster.

Otras dificultades señaladas han sido la desconfianza existente entre los socios; la reticencia de las empresas a asumir compromisos o costos de la asociatividad que no significaran un rédito directo (y muchas veces individual también); la

asistematicidad producto de los picos y caídas de las expectativas de las mismas empresas respecto de la asociatividad y la informalidad en los tratos, que también contribuyó a esa asistematicidad, e impidió concretar contratos de asociación que fueran más allá de la sociedad de hecho.

Por su parte, en cuanto a la apreciación de los vínculos con las instituciones de apoyo gubernamentales y de organismos internacionales, los coordinadores de tipo emergente de los propios grupos han adoptado una perspectiva más crítica respecto de su relación, en tanto que aquellos asignados por un mismo programa resaltan cuestiones más favorables. Algunas cuestiones son por ejemplo el hecho que los programas de capacitación y asesoría no se adapten a las necesidades de los grupos, como tampoco muchas veces los marcos normativos (en efecto la tasa de formalización jurídica de los consorcios estudiados es muy baja). A pesar de estas observaciones siempre es ponderada la gestión desde lo local en relación con lo nacional.

Más allá de lo afirmado un dato cierto es que prácticamente ninguno de los casos hubiera prosperado sin el apoyo recibido. Fue a partir del mismo que se dispuso el diseño de las actividades que dieron vida a los consorcios y cluster. Con excepción del sector frutícola, donde se combinó con las ventas, en todos los casos el énfasis estuvo puesto en la promoción conjunta de los productos y/o servicios para la exportación. En ello, los coordinadores desarrollaron junto a los socios el diseño de una estrategia de marketing que los llevó a la elaboración de una folletería conjunta, la asistencia a ferias y rondas de negocios, el envío conjunto de muestras, la recepción de misiones inversas. En menor medida se desarrollaron capacitaciones conjuntas, así como la implementación de programas como los de control y certificación de calidad. Los casos más exitosos agregaron a esta lista el hecho de haber elaborado un estudio de mercado previo al diseño de la estrategia de marketing, la construcción de una imagen unificada, y la innovación como propuesta central de la asociatividad en productos y/o mercados.

En el caso de los clusters la actividad fue diferente puesto que allí las dinámicas no se centraron en forma directa en la exportación. Por el contrario, se tiene un enfoque más amplio de cuáles son las funciones de la asociatividad. De tal modo hacia la exportación se construyen políticas indirectas a través de las sinergias entre

las diferentes empresas (donde muchas veces el conjunto se ve arrastrado hacia la exportación de sus productos que son insumos de los efectivamente comercializados en el exterior) y a través del desarrollo conjunto de actividades de lobby que dinamizan las posibilidades de contratos de venta a través de remover dificultades en el plano doméstico. Finalmente también cobra peso el hecho de construir una imagen conjunta.

Así pues las ventajas recogidas de las experiencia señalan que la asociatividad sirvió para consolidar a aquellas que ya exportaban y para abrir la posibilidad de nuevos mercados en aquellas que hasta entonces se limitaban al mercado doméstico. En ello el énfasis más acentuado esta en el know-how construido. En los casos donde se produjo innovación en producto y /o mercado esta tendencia se acentúa, incrementándose las sinergias positivas dentro de los grupos. Se habla de la complementación de los servicios de unas y otras en la generación de dichos productos, para lo cual los negocios de una de las empresas terminaban siendo negocios del conjunto. En este punto, sin embargo, es pertinente señalar que las mediciones por parte de los coordinadores de los mencionados desempeños han sido escasas o inexistentes, dependiendo del caso, dificultando así la toma de decisión para sucesivas políticas.

Finalmente, y de acuerdo a lo planteado en el capítulo 1, se remarca el valor de los condicionantes contextuales. En un nivel de análisis meso, muchos de los emprendimientos estudiados son respuestas a situaciones de crisis, en las cuales las empresas buscan la asociatividad como paliativo a las dificultades. Sin embargo, en tanto que la situación mejora se van perdiendo los incentivos para el trabajo conjunto. Por otra parte, adoptando una mirada más macro, todas las iniciativas han estado atravesadas por los contextos en los que se hayan inmersas. Así los cambios y reacomodamientos políticos en las instituciones de apoyos, y en las pujas inter-organismos han afectado su desenvolvimiento.

### **2.2.3. ACERCA DE LOS AGENTES GUBERNAMENTALES E INSTITUCIONES DE APOYO**

## AGENTES GUBERNAMENTALES

Desde los agentes gubernamentales se percibe una fuerte valorización de los procesos de asociatividad para la exportación. Consecuente con ello se implementan diversos programas de incentivos dedicados a capacitación, financiamiento de honorarios de coordinadores, financiamientos parciales para la asistencia a ferias y etc, que no siempre son aprovechados por las empresas.

Así pues los agentes entrevistados encaran el desafío de incentivar y propulsar a las empresas en sus programas. En ello se apunta a un *cambio de paradigma*, que conduzca las políticas (y las demandas de las empresas) de una idea de Estado “paternalista, subsidiador y proteccionista”, a la creación de ventajas comparativas y competitivas genuinas.

La articulación por su parte entre los diferentes agencias y niveles involucrados no resulta sencilla. Sin embargo con el paso del tiempo y la implementación de diversos programas se ha podido aceitar la relación.

Con excepción de la Standard Bank y la Fundación Exportar, el resto de las instituciones de mayor nivel en la estructura organizativa del Estado han operado en el territorio a través de la agencia local: CREAR. Asimismo, el Prorionegro ha funcionado descentralizado, priorizando la cercanía con las empresas y los trabajadores a la hora de implementar sus políticas.

Si bien esto ha supuesto importantes ventajas especialmente en el conocimiento que se obtiene de las problemáticas reales existentes en terreno, ha surgido la dificultad de no contar con la infraestructura (especialmente en lo que hace a recursos humanos) suficiente para la ejecución de todos los programas.

Por otra parte, otros elementos emergentes relevantes son que a su vez los actores presentes en el territorio conforman una única red de actores, y trabajan interrelacionados. Muchas veces profesionales particulares del área actúan como consultores externos de las agencias, profundizándose aún más tales redes de actores.

En cuanto a los vínculos con las empresas, se percibió por parte de los agentes gubernamentales una vocación de apertura y de invitación al diálogo. Sin embargo dicha actitud va acompañada de sentimientos de desazón en tanto y en cuanto los

empresarios permanecen más bien alejados y “no aprovechan las oportunidades que se les brinda”.

## **2.3. PONDERACIÓN DE LOS CASOS EXITOSOS**

## PONDERACIÓN DE CASOS EXITOSOS

La evaluación de las experiencias asociativas no resulta una tarea sencilla. De la asociatividad surgen cosas que anteriormente no existían y ello puede considerarse como una cuestión exitosa. Así, pues, el grado de éxito de las experiencias relevadas no puede medirse únicamente por el dato cuantitativo de si se exportó conjuntamente o no. De hecho “alguien podría objetar que es frecuente que un consorcio o grupo deje de funcionar, y estaría en lo cierto. Sin embargo, en todo los casos, las empresas que lo formaron seguramente ganaron una valiosa experiencia en el campo de la exportación, circunstancia que subraya el potencial de capacitación que esta actividad siempre conlleva. Esta es la razón por la cual el asociativismo aumenta el conocimiento a partir de un ejercicio práctico” (Elizondo 2009:25). En función de esto “la evaluación de los resultados depende del objetivo para el cual se creó” (Elizondo 2009:25).

Considerando ello entenderemos que cualesquieran fueran los objetivos iniciales se considerará exitoso un proceso asociativo de exportación en tanto el mismo suponga una transformación cualitativa del desarrollo económico de las empresas que lo conforman.

Claro está que es posible establecer una escala según la profundidad que implique dicha transformación. En el nivel más bajo ubicaremos el hecho de realizar promoción conjunta de los productos sea en el mercado doméstico como en el mercado internacional. Incluiremos allí también los nuevos conocimiento adquiridos por las empresas medias. Un nivel adicional supondrá la concreción de nuevos contratos. En tanto que si estos son conjuntos consideraremos un grado de éxito más. Finalmente las empresas que mediante la asociatividad logren la innovación de productos y mercados, dando lugar así a una nueva forma de desarrollar sus negocios serán consideradas muy exitosas.



	Muy exitoso	Exitoso	Medianamente exitoso	Poco exitoso	No exitoso
Innovación producto/mercado	X				
Ventas conjuntas	X	X			
Nuevas exportaciones	X	X	X		
Know How	X	X	X	X	
Promoción conjunta en el mercado internacional	X	X	X	X	
Promoción conjunta en el mercado doméstico	X	X	X	X	

Así del análisis del territorio obtendremos que :

	Muy exitoso	Exitoso	Medianamente exitoso	Poco exitoso	No exitoso
Innovación producto/mercado	X				
Ventas conjuntas	X	X			
Nuevas exportaciones	X	X	X		
Know How	X	X	X	X	
Promoción conjunta en el mercado internacional	X	X	X	X	
Promoción conjunta en el mercado doméstico	X	X	X	X	
	Al sur del Nahuel (Bureau Corporativo*)	Productos Gourmet de la Patagonia Andina. PAI. Ecofrut.	Alimentos Gourmet de la Patagonia andina. CTB		
* Si bien el Bureau Corporativo no ha cumplido aún con instancias menores respecto del funcionamiento conjunto, el hecho de que la asociatividad responda a la innovación de un producto/mercado se considera como muy exitoso					

En efecto, de las siete experiencias asociativas relevadas en el territorio todas han logrado una transformación en su forma de producir y comercializar. Los casos más destacados son los del sector turístico donde existen verdaderas sinergias que llevan a la construcción de nuevos productos y servicios dentro del sector. En ello cabe resaltar que las empresas comparten una misma filosofía de negocios, siendo

esto clave en los resultados señalados. En segundo lugar, sobresalen las experiencias asociativas del sector frutihortícola. Tanto PAI como Ecofrut poseen ya una larga trayectoria en el trabajo asociado, habiéndose consolidado como tales. De tal modo han logrado adquirir mayores escalas de mercado y la optimización de sus cadenas de logística y comercialización. Para esto el factor diferencial ha sido la homogeneidad de sus productos lo que ha simplificado el hecho de poder generar lazos de asociatividad. Sumado a estos se encuentra la experiencia del Grupo de Productos Gourmet de la Patagonía Andina, que si bien no logró perdurar en el tiempo alcanzó a establecer algunas dinámicas y ventajas para las empresas asociadas tales como negociaciones con LAN por el tema de logística, una fuerte actividad de promoción en el exterior y hasta la celebración de ventas.

Finalmente se encuentran los casos del grupo Alimentos Gourmet de la Patagonia Andina y el Cluster Tecnológico de Bariloche. En cuanto al primero esta experiencia ha sido exitosa en la generación de know how para sus empresas miembro. De hecho muchas de estas no exportaban con anterioridad a la asociación, y comenzaron a hacerlo luego de estas. Por su parte el CTB ha logrado poco a poco la generación de una imagen conjunta, la presencia de sinergias para integrar negocios entre las distintas empresas que lo componen, y una creciente actividad de promoción y de lobby para la superación de los obstáculos que se le plantean.

## **2.4. NÚCLEOS PROBLEMÁTICOS**

## Núcleos problemáticos

Los núcleos problemáticos refieren a aquellas constantes que los diferentes agentes identifican como no resultas a la hora de poder aprovechar las ventajas de la asociatividad.

Las mismas comprenden diferentes niveles:

- *marcos normativos*: Existe un desajuste entre las experiencias observadas en el territorio y lo que establecen los marcos normativos. En función de esto los consorcios no se registran como tales bajo la figura de la ley 26.005.

Además de ello, la informalidad ha sido el rasgo prevaleciente.

- *cultura empresarial*: Si bien los empresarios tienden a unirse a distintas asociatividades, existen importantes niveles de desconfianza de estos entre sí. Ello genera obstáculos a la asociatividad y dificulta la implementación de políticas.

Sumado a ello, persisten las visiones cortoplacistas por sobre las de largo plazo, dificultando entonces las inversiones de cara a la exportación.

Además de ello, el foco continúa estando en el mercado doméstico concibiéndose la exportación como el destino para los saldos restantes, no comercializados en el mercado local.

- *(falta de) transparencia en la operatoria comercial*: Existen dificultades en la operatoria del comercio exterior que exceden a las experiencias de asociatividad pero que aún así constituyen un núcleo problemático recurrente. Existe una apreciación por parte del empresariado de que los trámites son dificultosos, y poco claros. Algo que además es acentuado por la distancia con la capital federal.

- *capacitación*: Los problemas de capacitación vienen en dos sentidos: desde la perspectiva de la empresa, surgen problemas de conocimiento para el desarrollo de proyectos. Ha sido un elemento recurrente en la realización de las entrevistas el dato de que muchos programas quedan sin ejecutar porque a los empresarios les resulta muy complicado, o no tienen tiempo, para la elaboración de los proyectos requeridos.

Desde la visión de los coordinadores de los consorcios los problemas de capacitación surgen en relación a poder contar con herramientas para la evaluación de las políticas implementadas. En efecto, no se registran casi evaluaciones de lo

realizado en los consorcios de exportación que han existido en el territorio.

## **2.5. REFLEXIONES FINALES**

## Reflexiones Finales

A lo largo de este capítulo hemos visto el funcionamiento que los consorcios de exportación han tenido efectivamente en el territorio de la provincia de Río Negro. El punto de partida han sido las herramientas teóricas-metodológicas elaboradas en el capítulo 1, a las que hemos sumado toda la información surgida del trabajo de campo durante el capítulo 2. Como resultado hemos obtenido un reflejo de las ventajas y dificultades que la asociatividad de cara a la exportación tiene hoy en la provincia señalada.

El entramado de empresas es más pequeño de lo que originalmente se pensaba, pero no por ello menos interesante en lo que refiere al objeto de estudio.

Parecería seguir siendo válida, luego del recorrido presentado, la afirmación de que los consorcios de exportación son una buena vía para que las pymes accedan a la exportación. Sin embargo, esta es sólo una verdad *a medias*.

Como hemos visto, los beneficios de los consorcios de exportación difícilmente puedan acotarse a lo que es la exportación. De hecho si tomáramos tal definición estrecha, probablemente debiéramos considerar como un fracaso a la mayoría de las políticas desarrolladas. Sin embargo, tal como ya hemos acordado, los consorcios de exportación pueden considerarse exitosos en tanto supongan una transformación cualitativa del desarrollo económico de las empresas que lo conforman. Así, hemos visto que el principal efecto derrame que estas experiencias asociativas tienen es la generación de conocimientos. Estos conocimientos comprenden tanto el know how específico de la exportación, como también de la dinámica de negocios. Así, es posible ver que en algunos casos los consorcios han servido de incubadora de pequeños emprendimientos que luego se transforman en iniciativas de mayor prosperidad y dimensión. Asimismo, los consorcios han servido, como se señaló, para adquirir escala, y dinamizar negocios entre los socios, o poder aprovechar determinadas ventajas existentes en el medio. El nivel de mayores ganancias observado ha estado dado por las posibilidades de innovar a partir de la acción conjunta, generando entonces un producto y un mercado donde antes no había nada de ello.

A modo de contrarrestar esta reflexión , es preciso señalar asimismo que los



consorcios de exportación no son una cura a los males de la pymes, como muchas veces quizás supo aparecer en el imaginario de más de uno de los entrevistados. Existen dificultades que no logran sobrellevarse a través de la acción conjunta de los empresarios y que requieren políticas específicas, sea en coordinación con la promoción de los consorcios de exportación, *o a pesar de ellos*. Por otra parte, hay obstáculos que surgen durante la experiencia de asociatividad y que asimismo resultan perjudiciales para el desarrollo de los objetivos planteados por las empresas y sus coordinadores en los consorcios. Así hemos identificado al corrimiento en los marcos normativos, las dificultades de la cultura empresaria, la percepción de poca transparencia de la operatoria en comercio exterior, y las dificultades de capacitación como los principales núcleos de problemas emergentes en el territorio.

Será preciso pues avanzar en el camino marcado por estas reflexiones a fin de idear una carpeta de anteproyectos que pueda colaborar al mejor funcionamiento de los consorcios en el territorio.

**CAPITULO 3**  
**PORTAFOLIO DE ANTEPROYECTOS**

### **3.1. INTRODUCCIÓN**

## Introducción

El portafolio de anteproyectos constituye un punto intermedio entre las dos instancias de exploración del campo, plasmadas en los capítulos I y II, y el diseño de líneas de políticas futuras a presentar en el capítulo IV. Por ello requiere un ejercicio de profunda reflexión acerca de lo realmente existente en el territorio y sus potencialidades.

En función de ello a continuación revisaremos los casos exitosos relevados en el capítulo II. A partir de dicha instancia seleccionaremos las variables claves a considerar para la selección de empresas y sectores con potencialidades. Este trabajo se hará a partir de sectores competitivos no abordados y teniendo en cuenta las mencionadas variables.

Se buscará un cuidadoso equilibrio entre la profundización y la ampliación, entendiendo estas como dos fuerzas-vectores que impulsan el avance de los consorcios de exportación en el territorio.

La importancia de los consorcios de exportación, así como las principales enseñanzas de las experiencias relevadas en el territorio quedarán plasmadas en el primer apartado. Se rescata la consolidación de las exportaciones existentes, así como la efectiva inserción de empresas anteriormente únicamente volcadas al mercado doméstico. Además de ello la importancia que ha significado la innovación de productos y mercados, dando lugar a verdaderas sinergias en los consorcios de exportación. En cuanto a los errores, por su parte, se hace énfasis en las asimetrías entre las empresas miembro, la desconfianza existente entre los empresarios y la ausencia de normas claras al interior de los grupos.

Son entonces estos los elementos a considerar en las políticas subsiguientes, las cuales serán guiadas por variables que se plasman en el segundo de los apartados. Allí se establece un esquema escalonado de doble acceso en el cual se articulan la conformación de la oferta agregada, la identificación de la complementariedad de productos, el análisis del eje cooperación-conflicto entre las empresas miembros, la conformación de una visión de negocios compartida, y la (pre) existencia o no de lazos interpersonales.

Con estas variables se avanza entonces en la profundización y ampliación de las

experiencias de consorcios de exportación del territorio de la provincia de Río Negro.

En la profundización se consideran dos agendas: la de las capacidades a fortalecer, y la de los núcleos de problemas. En función de ello se establecen puntos de políticas a considerar en el informe IV, agrupados en las siguientes áreas de trabajo: capacitación; certificaciones; financiación; difusión de la asociatividad; operatoria del comercio exterior; y revisión y ajuste de los marcos legales.

En cuanto a la ampliación, se identifican tres sectores potenciales en los cuales se podría considerar la extensión de las experiencias de consorcios de exportación. Los tres son sectores productivos importantes de la provincia, que en su conjunto conforman el 5% de las exportaciones. Además de ello cuentan con ventajas comparativas naturales, y un buen desempeño agregado en los mercados externos. Se trata del sector lanero, el pesquero y el vitivinícola. Los mismos son analizados a través de las variables mencionadas, buscando luego realizar un balance que sirva de insumo a la reflexión de políticas.

Finalmente, se exponen las reflexiones finales y se abre la puerta a las líneas de políticas a plasmarse en el siguiente capítulo.-

### **3.2. Portafolio de anteproyectos**

## **Construcción del portafolio de anteproyectos.**

### **Relevamiento del territorio. Tensión entre la profundización y la ampliación.**

Tras haber afirmado que los consorcios de exportación continúan siendo una buena vía para que las PyMES accedan a la exportación nos proponemos ahora indagar en las posibilidades de construcción de proyectos a futuro. Los mismos han de ubicarse en dos líneas de trabajo comprendidas en dos vectores: el de la profundización y el de la ampliación de las experiencias asociativas existentes. Este último a su vez puede comprenderse en dos sentidos: ampliación de los mismos consorcios o clusters a partir de la agregación de nuevos miembros, y ampliación del número de consorcios y clusters totales existentes en la provincia.

El punto de partida sigue siendo el escenario provincial analizado en el capítulo 1. En el mismo es posible identificar una serie de elementos que actúan como condicionantes para el desarrollo exportador de las PyMES y que de una manera u otra los consorcios de exportación ayudan a superar.

Entre los mismos identificamos el tamaño o escala de las empresas en cuestión. El entramado es eminentemente PyMES, muchas incluso de índole unipersonal o familiar. Ello limita la posibilidad de asignar recursos humanos a la gestión de las exportaciones, y dificulta la inserción externa de la empresa. A su vez, al no existir en la mayoría de los casos la consideración del mercado externo como mercado de los productos en las planificaciones de producción, las exportaciones se vuelven coyunturales según el excedente doméstico, viéndose así dificultada la obtención de escala para contratos recurrentes en el exterior.

Por otra parte, otros impedimentos u obstáculos son la ubicación geográfica de la provincia que en sí misma encarece los costos de logística. Empero ello puede mitigarse a través de una gestión cooperativa del transporte y de las cadenas de distribución.

Finalmente un tercer conjunto de factores que dificultan la inserción internacional de las PyMES de la provincia y que es parcialmente superado por los consorcios de exportación es la falta de información o de know how en la operatoria en el exterior.

Así pues los consorcios aportan importantes avances en el sentido arriba

señalado. Los mismos son un instrumento clave para no solo el acceso a los mercados externos sino un elemento de construcción y difusión del conocimiento y experiencia sobre la exportación. Como hemos afirmado anteriormente, su desarrollo exitoso supone “una transformación cualitativa del desarrollo económico de las empresas que lo conforman”.

En ello los avances ya existentes en el territorio marcan una senda a seguir. Por este motivo articulamos entonces el portafolio de anteproyectos no sólo en ampliación, sino también en profundización de tales experiencias, buscando a su vez que esta última marque el camino de la primera.

Los principales aciertos o logros relevados han sido la consolidación de las exportaciones existentes, así como la efectiva inserción de empresas anteriormente únicamente volcadas al mercado doméstico. Además de ello un logro adicional ha sido la innovación de productos y mercados, dando lugar a verdaderas sinergias de la asociatividad.

El motor de tales procesos han sido la necesidad de adquirir escala, la identificación de una visión de negocios compartida, y a partir de allí la identificación de nuevas oportunidades<sup>6</sup>.

Para ello aspectos claves han sido la complementariedad de los productos que incluyera el consorcio, la preeminencia de vínculos de cooperación por sobre la desconfianza, y la presencia de lazos interpersonales entre los actores.

Las principales dificultades por su parte han surgido de las asimetrías entre las empresas miembro, la desconfianza existente entre los empresarios y la ausencia de normas claras al interior de los grupos. Adicionalmente, surgieron inconvenientes ante la necesidad de invertir a plazos más extensos. Posiblemente en ello influyeron también la ausencia de evaluaciones parciales por parte de los coordinadores que permitieran medir paulatinamente los resultados de la inversión.

Por otra parte existieron diferencias importantes en los esquemas de asociatividad según fueran *bottom up* o *top down*, perdurando en el tiempo los primeros y diluyéndose en otras experiencias los segundos.

Serán estos entonces los elementos que den forma a la profundización. La

---

<sup>6</sup> En el informe dos se estableció una escala de medición de desempeño de los consorcios de exportación que, de mayor a menor, comprende 1) innovación producto-mercado; 2) realización de ventas conjuntas 3) nuevas exportaciones 4) know how 5) promoción conjunta en el mercado internacional 6) promoción conjunta en el mercado doméstico.



ampliación por su parte estará dada por la articulación de las enseñanzas arriba señaladas con los requisitos tradicionales, tales como el establecimiento de objetivos claros de aquello que se quiere lograr a partir de la asociación entre los miembros, la búsqueda de consenso en la necesidad de cooperación de las empresas entre si y el cumplimiento de los plazos, así como la claridad en la construcción de las expectativas de los resultados. Conjugando estos dos puntos se elaborará entonces una serie de variables a considerar para el análisis.

Finalmente es preciso tener en claro que los consorcios de exportación “no son la cura a todos los males de las PyMES”. Existen dificultades que no logran sobrellevarse a través de la acción conjunta de los empresarios y que requieren políticas específicas de producción y hacienda más allá de los consorcios.

**3.2.1. Portafolio de anteproyectos**  
**VARIABLES CENTRALES**

## VARIABLES DE ANÁLISIS

Considerando lo arriba expuesto, y ante la necesidad de extender las presentes reflexiones hacia la construcción de herramientas de políticas se considera preciso la construcción de variables para la selección de nuevos casos en el eje de la ampliación. Para ello una fuente ineludible resultan los datos obtenidos en el análisis del terreno de la provincia de Río Negro.

Así la consideración de los casos exitosos y la reflexión acerca de aquellos que no han sido tales pone de manifiesto que la selección de nuevos casos para la ampliación de los consorcios de exportación -en su doble acepción - ha de considerar en primer lugar TAMAÑO POTENCIAL DE NEGOCIOS o OFERTA AGREGADA de las empresas en cuestión. La misma dará cuenta de la escala de negocios, y de las dinámicas que el consorcio de exportación pueda adoptar en sus funciones de promoción, logística y comercialización. Ello será lo que determinará la viabilidad externa de estos consorcios de cara a la exportación. Para ello la asociatividad puede permitir una agregación de productos homogéneos, logrando así escala en términos de un mismo producto, o puede también permitir el crecimiento de la escala a partir del establecimiento de vínculos sinérgicos entre los diferentes productos ofrecidos, sobre una base de complementación. Este aspecto resulta fundamental para la innovación de negocios, que es lo que se evalúa como el punto máximo en la escala de medición de las experiencias asociativas. En efecto, a partir de la articulación de bienes y servicios complementarios los consorcios de exportación puede ofrecerle a sus clientes y consumidores extranjeros un producto diferente, e incluso crear un mercado nuevo.

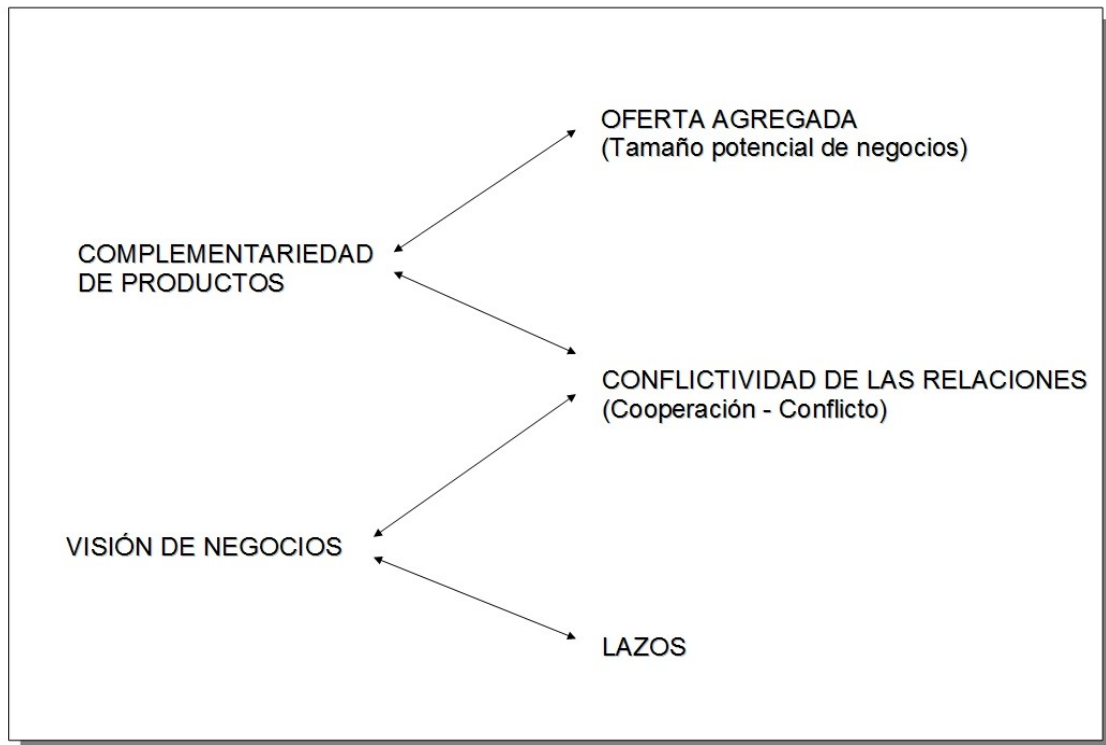
En este sentido una segunda variable que cobra relevancia es la de VISIÓN DE NEGOCIOS. Es importante pues que aún si sean productos homogéneos o diferentes pero complementarios exista una visión compartida de como llevar adelante las diferentes instancias de la transacción de la exportación, desde la producción hasta el consumo final por parte de ciudadanos no argentinos. Para ello se precisa establecer una serie de pautas: capacidad de producción; control de calidad/certificación; profundización de las herramientas de *trading*; etc. Tal como ha puesto en evidencia el capítulo II este ha sido el principal factor en la determinación

de éxito o fracaso de las experiencias analizadas.

Estos elementos por su parte dependen de una tercer variable que es la COOPERACIÓN – CONFLICTO existente entre los miembros de la empresa. Resulta fundamental la construcción de lazos de confianza entre los mismos para el buen funcionamiento del consorcio. Dado que para avanzar en una mayor cobertura de las actividades originadas en la asociatividad, pasando de la promoción al trading, es preciso la inversión conjunta en recursos varios (sean de capital, humanos, etc), este paso sólo podrá darse si entre los miembros existe confianza suficiente como para permitir tal inversión a futuro.

Este eje por su parte comprende dos dimensiones: la COMPLEMENTARIEDAD DE PRODUCTOS en cuanto al objeto empresa y los LAZOS de asociatividad existente. La complementariedad del producto, que a su vez se articula con la oferta agregada, es la que dispone la natural asociatividad de las empresas. Los lazos de asociatividad por su parte referencian a las relaciones personales preexistentes entre los empresarios. Como ya hemos distinguido anteriormente se observan diferencias en los resultados obtenidos por consorcios que ya tenían lazos preexistentes y asociatividades creadas por acción pública sobre los privados. Si bien ambos logran disparar las exportaciones, así como la difusión de know how y el desarrollo de nuevos negocios, mientras que los que tenían lazos preexistentes logran mantenerse en el tiempo, los otros tienden a desarmarse a medida que los subsidios o programas de incentivos van llegando a su fin.

La relación entre estas variables resulta estrecha, en tanto que una va disponiendo el desarrollo de la otra, y viceversa. A modo de ejemplo proponemos su disposición en forma de escalera. Tal como detalla el cuadro dos vías de acceso pueden elegirse:



Un enfoque *top-down* partiendo de la existencia de lazos entre empresarios, que comparten una determinada relación de negocios y que por ende toman una vinculación más cooperativa en el eje de la conflictividad-cooperación de las relaciones. A partir de allí han de identificar productos complementarios en sus actividades para entonces determinar el tamaño de su oferta.

La otra vía es identificar o marcar como objetivo un determinado tamaño de negocios, y desde ello la identificación de productos específicos sobre los cuales trabajar. En este punto resulta clave el establecimiento de los lazos de cooperación-conflicto en las relaciones entre las empresas, para así crear una visión de negocios y poder establecer los respectivos lazos asociativos.

Con estas variables en claro se indagará en los ejes de profundización y ampliación.

### **3.2.2. Portafolio de anteproyectos.**

## **PROFUNDIZACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS EXISTENTES**

## Profundización

Una de las estrategias dentro del portafolio de anteproyectos ha de comprender la profundización de las experiencias ya existentes en el territorio. Este trabajo ha de articularse en dos vías: una la construcción y fortalecimiento de capacidades y otra la generación de herramientas para la mejora de los problemas identificados anteriormente.

### *Fortalecimiento de capacidades*

Como se vio en el trabajo de campo, la mayor parte de los consorcios relevados se centra en actividades de promoción más que en el funcionamiento como trading o consorcio agente. Así pues existen capacidades potenciales en la *comercialización* de los productos que no han sido abordadas por los consorcios ya existentes. Las mismas resultan particularmente importantes dado que de tal manera se podría obtener un mejor aprovechamiento de los canales de distribución, marketing, y colocación del producto en góndolas en el exterior.

Para ello es preciso el fortalecimiento de capacidades que van más allá de la exportación. Debido a la definición amplia que tomamos a la hora de evaluar los consorcios de exportación surge la importancia de capacidades en la difusión y construcción de un expertise de negocios más amplio. Por ello, una segunda línea de fortalecimiento tiene que pensar en el producto, y a partir de allí en la actividad común. Se requiere entonces la realización de *capacitaciones conjuntas*, y la *implementación de programas de control y de certificación de calidad*. De esta manera se posibilita la optimización de la escala obtenida a partir de la actuación en conjunto.

Ello a su vez abre el tercer eje de fortalecimiento, cual es el eje de *innovación*. Los consorcios de exportación logran realmente una diferencia cualitativa en el momento en el que a partir de la acción conjunta, de la articulación de sus productos e ideas de negocio, crean un mercado-producto que antes no existía. Esto tiene que ver con la complementariedad de las producciones y la capacidad creativa tanto de los empresarios como de los coordinadores. Detrás de ello a su vez se requieren

importantes niveles de confianza, que habiliten la inversión de recursos humanos y monetarios en tales proyectos.

*Agenda de núcleos problemáticos.*

Por otra parte la profundización tiene que retomar los núcleos problemáticos señalados anteriormente en el capítulo II: La problemática de los marcos normativos; las dificultades en torno a la cultura empresarial; además de las cuestiones de operatoria del comercio exterior y capacitación, deben aparecer en las políticas a seguir.

Así, conjugando fortalecimiento de capacidades y agenda de problemas, la profundización de las experiencias de consorcios de exportación existentes debe comprender:

Capacitaciones

- a) capacitaciones en operatorias de comercio exterior
- b) capacitaciones en proyectos
- c) capacitaciones para coordinadores

Certificaciones

- d) certificaciones de productos
- e) programas de evaluación permanente
- f) implementación de mecanismos de control de calidad

Financiación

- g) créditos para proyectos asociados
- h) créditos para implementación de certificaciones
- i) créditos para capacitación

Difusión de la asociatividad

- j) talleres de intercambio de experiencias



- k) Encuentros multisectoriales de consorcios de exportación.

#### Operatoria de Comercio exterior

- l) Análisis colectivo de logística en la provincia
- m) Articulación con Aduana

#### Marcos legales

- n) Revisión normativa nacional y provincial
- o) Contratos modelos de consorcios de exportación

**3.2.3. Portafolio de anteproyectos.  
AMPLIACIÓN DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN.  
SECTORES POTENCIALES**

## **Ampliación de los consorcios de exportación. Sectores potenciales.**

A continuación se presenta un análisis para la potencial ampliación de las experiencias de consorcios de exportación del territorio de la provincia de Río Negro. El mismo parte de la identificación de los sectores potenciales y avanza luego sobre las variables elaboradas en el apartado anterior.

En la consideración de los datos ofrecidos cabe tener en cuenta empero que han sido muy diferentes los resultados de los consorcios de exportación ya existentes según hayan tomado una actitud *top-down* promovida por programas oficiales, o bien *botton-up* surgida de las mismas iniciativas de los actores en el territorio. A pesar de ello, el apoyo publico- institucional ha sido fundamental.

En función de esto se precisa articular la ampliación con la profundización a fin de apuntar hacia resultados equilibrados, acordes a la experiencia en el territorio.

### **Sectores potenciales**

Se identifican potencialidades para la constitución de consorcios de exportación en tres sectores específicos:

- lana pelos e hilados
- pesca
- dentro de la cadena frutihortícola, la cadena de la uva, en sus variantes de fruta fresca, o procesada dentro del sector vitivinícola

En los tres casos se trata de producciones basadas en la explotación de recursos naturales, y en los tres se poseen además posibilidades de articularse con mayores cadenas de valor, sean estas nacionales o internacionales. El primero de los sectores mencionados ha de comprenderse dentro de la industria del sector textil, en tanto que los otros dos en alimentos. En ambas áreas la provincia ofrece ventajas competitivas naturales. Por otra parte, la producción de las mismas esta a cargo principalmente de PyMES, lo que posibilita la posibilidad de pensar en ampliar la oferta exportable a partir de la asociación de tales empresas mediante los

consorcios de exportación.

### **Oferta agregada.**

Los tres sectores mencionados poseen ventanas competitivas para la construcción de una oferta agregada importante. Los mismos ocupan los principales puestos en la escala de la oferta exportable provincial de los últimos años. Sumados los tres sectores comprenden casi el 5% de las exportaciones provinciales, y son sectores altamente competitivos en el plano nacional, con una participación relevante asimismo en el mercado mundial.

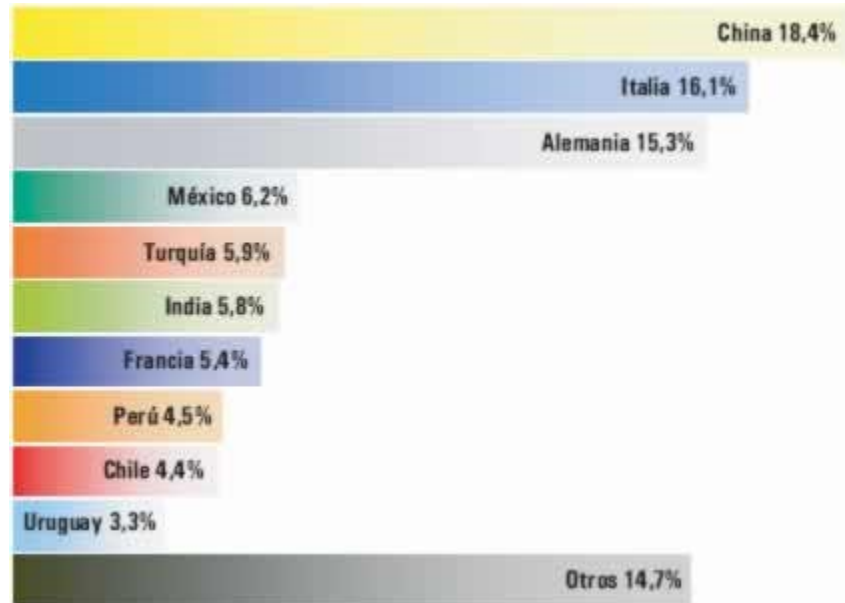
### **EXPORTACIONES PROVINCIALES (en miles de dólares)**

#### **PROVINCIA DE RÍO NEGRO**

Capítulo		Años		
		2005	2006	2007
08	Frutas frescas.	239300	235943	307908
20	Preparaciones de legumbres, hortalizas y frutas.	32758	36934	54320
27	Combustibles minerales.	83579	77450	51463
39	Plásticos y sus manufacturas.	24337	22088	16619
02	Carnes.	2491	3678	9920
03	Pesca.	9265	8117	8424
51	Lanas, pelos e hilados .	6810	3076	6869
99	Resto	2677	3088	5072

### *Lana*

La lana es uno de los principales productos no alimentarios que se producen en la provincia. De larga trayectoria, esta producción abarca gran extensión del territorio, que por sus cualidades permite volúmenes competitivos. Su exportación durante los últimos años rondó los 6800000 U\$, representando el 1,4 % sobre las exportaciones provinciales totales. Cabe agregar por su parte, que sumadas todas las producciones del territorio nacional, la argentina participa con el 5 al 7% del total de lana fina comercializado en el mundo. Este monto se distribuye de la siguiente manera:



En cuanto a la producción, en la provincia la zona productora por excelencia es la denominada “Línea Sur”. Allí Las razas predominantes son Merino Australiano, Merino Argentino y Criolla. En cuanto a la organización de la producción en este punto cabe mencionar que priman los emprendimientos de índole familiar. En general se trata de un mercado con muchos oferentes y pocos compradores, y con grandes variaciones de precio.

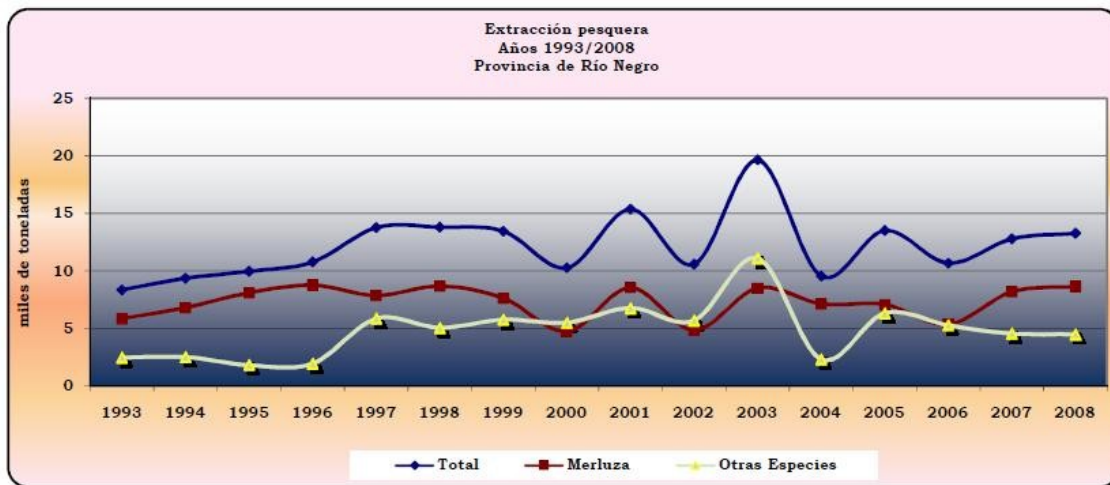
### *Pesca*

La pesca es otra de las actividades de gran relevancia de la provincia. Al comprender en su territorio un importante frente marítimo, además de una nutrida cuenca de ríos, la geografía provincial aporta importantes ventajas para el sector. Las exportaciones durante los últimos años, ya sea de pesca marítima o de agua dulce, se ubicó en torno a los 8500000 U\$\$, representando el 1,7 % sobre las exportaciones totales de la provincia.

La producción de conforma a través de dos frentes: el marítimo y el de agua dulce. Dentro del primero la merluza del Golfo posee características favorables para el mercado externo, por lo que la mayor parte de lo producido se exporta congelado o fresco vía aérea. En cuanto al segundo frente, las especies dulceacuícolas presentes en la Provincia, en las regiones Andina, Atlántica, la Línea Sur rionegrina y en el Alto Valle en especial Lago Pellegrini, son trucha arco iris, marrón y de arroyo,

salmón encerrado, pejerrey patagónico y bonaerense y perca bocona. Aquí las estimaciones potenciales de producción rondan entre los 4.500 y 8.000 Tn anuales.

En cuanto a las operaciones un dato no menor son las ventajas logísticas existentes. En el Puerto de San Antonio Este se ha instalado un muelle flotante, constituido por dos pontones unidos entre sí por una planchada destinada al pasaje de personas y vehículos, lo que facilita a los pescadores una mayor movilidad y un mejor servicio. Este muelle permite el amarre de buques pesqueros de hasta 3.000 Tn y 60 m de eslora.



### *Uva y derivados*

La oferta exportable del sector forma parte de la canasta frutihortícola de la provincia. Dentro de la misma la Uva en su variante de fruta fresca ha implicado 6502000 U\$S en volúmenes de exportación, en tanto que como procesado ha alcanzado los 2157000 U\$S, lo que de forma agregada implica el 1,8% sobre las exportaciones totales.

Se trata de un sector secundario dentro de la producción de frutas de la provincia (que es el 70% de las exportaciones), pero no por ello con menores potencialidades. El Alto Valle del Río Negro posee condiciones climáticas ideales para la elaboración de vinos base para espumantes elaborados principalmente a partir de la cepa Semillón. Asimismo las variedades como Pinot Noir y Merlot logran un equilibrio entre el azúcar y la acidez que recuerda a los vinos europeos.

La mejor virtud de la zona es el viento fuerte, ya que produce sequedad en el

ambiente evitando la aparición de enfermedades, y esto se traduce en la posibilidad de la elaboración de vinos orgánicos, sin adición de agroquímicos. La gran amplitud térmica, en especial en otoño cuando madura el fruto, permite que la uva lo haga lentamente y realice una mejor acumulación de azúcares ácidos y sabores.

Existe además otro tipo de ventaja, de gran importancia para los mercados externos, que es el hecho de que exista una “marca país” en torno a los vinos argentinos, lo que sin dudas representa una ventaja para la comercialización de las producciones que se alcancen de mismo desde la propia provincia de Río Negro.

### **Complementariedad de productos**

A fin de avanzar en la evaluación de nuevos sectores para la formación de consorcios de exportación es preciso considerar la segunda de las variables señaladas. A saber la de la complementariedad de los productos de los que se trate. La asociatividad de cara a la exportación puede operar en términos multi, pluri o mono sectoriales, pero solamente a través de la agregación de productos homogéneos, se logra escala en términos de un mismo producto. Por otra parte, si los productos no son homogéneos, pero sí complementarios es posible alcanzar el establecimiento de vínculos sinérgicos entre los diferentes productos ofrecidos, determinando así nuevas escalas, y posiblemente innovación de negocios.

Sólo en el caso de productos complementarios podrán establecerse los lazos de cooperación necesarios para la prosperidad de los consorcios de exportación a considerar.

En este sentido dos rasgos son preciso resaltar de los productos seleccionados. Uno es que a pesar de ser productos que compiten vía precio y no vía diferenciación (con excepción de algunas líneas de vino) reconocen variaciones en calidad, no siendo absolutamente homogéneos. La otra es que los tres presentan potencialidades (a veces ya hechas realidad en el territorio) para articularse en cadenas con mayor valor agregado.

### **Conflictividad de las relaciones (eje cooperación-conflicto)**

Para el buen desarrollo de los consorcios de exportación es preciso que existan lazos de cooperación entre las empresas que lo conformen. Este resulta el eje nodal dentro de las políticas a desarrollar.

Si bien resulta difícil establecer generalizaciones al respecto, dado que al ser PyMES el factor personal cobra gran peso, lo cierto es que los tres sectores por razones inherentes a su tipo de producción se pueden ver beneficiados por la adopción de actitudes cooperativas para la exportación.

#### *Lana.*

El sector lanero es el que se encuentra más entrenado en este sentido, siendo que existen varias cooperativas entre los productores. Ello se debe a la característica arriba señalada de que se trata de un mercado con muchos oferentes y poco demandantes. Además, estudios específicos acerca del sector señalan que las economías de escala en la actividad ovina pueden significar variaciones importantes en las diversas instancias del negocio: en la fase comercial, ya que será muy distinto el precio que puede lograr un productor por un lote de 500 kg. de lana que el precio que obtiene un productor o grupo de productores que ofrecen 20.000 kg. de lana; en el proceso de formación de costos, especialmente en los tamaños medianos y chicos de las estancias, dado que, con menos de 1.000 cabezas es muy difícil que un productor logre que un contratista que presta los servicios de esquila se traslade únicamente hasta su campo, situación que genera el aumento de costos por el hecho de que debe esquila a mano; y finalmente en la adquisición de los insumos, puesto que si los productores logran hacer compras conjuntas el valor de los mismos disminuye considerablemente.

### **Visión de negocios**

El informe II ha demostrado que la visión de negocios compartida ha sido clave para el desarrollo exitoso de los consorcios de exportación. Por ello una vez



establecidos los lazos de cooperación entre los potenciales miembros de los sectores seleccionados, será fundamental trabajar en la constitución de una visión de negocios compartida, la cual fortalecerá tales lazos de cooperación, existiendo entonces un feed-back positivo entre una instancia y otra.

Ello parecería ser más sencillo en los casos de la lana y la pesca, donde las cadenas de comercialización y producción están más estandarizadas, y menos en el sector vitivinícola, donde se contraponen claramente un modelo industrial y un modelo artesanal.

### Lazos

Si bien los lazos personales preexistentes no es un requisito que la teoría postule como *sine qua non* para el desarrollo de los consorcios, los más exitosos existentes en el territorio poseen lazos personales entre sí previos a la conformación del grupo.

Un factor decisivo en ello es entonces la existencia de foros donde los productores puedan establecer conexiones. En los sectores trabajados se identifican los siguientes:

#### Lana

Además de las cooperativas ya mencionadas, en el sector de la lana es importante destacar la actividad de la Federación Lanera Argentina.

#### UVA

Los productores de uva por su parte cuentan con la federación regional de productores de fruta. En el territorio se registran aproximadamente 440 viñedos (instituto nacional de vitivinicultura) con lo cual es posible que existan ya lazos preexistentes entre ellos.

#### CANTIDAD DE VIÑEDOS

Río Negro por departamentos

RIO NEGRO	General Roca	Avellaneda	Pichi Mahuida	Conesa	El Cuy	Adolfo Alsina	Valcheta
440	342	45	19	18	5	11	-

## *PESCA*

Se encuentran previamente asociados en la Cámara de la Industria Pesquera Argentina.

### **Balance**

Los tres sectores muestran potencialidades para la conformación de nuevos consorcios de exportación. De los mismos, el lanero es el que presenta mayor tendencia a la asociatividad, aunque un volumen de negocios en disminución. El pesquero y el vitivinícola por su parte poseen ventajas comparativas y competitivas para la comercialización en el exterior.

En los tres casos la oferta agregada alcanza niveles apreciables, y presenta cualidades para la construcción de paquetes con complementariedad de productos (ejemplo, combinando diferentes variedades).

La conflictividad-cooperación por su parte, responderá a los equilibrios de este primer aspecto mencionado, así como al caso por caso de los empresarios con los que se trate.

En cuanto a la visión de negocios, dos escenarios son los que se presentan: tanto en el sector lanero como en el pesquero, mecanismos más estandarizados de comercialización y producción. Particularmente en el primero de estos se encuentra bastante consolidado el esquema de cooperativas. En cuanto al sector vitivinícola, se identifican dos paradigmas diferenciados el de las bodegas industriales y el de las bodegas artesanales. Si bien esta polaridad en una primer mirada podría dificultar la asociatividad en el sector, en tanto que las iniciativas se mantengan dentro de uno u otro paradigma, tales diferencias pueden transformarse en potencialidades, logrando obtener así de la asociatividad el marketing de un producto diferenciado.

Finalmente en lo referente a los lazos interpersonales, el análisis final dependerá del caso por caso. Los tres sectores presentan asociatividades marco previas. A ello hay que sumarle que en el sector de la lana hay además antecedentes de asociatividad cooperativa, y que en el sector vitivinícola el número de productores es relativamente bajo.

**3.2.4. Portafolio de anteproyectos.  
AMPLIACIÓN DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN  
YA EXISTENTES.**

### **Ampliación de los consorcios ya existentes.**

La ampliación de los consorcios ya existentes ha sido algo que en la práctica se ha ido llevando adelante. Tal como se mostró en el segundo capítulo, en los consorcios relevados ha existido rotación entre los miembros. Empero tales cambios en todos los casos han atentado contra la cohesión del grupo y su visión de negocios conjunta.

Por este motivo es preciso que se considere en forma detenida la conveniencia de esta línea de acción. Para ello es preciso un análisis caso por caso. En el mismo se ha de guardar observancia de las variables arriba identificadas y aplicadas a posibles nuevos sectores. Además de ello se ha de considerar los marcos normativos internos del grupo y la madurez relativa de los potenciales nuevos socios en relación a las empresas ya miembros del consorcio de exportación.

En ello parecería ser de mayor viabilidad la ampliación de las asociatividades en el sector de turismo, más que en el de alimentos. Ello es así debido a la más fácil complementariedad entre los productos que ofrecen los primeros en relación a los segundo, y en función además de las potencialidades que este primero tiene para crear nuevos producto-mercado, tal como muestra el caso del Bureau Corporativo.

### **3.3. REFLEXIONES FINALES**

## REFLEXIONES FINALES

El portafolio de anteproyectos recorre la articulación de los núcleos problemáticos identificados en el capítulo dos con el análisis de sectores potenciales para la extensión de las experiencias consideradas, y constituye entonces el basamento final para la proposición de nuevas líneas y políticas de acción, ya sea que se tomen los sectores preexistentes (alimentos, turismo, tecnología) o bien otros nuevos (pesca, lana, uva y vinos).

Los estudios ya realizados a lo largo de estos tres primeros capítulos muestran que los consorcios de exportación han sido de utilidad para el desarrollo productivo e inserción comercial de la provincia de Río Negro. Si bien no se trata de una experiencia perfecta, creemos que es perfectible. Para ello pues se buscarán alternativas claras y viables para el apoyo de las políticas actuales. Por su parte, hemos visto a lo largo de este trabajo que además las experiencias en cuestión son extensibles a otras áreas o sectores potenciales. Queda abierta entonces la posibilidad a la indagación más profunda en los tales sectores para la conformación de nuevos consorcios sobre las bases aquí establecidas.

A modo de cierre sostenemos entonces que ha de abordarse la asociatividad exportadora como un proceso, y no como un objeto, y que en tanto tal han de priorizarse los vínculos, sean estos público-privados, como también privados-privados y públicos-públicos, a fin de adecuar las políticas a proyectar a lo realmente existente en el territorio, siendo este el interrogante inicial del estudio emprendido.

**CAPITULO 4**  
**NUEVAS LINEAS DE POLITICAS**  
**PROGRAMA MARCO PARA EL FOMENTO DE LOS**  
**CONSORCIOS DE EXPORTACION RIONEGRINOS**

## **4.1. INTRODUCCIÓN**



## Introducción

El capítulo IV tiene por objeto el planteo de nuevas líneas de política pública, las cuales serán plasmadas en el “Programa Marco de Fomento de Consorcios Exportadores Rionegrinos” (PMFCER).

El punto de partida continúa siendo el de la validez y legitimidad de los consorcios de exportación como herramientas para la transformación cualitativa del negocio de las PYMES de cara a su inserción externa. Para ello es preciso el establecimiento de ciertas pautas, que deben ajustarse a los casos en cuestión. Tal será el núcleo nodal de las políticas a seguir, tanto en los sectores persistentes o en otros nuevos, como se analizó en el capítulo anterior.

Como ya anticipamos anteriormente, tales políticas rondarán los ejes de la capacitación; certificación; financiación; difusión de la asociatividad; operatoria del comercio exterior; y revisión y ajuste de los marcos legales, sobre una matriz de acción señalada sobre la base de variables tales como la conformación de la oferta agregada, la identificación de la complementariedad de productos, el análisis del eje cooperación conflicto entre las empresas miembros, la conformación de una visión de negocios compartida y la (pre) existencia de lazos interpersonales.

En ello se buscará construir líneas de trabajo innovadoras que se sostengan en dos pilares fundamentales. Por un lado haremos énfasis en la importancia de la articulación público-privada y en la combinación de enfoques top-down con bottom-up. Por otro lado, buscaremos abordar tales políticas desde la concepción de transformación de las asignaciones tradicionales en la generación de capacidad propias por parte de las empresas y de los consorcios.

Los estudios ya realizados a lo largo de los primeros tres capítulos muestran que los consorcios de exportación han sido de utilidad para el desarrollo productivo y la inserción comercial de la provincia de Río Negro. En función de esto retomamos los núcleos problemáticos identificados en el capítulo II y el portafolio de proyectos del capítulo III para proponer entonces a lo largo de este capítulo las líneas a seguir. En ello es preciso diferenciar aquellos aspectos que son específicos de los consorcios de exportación de los otros que son más bien comunes a todas las PYMES en su inserción internacional.

Efectivamente el núcleo de problemáticas relevadas del territorio presenta un abanico heterogéneo de dificultades que los agentes reconocen de cara a la obtención de los beneficios de la asociatividad. Como ya se nombrara anteriormente, estos comprenden desde los núcleos normativos, a la cultura empresarial, pasando por las dificultades de la operatoria del comercio exterior a la capacitación. Por otra parte refieren a diversos actores: el gobierno; las empresas; los consorcios y los coordinadores. El desafío es entonces poder dar respuestas específicas pero integradas en un mismo programa marco de políticas.

Así pues en las páginas siguientes presentaremos el Programa Marco para el Fomento de los Consorcios de Exportación Rionegrinos, y dentro de este una serie de subprogramas articulados.

## **4.2. PROGRAMA MARCO PARA EL FOMENTO DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACION RIONEGRINOS**

## **Programa Marco para el fomento de los consorcios de exportación rionegrinos**

### **– Fundamentación**

Los consorcios de exportación son una de las herramientas que las PYMES disponen para poder alcanzar su inserción internacional. Los mismos se definen como “una alianza voluntaria de empresas con el objeto de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas” (ONUDI 2004). Producto de su accionar se obtienen una serie de beneficios para las PYMES que pueden enumerarse de la siguiente manera: mejoras de rentabilidad, reducción de riesgos, optimización de costos, mayores eficiencia en la operatoria de comercio exterior, generación de aprendizajes conjuntos.

En la provincia de Río Negro este tipo de experiencias ha comenzado a tener presencia desde hace casi una década. Si bien muchas de las mismas han tenido una duración escueta, los resultados relevados han sido que han permitido el crecimiento exportador de las PYMES que los conformaron. Sin embargo existen en el territorio una serie de problemas que dificultan el verdadero desarrollo de los consorcios en cuestión. Los mismo son: la extendida informalidad de las experiencias relevadas, existiendo un desajuste entre el territorio y los marcos normativos; la debilidad de la asociatividad dentro de la cultura empresarial y la persistencia de las miradas cortoplacistas en la misma; la percepción de la operatoria de comercio exterior como dificultosa y poco transparentes; la baja capacitación de los actores; la subejecución de los programas de subsidios; la ausencia de evaluaciones periódicas de lo realizado.

En función es que existe una necesidad de reformular políticas públicas a fin de afianzar el desarrollo de los consorcios exportadores provinciales.

Para ello se postulan dos pilares. Por un lado haremos énfasis en la importancia de la articulación público-privada y en la combinación de enfoques top-down con botton-up. Por otro lado, buscaremos abordar tales políticas desde la concepción de transformación de las asignaciones tradicionales en la generación de capacidad propias por parte de las empresas y de los consorcios.

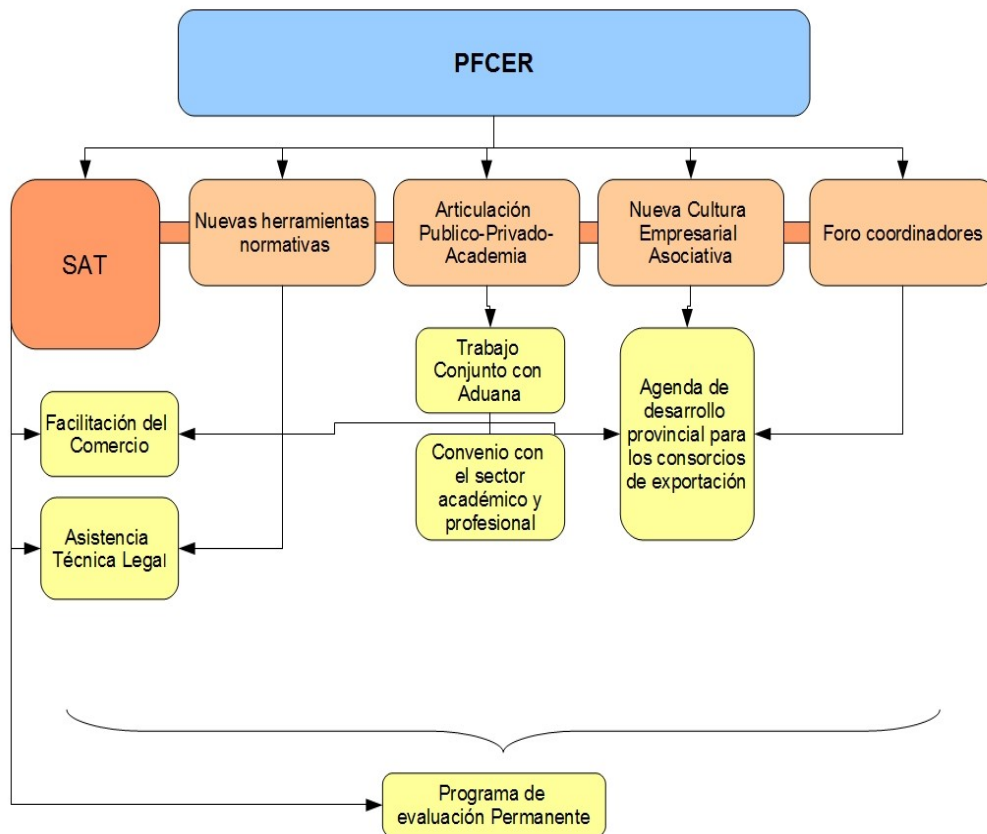
Además incorporaremos una mirada amplia, que articule a los diferentes agentes

involucrados en los consorcios de exportación; saber: el gobierno (nacional y local); las empresas; los consorcios y los coordinadores.

### **Descripción**

Así concebido el PMFCER se compone de una serie de subprogramas articulados por una Secretaría de Asistencia Técnica. Los mismos tienen como eje los dos pilares ya mencionados en cuanto al enfoque de políticas públicas a adoptar. Por un lado una construcción articulada de los actores. Por otro lado la transferencia de recursos de la asistencia a la generación de capacidades. Además incorpora la evaluación permanente de las actividades realizadas, y la revisión de las políticas emprendidas, en un plazo de 12 meses.

Acorde a los problemas relevados en el territorio los programas postulan la interacción entre los agentes en el territorio, con la conformación del foro de coordinadores, y la celebración de convenios y de planes de trabajo articulados con la aduana y con el sector académico y profesional del comercio exterior. Asimismo se propone la construcción de herramientas funcionales y de fácil acceso para la asistencia de los empresarios en sus emprendimientos de comercio exterior. Finalmente un tercer conjunto de políticas apunta a la construcción de las condiciones subjetivas necesarias para el desarrollo exitoso de los consorcios de exportación. Así pues se propone una línea de trabajo bajo el título de Nueva Cultura Empresarial Asociativa, debajo de la cual, entre otras actividades, se encontrará la construcción colectiva de la Agenda de Desarrollo Provincial para los consorcios de exportación.



## Objetivos

- Fomentar el desarrollo de los consorcios exportadores como herramientas para el crecimiento de la inserción externa de las PYMES rionegrinas
- Generar un marco de cultura empresarial asociativo
- Dinamizar la operatoria del comercio exterior desde la provincia
- Facilitar el acceso de los consorcios a los marcos normativos nacionales

### – Plan de acción

En función de esto el PMFCER se plantea un conjunto de tareas

#### ✓ Relevamiento de los consorcios de exportación existentes

El informe que acompaña este proyecto provee ya un avance en dicho sentido. Habiendo recopilado las experiencias existentes en el territorio y la evaluación de sus actores respecto de las mismas

✓ **Creación de la Secretaría técnica de asistencia a los consorcios de exportación**

Bajo el pilar de transformar asignaciones en la generaciones de capacidades propias, y considerando a su vez que muchos de los subsidios existentes en el territorio en realidad no son utilizados por los consorcios exportadores, se propone entonces crear una secretaria técnica de asistencia de consorcios de exportación que sirva de núcleo operativo para la ejecución de los programas aquí planteados y como espacio de asesoramiento y contención de las experiencias asociativas en la provincia de Río Negro

✓ **Convenio con el sector académico y profesional del comercio exterior**

Enfatizando la importancia de la vinculación publico-privada-academia se propone que la secretaria mencionada cree este convenio a fin de poder brindar herramientas específicas a los consorcios

✓ **Lanzamiento de una Nueva cultura empresarial asociativa**

Para el desarrollo exitoso de los consorcios de exportación resulta fundamental la presencia de lazos de sociabilidad entre los empresarios de las PYMES que conforman el consorcio así como la presencia de tendencia a la cooperación por sobre la conflictividad y la desconfianza. Para ello es preciso encarar un proceso en donde se favorezca el establecimiento de tales lazos y la conformación de un imaginario de negocios compartidos que haga a la cooperación, y a partir de ella a una nueva cultura empresarial asociativa.

✓ **Construcción de la agenda de desarrollo provincial para los consorcios de exportación**

Enmarcado en la nueva cultura empresarial asociativa y considerando además la importancia de los vínculos público-privado se propone la realización de una serie de Workshops en los que se vaya conformando conjuntamente una agenda de desarrollo provincial para los consorcios de exportación, donde se plasme una visión de negocios colectiva.

✓ **Programa de facilitación de las exportaciones**

La operatoria de comercio exterior es percibida como dificultosa por las empresas que conforman los consorcios. En función de ello se propone dentro de la Secretaría Técnica el desarrollo de actividades para la facilitación de las exportaciones.

✓ **Nuevas herramientas normativas**

La Secretaria Técnica facilitará a través de esta línea de trabajos una serie de instrumentos jurídicos para ir tendiendo a la formalización de los consorcios de exportación para ubicarlos así dentro de la normativa de la Ley 26.005

✓ **Foro de coordinadores**

Dentro de las labores de la secretaria técnica se buscará servir de foro para las reuniones periódicas de coordinadores de consorcios de exportación. Para ello se buscare contar con el apoyo de los sectores de la academia vinculados al tema. Así se buscará incentivar las evaluaciones periódicas y la construcción de nuevas herramientas. Así como la difusión de actividades y la generación de sinergias entre consorcios

✓ **Trabajo conjunto con Aduana**

Dentro del programa de facilitación de comercio se podrá realizar encuentros adicionales de empresarios con representantes de aduana en el territorio a fin de dotar de mayor transparencia a los procesos en cuestión

✓ **Evaluación programa**

✓ **Ajuste de políticas**

– Cronograma

Meses Tareas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	X											
2	X											
3		X										
4			X									
5				X	X	X	X	X	X	X	X	
6				X	X	X	X	X	X	X	X	
7				X	X	X	X	X	X	X	X	
8				X	X	X	X	X	X	X	X	
9		X										
10										X	X	
11												X

Se detallan a continuación los subprogramas a implementar dentro del Programa Marco de Fomento de los Consorcios de Exportación Rionegrinos.



#### **4.2.1. SUBPROGRAMAS**

## Subprogramas PMFCER

### PMFCER: Secretaria técnica de asistencia a los consorcios de exportación

#### – Fundamentación

Bajo el pilar de transformar asignaciones en la generaciones de capacidades propias, y considerando a su vez que muchos de los subsidios existentes en el territorio en realidad no son utilizados por los consorcios exportadores, se propone entonces crear una secretaria técnica de asistencia de consorcios de exportación que sirva de núcleo operativo para la ejecución de los programas aquí planteados y como espacio de asesoramiento y contención de las experiencias asociativas en la provincia de Río Negro.

La secretaria de asistencia técnica debería funcionar dentro de la Agencia para el Desarrollo económico rionegrino CREAR, dependiente del Ministerio de Producción de la provincia, y debería estar dotada de los recursos suficientes para su funcionamiento.

En ello es importante tener en cuenta el cambio de enfoque propuesto: de asignaciones a las empresas en sentido top down, a la inversión en generación de capacidades propias por parte de estas.

#### Objetivos:

- Articular los programas de trabajo del PMFCER
- Incentivar los intercambios entre el sector público, el privado y la academia
- Generar capacidades en las empresas para el comercio exterior

#### Programa de trabajo:

La secretaria realizará las siguientes actividades:

- **Difusión:** Realizará campañas públicas de difusión entre las empresas del territorio acerca de la secretaria y sus funciones.
- **Facilitación del comercio:** La operatoria de comercio exterior es percibida como dificultosa por las empresas que conforman los consorcios. En función de ello se propone dentro de la Secretaria Técnica el desarrollo de actividades

para la facilitación de las exportaciones. Ellas comprenderán la capacitación de los empresarios en materia de operaciones comerciales y tramites aduaneros, certificación; y la articulación con el sector académico y profesional y con la aduana. Además de ello deberá hacerse énfasis en los problemas locales de logística.

- **Capacitaciones:** Se brindaran capacitaciones en materia de operatoria de comercio exterior y en gestión para la elaboración de proyectos. Las mismas estarán dirigidos a empresarios PYMES, con prioridad de aquellos que estén agrupados en consorcios de exportación. Se trabajará para ello articuladamente con el sector de los despachantes de aduana y profesionales del comercio exterior. Por otra parte, conjuntamente con la aduana se realizarán capacitaciones periódicas acerca de tramites aduaneros.
  - Cursos en operatoria de comercio exterior
  - Asesoramiento a los consorcios en materia de comercio exterior
  - Cursos para el desarrollo de proyectos
  - Asesoramiento a los consorcios en materia de desarrollo de proyectos
- **Certificaciones:** La generación de una visión de negocios compartida resulta fundamental para el desarrollo de los consorcios de exportación. Para ello la secretaria brindará asistencia a los consorcios en aquellas cuestiones, tales como las certificaciones, que tiendan a la convergencia de las empresas en modelos de negocios compartidos. De este modo se desarrollará asistencia para la certificación de productos y la implementación de mecanismos de control de calidad. En ello se buscará también posibilitar el acceso a financiamientos específicos ad hoc. Así las actividades serán:
  - Certificaciones de productos
  - Implementación de mecanismos de control de calidad
- **Financiación:** En función de poder dar dinamismo a las actividades señaladas la secretaria administrara ademas la facilitación de financiaciones. Se buscará la obtención de las lineas que se detallan abajo, y será requisito sine qua non que los beneficiarios sean consorcios

de exportación:

- Créditos para proyectos asociados
  - Créditos para la implementación de certificaciones
  - Créditos para capacitación
- **Línea de asistencia técnica legal:** La Secretaria Técnica facilitará a través de esta línea de trabajos una serie de instrumentos jurídicos para ir tendiendo a la formalización de los consorcios de exportación para ubicarlos así dentro de la normativa de la Ley 26.005. La secretaria llevará adelante el registro de los consorcios de exportación. Para ello incentivará el registro formal de los consorcios, proveyendo herramientas normativas a las empresas. Se elaborarán y pondrán a disposición de las empresas y consorcios:
- Reglamentos modelo
  - Contratos modelo
- **Programas de evaluación permanente:** La Secretaria llevará adelante evaluaciones bimensuales de los progresos obtenidos con las tareas realizadas

## **PMFCER: Lanzamiento Nueva cultura empresarial asociativa**

### **Fundamentación:**

Para el desarrollo exitoso de los consorcios de exportación resulta fundamental la presencia de lazos de sociabilidad entre los empresarios de las PYMES que conforman el consorcio así como la presencia de tendencia a la cooperación por sobre la conflictividad y la desconfianza. Para ello es preciso encarar un proceso en donde se favorezca el establecimiento de tales lazos y la conformación de un imaginario de negocios compartidos que haga a la cooperación, y a partir de ella a una nueva cultura empresarial asociativa. De tal modo se espera entonces favorecer conductas más asociativas, y del intercambio aprovechar las sinergias entre los diferentes actores.

Si bien se trata de un subprograma específico dentro del PMFCER, se recomienda su administración a la Secretaría de asistencia técnica

### **Objetivo**

- Fomentar la asociatividad y la cooperación entre los empresarios en el territorio provincial
- Generar espacios para vinculaciones sinérgicas entre los actores

### **Plan de acción**

- **Difusión de la asociatividad:** Se buscará la difusión de los beneficios de los consorcios de exportación, y se incentivará su conformación. Para ello las herramientas a utilizar será la realización de reuniones y Workshops colectivos y la creación de un registro fácil de experiencias asociativas.
- **Talleres de intercambios de experiencias:** Encuentros periódicos entre empresarios de un mismo sector
- **Encuentros multisectoriales de consorcios de exportación:** Se fomentará su realización al menos una vez al año, brindando así espacios que favorezcan la generación de vínculos sinérgicos entre diferentes experiencias asociativas.
- **Seminarios:** Enmarcado en la nueva cultura empresarial asociativa y

considerando además la importancia de los vínculos público-privado se propone la realización de una serie de seminarios en los que se vaya conformando conjuntamente una agenda de desarrollo provincial para los consorcios en la que se plasme una imagen de negocios colectiva. Ello permitirá entonces el encuentro entre actores, la generación de visiones de negocios coincidentes y la incorporación de planificación a plazos más extendidos. Comprenderán:

- Seminario provincial de logística
- Seminario de Construcción de la agenda de desarrollo provincial para los consorcios de exportación

## **PMFCER: Nuevas herramientas normativas**

### **Fundamentación:**

La informalidad de los consorcios de exportación ha sido un rasgo recurrente de las experiencias relevadas en el territorio. En efecto se ha detectado una importante distancia entre los consorcios existentes en el territorio y los efectivamente registrados; distancia que no responde a dificultades específicas de la ley nacional, sino a una tendencia muy grande a funcionar de forma informal .

El subprograma aquí expuesto tendrá por objeto tender a la formalización de los consorcios de exportación provinciales, y a la inscripción de los mismos bajo la ley 26.005. Así el subprograma pondrá a disposición nuevas herramientas normativas, tendientes a mejorar la formalización de los consorcios de exportación existentes. Además servirá como espacio de vigilancia para evitar la superposición de esfuerzos en el territorio entre agentes gubernamentales nacionales, provinciales y municipales.

Para ello se recomienda su funcionamiento bajo el arco de la secretaria de asistencia técnica.

### **Objetivos:**

- tender a la formalización de los consorcios de exportación provinciales, y a la inscripción de los mismos bajo la ley 26.005
- Servir de espacio de vigilancia para evitar la superposición de esfuerzos en el territorio entre agentes gubernamentales nacionales, provinciales y municipales.

### **Plan de trabajo:**

- **Creación del registro de consorcios de exportación rionegrino:**  
Implementación de un mecanismo de registro de fácil acceso, el cual deberá ser de carácter obligatorio para todas las empresas que actúen dentro del PMFCER
- **Revisión de la normativa nacional y provincial**
- **Creación de modelos de contratos para los consorcios de exportación:**

Se elaborara la base de un documento fundacional de consorcios de exportación que sea un punto medio entre la informalidad total y el cumplimiento de la ley 26.005 y que incorpore la practica de algunos documentos legales entre los miembros del consorcio (aún si se trata de una experiencia piloto o transitoria). Tales documentos quedarán a disposición de la Secretaria de asesoramiento técnico.

- **Creación de modelos de reglamentos internos para los consorcios de exportación:** Se elaborara la base de un documento de reglamento interno para los consorcios de exportación. Tal documento quedarán a disposición de la Secretaria de asesoramiento técnico.



## **PMFCER: Foro de coordinadores**

### **Fundamentación:**

Los coordinadores de los consorcios de exportación son un punto clave para el desarrollo exitoso de los mismos. Por ello dentro del PMFCER se buscará su fortalecimiento. Así se dispone la creación de un foro de coordinadores de consorcios de exportación, que invitará a los mismos a celebrar reuniones periódicas y les ofrecerá además la posibilidad de acceso a determinadas capacitaciones específicas. Para ello se buscare contar con el apoyo de los sectores de la academia vinculados al tema. Así se buscará incentivar las evaluaciones periódicas y la construcción de nuevas herramientas. Así como la difusión de actividades y la generación de sinergias entre consorcios

### **Objetivos:**

- Mejorar las herramientas con las que cuentan los coordinadores de consorcios de exportación
- Posibilitar intercambios sinérgicos entre distintos consorcios de exportación

### **Plan de trabajo:**

- **Encuentros de capacitación:** Se realizarán encuentro de capacitación para los coordinadores de consorcios, tanto en materia de promoción del comercio, como en cuestiones de mecanismos de evaluación de las experiencias realizadas
- **Intercambio de experiencias:** Se fomentará el intercambio de experiencias entre los coordinadores, a fin de generar difusión del conocimiento
- **Incentivos de evaluación:** se incentivara la evaluación de los programas emprendidos

## **PMFCER: Convenio con el sector académico y profesional del comercio exterior**

### **Fundamentación**

Enfatizando la importancia de la vinculación publico-privada-academia se propone que la Secretaria Académica lleve adelante convenios con el sector académico y profesional vinculado con el comercio exterior, a fin de poder brindar herramientas específicas a los consorcios.

### **Objetivos**

- Fortalecer los vínculos públicos-privados-academia
- Generar herramientas para la facilitación del comercio exterior
- Brindar capacitación específica al sector empresario

### **Plan de trabajo**

- **Convenio con la carrera de Lic. en Comercio Exterior de la Universidad Nacional de Rio Negro:** Se buscará establecer un vinculo estrecho con los futuros profesionales y los docentes de dicha Universidad. En ello denerá tenerse en cuenta el Acuerdo Marco firmado entre la misma y el Ministerio de Producción en el año 2008
- **Convenio con el Centro de Despachantes de Aduana de la Rep. Argentina:** El mismo permitirá mejorar el acceso a los profesionales por parte de las empresas de los consorcios exportadores. Se dispondrá la creación de una base de datos al respecto.
- **Capacitación:** Se generarán capacitaciones periódicas en materia de comercio exterior, convocadas a tal efecto por la Secretaria de Asistencia Tecnica.

**PMFCER: Trabajo conjunto con la Aduana.****Fundamentación**

Dentro del programa de facilitación de comercio se podrá realizar encuentros adicionales de empresarios con representantes de aduana en el territorio a fin de dotar de mayor transparencia a los procesos en cuestión y generar capacitaciones respecto de los mismos. Se buscará articular además el PMFCER con el proyecto de creación de una zona franca rionegrina, plasmado en el Plan Estratégico Rionegrino

**Objetivo**

- Mejorar los conocimientos acerca de los procedimientos aduaneros
- Facilitar la exportación de las PYMES rionegrinas

**Plan de acción**

- **Capacitación:** Se desarrollarán cursos de capacitación en tramitación aduanera.
- **Seminarios:** Se desarrollarán encuentros en los que se explorarán vías para dinamizar las operaciones aduaneras desde la provincia. Se tendrá en cuenta el proyecto de creación de una zona franca rionegrina, plasmado en el Plan Estratégico Rionegrino.

### **4.3. REFLEXIONES FINALES**

## **Conclusiones finales**

Las conclusiones finales de este capítulo apuntan a destacar cuáles serán los resultados a esperar del PMFCER.

En dicho sentido sostenemos que tras el primer año de aplicación del mismo, será posible observar en el territorio la reactivación de las iniciativas de cooperación en materia de exportaciones. Ya sean consorcios existentes previamente, pero que en el 2010 no registraron actividad, o nuevos consorcios, es probable que el acompañamiento brindado a los empresarios así como la difusión de las ventajas de la asociatividad en materia exportadora conduzca al surgimiento de renovadas iniciativas, con un saldo positivo sobre la balanza exportadora de la provincia.

En ello es importante tener en cuenta sin embargo que los cambios en la visión de negocios y en el eje cooperación-conflicto pueden llevar más tiempo que los 12 meses anunciados. Así pues es de gran importancia que la revisión de políticas planteada ponga especial énfasis a tal aspecto para la continuación exitosa del programa.

Por otra parte, el PMFCER debe tener en cuenta además los estudios sectoriales descritos en el capítulo 3 de este informe, así como una clara observancia del marco situacional señalado en las dos primeras partes.

**CAPITULO 5**  
**CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

Las conclusiones finales de este informe conducen a reflexionar en torno a las potencialidades y dificultades que las PyMES de la provincia de Río Negro encuentran en la conformación de consorcios de exportación como vía para la inserción en los mercados externos. Como ya hemos mencionado tal proceso no es sencillo, pero puede superarse parcialmente a través de la acción conjunta con otros.

En dicho sentido sostenemos que la provincia de Río Negro presenta un marco contextual favorable al desarrollo de experiencias asociativas en la exportación. En efecto tanto por su estructura productiva, como por su entramado institucional dicha provincia constituye un terreno fértil para el surgimiento de tales asociatividades. Sin embargo es cierto también que existen determinados obstáculos presentes, que hacen que la experiencia relevada no sea perfecta, aunque sí perfectible.

A lo largo de la última década hemos observado el desarrollo de algunos consorcios y clusters de exportación, aunque pocos de estos lograron perdurar en el tiempo. Indagando en profundidad acerca de las razones de este fenómeno hemos encontrado que los empresarios encuentran dificultad para actuar colectivamente con otros. Además de ello se han señalado otros obstáculos tales como de capacitación, de operatoria en el comercio exterior -ya sean trámites o logística-, así como de regulación -existiendo como vimos la preminencia de la informalidad en los tratos-.

Sin embargo en aquellos casos donde dicha acción ha sido posible los beneficios fueron amplios. En cuanto a las ventajas de la acción conjunta, hemos visto que los beneficios de los consorcios de exportación difícilmente puedan acotarse a lo que es la exportación. Por el contrario, los consorcios de exportación pueden considerarse exitosos en tanto supongan una transformación cualitativa del desarrollo económico de las empresas que lo conforman. Así, hemos visto que el principal efecto derrame que estas experiencias asociativas tienen es la generación de conocimientos. Estos conocimientos comprenden tanto el know how específico de la exportación, como también de la dinámica de negocios. Así, es posible ver que en algunos casos los consorcios han servido de incubadora de pequeños emprendimientos que luego se

transforman en iniciativas de mayor prosperidad y dimensión. Asimismo, los consorcios han servido, como se señaló, para adquirir escala, y dinamizar negocios entre los socios, o poder aprovechar determinadas ventajas existentes en el medio. El nivel de mayores ganancias observado ha estado dado por las posibilidades de innovar a partir de la acción conjunta, generando entonces un producto y un mercado donde antes no había nada de ello.

Atentos a estos importantes beneficios y considerando tanto las dificultades señaladas como las potencialidades encontradas en el territorio realizamos un proceso de elaboración de herramientas para el policy making de cara al desarrollo de más experiencias asociativas del tipo en estudio.

El portafolio de anteproyecto abre así la posibilidad de explorar nuevos sentidos de acción, identificando sectores potenciales de ampliación, y determinando las variables claves para la formulación de políticas.

El programa marco para el fomento de los consorcios de exportación rionegrinos es finalmente el punto de arribo del recorrido planteado. Entendemos que el trabajo realizado debe poder conducir a la toma de decisiones. En tal sentido enfatizamos entonces los ejes sobre los cuales se a propuesto trabajar.

En primer lugar se sostiene la necesidad de abordar tales políticas desde la concepción de transformación de las asignaciones tradicionales en la generación de capacidades propias por parte de las empresas y de los consorcios. Con ello nos referimos a la sustitución de subsidios directos por la inversión en recursos. En efecto, el relevamiento realizado puso en evidencia el hecho de que las empresas no concurren a solicitar tales subsidios (ya sea por falta de capacidad para la elaboración de los proyectos requeridos para ser beneficiarios de tales programas, como por la percepción de dificultad y demora en la percepción de tales asignaciones) quedando estas subejecutadas. Por otra parte, se percibió la necesidad de incrementar los recursos humanos y técnicos disponibles para la asistencia directa, acompañamiento, asesoramiento y evaluación de las experiencias asociativas en el territorio. La combinación de estos hechos lleva entonces a repensar el proceso de formulación de políticas. En ello un segundo punto es relevante.

En efecto, una segunda línea de acción sostiene el énfasis en la importancia de la



articulación público-privada y en la combinación de enfoques top-down con bottom-up en la elaboración de tales políticas. Se propone así la incorporación de una mirada amplia, que articule a los diferentes agentes involucrados en los consorcios de exportación; saber: el gobierno (nacional y local); las empresas; los consorcios y los coordinadores. Con ello se espera generar las instancias necesarias para la transformación de la cultura empresarial, posibilitando el encuentro de actores, y la construcción de una visión compartida sobre la inserción internacional de la provincia.

Con estos dos pilares el Programa entonces aborda las líneas necesarias para el fomento de los consorcios de exportación de la provincia de Río Negro. Es preciso tener en cuenta, empero, que perduran en el territorio dificultades que trascienden a los consorcios e incluso a la misma provincia. La inestabilidad de los procesos económicos, las dificultades en logística, la escasez (y costo) de los créditos, entre otros, son ejes sobre los cuales es preciso trabajar. Las líneas propuestas pueden ser ejemplo de vías de abordaje de tales cuestiones. Las sinergias propias asociatividad y el trabajo conjunto observadas en los consorcios y clusters pueden extenderse a otras áreas.

A modo de cierre sostenemos que los consorcios de exportación son una herramienta válida para el crecimiento exportador de la provincia, con importantes efectos sobre las PyMES que los componen. En función de ello la inversión de recursos en el fomento y desarrollo de los mismos resulta ser de gran conveniencia. La potencialidad existen y superan a las dificultades, es preciso entonces poder aprovecharlas.

## BIBLIOGRAFÍA

ELIZONDO, M (2009) *Los consorcios de exportación: la experiencia latinoamericana y española*. Buenos Aires: Fundación Standard Bank/Export.Ar y Editorial Libros de la Araucaria.

MARTIN DEL PESO, M (2004) Tesis Doctoral: “Los consorcios monosectoriales de promoción en el proceso de internacionalización de la empresa. Factores de éxito de la cooperación”. Alicante: Ed. Biblioteca Virtual Miguel Ángel Cervantes

GNAZZO, L (coord) (2007) *Gestión de los Negocios Internacionales*. Juarez: Ed. Pearson Educación de México

ONUUDI (2004) *Guía de los consorcios de exportación*. Viena: Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial.

ONUUDI (2007) “Redes Empresariales para el acceso a mercados”, informe preparado por la Subdivisión de Fomento del Sector Privado de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.

ONUUDI (2008) “Relevamiento (mapeo) de la situación de los consorcios de exportación en la República Argentina”. Informe UE/ARG/04/129

RENART CAVA (1999) “Consortios de exportación y otros tipos de alianzas estratégicas entre empresas” en *Boletín Económico de ICE* n°2627, España.

Fundación Standard Bank y Fundación ExportAr (2009) “Programa para la formación de Consortios de Exportación. Informe de actividades año 2008”.

BAEZ (2005) *Las Explotaciones Ovinas en Rio Negro*. Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.

GOBIERNO DE RIO NEGRO. PLANIFICACION Y CONTROL DE GESTION (2010)  
*Plan Estratégico de Río Negro.*

### **Sitios Web**

Gobierno de Río Negro: [www.rionegro.gov.ar](http://www.rionegro.gov.ar)

Pro Argentina: [www.proargentina.gov.ar](http://www.proargentina.gov.ar)

Prorionegro: [www.prorionegro.org.ar](http://www.prorionegro.org.ar)

Indec: [www.indec.gob.ar](http://www.indec.gob.ar)

CREAR: [www.crear.rionegro.gov.ar](http://www.crear.rionegro.gov.ar)

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial: [www.unido.org](http://www.unido.org)

Fundación Standard Bank: [www.fstandardbank.com.ar](http://www.fstandardbank.com.ar)

Fundación Exportar: [www.exportar.org.ar](http://www.exportar.org.ar)

Ministerio de Agricultura: [www.minagri.gob.ar](http://www.minagri.gob.ar)

Federación Lanera Argentina: [www.flasite.com](http://www.flasite.com)

Instituto nacional de vitivinicultura: [www.inv.gov.ar](http://www.inv.gov.ar)

**ANEXO 1**  
**HERRAMIENTAS PARA EL ACCESO AL CAMPO**

## ESTRUCTURACION DE HERRAMIENTAS PARA EL ACCESO AL CAMPO

Los cuestionarios aplicados se adjuntan a continuación:

### A. Encuesta a empresas exportadoras que participaron de experiencias asociativas en la promoción y venta de sus bienes o servicios en el mercado internacional

DATOS DE LA EMPRESA			
1	Nombre de la empresa:		
2	Dirección:		3. Localidad:
4	Teléfono:		
5	Página web:		
6	Principal actividad que realiza:		
7	Forma jurídica de la empresa:		
8	Año de inicio de actividades:		
9	Cuántas personas emplea actualmente la empresa?		
10	Tamaño de la empresa:	Grande	
		Mediana	
		Pequeña	
		Micro	
11	Pertenece a alguna cámara o federación?	Sí	
		No	
	11..1 Cual?		
12	Persona de referencia de esta encuesta:		
13	Correo electrónico:		

PARTICIPACIÓN EN CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN Y OTRAS EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS				
14	Participó en experiencias asociativas para la promoción de las exportaciones	Si	<input type="checkbox"/>	En caso de respuesta negativa pase a la pregunta 29
		No	<input type="checkbox"/>	
15	En cual?	Clusters	<input type="checkbox"/>	
		Consortios de exportación	<input type="checkbox"/>	
		Uniones transitorias de empresas	<input type="checkbox"/>	
		Otros	<input type="checkbox"/>	
	15.1. Cómo se denominó?			
16	En que año ingresó?			
17	Continúa participando?	Si	<input type="checkbox"/>	
		No	<input type="checkbox"/>	
18	Cuales fueron las razones que lo llevaron a participar?	Curiosidad	<input type="checkbox"/>	
		Dificultades para concretar operaciones en el exterior	<input type="checkbox"/>	
		Identificación de oportunidades	<input type="checkbox"/>	
		Imitación a otras empresas del sector	<input type="checkbox"/>	
		Atracción por incentivos fiscales	<input type="checkbox"/>	
		Necesidad de asesoramiento técnico	<input type="checkbox"/>	
		Conocimiento de casos exitosos de consorcios de exportación	<input type="checkbox"/>	
		Otros	<input type="checkbox"/>	
19	Que actividades realizó dentro del consorcio o grupo?	Asistencia a reuniones	<input type="checkbox"/>	
		Realización de propuestas de trabajo	<input type="checkbox"/>	
		Utilización de los servicios	<input type="checkbox"/>	

		brindados por el consorcio		
		19.1 Cuales?	Asesoría	
			Promoción	
			Logística	
			Ventas	
		19.2 Con qué frecuencia?	Muy frecuente	
			Mediana mente Frecuente	
			Poco Frecuente	
			Nunca	
20	Asumió responsabilidades dentro de la estructura organizativa del consorcio?	Si		
		No		
EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES				
21	Había exportado con anterioridad a su participación en el consorcio de exportaciones?	Si		En caso de respuesta negativa pase a la pregunta 25
		No		
22	Durante cuanto tiempo?			
23	A qué destinos?	Mercosur		
		Resto de ALyC		
		América del Norte		
		Europa		
		África		
		Asia		
24	Volumen:			

	Exportaciones/ ventas totales (porcentaje)			
25	Exportó durante la participación en el consorcio?	Si		En caso de respuesta negativa pase a la pregunta 29
		No		
26	A qué destinos?	Mercosur		
		Resto de AL y C		
		América del Norte		
		Europa		
		África		
		Asia		
27	Aumentó sus volúmenes de venta al exterior?	Si		
		No		
28	Volumen Exportaciones/ ventas totales durante los años de participación en el consorcio	2005		
		2006		
		2007		
		2008		
		2009		
		2010 (parcial)		
29	Exportó luego de la participación de los consorcios	Si		
		No		
30	A qué destinos?	Mercosur		
		Resto de AL y C		
		América del Norte		
		Europa		
		África		
		Asia		
31	Volumen exportaciones/ve ntas totales			
32	Es beneficiaria de algún programa de incentivos a las exportaciones, nacional o	Si		
		no		



	provincial?			
32.2	A cual?			
32.3	Desde qué fecha?			
33	Tiene un área dedicada al comercio exterior dentro de la estructura de su empresa?	Si		
		No		
<b>VALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA</b>				
34	La experiencia de consorcios le brindo alguna de las siguientes consecuencias:	Reducción de los costos de comercialización		
		Mejora de conocimiento de la operatoria del comercio exterior		
		Diversificación de mercados		
		Concreción de nuevos contratos, conjuntamente con otros socios		
		Reducción de los costos de logística		
		Mejoras generales de rentabilidad		
		Intercambio de experiencias con otros socios		
		Otras		
35	En la operatoria en los consorcios, se le presentaron algunas de las siguientes dificultades	competencia interna con otros socios		
		discrepancias en el diseño de políticas y de las estrategias comerciales conjuntas		
		perdida de autonomía, y libertad de acción,		
		incidentes económicos y financieros		
		No obtención de los resultados esperados		
		otras		

36	Como valoraría la experiencia	Excelente		
		Muy Buena		
		Buena		
		Regular		
		Intrascendente		
		Mala		
37	Volvería a participar	SI		
		no		
38	Por que?			

**B. Entrevista semi-estructurada a referentes de consorcios de exportación o de otras experiencias asociativas de promoción y venta en el mercado mundial**

DATOS DEL REFERENTE		
1	Nombre y Apellido	
2	Correo electrónico	
3	Denominación del Consorcio de exportación, grupo o cluster de pertenencia:	
4	Actividad que Ud. realiza/ realizaba en el mismo:	
ACTIVIDADES DEL CLUSTER		

5	Cuándo se creó el cluster?		
6	Qué fue lo que llevó a las empresas a agruparse?		
7	Recibió apoyo de instituciones?		
8	De cuales?		
9	De qué manera?		
10	Qué forma jurídica adoptó el consorcio?		
11	Cuántas empresas agrupó?		
12	De qué tipo?		
13	De qué sectores?		
14	Qué tipos de actividades desarrollaron en forma conjunta?	14.1. De Promoción	
		14.2 De Logística	

		14.3 De asesoría	
		14.4 De ventas	
		14.4.1. Qué volúmenes de exportacio nes se alcanzaron ?	
1 5	Por qué se eligieron esas actividades?		
1 6	Cómo calificaría su relación con las empresas miembro?	Excelente	
		Muy Buena	
		Buena	
		Regular	
		Mala	
1 7	Como calificaría su relación con las de instituciones apoyo?	Excelente	
		Muy Buena	
		Buena	
		Regular	

		Mala		
1 8	Cuales fueron sus principales retos?			
1 9	Cuales fueron sus principales logros?			
2 0	Si dividiéramos el tiempo de funcionamiento del consorcio en tres, cual fueron las actividades planteadas en la etapa inicial?			
2 1	Y en la del medio?			
2 2	Y sobre el final?			

2 3	El consorcio o grupo continúa en funcionamiento?	
2 4	Por qué?	

**C. Entrevista semi-estructurada a instituciones de apoyo a los consorcios de exportación de la provincia de Río Negro**

DATOS DE LA INSTITUCIÓN			
Nombre de la Institución:			
Pertenencia:			
PROGRAMAS DE APOYO			
Con qué consorcios o grupos trabajó?			
A través de qué programas?			
Conoce el origen de dichos programas?	Surgió por demanda de las empresas	<input type="checkbox"/>	
	Forma parte de un programa de un organismo internacional	<input type="checkbox"/>	
	Se deriva de una ley	<input type="checkbox"/>	
	Es una iniciativa propia	<input type="checkbox"/>	
	Otra (especificar)	<input type="checkbox"/>	
Se realizaron evaluaciones periódicas de los programas?			

Trabajan en la coordinación con otras instituciones de apoyos de otros niveles?		
Hay innovación en los programas de apoyo? En caso positivo, cuales?		
<b>EXPERIENCIAS DE APOYO EN LA PROVINCIA DE RIO NEGRO</b>		
Estableció relaciones con los referentes de los consorcios?		
Y con las empresas?		
Como calificaría su relación con las empresas ?	Excelente	
	Muy Buena	
	Buena	
	Regular	
	Mala	
Como calificaría su relación con los referentes de los consorcios ?	Excelente	
	Muy Buena	
	Buena	
	Regular	
	Mala	
Cuáles son las demandas que recibe más frecuentemente por parte de las empresas?		
Cuál es su evaluación del programa?		

