



CONSORCIOS DE EXPORTACION

MANUAL DE ORGANIZACION

**BANCO
CONTINENTAL**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION
DE NEGOCIOS PARA GRADUADOS**

**CONSORCIOS
DE
EXPORTACION**

Manual de Organización

Escuela de Administración de Negocios para Graduados

Lima - Perú

Empeñado en su afán de fomentar las exportaciones peruanas, el Banco Continental ha auspiciado con singular agrado la presente edición con la seguridad de que la buena utilización de este Manual facilitará la comercialización de los productos peruanos de exportación.

Lima, Octubre de 1979



BANCO CONTINENTAL

SU BANCO AMIGO

P R E F A C I O

Con la presente obra, la Escuela de Administración de Negocios para Graduados, ESAN, reafirma su constante compromiso con la problemática del comercio exterior peruano, fundamentalmente en lo que compete a la comercialización de los productos de exportación.

Dada la coyuntura económica del país, la necesidad de una expansión y diversificación de las exportaciones ha hecho que se dé la nueva Ley de Promoción de Exportaciones No Tradicionales, la cual, entre sus múltiples beneficios, plantea un régimen de incentivos a los consorcios de exportación no tradicional que se constituyan en el Perú.

Habida cuenta de ese hecho, y teniendo en consideración que los exportadores interesados en asociarse necesitan conocer la tecnología básica de organización de consorcios, es que ESAN ha preparado este Manual con la esperanza que sea de beneficio tanto de la comunidad exportadora como de todas aquellas entidades que, de una u otra forma, tienen que ver con la exportación conjunta.

Finalmente, debemos indicar que para la edición del presente Manual se tomó en especial consideración el Proyecto de Investigación Aplicada que para graduarse como Magister en Administración de ESAN efectuaron los señores Hernán Bernal Buritica, Emilio Portocarrero López y Rolando Arellano Cueva. Deseamos reconocer la participación de este último en la preparación del texto final del Manual, así como la del señor Alfonso Gastañaduy Benel, Profesor de Mercadeo Internacional de ESAN, en el ordenamiento y revisión final de la obra.

Lima, noviembre de 1979

Hans Peter Wösner
DIRECTOR

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION, ESAN

CONTENIDO

PROLOGO	3
PREFACIO	5
INTRODUCCION	11
1. REUNION DE LOS MIEMBROS	
1.1. Las reuniones iniciales	13
1.2. Asuntos de interés común	13
1.3. Planteamiento del papel del consorcio	14
1.4. Definición del potencial real del consorcio	14
1.5. Participación e integración	14
1.6. Confianza mutua y confidencialidad	15
1.7. Dimensión del consorcio.	15
2. SELECCION PRELIMINAR	
2.1. Por los motivos de la asociación	17
2.2. Por la dimensión del consorcio.	17
2.3. Por los objetivos esperados	18
2.4. Por problemas de comunicación	18
2.5. Por los intereses en juego	19
3. ANALISIS DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA	
3.1. Análisis de la capacidad productiva	20
3.1.1. Tipos de productos	20
3.1.2. Calidad de los productos.	21
3.1.3. Costos de producción.	22
3.2. Análisis de la capacidad humana.	22
3.3. Análisis de la capacidad financiera	23
3.4. Análisis de la capacidad comercial.	24
4. IDENTIFICACION DE LOS PROBLEMAS Y NECESIDADES COMUNES	
4.1. Necesidades sobre desarrollo y adaptación de los productos	27

4.2.	Necesidades referentes a suministros de los insumos productivos	27
4.3.	Necesidades de información e investigación de mercados	27
4.4.	Necesidades de agilización de trámites nacionales y extranjeros	28
4.5.	Necesidades referida a la pronta ejecución de programas de comercialización	28
4.6.	Necesidades de facilitación de las tareas administrativas	29
5.	DEFINICION DE LAS FUNCIONES DEL CONSORCIO	
5.1.	Apoyo a la producción	31
5.2.	Promoción y publicidad	32
5.3.	Distribución y ventas	33
5.4.	Negociaciones y relaciones públicas.	33
5.5.	Servicios administrativos.	34
5.6.	Investigación y vigilancia de mercados.	35
6.	ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DEL CONSORCIO	
6.1.	El Directorio	37
6.1.1.	Participación accionaria	37
6.1.2.	Incremento de socios	39
6.1.3.	Funciones	39
6.1.4.	Los Directores	39
6.2.	La Gerencia	40
6.2.1.	Nivel de decisiones.	40
6.2.2.	Responsabilidad	41
6.2.3.	Funciones	41
6.2.4.	Relación con el Directorio.	42
6.3.	La Función Operativa.	43
6.3.1.	Funciones iniciales.	43
6.3.2.	Funciones en una etapa de consolidación	46
7.	DETERMINACION DE LAS NECESIDADES FINANCIERAS Y FORMAS DE FINANCIAMIENTO	
7.1.	Necesidades financieras.	50

7.1.1.	Inversión inicial.	50
7.1.2.	Adquisición y reposición de activos fijos	50
7.1.3.	Gastos operativos	51
7.1.4.	Gastos financieros	51
7.1.5.	Gastos extraordinarios	51
7.1.6.	Fondos para ampliar las operaciones	51
7.1.7.	Otros gastos	51
7.2.	Formas de financiamiento.	51
7.2.1.	Suscripción del capital social	52
7.2.2.	Créditos para desarrollo y promoción	52
7.2.3.	Créditos con los bancos comerciales	53
7.2.4.	Ingresos autogenerados.	53
7.2.5.	Otros ingresos.	53
8.	DETERMINACION DE LA POLITICA DE UTILIDADES	
8.1.	Consortio generador de excedentes.	55
8.2.	Consortio no generador de excedentes.	56
8.3.	Reinversión de excedentes.	56
8.4.	Distribución de excedentes	56
8.4.1.	En la misma proporción que el capital aportado	56
8.4.2.	En función de la cantidad de ingresos proporcionados	57
8.4.3.	En forma mixta.	57
9.	ELECCION DE LA FORMA LEGAL DE CONSTITUCION	
9.1.	Sociedad anónima	60
9.2.	Sociedad de responsabilidad limitada.	61
9.3.	Cooperativa	62
9.4.	Otras formas asociativas	63
10.	PREPARACION DE LOS ESTATUTOS DE CONSTITUCION	
10.1.	Razón social y objeto de la sociedad	66
10.2.	Sede o domicilio	66
10.3.	Duración	66
10.4.	Socios y accionistas	66
10.5.	Capital social y acciones	66
10.6.	Fiscalización interna y externa.	67

10.7.	Organización	67
10.8	Disolución y liquidación	67
11.	SELECCION Y CAPACITACION DEL PERSONAL	
11.1.	Requisitos del personal	68
11.2.	Nivel de remuneraciones	69
11.3.	Reclutamiento	69
11.4.	Capacitación.	70
12.	PROCEDIMIENTOS DE DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION	
12.1.	La asignación de pedidos.	71
12.1.1.	Según la capacidad de producción de cada miembro.	71
12.1.2.	Según el valor de la producción anual de cada miembro.	73
12.1.3.	Según la proporción de capital de cada miembro.	73
12.1.4.	Otras formas.	73
12.2.	Fondo común de compensación.	74
12.3.	Representación de los socios ante los clientes	74
12.3.1.	El consorcio como empresa autónoma.	74
12.3.2.	El consorcio como elemento de enlace.	74
13.	APLICACION DE SISTEMAS DE VIGILANCIA DE LA MARCHA DEL CONSORCIO	
13.1.	Finalidad.	76
13.2.	Medidas de control	76
13.3.	Datos necesarios	77
13.4.	Información a la dirección.	77
13.5.	Confidencialidad de la información.	78
13.6.	Organización del control.	78

INTRODUCCION

Los consorcios de exportación son agrupaciones dedicadas a facilitar la comercialización conjunta de productos en el extranjero; es decir, facilitar todos aquellos aspectos de la actividad exportadora que signifiquen dificultad para los productores o comercializadores individuales y que podrían ser mejor ejecutados por trabajo mancomunado.

En el Perú, el D.L. 22342, Ley de Promoción de Exportaciones No Tradicionales, contempla facilidades e incentivos para los consorcios, siempre que se sujeten a determinadas características tales como un máximo de participación accionaria individual de 20 por ciento y un incremento anual mínimo de 20 por ciento del valor de sus exportaciones; los incentivos comprenden un CERTEX adicional de 1 por ciento, la exoneración de impuestos iniciales de constitución y otros de menor relevancia.

Si bien estos incentivos son adecuados, sólo constituyen una fracción muy pequeña de las ventajas intrínsecas que proporcionan los consorcios a sus miembros, no debiendo ser razón exclusiva para la creación de este tipo de organizaciones. Es muy probable que un análisis detenido determine que los incentivos legales servirán solamente para ayudar a cubrir los costos de funcionamiento de la organización, pero no podrán representar ganancias suficientes y, aun en el caso de que lo fueran, de ninguna manera van a ser permanentes, por lo cual se convierten en insuficiente e inestable motivo único de asociación.

La formación de consorcios de exportación, por tanto, se debe justificar en las ventajas derivadas del aprovechamiento de las economías de escala en las tareas empresariales, mayor capacidad empresarial tanto en ofertas como en negociaciones, estrategias comunes de comercia-

lización que evitan las guerras de precios, transferencia y participación en conocimientos técnicos de producción y exportación, así como otras que se traducen en general en un aumento de las exportaciones y en las ganancias que de ellas se derivan.

Esta edición pretende ser una contribución a los empresarios que están interesados en la implementación de consorcios de exportación, ya que, inspirada en los lineamientos dados por el Centro de Comercio Internacional de UNCTAD/GATT y el Centro Interamericano de Promoción de Exportaciones (CIPE), trata de presentar las formas más adecuadas para su formación en el contexto de la realidad legal, social y económica del Perú. Consta de trece capítulos, cada uno de los cuales se dedica al tratamiento de una tarea específica en el proceso de constitución de un consorcio. Si bien estos capítulos han sido colocados en el orden más usual de su tratamiento temporal, no necesariamente constituyen una concatenación rígida que se debe seguir, debiendo ser adaptadas por los interesados de acuerdo a las propias necesidades de su agrupación.

1

REUNION DE LOS MIEMBROS

El primer paso en la formación de consorcios es el de la reunión de los empresarios que han expresado su interés inicial en la agrupación; si bien lo ideal es que todas las empresas interesadas integren el consorcio, ésta no es una meta razonable pues existirán una serie de motivos que harán que algunos de los interesados no lleguen a concretar el logro planeado.

1.1. *Las reuniones iniciales*

En principio, en las primeras reuniones es importante no dar señales de apresuramiento pues algunas empresas, al sentirse presionadas, podrían considerar desistir del agrupamiento; por tanto, es necesario, además de plantear claramente la no obligatoriedad de afiliación, dejar la asistencia a las reuniones preliminares a los verdaderos interesados.

1.2. *Asuntos de interés común*

Es posible que gran parte de las reuniones iniciales se utilicen para que los interesados se conozcan y traten aspectos generales de tipo personal o gremial (quizás impuestos o reglamentaciones legales), lo que dificulta el entrar a los temas propios del consorcio que son el motivo principal de estas reuniones; frente a esto, se debe considerar que difícilmente las

las personas son capaces de tocar aspectos importantes ante individuos que no conocen, lo que hace que el trato de temas generales o comunes a todas constituya una fase importante en el proceso de acercamiento; sin embargo, es necesario limitar estos temas cuando exista el peligro de que algunos de los candidatos se sientan frustrados debido a que las reuniones no estén cumpliendo con los objetivos previstos.

1.3. *Planteamiento del papel del consorcio*

Un hecho adicional lo constituye el sentimiento más o menos generalizado de que el consorcio va a ser "el solucionador de los problemas" que tiene cada una de las empresas; esta opinión si bien constituye un elemento importante de unión entre los interesados, no debe ser formentada pues es peligroso crear demasiadas expectativas que luego puedan ser difíciles de conseguir. Por esta razón es necesario plantear que el consorcio, más que un medio para solucionar problemas, constituye una oportunidad para ampliar los negocios de las empresas interesadas. Por lo tanto, los problemas internos que no están referidos a los objetivos básicos del consorcio no sólo no se eliminarán sino que incluso podrían complejizarse debido al aumento de las operaciones.

1.4. *Definición del potencial real del consorcio*

El otro problema que se puede encontrar aquí es el derivado de la diversa información que sobre las ventajas del consorcio pueda tener cada uno de los productores, lo que se traduciría en una variedad de expectativas acerca de lo que esta nueva organización podría hacer en su beneficio; frente a esto, es necesario tratar de conseguir la suficiente documentación básica, a fin de que todos conozcan realmente las posibilidades y limitaciones de un consorcio y puedan entenderse mediante un lenguaje común.

1.5. *Participación e integración*

Los participantes deben sentir y pensar que son ellos los que están constituyendo el consorcio

y que para tal efecto es necesario no sólo su colaboración económica sino además sus aportes en ideas, sugerencias, desacuerdos, etc.; esta actividad permitirá polarizar y singularizar los intereses comunes de las empresas potenciales, con lo cual se logrará determinar objetivos más reales y no tan ambiciosos que posteriormente sea necesario reducir.

1.6. *Confianza mutua y confidencialidad*

Debe considerarse también que cuando se necesite información acerca de las actividades de los candidatos, es posible que alguno de ellos no quiera colaborar abiertamente dado que sólo existe la "posibilidad" de ser incluido en el consorcio a formarse. Por esto, es necesario crear primeramente un ambiente de confianza en los empresarios, garantizándoles la confidencialidad de la información que proporcionen; como para esta operación se requiere principalmente de mucha delicadeza y paciencia, debe tratarse de no forzar una decisión y procurar que ésta madure por sí sola en los candidatos; por otro lado, incorporar a un empresario sumamente receloso tal vez no sea lo más adecuado para una sociedad en la que se requiere básicamente confianza y apoyo mutuo entre los consorciados.

1.7. *Dimensión del consorcio*

Otro problema a tener en cuenta es el referido a las inevitables diferencias que puedan existir entre lo que los candidatos desean de su futura institución: quizás unos deseen una institución práctica y pequeña, y otros piensen en algo grande que signifique a la vez mayores probabilidades de promoción personal o institucional. De otra forma, tal vez unos tengan idea de formar una institución con base técnica y científica y otros piensen en algo "más tradicional". Ante esta situación, es necesario que ninguno de los candidatos se deje llevar por sus propias razones personales, ya que los demás puedan ejercer discriminación hacia él. Además, todos deben pensar que una organización adecua-

da será la que mejores resultados logre para todos en el mediano y largo plazo. Por otro lado, los candidatos deben plantear, en los términos más comprensibles, las ventajas de su planteamiento cuidando en todo momento de no parecer autosuficientes en sus afirmaciones y aprovechando, en lo posible, los aportes positivos de los otros candidatos.

2

SELECCION PRELIMINAR

Si bien lo ideal es que todas las empresas interesadas integren el consorcio, ésta no es una norma inflexible a seguir, ya que la inclusión de cada socio debe subordinarse a los objetivos de la mayoría. Esta subordinación implica, por tanto, la necesidad de una selección básica que, en algunos casos, determinará la exclusión de algunas y quizás el llamamiento de otras aún no interesadas.

2.1. *Por los motivos de asociación*

Los aspectos por considerar en esta primera selección deben ser aquellos que se refieren a los motivos e intenciones que se tienen para consorciarse y los objetivos que se quieren lograr; posteriormente y a base de los análisis de capacidad, mercados y otros, esta selección se irá depurando hasta llegar al grupo que realmente servirá de base al consorcio que se constituirá legalmente.

2.2. *Por la duración del consorcio*

Primeramente, es necesario aclarar lo relativo a la duración del consorcio; este aspecto es de gran importancia puesto que en situaciones de restricción del mercado interno, muchas empresas considerarán la oportunidad de consorciarse sólo como una posibili-

dad de subsistir en el corto plazo y querrán trabajar apenas lo suficiente para crear una asociación adecuada a estos fines. Dado que el objetivo del consorcio al crearse es la exportación tanto en el corto como en el mediano plazo, quienes piensen en ella exclusivamente como un paliativo a una situación transitoria, es probable que se marginen por sí solos ya que no estarán dispuestos a aportar esfuerzos para una empresa mayor, sino que esperarán únicamente beneficios inmediatos. Sin embargo, si hubiera algún interesado que pensando en una empresa efímera trabaje para la construcción de una mayor, deberá reconocérsele el esfuerzo pues es probable que posteriormente, vistos los resultados, se vea convertido a la filosofía de la exportación consorciada.

2.3. *Por los objetivos esperados*

Un problema adicional es el de los diversos fines que cada uno de los posibles socios querrían que cumpla el consorcio: para algunos, será quizás promoción en común; para otros, suministros más baratos, comercialización en nuevos mercados o, simplemente, la ganancia del CERTEX complementario al consorcio. Esta situación requerirá un análisis detallado de las diversas problemáticas a fin de definir qué funciones serán las más importantes para todos, buscando que sean las que inicialmente desempeñe el consorcio. Si bien se requiere mucho tacto para contentar a la mayoría, es conveniente aclarar que no es estrictamente necesario el lograr que todos continúen en la empresa, si ello supone el ampliar tanto sus funciones como para hacerla poca eficiente.

2.4. *Por problemas de comunicación*

En caso que para los posibles miembros se presentasen diferencias sutanciales entre los objetivos, expectativas o filosofía de acercamiento al consorcio, es necesario discutirlos muy claramente desde el comienzo, evitando en lo posible generar vicios de constitución por el deseo de no herir susceptibilidades empresariales en el momento adecuado. Sin embargo, no deberá desecharse completamente a ningún interesado antes

de los análisis posteriores, salvo que las diferencias señaladas sean de una magnitud tal que imposibiliten la continuación de la tarea de conformación.

2.5. *Por los intereses en juego*

Un último punto que es probable se presente, es el que los primeros interesados quieran ser los únicos integrantes del consorcio o, al menos, deseen asegurarse privilegios por sobre otros que pudieran ingresar. Así, en muchos casos querrán limitar el ingreso a nuevos asociados con lo que, quizás, limiten también las posibilidades de creación de una institución más equilibrada. Para este punto, es necesario hacer un análisis de conveniencia o inconveniencia del ingreso de posibles nuevos socios, siendo quizás uno de los aspectos decisivos el referido a los gastos iniciales (que serán mayores por socio, a menor número de miembros).

3

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA

Una de las primeras tareas que se deben emprender es la de averiguar cuál es la capacidad exportadora actual o potencial de los interesados en formar el consorcio. Esta capacidad exportadora se puede analizar a base de cuatro grandes dimensiones:

Capacidad Productiva
Capacidad Humana
Capacidad Financiera
Capacidad Comercial

3.1. *Análisis de la capacidad productiva*

Esta tarea implica determinar cualitativa y cuantitativamente el volumen de productos que generan las empresas, expresado tanto en términos actuales como potenciales.

3.1.1. *Tipos de productos*

Inicialmente, se precisa identificar qué tipo de productos están dispuestas a ofrecer las empresas al consorcio, en la medida en que no necesariamente deban comprometer todas sus líneas para poder ser consideradas como candidatos. Este punto dará el primer indicio acerca de la modalidad de oferta que tendrá el consorcio : si

ofertará sólo productos análogos, si lo hará con productos complementarios, o si se dedicará a productos diferentes o poco relacionados entre sí.

3.1.2. *Calidad de los productos*

La identificación de los tipos de productos deberá seguidamente incluir el examen de la calidad del producto en sí, en términos de satisfacción para el consumidor, su presentación, envase y servicios conexos requeridos y proporcionados (repuestos, mantenimiento); también deberá considerar la imagen que el producto tenga en el mercado internacional. Igualmente, tendrán que examinarse las necesidades de adaptación de los productos para la comercialización externa y las condiciones que brindan las empresas para efectuar las modificaciones necesarias. Cumplidas estas especificaciones se procederá a considerar los aspectos propiamente cuantitativos de la capacidad productora.

Los datos presentados en este rubro deben expresar la cantidad de producción o productos susceptibles de ser elaborados por unidad de tiempo y comprenden:

- a. Capacidad diseñada
- b. Márgenes de capacidad utilizables, es decir, la diferencia que existe entre la capacidad diseñada y la que será normalmente utilizada, debiendo indicarse: la existencia de una reserva de capacidad que permita paralizar temporalmente determinadas partes del aparato productivo para su revisión periódica o con fines de mantenimiento, la sobrecarga global eventualmente utilizable y las alternativas posibles de utilización parcial de los equipos o instalaciones de producción. Este último aspecto es muy importante en la medida en que permitirá separar las capacidades que se dedicarán al mercado interno de las que serán dirigidas al

mercado externo, dado que la práctica de exportar sólo excedentes de la producción no permite realizar un adecuado planeamiento de mediano o largo plazo.

3.1.3. *Costos de producción*

Conjuntamente con el estudio de la capacidad productiva, también resulta necesario el hacer una evaluación profunda de los costos de producción, ya que en gran parte dependerá de ellos el nivel de competitividad internacional de las mercancías a ofertar; esta evaluación deberá considerar muy especialmente los aspectos de costos marginal para la producción exportable, pues éste constituye un criterio básico para la fijación de los precios de los productos.

3.2. *Análisis de la capacidad humana*

En la medida en que el ingreso a mercados competitivos exige generalmente una mayor calidad en los productos, además de su debida adecuación a las necesidades específicas de estos mercados, se acepta que la empresa exportadora normalmente requiere un mayor porcentaje de mano de obra calificada; por lo tanto, aquellas empresas que dispongan de mayor capacidad humana, en términos de calificación técnica, serán mejores candidatos a integrarse al consorcio.

Para evaluar la mano de obra es también necesario conocer su grado de productividad, pues ésta es la medida más clara de su costo real, ya que trabajadores baratos pueden resultar muy ineficientes y, por lo tanto, más costosos. Para esto se debe tratar de conseguir cifras comparativas acerca de la eficiencia productiva en la misma rama en otros países, especialmente de aquellos países competidores o futuros mercados.

Debe considerarse especialmente la capacidad personal y calidad humana de los representantes de las empresas candidatas pues, ya que se trata de una sociedad en la

que sus miembros van a tener gran autonomía, es necesario que exista un amplio espíritu de confianza mutua y deseo de colaboración entre ellas (por ejemplo, quizás un gerente demasiado desconfiado o conflictivo puede ser un elemento de disociación del consorcio aun cuando su empresa sea muy eficiente). Para esta labor, resulta necesario captar las opiniones informales de la mayoría del grupo y decidir la inclusión o separación del candidato; desgraciadamente, para este tipo de problemas no existe más fórmula que la que dicta el sentido común de los propios miembros.

Se debe evaluar también el nivel de especialización y la experiencia en la comercialización internacional de los funcionarios de las empresas, analizando sus conocimientos de los mercados extranjeros y sus condiciones para preparar la documentación necesaria, el cálculo de precios para la exportación, elaboración de cotizaciones y ofertas, y demás aspectos conexos a la tarea comercializadora.

3.3. *Análisis de la capacidad financiera*

Dado que las ventas al exterior generalmente requieren de capital adicional, es necesario considerar la disponibilidad de dinero de los candidatos, tanto para ampliar su producción como para aportar para el desarrollo del consorcio de exportación. Esta disponibilidad de dinero podrá estar indicada por el nivel de los activos líquidos de la empresa, por informes bancarios o de acreedores o por su posibilidad de acceso a préstamos de la banca de fomento nacional; un análisis histórico de los balances podría dar también información de importancia en este rubro.

Además, es importante considerar el problema referido a las diferencias demasiado marcadas en la capacidad financiera de los candidatos, lo que podría ocasionar que alguno de ellos se sienta con más derecho a dirigir el consorcio debido a su mayor capacidad financiera o que un candidato con una posición financiera poco

favorable pueda resultar finalmente una carga difícil de mantener para los otros miembros. Requisito indispensable en esta análisis es el disponer de la más amplia colaboración de las empresas interesadas para proporcionar toda la información necesaria a fin de tener una idea más clara al respecto, ya que podría suceder que se presente información distorsionada con el objeto de poder integrar el consorcio.

Por otro lado, la disponibilidad individual de acceso al crédito no debe ser considerada como el único indicador de la cantidad de crédito posible de ser lograda por el grupo, dado que un buen proyecto podría ser atractivo para la banca en función de la capacidad total de los miembros de la sociedad que lo pida y no en función del esfuerzo individual disgregado.

Los datos financieros de ninguna forma deberían ser motivo único de exclusión o aceptación de candidatos, antes bien deben ser analizados en el marco de las otras dimensiones presentadas en este capítulo, ya que es posible que justamente la razón de la insolvencia financiera actual de una empresa se deba a que ha estado actuando sólo en el mercado nacional. Adicionalmente, podría darse el caso de empresas cuya gran calidad de productos, experiencia en el área, contactos internacionales etc., hagan conveniente su aceptación aun dada una comprobada mala capacidad financiera.

3.4. *Análisis de la capacidad comercial*

Este análisis deberá considerar la habilidad de las empresas para contribuir a que el consorcio genere una mezcla de mercadeo a base de los productos aportados por ellas. La mezcla de mercadeo consiste en la combinación adecuada de los factores principales: el producto mismo, su precio, los canales de distribución, la promoción y publicidad, el servicio post-venta, las condiciones de pago y de entrega, y otros que se considere importantes.

Habiendo analizado ya algunos de los puntos señalados, se debe analizar en esta parte, en forma especial, la capacidad de distribución de las empresas, su sistema de transporte, de intermediarios, representantes y sus actividades de promoción y publicidad en el exterior, ya que estos pueden servir de base a la estructura del consorcio, facilitando su operación. Adicionalmente, es importante considerar la observación del número, tipo y calidad de compradores de los productos de las empresas y lugares en que están ubicados puesto que, como meta, el consorcio podría aspirar a atender directamente a los clientes de todas sus empresas integrantes.

Como puntos indicadores importantes de la capacidad del esfuerzo comercial, se deben incluir también los siguientes aspectos:

- El grado de protección arancelaria y de reintegro tributario de que gozan la rama productiva o el producto de la empresa.
- La participación en el mercado doméstico.
- La intensidad de la competencia en la rama.
- La capacidad y comportamiento de la demanda interna y externa.

Finalmente, deberán considerarse los aspectos referidos a la mentalidad y política comercial de la empresa, buscando conocer las estrategias planeadas en relación al o a los productos y mercados actuales, y sus planteamientos para la adaptación de éstas en el consorcio de exportación.

Con el fin de tener seguridad de la exactitud de los datos obtenidos de las empresas candidatas, es necesario que estos sean, en la medida de lo posible, corroborados mediante visitas directas a los lugares de producción y análisis de la documentación adicional adecuada. Solamente con esta certeza acerca de la información se podrán tomar posteriormente decisiones válidas en la elección de los integrantes del consorcio.

4

IDENTIFICACION DE LOS PROBLEMAS Y NECESIDADES COMUNES

Dado que los empresarios buscan consorciarse para solucionar algunos de sus problemas y necesidades, una tarea primaria debe ser identificar estos puntos a fin de satisfacer en un futuro los que afectan a mayor número de empresas.

Se habla de identificar problemas y necesidades debido a que en muchos casos el empresario no tiene perfectamente definidas sus necesidades pero sí conoce claramente sus problemas; en este sentido, corresponde a los miembros ayudarse mutuamente a ubicar cuáles son las necesidades correspondientes a los problemas presentados a fin de definir en forma coherente las mejores estrategias para su solución.

Una de las formas más útiles de obtener información sobre este tema es el uso de un cuestionario exploratorio, que debe ser llenado por los interesados consignando los servicios que esperan recibir del consorcio.

En general, los tipos de problemas y necesidades más comunes que se encuentran entre los consorciados son los que se enumeran en la siguiente lista, la cual puede servir de instrumento de control cuando se realice esta tarea^{1/}:

^{1/} Adaptado de: CCI, UNCTAD-GATT.- Constitución y Gestión de Consorcios de Exportación, Ginebra 1973, pág. 312.

4.1. *Necesidades sobre desarrollo y adaptación de productos:*

- Formas de mejorar los procesos y técnicas de producción, así como la productividad general
- Diseño adecuado, normas técnicas, control de calidad, envase y embalaje
- Transferencia de conocimientos tecnológicos

4.2. *Necesidades referentes a suministros de los insumos productivos:*

- Precios más baratos de las materias primas
- Internación temporal de insumos
- Asesoría para adquisición de materiales y equipos
- Financiamiento para adquisición de insumos, material y equipo
- Trámites de importación de insumos extranjeros

4.3. *Necesidades de información e investigación de mercados sobre:*

- Condiciones de importación y otros requisitos
- Estadísticas de importación, exportación y producción
- Aranceles, fletes y gastos de seguro
- Canales de importación y distribución para productos determinados y forma de utilizarlos

- Competidores
- Medios adecuados de publicidad e información
- Fuentes de información sobre oportunidades de venta y proveedores de asistencia en materia de comercialización
- Fuentes de suministro de insumos

4.4. *Necesidades de agilización de trámites nacionales y extranjeros, como son:*

- Estrangulamientos administrativos y formalidades engorrosas
- Restricciones a la importación de insumos
- Restricciones a la asignación de divisas
- Restricciones a los créditos y financiamiento
- Restricciones cuantitativas a la importación en el extranjero
- Aranceles elevados
- Restricciones cualitativas, normas, reglamentos y procedimientos

4.5. *Necesidad referida a la pronta ejecución de programas de comercialización:*

- Elaboración de campañas de promoción y publicidad:
 - catálogos
 - participación en ferias y exposiciones
 - envío de misiones comerciales
- Selección y contacto con canales adecuados de distribución

- Realización de negociaciones directas con los clientes
- Facilitación de servicios generales de venta, cotizaciones, etc.
- Prestación de servicios post-venta
- Facilitación de los servicios de distribución material:
 - . transporte
 - . embalaje
 - . almacenaje
 - . mantenimiento

4.6. *Necesidad de facilitación de las tareas administrativas*, en especial las referidas a:

- Facturación y cobranza
- Correspondencia y traducción
- Capacitación y asignación de personal
- Contabilidad y costos
- Planeamiento y administración financiera

5

DEFINICION DE LAS FUNCIONES DEL CONSORCIO

Tal como se planteó en el punto anterior, la definición de las necesidades de las empresas interesadas en consorciarse es la que servirá de base para el enfrentamiento conjunto que lleve a la solución de problemas que las generan. Para poder cumplir con este objetivo, el consorcio deberá integrar en grupos homogéneos las necesidades detectadas a fin de definir las funciones que realizará y que serán la base para la posterior estructuración formal del consorcio. Un paso anterior a la definición de estas funciones es el de la decisión sobre las líneas de productos que se va a comercializar, pudiendo ser una sola línea de productos, varias líneas complementarias, varias líneas no complementarias, o solamente servicios.

Una sola línea de productos es aquella que reúne bienes que por su naturaleza o por el proceso productivo que los han originado, permite hacerlos comparables o semejantes pues cumplen una función similar. Está representada generalmente por las diferentes variedades y calidades de un mismo producto (por ejemplo: las diferentes clases de textiles, las diferentes variedades de peces ornamentales, flores, etc.).

Líneas de productos complementarios, son aquellas formadas por productos que, dadas sus características técnicas, necesitan de uno o más productos adicionales para cumplir una función específica. El ejemplo clásico: las autopartes.

Líneas de productos diferentes no complementarios son las formadas por mercaderías en las que cada producto en sí satisface una necesidad diferente que no necesariamente están relacionadas entre sí (por ejemplo: calzado y partes agrícolas).

Los *servicios* están referidos fundamentalmente a consultoría, trabajos de ingeniería y proyectos, etc.

Una vez definida la línea de productos que se va a comercializar, se pueden especificar las tareas que realizará el consorcio, las que podrán abarcar toda la gama de funciones que realizan las empresas individuales pero de las que se deberá elegir aquellas que el consorcio esté en capacidad de desempeñar más eficientemente. Las más importantes pueden ser las siguientes:

5.1. *Apoyo a la producción*

Comprende la facilitación de las actividades de elaboración de los productos que va a comercializar el consorcio. Dentro de esta labor pueden estar:

- Desarrollo de los productos que se van a fabricar, creando nuevos y adaptando los ya existentes a las condiciones propias de los nuevos mercados.
- Desarrollo de tecnología de fabricación de dichos productos
- Planeamiento de los procesos y sistemas de producción.
- Diseño y coordinación de los productos, sus acabados, envase y empaque.

- Facilitación del abastecimiento de materias primas: compra de insumos aprovechando los descuentos derivados de una mayor escala de pedidos, solicitud de fabricación de insumos especiales para las labores de producción, tramitación de solicitudes de internación temporal, etc.
- Coordinación.
- Almacenamiento y cuidado de los productos terminados
- Control de calidad, a fin de poder ofertar una calidad uniforme y adecuada

5.2. *Promoción y publicidad*

Comprende la realización de actividades de difusión de los productos o de la imagen del consorcio.

Parte de esta labor puede ser:

- Difusión a nivel internacional y nacional, mediante los medios de comunicación masiva: radio, televisión, periódicos, paneles, etc.
- Difusión mediante medios de comunicación selectiva: cartas, llamadas telefónicas, etc.
- Elaboración de catálogos sobre los productos ofertados, en los idiomas que sea necesario
- Asistencia a ferias y exposiciones comerciales en otros países
- Visitas comerciales a los agentes, distribuidores y clientes del consorcio
- Envío de muestras a clientes potenciales

En general, ésta es una de las funciones que más útil resulta para los consorciados, dados los altos costos que tiene la publicidad en la exterior y que normalmente resultan prohibitivos para las empresas individuales.

5.3. *Distribución y ventas*

Esta tarea, que en la mayoría de los casos es la esencial del consorcio, comprende los procesos de acercamiento del producto hasta los clientes del consorcio y puede implicar:

- Búsqueda de nuevos clientes y atención de los clientes antiguos de las empresas consorciadas
- Coordinación de la tramitación de los pedidos
- Coordinación con los agentes distribuidores del consorcio en el extranjero, si los hubiera*
- Apoyo y supervisión a los representantes a fin de que brinden un servicio adecuado a los clientes
- Control de las garantías otorgadas por los productos ofertados
- Organización del traslado físico de las mercancías hasta el cliente (transporte aéreo, marítimo, terrestre)
- Coordinación de los trámites de documentación
- Coordinación de los trámites aduaneros
- Facilitación de los servicios post-venta y seguimiento del producto en el extranjero

5.4. *Negociaciones y relaciones públicas*

Esta tarea se define por sí misma y es de gran importancia, dado que el consorcio es una entidad nueva que debe darse a conocer con autonomía de sus miembros. Sus principales actividades pueden ser:

- Mantenimiento de relaciones con las entidades gubernamentales afines a los negocios del consorcio

* Un "agente" o comisionista es una persona o empresa que vende mercancías por cuenta del remitente y gana por la operación una comisión. Un "distribuidor" compra al remitente y revende los productos obteniendo un beneficio.

- Creación y mantenimiento de relaciones con las embajadas, agregadurías comerciales y organismos de otros países en los que se tenga interés presente o futuro
- Representación ante los organismos gremiales pertinentes (asociaciones de exportadores, industriales, comerciantes, etc.)
- Participación y negociación de contratos y licitaciones internacionales, que a nivel consorcio permite aumentar la capacidad negociadora de las empresas individuales
- Tramitación de facilidades administrativas, tributarias, etc.

5.5. *Servicios administrativos*

Comprende la realización de todas aquellas actividades que faciliten el desempeño administrativo de los consorciados y del consorcio en sí mismo, tales como:

- Asesoría a las empresas en organización y métodos administrativos
- Asesoría contable, en especial la referida al análisis de costos
- Préstamo de personal calificado para tareas específicas
- Asesoría y tramitación para la adquisición de seguros
- Asesoría y apoyo en la búsqueda de financiamiento y crédito para la exportación
- Tramitación de los Certificados de Reintegro Tributario (CERTEX)

- Asesoría en la adquisición de materiales y equipo administrativo
- Suministro de un servicio de información administrativa

5.6. *Investigación y vigilancia de mercados*

Esta función comprende el estudio del mercado potencial y efectivo para los productos del consorcio a fin de averiguar las dimensiones, potencialidades y otras características de las posibles plazas, tratando de especificar las ventajas y limitaciones que presentan éstas para la organización. Las tareas más importantes son:

- Investigación y análisis de datos secundarios sobre otros mercados en entidades públicas y privadas, lo que comprende:
 - . estudio exhaustivo de las estadísticas nacionales de exportación de los productos fabricados por el consorcio
 - . estudio de estadísticas preparadas por el país hacia donde se piensa exportar
 - . estudio de las páginas amarillas y guías comerciales de los países en perspectiva
- Investigación y análisis de datos recopilados directamente en los mercados objetivos
- Coordinación de pedidos de investigación a funcionarios radicados en el extranjero (agregados comerciales, representantes de organismos de promoción de exportaciones, etc.) sobre las posibilidades de colocación de productos y sus características de comercialización
- Búsqueda de informaciones en las asociaciones y cámaras de comercio e industria, asociaciones de

exportadores e importadores, bancos, empresas de transporte etc.

- Análisis de los perfiles de mercados realizados por las entidades de promoción de exportaciones
- Consulta a exportadores experimentados, especialmente los de ramas afines con los cuales no se creará competencia directa

6

ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DEL CONSORCIO

Una vez definidas las funciones que realiza el consorcio, es necesario establecer una estructura que permita el complemento de los objetivos propuestos; esta estructura que debe considerar básicamente al Directorio, la Gerencia y la Función Operativa, órganos que estarán interrelacionados de tal forma que la empresa funcione armónicamente, teniendo cada uno la suficiente autonomía como para hacer eficientes y expeditivas sus actividades. Las principales funciones respectivas son:

6.1. *El Directorio*

Es el órgano máximo de decisión de la empresa y está conformado básicamente por los accionistas o los representantes que ellos elijan, quienes toman el nombre de directores.

6.1.1. *Participación accionaria*

Las formas de participación en el accionariado, aspecto primordial en la decisión de la participación en el Directorio, pueden ser:

- igualdad para todos los socios
- participaciones accionarias desiguales, y

- participación igual en el accionariado y diferente a las aportaciones de funcionamiento.

En el caso de *igualdad accionaria* todos los socios, independientemente de su tamaño, tienen los mismos derechos de voto dentro del consorcio. Esto tiene la ventaja de que en general las empresas más pequeñas se sienten más protegidas contra el temor de perder su individualidad e independencia; pero trae la desventaja de que las empresas grandes estimen que no les conviene exportar a través de un consorcio, toda vez que, contando con una capacidad y unos recursos mayores, quieran emprender acciones de mayor envergadura que lo que las pequeñas estarían en condiciones de hacer.

En el caso de *diferente participación*, los socios tienen poder de decisión en relación a la magnitud de sus aportes al consorcio; con esto se logra que los mayores aporten más recursos al consorcio, pero se corre el riesgo de que dirijan su marcha de acuerdo a las necesidades específicas de sus propias empresas.

La forma intermedia es la de *participación igual en el accionariado y diferente en las aportaciones de funcionamiento*, según la cual todas las empresas tienen igual derecho a voto en las decisiones, pero aportan en forma proporcional a su capacidad de utilización del consorcio, asegurándose así un mayor o menor porcentaje en el otorgamiento de cuotas de los pedidos. Esto evita la absorción del consorcio por unas pocas empresas y a la vez estimula a los grandes a una inversión mayor que les genere más ventas.

Es necesario tener en cuenta, primeramente que para obtener los beneficios de la ley de promo-

ción de exportaciones no-tradicionales, ninguno de los socios podrá disponer de más del 20 por ciento de las participaciones en el capital del consorcio.

6.1.2. *Incremento de socios*

Como en la generalidad de los casos, el número inicial de socios se va incrementando al transcurrir el tiempo; en consecuencia, es conveniente prever esta situación estableciendo mecanismos para la adquisición de acciones por los nuevos miembros, siendo los más usuales el emitir más acciones que las necesarias al inicio o autorizar la emisión de nuevas acciones cuando se presente la necesidad.

6.1.3. *Funciones*

Las funciones principales que debe desempeñar el Directorio son:

- Aprobar los estatutos del consorcio y las modificaciones al mismo
- Efectuar la selección, nombramiento y remoción del Gerente del consorcio
- Fijar la política general de comercialización
- Determinar el valor de los aportes iniciales y periódicos de los socios y el sistema de cancelación
- Designar la auditoría administrativa y contable pertinente
- Aprobar los presupuestos periódicos (mensuales, trimestrales, semestrales o anuales) tanto operativos como de inversión

6.1.4. *Los Directores*

Dependiendo de los estatutos de las em-

presas, los consorcios pueden tener sus directorios integrados por representantes únicos de las empresas, por representantes de varias empresas o por directores rotativos.

En el caso de *representantes únicos de las empresas*, cada empresa socia nombra a un director que la representa en su nombre. Esto es práctico en los consorcios que tienen pocos miembros; en general, un número limitante serían diez empresas, pues de lo contrario se correría el riesgo de hacer inoperante un directorio por demasiada cantidad de miembros.

En el de *representantes de varias empresas*, las empresas nombran un representante grupal de acuerdo a su proporción accionaria en el consorcio; se utiliza adecuadamente cuando hay algo más de diez accionistas lo cual hace inoperante la participación directa.

En el caso de *directorio rotativos*, la fórmula es variar anualmente la representación directa de las empresas a fin de que por turnos todas puedan estar dirigiendo el consorcio. No es un sistema usual, pero puede dar resultados positivos cuando existen menos de treinta miembros.

6.2. *La Gerencia*

La Gerencia del consorcio es la que se encarga de poner en práctica las políticas y decisiones tomadas por el Directorio y, a base de procesos fundamentalmente técnicos y operativos, de gestionar el logro de los objetivos empresariales.

6.2.1. *Nivel de decisiones*

A diferencia del Directorio, en el que se toman decisiones colegiadas, el nivel de Gerencia implica responsabilidades y funciones especializadas, con personal dedicado exclusivamente al consorcio.

6.2.2. *Responsabilidad*

En la medida en que el consorcio es el resultado de la unión de esfuerzos de empresas con intereses diversos que desean trabajar en común, la labor de Gerencia se vuelve sumamente delicada a fin de encontrar el balance adecuado entre los deseos de los accionistas y el objetivo de la empresa; por esta misma razón, la responsabilidad de la Gerencia debe de estar determinada de modo inequívoco puesto que si la responsabilidad definitiva está dividida entre demasiadas personas se corre el riesgo de que se dispersen los esfuerzos, se produzcan desavenencias entre los miembros y se reste eficacia a la gestión directiva

6.2.3 *Funciones*

Dentro de las funciones más importantes asignadas al Gerente, tenemos las siguientes:

- Promoción y relación del consorcio en las esferas gubernamentales y comerciales adecuadas
- Promoción del producto a nivel de agregados comerciales de los países importadores del producto del consorcio, tanto en su mercado efectivo como potencial
- Designación del personal subalterno directo y supervisión del nombramiento del resto del personal
- Dirección de la puesta en marcha del consorcio y supervisión de su ulterior funcionamiento
- Manejo de las finanzas y supervisión de los aspectos contables y administrativas, así como efectivización de la política que dicte el Directorio respecto del 1 por ciento del CERTEX para consorcios.

6.2.4. *Relación con los Directores*

La labor del Gerente es básica para el Directorio en la medida en que constituye la herramienta que implementa sus decisiones y que trae la información de la empresa. Las relaciones entre Gerencia y Directorio pueden ser mediante las formas de Director-Gerente y Gerente con o sin participación en el Directorio.

Como *Director-Gerente*, el Gerente forma parte del Directorio con la misma calidad que los demás directores, asumiendo las responsabilidades y deberes inherentes debido a que dispone de voz y voto en las decisiones. Este tipo de ubicación es interesante en cuanto permite al Gerente estar involucrado en las decisiones que va a tener que poner en marcha; pero, por otro lado, esta misma situación podría ocasionar problemas cuando tenga que implementar las decisiones sobre las que pueda haber votado en contra. Adicionalmente, pueden darse problemas referidos a que el Gerente se sienta presionado a votar por determinada moción debido a la fuerza de un limitado número de directores.

El *Gerente con participación* en el Directorio forma parte del Directorio con voz pero sin voto, cumpliendo básicamente funciones de orientación y apoyo a las decisiones de los directores pero no comprometiéndose directamente en la toma de las mismas. Este sistema tiene la ventaja de ubicar al Gerente en una posición más imparcial y le permita una mayor libertad en la implementación de los acuerdos; a la vez, se mantiene informado del verdadero sentido de las decisiones ya que ha podido conocer todas las opiniones expresadas al respecto.

El *Gerente sin participación* en el Directorio no participa en las reuniones del Directorio y sólo

recibe las decisiones tomadas con la orden de implementarlas. Normalmente, se requiere de la presencia de este funcionario en un lugar cercano al de la reunión pues cuando se necesita algún informe para aspectos específicos, se le llama a exponerlo. Si bien este sistema tiene la ventaja de dar mayor facilidad a los directores en su desempeño, presentando una posición única y coherente frente a la Gerencia, por otro lado, limita la posibilidad de obtención de aportes interesantes de parte del Gerente, quien realmente está al corriente de los sucesos diarios de la compañía.

6.3. *La función operativa*

Los órganos operativos dependen de la autoridad de la Gerencia y son los encargados de efectivizar en la práctica los aspectos del desempeño diario de la empresa. Es en este nivel en que se diferencian realmente las organizaciones de acuerdo a los objetivos que buscan lograr, variando su complejidad en función de la amplitud o especialización de los mismos y del grado de disponibilidad de recursos.

Dado que las actividades que puede desempeñar un consorcio son muy variadas, y no siendo necesario que desde el inicio empiece a realizarlas todas, se pueden plantear esquemas de organización que vayan desarrollándose conjuntamente con el incremento de las actividades que pueda realizar la empresa; de esta forma, se evita el forzar a los socios a desembolsos iniciales demasiado elevados y se logra que conforme se vaya generando la capacidad de obtención de utilidades se invierta más en su propio desarrollo; adicionalmente, esto conlleva una ventaja en cuanto a la capacidad del personal, el cual va a ir adquiriendo mayor entrenamiento en el trabajo conforme va asumiendo responsabilidades crecientes en la empresa.

6.3.1. *Funciones iniciales*

Un consorcio comercializador de una sola línea o de productos complementarios, inicialmente debe cumplir las siguientes

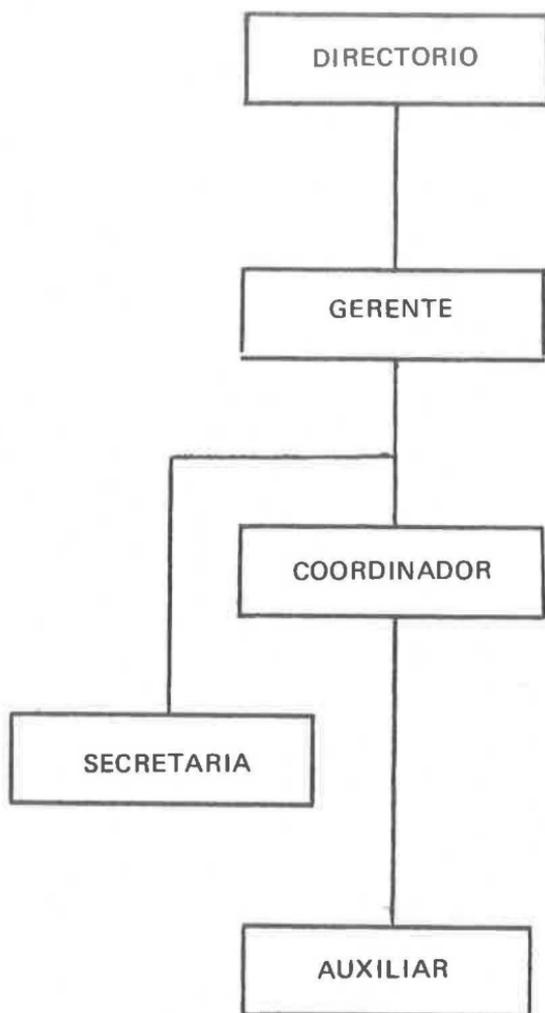
funciones generales:

- a. Búsqueda de nuevos mercados y consolidación de aquellos a los cuales ya se ha exportado
- b. Publicidad especializada en común, que llegue a los mercados potenciales y efectivos y en el idioma respectivo
- c. Participación en aquellas ferias y exposiciones de mayor importancia para el consorcio, de acuerdo a un programa y presupuesto pre-establecidos
- d. Ejercer una vigilancia del mercado externo para evitar acciones individuales o colectivas, de los miembros o de terceros, que atenten contra los intereses del consorcio en cuanto a control de precios, cantidades y actividades de mercadeo

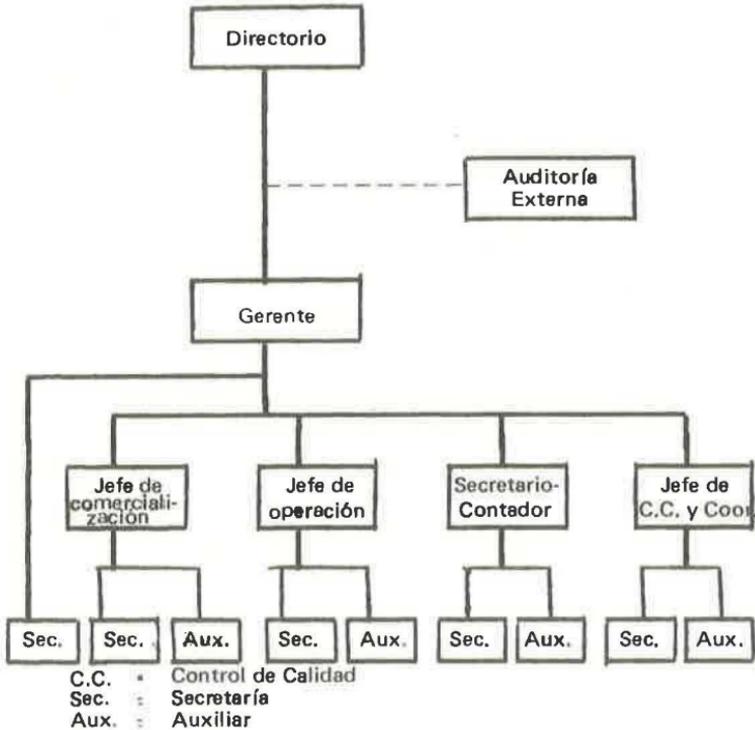
Siendo éstas las funciones básicas que entraría a desempeñar un consorcio de una línea de productos, la organización ya constituida requerirá además del Directorio y el Gerente, del siguiente personal de apoyo:

- Un coordinador, que se encargaría de la parte promocional, constituida por la publicidad en común y la programación de la participación en ferias y exposiciones
- Un auxiliar, necesario para las gestiones menores
- Una secretaria

Un organigrama de esta organización sería:



6.3.2. *Funciones en una etapa de consolidación*
Conforme vaya ingresando a una etapa de consolidación, este consorcio tendría la siguiente organización:



Las funciones respectivas serían las siguientes:

Jefe de Comercialización

Sus funciones están referidas a la implementación de la política de mercadeo y promoción de las exportaciones de las empresas consorciadas. Las más importantes pueden ser:

- a. Coordinar las exportaciones conjuntas
- b. Establecer las asignaciones de exportación de cada socio de acuerdo a criterios pre-es-

tablecidos y realizar el control de calidad de los productos

- c. Colaborar con el jefe de operación para que las exportaciones sean embarcadas oportunamente
- d. Asesorar a la Gerencia General en las relaciones bancarias emergentes de las exportaciones conjuntas y en la búsqueda de las financiaciones respectivas
- e. Promover nuevas exportaciones mediante la asistencia a ferias, exposiciones, la integración de delegaciones comerciales, la programación de viajes exploratorios y promotores, etc.
- f. Estudiar permanentemente los mercados tanto internos como externos para asesorar en este aspecto al Gerente en la óptima negociación de nuevos contratos
- g. Calcular los precios, costos y beneficios de las operaciones comerciales
- h. Establecer y dirigir los sistemas de facturación y cobranza en coordinación con el órgano encargado de la contabilidad
- i. Buscar soluciones alternativas cuando se presenten fallas en el cumplimiento de la cuota de exportación asignada a alguno de los consorciados
- j. Asesorar permanentemente a los consorciados en cuanto a condiciones del mercado, calidad de los productos, características de la demanda, estacionalidad, condiciones de embarque, etc.

- k. Determinar los servicios que se han de efectuar a nombre de terceros

Jefe de Operación

Después de haberse confirmado y contratado una exportación ésta debe hacerse efectiva y el jefe de operación será el encargado de dicha labor. Para tal efecto, debe desempeñar entre otros, las siguientes funciones:

- a. Efectuar todo el trámite burocrático que demanda el embarque de la mercancía
- b. Coordinar el embarque de los productos provenientes de los diferentes consorciados, para que sea hecho oportunamente y en forma integral
- c. Efectuar los contratos necesarios para un embalaje uniforme e idóneo para los diferentes productos, lo mismo que coordinar uno o varios medios de transporte desde los centros de producción hasta el punto de embarque
- d. Verificar con los compradores del extranjero que la mercancía haya sido recibida de plena conformidad y en el momento oportuno

Hasta este momento todas las labores han estado relacionadas, de una forma u otra, con la actividad exportadora; sin embargo, toda esa actividad genera un proceso administrativo - contable que es necesario tener en cuenta. Para tal efecto, es necesaria una persona adicional dentro de la organización: el secretario-contador.

Secretario-Contador

Tendrá a su cargo el manejo y la asesoría a la Gerencia en la parte administrativa y contable del consorcio; entre sus funciones se pueden destacar las siguientes:

- a. Diseño y manejo de los sistemas contables
- b. Diseño y manejo de la tesorería (pagos a terceros)
- c. Manejo de las relaciones laborales del consorcio con sus empleados
- d. Diseño e implementación, en coordinación con el jefe de operaciones y el de comercialización, de un esquema administrativo viable y eficiente (deberá ser presentado a la Gerencia para su discusión y la ulterior aprobación del mismo en el Directorio)
- e. Proveer de los candidatos necesarios en otras áreas a los respectivos jefes

Jefe de Control de Calidad y Coordinación

Es posible que la creación de esta jefatura aumente un tanto los costos operativos pero, siendo el control de calidad un elemento importante en los mercados internacionales, está más que justificada su creación.

En una etapa posterior de consolidación, se hará necesaria la creación de un departamento técnico que regule y coordine la calidad y producción de las diferentes líneas dedicadas a la exportación. Sobra decir que deberá estar dirigida por un profesional del ramo industrial al que se encuentre vinculado el consorcio.

7

DETERMINACION DE LAS NECESIDADES FINANCIERAS Y FORMAS DE FINANCIAMIENTO

Las estructuras definidas anteriormente requieren del financiamiento que les permita implementar adecuadamente sus operaciones, por lo cual los miembros deben comprender que esta empresa, como cualquier otra, plantea la necesidad de invertir una determinada cuantía del capital para que la nueva agrupación llegue a ser una entidad lucrativa viable.

7.1. *Necesidades financieras*

Las principales necesidades financieras son las referidas a los siguientes rubros:

7.1.1. *Inversión Inicial*

Al iniciarse un consorcio se producen algunos costos importantes como ser: compra de equipo de oficina, adecuación de instalaciones, adquisición de vehículos, gastos de constitución, etc.

7.1.2. *Adquisición y reposición de activos fijos*

A medida que se va desarrollando el consorcio, van siendo necesarias las adquisiciones de activos fijos adicionales y, a un plazo un poco más largo, la reposición de los compra-

dos inicialmente. Además, es posible que se haga necesario el montaje de oficinas de representación en el exterior, con los consecuentes costos.

7.1.3. *Gastos operativos*

Desde la misma iniciación del consorcio, se van presentando estos gastos, constituidos básicamente por sueldos, salarios, material de oficina, télex, correspondencia, viajes, etc.

7.1.4. *Gastos financieros*

Comprenden los intereses de los préstamos obtenidos por el consorcio, así como las amortizaciones de los mismos.

7.1.5. *Gastos extraordinarios*

Son gastos no planeados con mucha anticipación y que tienen importancia en el desenvolvimiento normal del consorcio: el envío de misiones especiales a estudiar nuevos mercados, participación de exposiciones en el extranjero, etc.

7.1.6. *Fondos para ampliar las operaciones*

La perspectiva a mediano y largo plazo de incrementar las operaciones, hacen necesaria la constitución de una especie de reserva que provea en su debido momento los fondos necesarios para tal efecto a fin de no hacer necesarios nuevos aportes de capital o que estos sean de menor cuantía.

7.1.7. *Otros gastos*

Se incluyen en este rubro cualquier otro gasto que tenga el consorcio y que no pueda ser incluido en alguno de los anteriores.

7.2. *Formas de financiamiento*

Dado que el monto de la inversión necesaria varía según la importancia, cantidad y volumen de las operaciones previstas, el tipo de producto que se va a exportar y la clase de contratos que se proyect-

te lograr en el extranjero, es muy importante considerar las diversas posibilidades de consecución de fondos. Las aportaciones de las empresas asociadas en forma de suscripción del capital social, los créditos comerciales y de desarrollo y los ingresos autogenerados son las principales alternativas:

7.2.1. *La suscripción del capital social*

Tiene por objeto sufragar los gastos de formación y los primeros meses de operación. El aporte suscrito puede ser pagado en varias armadas, las cuales deben programarse según las necesidades de recursos del consorcio; por compensación a su aporte, los miembros deben recibir un número proporcional de acciones del consorcio. Se debe tener en cuenta aquí que las aportaciones de los socios no deben ser tan altas como para que desmotiven a los miembros en su deseo de consorciarse, ni tan bajas como para que los recursos obtenidos no financien siquiera los gastos iniciales previstos.

Las aportaciones periódicas de los socios se hacen por acuerdo común, determinándose la cuantía, el tipo de aporte (proporcional o uniforme), su periodicidad, la forma de cancelación y el destino específico de las mismas (según programación previa del gasto).

Las votaciones especiales para la financiación de operaciones se hacen en función de nuevas actividades no programadas, las que deberán ser aprobadas por los miembros, lo mismo que la financiación y ejecución de los gastos pertinentes.

7.2.2. *Créditos para desarrollo y promoción*

Estos créditos podrán ser obtenidos de las entidades creadas para el financiamiento y promoción de las exportaciones, tales como el Fondo de Exportaciones No Tradicionales "FENT" y el Fondo de Promoción de Expor-

taciones "FOPEX" (Art. 38o. y 43o. del D.L. 22342). También es posible, dependiendo del tipo de producto exportado, conseguir financiamiento directamente de la banca nacional de fomento.

7.2.3. *Créditos con los bancos comerciales*

Los bancos comerciales siempre están dispuestos a ofrecer créditos, de preferencia de corto plazo, cuando tienen suficientes seguridades de la operación del consorcio; adicionalmente, su apoyo no sólo viene dado en forma financiera sino también conlleva ayuda para la realización de los trámites necesarios en el proceso de exportación. Sin embargo, en la generalidad de los casos esta fuente de ingresos sólo será utilizable después de cierto tiempo de operación del consorcio, cuando las relaciones con los bancos ya hayan tenido un cierto desarrollo. Pero mucho puede ayudar la buena imagen que tengan los socios consorciados frente a los bancos.

7.2.4. *Ingresos autogenerados*

En realidad, estos deben constituir la fuente de ingresos más importante para cualquier consorcio, ya que son generados por la operación misma de la empresa. Generalmente, provienen de las exportaciones que el consorcio haga a nombre propio, de sus consorciados o de terceros (vía comisiones, o vía 1 por ciento del CERTEX).

7.2.5. *Otros ingresos*

Son aquellos ingresos adicionales que tenga el consorcio, que no puedan ser encuadrados dentro de algunas de las anteriores categorías.

Para evaluar la disponibilidad del dinero que se necesita para cubrir los egresos del consorcio, es conveniente utilizar el flujo de caja como el que se presenta en el esquema del cuadro adjunto, el cual evitará los problemas derivados de la imprevisión de determinados egresos que no puedan cumplirse y que puedan a su vez hacer peligrar la estabilidad de la empresa.

ESQUEMA DE FLUJO DE CAJA PROBABLE PARA EL CONSORCIO (En XXX)

RUBROS	AÑOS										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos											
○ Aportaciones de las empresas asociadas	xx										
○ Créditos a corto plazo (Bcos. Comerciales)		xx									
○ Créditos para desarrollo (FENT-FOPEX)		xx									
○ Ingresos autogenerados:											
- por exportaciones a título del consorcio		xx									
- por exportaciones a título de los miembros		xx									
- por exportaciones a título de terceros		xx									
- por utilidades retenidas			xx								
○ Otros ingresos	xx										
TOTAL INGRESOS	xx										
Gastos											
○ Inversión inicial	xx										
○ Adquisición y reposición de activos fijos			xx	xx		xx					xx
○ De Operación:											
- sueldos y salarios	xx										
- gastos administrativos	xx										
○ Costos financieros (servicio de la deuda)		xx									
○ Depreciación	xx										
○ Otros gastos	xx										
TOTAL GASTOS	xx										
Beneficio (pérdidas) antes de impuestos	(xx)	xx									
Impuestos a la Renta		xx									
Beneficio neto a valor actualizado	xxx										

8

DETERMINACION DE LA POLITICA DE UTILIDADES

El reparto de las ganancias del consorcio tiene dos consideraciones previas de decisión: la primera, si el consorcio debe generar o no utilidades propias; y la segunda, si estas utilidades deben reinvertirse o ser repartidas entre los socios.

8.1. *Consortio generador de excedentes*

El consorcio generador de excedentes se comporta exactamente como una inversión más de los miembros de la que se espera obtener un rendimiento monetario adecuado. En este sentido, el consorcio tiene la capacidad de generar ganancias a través de mejores operaciones comerciales o de cualquier operación conexas (venta a terceros, etc.) y de distribuir utilidades a fin de año. Esta forma de funcionamiento es altamente motivadora para los trabajadores del consorcio pero trae consecuentemente problemas referidos al destino de estas utilidades y al sistema de distribución a emplearse con ellas.

En el caso de generación de excedentes, se presenta el problema de decisión sobre el destino de estos, ya que se pueden reinvertir o repartir entre los socios.

8.2. *Consortio no generador de excedentes*

El consorcio que no busca generar excedentes es una entidad de servicios a las empresas asociadas, cuya única función es maximizar los beneficios de las empresas individuales, dirigiendo todas las posibles ganancias adicionales al pago de mejores precios o a abaratar los costos de comercialización. Si bien ésta es una alternativa válida, tiene la ventaja de ser poco incentivadora para el personal que trabaja en el consorcio, pues resulta difícil apreciar resultados tangibles de su labor; adicionalmente, su política de no generación de excedentes recorta la posibilidad de acción del consorcio como comercializador de productos de terceros.

8.3. *Reinversión de excedentes*

La reinversión de utilidades se presenta basada en la idea de que el beneficio primordial del consorcio es su función de ampliar el mercado de los productos de sus socios y que la ganancia que reciben estos es la directamente derivada de mayores ventas; por lo tanto, todo ingreso del consorcio debería dedicarse a una mayor penetración en nuevos mercados, a fin de generar a su vez mayores ventas (e ingresos) a sus asociados. Esta reinversión de las utilidades en el consorcio implica, adicionalmente, una participación de los trabajadores en las mismas, ayudándose así a elevar su motivación y rendimiento en las labores.

8.4. *Distribución de excedentes*

Sin excluir totalmente la posibilidad de reinversión de una parte de las utilidades, la idea de distribución de utilidades plantea que éstas se deben repartir entre los asociados pues representan parte de los beneficios totales de su integración en el consorcio; esta tarea puede hacerse mediante las siguientes alternativas:

8.4.1. *Que se repartan en la misma proporción que el capital aportado a la empresa:* según esta fórmula, se sigue el método tradicional de recompensar a "la propiedad" del consorcio

antes que a los aportes reales para su funcionamiento.

El sistema tiene la ventaja de ser de muy fácil aplicación y puede ser usado eficientemente cuando no existan muchas diferencias entre los socios en cuanto a propiedad del consorcio o al aporte a su funcionamiento.

8.4.2. *Que se repartan en función de la cantidad de ingresos proporcionados:* según esta fórmula se repartirían las ganancias, básicamente, en función de la cantidad de ingresos que hayan generado para el consorcio a través de sus ventas; es decir, el que generó más ventas ha aportado al consorcio un mayor ingreso -en CERTEX por ejemplo- y, por lo tanto, debe recibir una mayor proporción de las ganancias.

Este sistema funciona adecuadamente cuando la participación en el accionariado es solamente una forma de cumplir requisitos legales, pero que no tiene importancia real (vg.: cada miembro es propietario de una acción nominal de S/. 1.00). Puede decirse que este sistema es adecuado, considerando la filosofía asociativa implícita en la idea de consorcio.

8.4.3. *Que se repartan en forma mixta:* de acuerdo a esta fórmula, una parte de las ganancias se repartiría en función de los ingresos proporcionados al consorcio y otra en función de la propiedad accionaria.

Este sistema resulta conveniente en la mayoría de los casos y tiene la ventaja de cumplir a la vez con la filosofía de la asociación y con lo que la ley de sociedades mercantiles (Ley No. 16123) estipula como adecuado.

Es necesario aclarar que cuando se habla de ganancias, no se las está considerando en el aspecto puramente contable de "utilidad neta del ejercicio", pues ésta necesariamente debe distribuirse (por ley) de acuerdo a la porción correspondiente a las participaciones sociales, sino más bien considerando como ganancias a todo excedente real de la actividad del consorcio y que, de acuerdo a la forma de distribución que se use, pueda ser cargado a costos de operación u otro rubro del estado de rendimientos.

9

ELECCION DE LA FORMA LEGAL DE CONSTITUCION

El término “consorcio de exportación” implica solamente una asociación de operación mancomunada para fines de exportación; dado que no está ligada a ninguna estructura asociativa específica, puede constituirse de una diversidad de formas, de acuerdo a lo que las leyes de los países establezcan y lo que los propios consorciados acepten. En tal sentido, los consorcios pueden adoptar la forma de “asociaciones” o “cooperativas”, “uniones”, “sociedades mercantiles”, “sociedades anónimas”, “sociedad de responsabilidad limitada”, y cualquier otra que se quiere considerar.

La ley peruana de promoción de exportaciones no-tradicionales considera también en su Art. 20o como consorcio a “la empresa conformada por personas naturales o jurídicas que se asocien con la finalidad de exportar dichos productos” y en su Art. 21o dice que “los consorcios de exportación no-tradicional se organizarán adoptando *cualquiera de las formas empresariales que prevé la legislación vigente*”. En la medida en que se da esta amplia libertad, puede adoptarse cualquier de las siguientes formas:

9.1. *Sociedad Anónima*

Esta es la forma empresarial más común, creada a base de un aporte de bienes tangibles por los socios que, en un determinado momento, puedan servir para satisfacer el derecho de los terceros que han contratado con la sociedad (es decir, la responsabilidad de los socios se limita únicamente al monto de lo que aportaron o de lo que se comprometieron a aportar).

El accionista como tal goza de ciertos derechos "fundamentales"; así: el derecho de participar en las utilidades, el derecho de intervenir y votar en las juntas generales, el derecho a la cuota correspondiente en caso de liquidación de la empresa y el derecho de separación en caso de que se alteren las bases del contrato inicial de integración del socio a la empresa.

La organización normal de la sociedad anónima está constituida fundamentalmente por los siguientes órganos:

- a. La Junta General de Accionistas
- b. El Directorio
- c. La Gerencia

En el plano tributario, las utilidades de la sociedad anónima son repartidas después de la deducción de impuestos por la empresa y luego estos dividendos -ingresos para quien los recibe- son nuevamente objeto de carga tributaria, la cual varía en función de la tasa impositiva en que se encuentre el accionista.

Este tipo de sociedades es el más extendido debido a su gran flexibilidad operativa y a que, si bien no goza de algunos incentivos que tiene otro tipo de formas asociativas, en cambio está mucho menos limitado legalmente en su accionar; adicionalmente, es conveniente señalar que a nivel internacional ésta es quizás también la fórmula más conocida, por lo que, evidentemente, puede dar mayor confianza a los clientes extranjeros.

9.2. *Sociedad de Responsabilidad Limitada*

Esta forma empresarial es igual a la sociedad anónima en cuanto a que los socios tienen su responsabilidad frente a terceros circunscrita al monto de sus aportes. La diferencia estriba en que su número máximo de socios puede ser de veinte (mínimo dos) y la condición de socio no es transmisible con la celeridad de las sociedades anónimas ni pueden reunir al público para la colocación de participaciones.

En general, se trata de un negocio societario que se adopta para la organización de empresas familiares o de pequeñas empresas por lo cual la administración tiene también las características que se adecúan al tipo de empresas medianas o pequeñas.

El capital, por ley, debe estar dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles y que no podrán incorporarse en títulos negociables, ni denominarse acciones.

Su estructura organizacional tiene básicamente dos partes:

- a. La Junta General
- b. La Administración

Otra diferencia fundamental con las anónimas es que en caso de aumento o traspaso del capital social de una sociedad de responsabilidad limitada, se reconoce a los socios un derecho de preferencia para asumir una parte proporcional a su participación social. Sólo si los socios no la asumen, pueden hacerlo terceros.

En el plano tributario, las utilidades de la sociedad se reparten directamente a los socios, quienes deben tributar en función de la tasa impositiva a que estén sujetos, no siendo objeto de tributación la empresa en sí.

En general, este tipo de sociedades puede ser aplicable para algunas formas específicas de pequeños con-

sorcios de exportación, pero tiene la desventaja de limitar su crecimiento en cuanto a número de socios y de ser menos conocida en el exterior; como forma empresarial sin embargo, convendría ser analizada más detenidamente por los interesados, en especial en cuanto a sus ventajas tributarias y a sus garantías de preferencia de adquisición de las participaciones en el capital.

9.3. *Cooperativas*

Esta es una forma asociativa factible que se diferencia de las anteriores básicamente porque su objetivo principal es el servicio a los asociados antes que el logro de utilidades lucrativas. Siendo una forma no incluida en la Ley de Sociedades Mercantiles sino en la Ley General de Cooperativas (Ley No. 15260), tiene una serie de importantes variaciones con respecto a aquellas.

En principio, la cooperativa se crea a base del aporte de dinero, bienes, muebles e inmuebles o servicios, los cuales se valorizan y se representan mediante "certificados de aportación", siendo la responsabilidad del socio limitada al monto de sus aportaciones. Estos certificados, a diferencia de las acciones, no pueden adquirir mayor valor que el nominal que fijen los estatutos ni ser objeto de cambio en el mercado; además, no conceden mayor poder de decisión en la sociedad pues todos los asociados tienen derecho a un voto único, sea cual fuera el número de certificados de aporte que posean.

En las cooperativas no hay "utilidades", existe tan sólo un beneficio económico traducido en economías (excedentes o retornos) resultantes de las operaciones que cada asociado realiza en la cooperativa. Estos excedentes se reparten en proporción a las operaciones efectuadas por cada socio, independientemente de lo que haya podido aportar, luego de deducidas ciertas cantidades que deben pasar al fondo de reserva y de educación.

El capital es ilimitado, su duración es indefinida y tanto el ingreso como el egreso de socios es libre, con sujeción tan sólo a los estatutos de la cooperativa, a diferen-

cia de las sociedades mercantiles donde el régimen de transferencia de acciones incluye generalmente la aprobación de las mismas por el directorio o la junta general de accionistas.

La legislación específica para cada tipo de cooperativa, en general, exige un número mínimo de asociados (usualmente entre 30 y 50) y limita el máximo del aporte individual al 20 por ciento del capital social, lo cual concuerda con lo legislado en el Perú sobre consorcios y mantiene así la verdadera naturaleza colectiva de este tipo de asociaciones. Es necesario notar que sólo pueden integrar cooperativas las personas individuales y, cuando "lo justifique el interés social", las entidades del sector público, las asociaciones de derecho privado, las comunidades indígenas, las sociedades legales de minería, las cooperativas ya constituidas y las sociedades de personas.

Organizativamente, las cooperativas están estructuradas en Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Comité de Educación.

Esta forma puede ser muy útil para organizar a un gran número de socios de dimensiones empresariales más o menos parecidas, cuando la tarea principal del consorcio sea básicamente el juntar la producción para una comercialización conjunta (antes que coordinación de productos o estandarización de los mismos, por ejemplo). Mayores complicaciones empresariales quizás ameriten formas algo más ágiles en su accionar, aunque existen muchos consorcios en el mundo que han adoptado con éxito esta estructura societaria.

9.4. *Otras formas asociativas*

La Ley de Sociedades Mercantiles también contempla las sociedades colectivas y las sociedades comanditarias simples y por acciones, que tienen algunas características diferenciales respecto de las sociedades anónimas y de responsabilidad limitada, pero que su principal problema está referido a la ilimitación de la responsabilidad de los socios.

En estas empresas, la responsabilidad de los socios frente a terceros no se concreta al monto de sus aportes, sino que se extiende a todos sus bienes personales; por esta razón y tratándose de formar consorcios que deberán contratar en general por sumas elevadas en el exterior, no es conveniente insistir en el estudio de este tipo de sociedades pues no son las más adecuadas; sin embargo, para casos especiales sería conveniente el considerarlas siempre como una posibilidad viable.

10

PREPARACION DE LOS ESTATUTOS DE CONSTITUCION

Sea cual fuere el tipo de asociación elegida, ésta debe concretarse mediante la formulación de sus estatutos, los que constituirán el respaldo legal básico de funcionamiento, tanto para las relaciones entre sus miembros como para con otras organizaciones.

Habiéndose definido las actividades que desarrollará el consorcio y las condiciones de las mismas, los estatutos deberán ser preparados por abogados especializados a fin de asegurarse que exista una debida relación con las leyes generales, evitando igualmente que sus cláusulas obstruyan o coacten innecesariamente las actividades de la agrupación.

Para una primera aproximación a la redacción de los estatutos puede ser útil el estudio de otras agrupaciones similares, aunque en nuestro país, debido a la poca experiencia en consorcios de exportadores, esta posibilidad es menos factible; sin embargo, es necesario tratar de estudiar otras experiencias de organización similar o parecida.

En términos generales, un estatuto deberá considerar los siguientes puntos:

10.1. *Razón social y objeto de la sociedad*

La *razón social* es la denominación de la sociedad, la cual, además del nombre individual escogido, expresará la forma empresarial elegida: sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, en comandita, cooperativa, etc.

El *objeto de la sociedad* es el propósito para el que se ha constituido el consorcio; en el caso peruano, para acogerse a la ley de promoción, deberá señalarse la dedicación *exclusiva* a la exportación de productos no tradicionales, pudiendo indicarse las funciones conexas que facilitan este objetivo.

10.2. *Sede o domicilio*

Se deberá indicar la localización del establecimiento central de la sociedad (el lugar de la administración general o principal); además es conveniente señalar la posibilidad de establecer sucursales y/o agencias en el país y en el extranjero.

10.3. *Duración*

En los casos específicos debe incluirse el tiempo de duración de la sociedad y en los generales es mejor considerar su duración indefinida.

10.4. *Socios y accionistas*

Son las personas naturales o jurídicas que han aportado al consorcio y que, de acuerdo al tipo de sociedad elegida, son responsables de sus actividades en forma limitada o ilimitada. En el estatuto deberá figurar el nombre, sexo, edad, profesión, dirección y nombre del cónyuge de los socios iniciales. Deben señalarse además, en forma específica, las obligaciones y derechos de los socios.

10.5. *Capital social y acciones*

En general, hay tres clases de capital: el autorizado (que se fija en los estatutos), el suscrito (prometido de pago por los socios) y el pagado (o entregado efectivamente). Se deben consignar en los estatutos el mon-

to autorizado y suscrito y el tipo y valor de las acciones o participaciones que se han emitido al efecto.

También es necesario consignar el sistema que se utilizará para la ampliación del número de accionistas en el futuro, pudiendo ser: emisión de más acciones que las necesarias, reservando en cartera las sobrantes para colocarlas a los nuevos miembros; o emisión de nuevas acciones en el futuro para cada nuevo miembro. Puede ser necesario estipular, además, la obligación de los futuros socios de pagar retroactivamente parte de los gastos generales iniciales.

10.6. *Fiscalización interna y externa*

En el caso que se considere necesario u obligado por ley, de acuerdo al monto de las operaciones, se definirán las funciones y atribuciones de los órganos de fiscalización y auditoría interna y externa.

10.7. *Organización*

En el estatuto se debe contemplar la organización, funciones y atribuciones de las juntas generales de socios, del directorio y de la gerencia de la empresa.

10.8. *Disolución y liquidación*

Se deben también incluir las causales de disolución y liquidación de la sociedad, sus trámites y efectos para los accionistas. Se consignará igualmente la forma de designación de los liquidadores y sus funciones y responsabilidades.

Como recomendación adicional, debe tratarse de plasmar en el papel *todos* aquellos puntos que sean aceptados por los socios, antes de correr el riesgo de dificultades posteriores debidas a cambios de actitudes o de opiniones.

Sin embargo, también es necesario aclarar que ningún estatuto está a salvo de la mala disposición de los asociados, por lo cual es indispensable el tratar que todos mantengan una actitud positiva por sobre cualquier consideración estatutaria.

SELECCION Y CAPACITACION DEL PERSONAL

Como en casi todas las empresas, el éxito de los consorcios está sustentado principalmente en la calidad y capacidad del personal que los conforman. A diferencia de otros aspectos, como los financieros o de producción, el problema del personal difícilmente se soluciona con el simple hecho de asociarse varias compañías para aumentar su capacidad, ya que si ninguna de ellas tiene miembros experimentados en exportación se corre el riesgo de incurrir en errores de mayor magnitud que si lo hicieran las empresas individuales. Por tanto, la formación o contratación del personal adecuado resulta ser un aspecto de primera importancia en la creación de consorcios.

11.1. Requisitos del personal

Una vez señaladas las funciones específicas de cada puesto, el consorcio definirá las características ideales que debe tener la persona que deba desempeñarlo. Estas características ideales comprenden:

- Nivel de formación
- Conocimientos sobre las funciones
- Experiencia en cargos similares

- Aptitudes generales para el trabajo
- Aptitudes frente a las tareas a desempeñar
- Otros aspectos generales como:
 - Sociabilidad
 - Relaciones personales y comerciales
 - Disponibilidad
 - etc.

Se habla de requisitos ideales, pues son los que permiten asegurar un desempeño óptimo en el cargo; pero, adicionalmente, es necesario definir los requisitos mínimos que deberían cumplirse, de tal forma que si faltase alguno sería imposible desempeñar las tareas señaladas. Son los requisitos "sine qua non", es decir, sin los cuales no: salud, profesión, edad, sexo, etc.

11.2. Nivel de remuneraciones

Definidos los requisitos mínimos y los ideales, la tarea siguiente es la de buscar un punto de equilibrio que concuerde con la disponibilidad financiera de la empresa para el pago de sueldos, teniendo en cuenta que a mayores requisitos exigidos mayor va a ser el sueldo adecuado para el cargo. Es conveniente considerar aquí que tan ineficiente resulta en el largo plazo el cargo con requisitos demasiado elevados para sus funciones como aquel cuyos requisitos son insuficientes; por tanto, la búsqueda del equilibrio pertinente es una tarea que exige mucha dedicación y cuidado.

11.3. Reclutamiento

Bien especificados los requisitos, se debe proceder a la búsqueda de los candidatos adecuados. Estos se pueden reclutar en las mismas empresas consorciadas, en otras empresas del ramo o en el mercado nacional o extranjero de profesionales. La categoría de la persona a buscar dependerá, como se ha señalado, del nivel de sueldos a pagar y del tiempo mínimo que va a durar el contrato. Un incentivo para hallar mejor personal puede

ser la proposición del pago de bonificaciones adicionales de acuerdo a las utilidades del consorcio.

En algunos casos se ha recibido, como apoyo de instituciones internacionales, el financiamiento de un gerente de alta calidad mientras se va formando el gerente nacional que lo va a suceder, pero ésta no parece una alternativa válida en la actualidad, al menos para la generalidad de las empresas.

11.4. Capacitación

Es necesario capacitar suficientemente al personal en diversas actividades específicas, tales como: investigación de mercados, documentación, finanzas, control de calidad, manipulación y distribución de mercancías, etc., por lo cual es necesario elegirlo convenientemente al inicio de las actividades; igualmente, es preciso encargarse de la formación del personal con miras al futuro, de modo que esté preparado para la ampliación de las operaciones.

Para esta capacitación, tanto en el país como en el extranjero existe una serie de centros de enseñanza de diversos niveles así como instituciones que brindan servicios de capacitación especializada.

12

PROCEDIMIENTOS DE DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION

Una vez definidos los aspectos organizativos generales del consorcio es necesario definir los procedimientos internos de distribución y comercialización que permitan un mejor cumplimiento de la labor exportadora.

12.1. *La asignación de pedidos*

Inicialmente, el consorcio debe decidir lo referente a la asignación de las cuotas de los pedidos recibidos. Estas cuotas se definirán fundamentalmente en razón de la variedad de las empresas consorciadas y del tipo de productos pedidos, y pueden basarse en las necesidades de cada miembro, la capacidad no utilizada de las empresas, la participación en el accionariado, las decisiones de los compradores, etc.

Cuando las empresas difieren mucho por su tamaño, los pedidos pueden repartirse en proporciones diferentes, según las maneras que se presenta a continuación (ver ejemplo en el cuadro de la página siguiente):

12.1.1. *Según la capacidad de producción de cada miembro*

Se asignan los porcentajes del pedido en proporción al tamaño de las empresas

FORMAS DE REPARTO PROPORCIONAL DE PEDIDOS EN UN CONSORCIO

Empresa	Capacidad de producción		Capacidad ociosa		Ventas del consorcio en el año (mes) anterior		Participación en el accionariado
	Unidades	% del total del consorcio	Unidades	% del total del consorcio	Soles	% del total del consorcio	%
V	300	37.5	100	31.25	800	56.7	20
W	100	12.5	40	12.5	300	21.2	20
X	50	6.25	10	3.125	80	5.7	20
Y	200	25	150	46.875	200	14.2	20
Z	150	18.75	20	6.25	30	2.2	20
Total del consorcio	800	100	320	100	1410	100	100 %

Considerando un consorcio con la estructura de producción y participación señalada arriba, frente a un pedido de 600 unidades del artículo beta y de acuerdo al criterio elegido le correspondería a la empresa Y:

Por capacidad de producción:	25%	x	600	=	150 unidades
Por capacidad ociosa	46.8%	x	600	=	282 unidades
Por ventas	14.2%	x	600	=	85 unidades
Por participación en el accionariado	20%	x	600	=	120 unidades

miembros y a su capacidad de elaborar el producto solicitado. También se puede considerar el volumen de capacidad ociosa existente entre los consorciados.

12.1.2. *Según el valor de la producción anual de cada miembro*

No interesa tanto el volumen de producción sino la cantidad de dinero que mueve cada empresa, otorgándose los pedidos proporcionalmente al monto de ventas de las empresas; se premia así la eficiencia y el mayor aporte a las operaciones del consorcio.

12.1.3. *Según la proporción con que cada miembro contribuye al capital del consorcio*

Se considera prioritariamente el grado de propiedad o de aportación de capital para el funcionamiento del consorcio, antes que cualquier otra consideración de capacidad de producción.

12.1.4. *Otras formas*

Cuando los productos son divisibles es posible aprovechar las economías de escala mediante la asignación de la fabricación de ciertas partes a unas empresas y de otras a las restantes (vg.: en el caso de conjuntos de vestir). Sin embargo, este tipo de división no es fácilmente aplicable a los consorcios de productos complementarios donde difícilmente se puede determinar el grado de elaboración o trabajo que implica el fabricar una u otra parte del producto final.

Un caso especial es el relativo a los pedidos que determinados clientes dirigen a los miembros que antes de consorciarse los habían venido atendiendo. Esta es una medida saludable en la medida en que muchos comerciantes actuales no se interesan en el consorcio pues temen perder así su clientela; sin embargo, si el consorcio les asigna prioridad en su atención pueden sentirse más confiados y adherirse a la agrupación.

12.2. *Fondo común de compensación*

Tratando de evitar los problemas derivados de las variaciones de precio de los productos en el mercado, puede considerarse la formación de un fondo común proveniente de los ingresos de aquellos consorciados que obtuvieron los precios más altos en un determinado momento, a fin de repartirlo entre aquellos que por esperar su turno obtuvieran precios bajo el nivel normal. Este fondo de compensación podría ampliarse aún más hasta constituir una especie de seguro frente a la baja de precios, o usarse como elemento estabilizador de los ingresos de los productores de artículos con demanda estacional fuerte.

12.3. *Representación de los socios ante los clientes*

Definido el tipo de repartición de pedidos queda aún por decidir la forma de representación de los consorciados. El consorcio puede erigirse en una empresa autónoma que factura y realiza todas sus operaciones comerciales en su propio nombre o, por el contrario, puede funcionar como simple elemento de enlace entre los consorciados y sus clientes, realizando solamente el trámite de la facturación y apoyando las operaciones de sus consorciados, quienes se presentan con su razón social original.

12.3.1. *El consorcio como empresa autónoma*

Tiene la ventaja de hacer más conocido el consorcio y de darle más posibilidades de captación de mayores mercados; sin embargo, tiene el inconveniente de que algunos de los productores pueden resistirse por el temor de perder sus clientes si no aparecen ellos en la facturación.

12.3.2. *El consorcio como elemento de enlace*

Tiene la ventaja de ser altamente motivador para el consorciado, pues le da imagen ante los clientes; empero, puede traer problemas relativos a preferencias de los clientes por determinados productores, lo que a su vez puede dificultar grandemente la asignación parcial de los pedidos.

Si el consorcio considera conveniente facturar directamente, deberá decidir si compra la producción de sus asociados asumiendo los riesgos y ganancias de la operación, o simplemente recibir la producción en consignación.

Si comprara los productos, tiene la posibilidad de generar utilidades adicionales mediante la obtención de un margen de ganancia sobre el precio original de venta, además del 1 por ciento del CERTEX por la operación. Si vendiera sólo lo que le hubieran consignado, tendría que entregar el valor de la venta menos una comisión pactada, beneficiándose también con el CERTEX adicional.

El consorcio tal como ha sido señalado, podría igualmente aprovechar sus contactos en el exterior y su capacidad instalada ociosa para promover la venta de productos de otras empresas, haciéndose igualmente merecedor del CERTEX adicional de 1 por ciento si estas ventas no sobrepasan el 50 por ciento del valor FOB total anual de lo que exporta el consorcio (Art. 75o. DS. 001-79 ICTI/CO-CE).

Con esta modalidad, pueden existir igualmente las posibilidades previstas para el caso de venta de los propios consorciados, aunque, por motivos comerciales, resulta mucho más adecuado el facturar todo a nombre del consorcio y pagar al productor un precio fijo sobre el cual se pueda obtener utilidades mediante una venta a un valor algo mayor.

Aunque la ley de promoción de exportaciones no lo ha considerado, la experiencia en otros países indica que es posible que luego de un tiempo adecuado de maduración el consorcio puede también dedicarse a la importación de determinados artículos (aprovechando su infraestructura de comercialización) a fin de ampliar sus actividades a lo que llaman "trading companies", es decir, comercializadoras de compra y venta a nivel internacional.

13

APLICACION DE SISTEMAS DE VIGILANCIA DE LA MARCHA DEL CONSORCIO

Una vez constituido el consorcio, es necesario implementar procedimientos que aseguren que las operaciones se realizarán en forma eficiente y sin distorsiones. Estos procedimientos se organizan en el sistema de control.

13.1. *Finalidad*

El control tiene como fin primario medir y evaluar el progreso realizado en la implementación de los planes de acción y en la aplicación de las decisiones, caracterizándose por la comparación que realiza entre los resultados logrados y los objetivos propuestos. En el caso de los consorcios, debido a la variedad de opiniones de sus miembros sobre un mismo aspecto, difícilmente se podrían alcanzar los objetivos si no se hiciera un seguimiento estricto de los lineamientos iniciales, enmendando rumbos cada vez que fuese necesario.

13.2. *Medidas de control*

Una primera tarea es establecer las normas, estándares u objetivos respecto de los cuales se podrá medir los resultados. La fijación de estas normas no deberá depender solo de la estimación de los resultados posibles, sino también de los resultados probables de

bido a la intervención de los diversos factores externos. En los consorcios, dada la proclividad de los miembros de esperar demasiadas realizaciones, es necesario dejar en claro la magnitud real de los objetivos a fin de evitar decepciones futuras.

13.3. *Datos necesarios*

El control buscará conocer y analizar todos los datos que concurren a la formación de los resultados globales, agrupándolos de acuerdo a determinados criterios (contables, estadísticos, etc.) a fin de que constituyan una utilidad adecuada para la dirección. Generalmente, en las primeras etapas de la organización, los consorciados se muestran sumamente desconfiados del funcionamiento de la sociedad, por lo cual es muy conveniente tenerlos informados sobre su desempeño con datos claros y precisos.

No está demás señalar aquí que la información referida no es solamente aquella que se refiere a la rentabilidad financiera, sino a toda la información que se tenga sobre las variables significativas de la empresa, tales como nivel de rendimiento del personal, imagen empresarial, eficacia de sus comunicaciones, etc.

13.4. *Información a la Dirección*

Por tratarse de una empresa que se mueve en el mercado internacional, sin embargo, es necesario que determinados datos cuantitativos actualizados estén a disposición de los directores tantas veces al año como se considere necesario, pues en este campo es vital una capacidad de toma de decisiones muy rápida. Esta información comprenderá:

- Situación financiera
- Porcentaje de gastos
- Importancia de las pérdidas
- Porcentaje de percepción de ingresos

- Deudas pendientes
- Situación de los miembros en cuanto al pago de sus aportaciones, etc. y otras informaciones específicas de utilidades para el consorcio.

13.5. *Confidencialidad de la información*

Un aspecto especial que debe considerar el sistema de control del consorcio es el de la confidencialidad de la información referida a los negocios y especialmente a las empresas consorciadas; frente a esto es necesario controlar cotidianamente la seguridad de esta situación.

13.6. *Organización del control*

La base de organización del sistema de control estará dada al momento de la definición del tipo de constitución empresarial. Si bien el centro del sistema puede ser el Comité de Vigilancia, una empresa de auditoría externa o interna, etc., de ninguna manera constituirá el único elemento de control del consorcio pues deberá estar presente en todas las actividades y estructuras de mando de la empresa, incluso a nivel de cada función desempeñada en el consorcio.

