



Guía

Asociatividad para el Comercio Exterior



PERÚ

Ministerio
de Comercio Exterior
y Turismo



Colección Promoviendo Exportación **Guía N° 12 Asociatividad para el Comercio Exterior**

Una publicación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)
Calle Uno Oeste N° 50, San Isidro, Lima, Perú
Teléfono: (51-1) 513-6100
www.mincetur.gob.pe
© MINCETUR. 2013. Todos los derechos reservados

Contenido: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú).
Edición de textos, diseño e ilustraciones: Digired.net.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2013-11334
Segunda impresión: Diciembre de 2013
Tiraje: 1.000 unidades

Distribución gratuita. Prohibida su venta
Este documento puede reproducirse en su totalidad para su difusión y debate siempre y cuando se mencione la fuente.

Con el objetivo de contribuir a la competitividad de nuestras exportaciones, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de forma conjunta con PROMPERÚ pone a disposición de empresarios y público en general la colección de 16 guías Promoviendo Exportación en el marco del “**Programa de Promotores de Comercio Exterior**” que expone de manera directa y simple los pasos necesarios para desarrollar la actividad exportadora con éxito.

Se introduce a las personas naturales o microempresarios y emprendedores al mundo de los negocios, enseñándoles primero a valorar los recursos con los que cuentan en sus localidades. A partir de ello se les inculca un espíritu emprendedor que los impulse a llevar esos recursos a otros lugares en los que por tratarse de algo nuevo, pueden recibir una valoración mucho mayor. Se les familiariza con los términos de producción, materia prima, tecnología, envases y embalaje, servicios logísticos, entre otros, como si se tratara de algo muy natural. Se promueve la formación y constitución de empresas y si no se contara con el capital necesario se sugiere la asociatividad.

También se desarrollan técnicas para el mejor aprovechamiento de los tratados de libre comercio, haciéndose uso de ejemplos sencillos y tests de evaluación para mayor confianza del empresario. A partir del convencimiento de explorar los mercados se provee al empresario o emprendedor de las herramientas de gestión y del conocimiento operativo que requiere para hacer su primer embarque o despacho. Se detallan además los servicios de la Ruta Exportadora que Promperú presta a los empresarios durante los diferentes estadios de su desenvolvimiento en el mercado acompañándolos en toda su travesía y presentándoles la Ventanilla Única de Comercio Exterior como un instrumento que nos ayuda a ahorrar tiempo y dinero centralizando los procesos y trámites de exportación e importación de forma electrónica.

Con la seguridad de sumar a nuestros exportadores de alimentos, confecciones, metalmecánicos, químicos, artesanías y joyería de hoy otros sectores que tanto en bienes como en servicios se desarrollarán innovando y accediendo a nuevas tecnologías gracias a las ventajas que nos ofrece la integración al mundo, ponemos al alcance de todos y todas ustedes emprendedores y microempresarios, funcionarios y funcionarias de gobiernos locales, regionales y nacional, la colección de estas 16 guías Promoviendo Exportación que nos harán liderar las exportaciones de nuestro país al mundo, generando más empleo y más inclusión para todos.

Magali Silva Velarde – Álvarez
Ministra de Comercio Exterior y Turismo

La asociatividad nace como un mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas que quieren empezar un proceso de expansión o globalización, donde cada una decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto en busca de un objetivo común, pero mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencial.

Esta asociatividad puede también definirse como una estrategia para enfrentar los mercados globalizados y la creciente competencia entre empresas del país y el exterior.

La **Guía Asociatividad para la Exportación**, la duodécima de la **Colección Promoviendo Exportación**, tiene como fin apoyar a los emprendedores de la micro, pequeña y mediana empresa poniendo a su disposición un instrumento de consulta práctica que facilite el proceso de asociación entre ellos, al presentar los múltiples beneficios (reducción de costos, poder de negociación, etc.) de optar por uno de los diversos modelos asociativos desarrollados en la guía, teniendo como objetivo final la exportación y el desarrollo conjunto.

1

ASOCIATIVIDAD

1.1	Definiciones	12
1.2	Objetivos de la asociatividad.....	13
1.3	¿Por qué asociarse?	15
1.4	Características	17
1.5	La evolución del proceso asociativo	19
1.6	Factores determinantes para elegir la modalidad y el tipo de organización	21
1.7	Ventajas de la asociatividad	21
1.8	¿Cuáles son las formas asociativas más comunes en el Perú?	24
1.9	Tipos de asociatividad empresarial	27
1.10	Los consorcios de exportación.....	29
1.11	Problemas frecuentes.....	33
1.12	Experiencias exitosas en latinoamérica y en el Perú	34



2

PAUTAS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN PROCESO DE ASOCIATIVIDAD PARA EXPORTAR

2.1 Diagnóstico de la iniciativa de asociatividad.....	40
2.2 ¿En qué actividades asociarse?.....	41
2.3 Identificación de actores y sus capacidades empresariales	46
2.4 Estrategia de articulación	48
2.5 Facilitación de las acciones conjuntas	54
2.6 Plan de inversiones conjuntas	55
2.7 Operación del proyecto	56
2.8 CasoS de éxito	57
2.9 Enlaces a páginas web sobre contratos asociativos y consorcios	61
2.10 Bibliografía.....	62

3

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

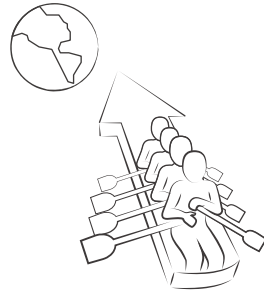


CAPÍTULO 1

ASOCIATIVIDAD

1.1 DEFINICIONES

¿QUÉ ES LA ASOCIATIVIDAD ?



La asociatividad nace como mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas que quieren empezar un proceso de expansión o globalización, donde cada una decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto en busca de un objetivo común, pero mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencial.

De esta manera, la asociatividad se define como “una alianza voluntaria entre empresas y emprendedores para disminuir costos y compartir riesgos en los negocios y promover conjuntamente sus productos o servicios en el mercado, sin perder la individualidad empresarial”.

Esta asociatividad puede también definirse como una estrategia para enfrentar los mercados globalizados y la creciente competencia entre empresas del país y el exterior.

“UNA ALIANZA VOLUNTARIA ENTRE EMPRESAS Y EMPRENDEDORES PARA COMPARTIR COSTOS Y RIESGOS EN LOS NEGOCIOS Y PROMOVER CONJUNTAMENTE SUS PRODUCTOS O SERVICIOS EN EL MERCADO, SIN PERDER LA INDIVIDUALIDAD EMPRESARIAL”.

¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA ASOCIATIVA?

Existe una gran variedad de definiciones sobre el concepto de estrategia asociativa, pero se pueden condensar como “un mecanismo de relación y acción conjunta organizada y con cierto grado de permanencia entre distintos actores, empresas, personas u organizaciones, interesados en unir voluntariamente sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes”.

1.2 OBJETIVOS DE LA ASOCIATIVIDAD

Las empresas se asocian para lograr algún objetivo en común. Para esto, lo ideal es buscar socios que tengan valores semejantes y cuyas habilidades sean complementarias, de manera tal de que todos tengan algo para contribuir y todos puedan beneficiarse.

En función del objetivo que persigue el grupo y sus resultados, pueden generarse en el tiempo relaciones comerciales permanentes. En el largo plazo, en algunos casos, la asociación puede concluir en la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio.

De manera general, los objetivos de la asociatividad se enfocan en compartir riesgos conjuntos y disminuir costos. Algunos de los propósitos por los cuales se recurre a estos modelos se presentan en el siguiente cuadro:

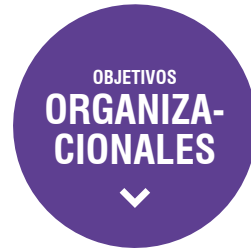
ALGUNOS OBJETIVOS DE LA ASOCIATIVIDAD:



- Apertura de nuevos mercados para productos actuales
-
- Lanzamiento de nuevos productos al mercado
-
- Intercambio de información comercial
-
- Investigación de mercados
-
- Alianzas comerciales
-
- Consortios de exportación
-
- Inversión conjunta
-
- Logística y distribución
-
- Servicios post venta conjunta

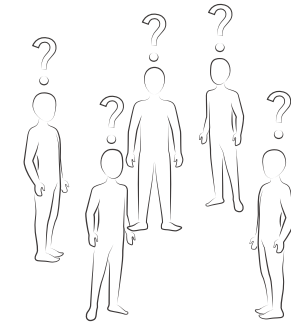


- Acceso a financiamiento:**
-
- Cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero sí logran ser cubiertas de manera grupal (proporcionalmente por cada uno de los participantes).
-
- Ahorro por Compras conjuntas**
-
- Inversión conjunta**
-



- Mejora en los procesos productivos
-
- Aplicación de nuevas formas de administración
-
- Puesta en marcha de planeamiento estratégico
-
- Intercambio de información productiva o tecnológica
-
- Capacitación conjunta
-
- Generación de economías de escala
-
- Acceso a tecnologías de productos o procesos
-
- Aumento del poder de negociación
-
- Investigación y desarrollo

1.3 ¿POR QUÉ ASOCIARSE?



Actualmente, en el país y en el mundo se operan importantes cambios en el modelo económico y en la base empresarial. Existe una mayor concentración de empresas, donde las fusiones y adquisiciones ayudan a consolidar a diferentes grupos empresariales.

Así mismo, los altos niveles de desarrollo tecnológico, el alto grado de inversión y la intensificación de la competencia mundial están afectando la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. Por ello, es muy importante que estas identifiquen nuevas estrategias y alternativas para adaptarse a este nuevo entorno.

Las razones para asociarse son muchas, pero responden principalmente a este nuevo entorno competitivo. Trabajar en equipo es la principal estrategia, pues permite resultados que difícilmente podrían obtenerse de manera individual.

De este modo, la asociatividad genera básicamente dos tipos de eficiencia: la eficiencia colectiva y la sinergia. La eficiencia colectiva se consigue al alcanzar conjuntamente los objetivos originalmente propuestos. La sinergia permite potenciar los recursos individuales para alcanzar un resultado conjunto que es cualitativamente superior a la suma de aquellos.

NO SE TRATA SÓLO DE ASOCIARSE PARA PRODUCIR O VENDER MÁS, SINO TAMBIÉN DE APRENDER A TRABAJAR CONJUNTAMENTE Y A PENSAR CON UNA PERSPECTIVA DE LARGO PLAZO. EN CONSECUENCIA, LOS BENEFICIOS DE LA ASOCIATIVIDAD SON MUCHOS, PERO LOS PRINCIPALES SON ECONÓMICOS, POLÍTICOS Y SOCIOCULTURALES.

¿POR QUÉ ASOCIARSE? TRES TIPOS DE RAZONES

Campos



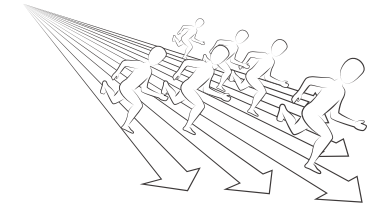
Aprendizaje

Los beneficios pueden derivarse de afrontar con mayor fuerza los riesgos de un nuevo proyecto, mejorar el desarrollo tecnológico de los asociados, o diferenciar el producto, el servicio o la forma de comercialización para obtener ventajas competitivas, entre otros.

Participar en una estrategia asociativa permite obtener mayor representatividad o apoyo ante organismos públicos o privados, conseguir apoyo financiero, legal o estatal, entre otros. Dicho de otro modo, “la unión hace la fuerza”.

La asociatividad permite generar espacios y conductas para compartir o desarrollar conocimientos, innovaciones o mejoras, lograr mayor flexibilidad organizacional para reaccionar rápidamente a las necesidades del mercado, o desarrollar mayor tolerancia para el trabajo con los demás.

1.4 CARACTERÍSTICAS



Una estrategia asociativa presenta las siguientes características:

1. Es principalmente un mecanismo de **cooperación**, aunque puede ocurrir que las empresas asociadas compitan entre sí. Por ejemplo, en una feria de productos similares, los asociados compiten entre sí, pero el hecho de cooperar en la comercialización conjunta les permite darse a conocer, disminuir costos y alcanzar mayor volumen de venta, entre otras ventajas.
2. Requiere de un cierto grado de **organización**, es decir, distribuir y coordinar tareas y funciones necesarias para el logro de objetivos comunes.
3. Tiene cierto grado de **permanencia**. Esto supone una visión de largo plazo de la relación conjunta, que trascienda los problemas coyunturales que puedan dar origen a la estrategia asociativa y se mantenga en el tiempo.
4. Supone una **decisión voluntaria** al momento de asociarse. Existe libertad para ingresar o retirarse de la estrategia según los mecanismos que acuerden sus miembros.
5. Se orienta al logro de **objetivos comunes** fijados por los asociados. Éstos pueden aprovechar ventajas o resolver problemas conjuntos y conservar el control sobre su negocio, es decir, mantener su autonomía.

Así mismo, constituir una estrategia asociativa supone además adoptar ciertos **principios éticos**:

Confianza

Para trabajar en conjunto y compartir recursos, experiencias o información con una perspectiva de largo plazo es importante la confianza entre los asociados. Si esta no existe previamente a la constitución de la estrategia, entonces se deberían promover cuidadosas y sostenidas acciones para generarla y consolidarla. En este sentido, no se debe olvidar que la confianza se construye principalmente a partir de las acciones cotidianas, en especial aquellas que permiten resolver o enfrentar situaciones adversas.

Respeto

Independientemente del mecanismo que se adopte para la toma de decisiones, la estrategia asociativa requiere por parte de los asociados una actitud de escucha y tolerancia con las opiniones contrapuestas que puedan surgir, así como el respeto por los compromisos adquiridos y las decisiones adoptadas.

Transparencia

Para trabajar asociativamente, es importante también que todos los temas sean tratados abiertamente. En consecuencia, son muy importantes los canales de comunicación que se utilicen, su accesibilidad y eficacia en la transmisión de la información.

Participación

Es importante que sean los mismos asociados quienes tomen las decisiones referidas a la gestión de la estrategia asociativa. Por ejemplo, cuáles actividades se desarrollarán colectivamente, de qué forma se distribuirán las tareas, cómo se tomarán las decisiones o cuáles mecanismos se considerarán convenientes para aprobarlas.

1.5 LA EVOLUCIÓN DEL PROCESO ASOCIATIVO

EL PROCESO ASOCIATIVO EN EL TIEMPO

En el proceso de formación de un grupo asociativo se pueden distinguir distintas fases, que se pueden clasificar de la siguiente manera:



I.- ETAPA DE GESTACIÓN

Durante este período se despierta el interés de los participantes al iniciarse un proceso de acercamiento. Aquí comienzan las acciones para la creación e integración del grupo asociativo.



SE ANALIZAN EL POTENCIAL DE CADA UNA DE LAS EMPRESAS Y LAS VENTAJAS DE LLEVAR ADELANTE EL PROYECTO. PARA ELLO, SI LAS EMPRESAS ACTÚAN DE MANERA COLABORATIVA, SE PUEDE CONTRATAR UN COORDINADOR O GERENTE.

II.- ETAPA DE ESTRUCTURACIÓN

En esta etapa, los empresarios ya han definido su rol dentro del grupo y han aceptado al mismo como herramienta para alcanzar el o los objetivos planteados.



EN ESTE MOMENTO SE DEFINEN LAS ESTRATEGIAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS COMUNES. ES LA ETAPA DÓNDE SE DEFINE LA FORMA DE TRABAJO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS.

III.- ETAPA DE MADUREZ

A esta altura del proceso de desarrollo, los empresarios ya han definido pautas de organización del grupo, el mismo ha adquirido identidad como tal y existe claridad sobre cuáles acciones seguir.



EN ESTA ETAPA SE DEFINE LA FORMA JURÍDICA, BASADA EN LAS NECESIDADES PLANTEADAS POR LA ACTIVIDAD. ASÍ SE CREAN LAS BASES PARA LA AUTOSOSTENIBILIDAD DEL GRUPO. ES LA ETAPA DONDE SE ESTABLECEN LOS SISTEMAS DE CONTROL PARA EL DESARROLLO FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN.

IV.- ETAPA PRODUCTIVA

Este es el período donde se llevan a cabo las acciones para la obtención de los resultados esperados.



LOS PROCESOS OPERATIVOS INTERNOS SE AGILIZAN PARA LLEVAR ADELANTE LA GESTIÓN EMPRESARIAL. ES LA ETAPA CLAVE DONDE SE DEBE CONSOLIDAR LA GERENCIA Y EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL FUTURO.

V.- ETAPA DE DECLINACIÓN

Esta etapa comienza cuando los rendimientos de la gestión disminuyen y la relación costo-beneficio del accionar del grupo es negativa.



ES AQUÍ DONDE DEBERÁ TOMARSE LA DECISIÓN DE DESINTEGRAR EL GRUPO O INICIAR NUEVOS PROYECTOS.

1.6 FACTORES DETERMINANTES PARA ELEGIR LA MODALIDAD Y EL TIPO DE ORGANIZACIÓN

Existen diversos tipos de modelos asociativos que puedan ser elegidos para una organización o grupo de empresas. Para elegirlos, es importante conocer sus características y sus necesidades con respecto al mercado. Los factores que se muestran a continuación, ayudarán a conocer mejor las necesidades de la organización o grupo de empresas:

- A RITMO DE CRECIMIENTO DE LA DEMANDA
- B NIVEL DE INCERTIDUMBRE DE LA DEMANDA
- C ESTANDARIZACIÓN DE LOS COMPRADORES Y LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN
- D ESTANDARIZACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO
- E PODER DE NEGOCIACIÓN
- F TECNOLOGÍA INTENSIVA EN MANO DE OBRA O EN CAPITAL
- G NIVEL DE ACCESO A LA TECNOLOGÍA Y AL FINANCIAMIENTO

1.7 VENTAJAS DE LA ASOCIATIVIDAD

Las ventajas de la asociatividad, ya sea mediante la creación de redes, cadenas productivas o aglomeraciones, son reconocidas por diferentes organizaciones y centros de investigación económica en todo el mundo.

Las ventajas de la asociatividad, desde el punto de vista de la demanda, son variadas y van desde agrupar producción para cumplimientos de volumen hasta vender capacidad instalada a otros asociados.

Resolver problemas comunes también es un incentivo para asociarse, porque los costos son repartidos entre todos los participantes y aquel costo es menor a seguir teniendo el problema. Uno de los puntos en donde generalmente existe más consenso entre las empresas es en el desarrollo del capital humano dentro de redes empresariales.

El desarrollo de la economía local, producto de la mejora en sueldos y salarios, trae consigo una mejora en el nivel de vida de los habitantes de la localidad, lo cual otorga un rostro humano al desarrollo económico.

Otras ventajas importantes de la asociatividad son la innovación y el crecimiento que resultan de la competencia de los miembros. Ellos están obligados a innovar productos y procesos, ser más eficientes, buscar nichos de mercado y, en general, ser más productivos.

Todo esto se traduce en un aumento de la eficiencia colectiva, donde los miembros están mejor juntos que separados.

En síntesis, sí existen ventajas, y se detallan a continuación:

VENTAJAS QUE BRINDA LA ASOCIATIVIDAD

1. VENTAJAS EMPRESARIALES Y COMPETITIVIDAD

- Diversificación de demanda
- Mejor imagen empresarial
- Mayor poder de negociación con clientes y otros agentes
- Mejora la gestión de la cadena de valor
- Mejora del posicionamiento en los mercados
- Acceso a mercados de mayor envergadura
- Búsqueda de ventajas competitivas
- Aplicar nuevas formas de hacer negocios

2. DISMINUIR COSTOS

- En diseño de productos
- Con proveedores
- En mano de obra
- En insumos
- Con clientes e intermediarios
- En tecnología
- Menores costos de producción
- Realización de compras asociativas

3. CREAR MAYOR Y MEJOR OFERTA

- Crear volúmenes de oferta exportable
- Crear oferta para el mercado interno
- Incremento de la productividad
- Desarrollo de economías de escala
- Facilita los procesos de encadenamientos y alianzas productivas
- Certificaciones de calidad

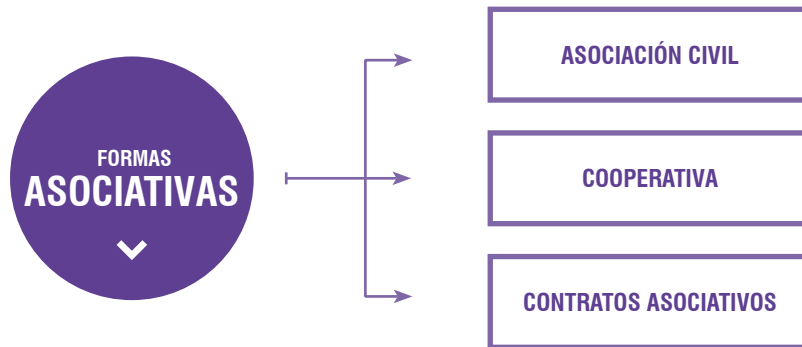
4. TENER ACCESO A MEJOR INFORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y CAPITAL

- Beneficios derivados de la difusión de la información
- Nuevos conocimientos
- Mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos
- Mejora la gestión del conocimiento técnico productivo y comercial
- Capacitación de recursos humanos
- Captación de recursos financieros
- Permite contar con mayor interlocución con el resto de los actores públicos y privados
- Acceso a nuevas fuentes y programas de apoyo
- Permite un intercambio de experiencias
- Modernización empresarial y reconversión industrial

1.8 ¿CUÁLES SON LAS FORMAS ASOCIATIVAS MÁS COMUNES EN EL PERÚ?

En el Perú, los modelos asociativos más comunes, utilizados en muchos sectores comerciales y no comerciales son:

- A** La Asociación
- B** La Cooperativa
- C** Los contratos asociativos (Consortios, entre otros).



Fuente: Ministerio de la Producción. Despacho Ministerial de Mype e Industria.

Es importante mencionar que estos modelos asociativos no persiguen necesariamente un objetivo comercial. Cada uno tiene algunas características que deben analizadas para elegir el más conveniente, según el sector y la actividad que se quiera realizar. Pues cada modelo tiene ventajas y desventajas. Todo depende del objetivo general que busquen sus integrantes.

ASOCIACIÓN

Según el artículo 80° del Código Civil Peruano, la asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo. Donde la Asamblea general es el órgano supremo de la asociación.

COOPERATIVA

La cooperativa está formada por un grupo de personas naturales o jurídicas que buscan un beneficio común (económico, social o cultural).

El objetivo de una cooperativa es promover el beneficio de sus socios por medio de la provisión de bienes y servicios.

La Ley General de Cooperativas reconoce dos modalidades de cooperativas:

- A** De usuarios y
- B** De trabajadores.

Una cooperativa de usuarios busca dar servicios a sus socios, mientras que una de trabajadores busca generarles empleo.

Las cooperativas pueden ser financiadas a través de recursos propios o de terceros. En una cooperativa los recursos propios pueden provenir de dos fuentes:

- 1** : **CAPITAL SOCIAL:**
: Aportaciones obligatorias y voluntarias de los socios que pueden ser reembolsables
: en cualquier momento.
- 2** : **EXCEDENTES NO DISTRIBUIDOS:**
: Fondos de reserva obligatorios y voluntarios con fines determinados.

CONTRATOS ASOCIATIVOS (CONSORCIO)

Según el artículo 445 de la Ley General de Sociedades establece que el contrato de consorcio es aquél por virtud del cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico. Más adelante, se explicará con mayor detalle, las características de los consorcios.

En el siguiente cuadro se hace un resumen de las diferencias entre: Asociación, Cooperativa y Consorcio.

CUADRO: SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS ENTRE LOS DIFERENTES MODELOS ASOCIATIVOS

Asociación	Cooperativa	Contratos asociativos (Consortio)
Se encuentra regulado en el "Código Civil"	Se encuentra regulado por una Ley especial denominado "Ley General de Cooperativas"	Se encuentra regulado en la Ley 26887 denominado "Ley Generales de Sociedades"
Se constituye por Escritura Pública (EP) y se inscribe en RRPP.	Se constituye por Escritura Pública (EP) y se inscribe en RRPP.	Se celebra un Contrato y se eleva a la SUNAT.
No se requiere un capital mínimo para constituir la Asociación.	La Ley no establece capital mínimo para constituir una Cooperativa.	La Norma no establece el capital mínimo para formar un Consorcio.
Se requiere por lo menos 3 integrantes	Se requiere por lo menos 11 integrantes	Se requiere por lo menos 2 integrantes.
A los integrantes se les denomina Asociados	A los integrantes se les denomina Socios.	A los integrantes se les denomina Consorciados o partícipes
La Tributación es individual.	La Tributación conjunta e individual.	La Tributación individual bastante sencilla.
Las utilidades generadas no podrán ser distribuidas directa o indirectamente entre los asociados.	Permite a sus socios obtener insumos al costo y/o lograr el mejor precio posible por sus productos, es decir no genera ganancias la Cooperativa.	Las utilidades generadas serán distribuidas entre los integrantes del Consorcio. (la forma de distribución debe establecerse claramente en el contrato)
Duración ilimitada.	Duración ilimitada.	Para efectos tributarios el contrato de consorcio sin contabilidad independiente no debe superar los 3 años.

Fuente: Ministerio de la Producción. Despacho Ministerial de MYPE e Industria

1.9 TIPOS DE ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

Como se ha mencionado anteriormente, la Asociatividad es también un mecanismo de cooperación entre empresas, en donde cada participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. La asociatividad es una herramienta utilizada para enfrentar las oportunidades y amenazas del mercado.

DIEZ TIPOS DE ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

- SUBCONTRATACIÓN**
 Son relaciones verticales entre los distintos eslabones de la cadena de valor. En muchos casos, se trata de pequeñas o medianas empresas que orientan su producción a clientes grandes.
- ALIANZAS ESTRATÉGICAS**
 Son relaciones horizontales entre empresas que compiten en el mercado, pero que se unen y cooperan en ciertas actividades, como pueden ser investigación y desarrollo, compras, comercialización, etc.
- DISTRITOS INDUSTRIALES**
 Son aglomeraciones regionales de un número de empresas de una rama de la industria que se complementan mutuamente y cooperan de manera intensiva para fortalecer la competitividad de la aglomeración.
- NÚCLEOS EMPRESARIALES**
 Son equipos de trabajo formados por empresarios del mismo rubro, o de rubros diferentes con problemas en común, que se unen para compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto.

5

REDES DE SERVICIOS

Son grupos de personas de una misma profesión, pero con diferentes especialidades, o un conjunto de instituciones que organizan un equipo de trabajo interdisciplinario para cubrir integralmente las necesidades de potenciales clientes.

6

POOLS DE COMPRAS

Son grupos de empresas que necesitan adquirir productos o servicios similares y se reúnen con el objeto de aumentar el poder de negociación frente a los proveedores.

7

GRUPOS DE EXPORTACIÓN

Varias empresas de un mismo sector se agrupan para encarar juntas un proyecto de exportación. Cuentan con un coordinador que las va guiando en el trazado de una estrategia que le permita al grupo colocar sus productos en el exterior.

8

CLUSTER

Similar a las cadenas de valor, pero los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular. Comprende no sólo empresas, sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial.

9

JOINT VENTURE

Una nueva sociedad, constituida por dos o más empresas con personalidad jurídica independiente, que realiza una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias. Esta forma de cooperación implica la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios.

10

CONSORCIO

El art. 445 de la Ley General de Sociedades establece que el contrato de consorcio es aquel por virtud del cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa, con el propósito de obtener un beneficio económico. Los consorcios se pueden formalizar legalmente sin que las empresas pierdan su personería jurídica, pero con una gerencia común.

1.10 LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

¿QUÉ ES UN CONSORCIO?

Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas.



CONSIDERACIONES

Los miembros de un consorcio comprenden que esa cooperación debe predominar respecto de la competencia, con el fin de tener acceso a mercados clave y a la tecnología más reciente.

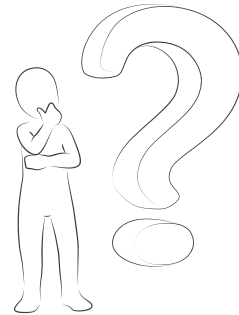
Se puede considerar al consorcio de exportación como un medio formal para la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas. Sirve para prestar servicios especializados con el fin de facilitar el acceso a los mercados extranjeros.

La mayoría de los consorcios son entidades sin fines de lucro. Por lo general, prestan servicios exclusivamente a las empresas integrantes de los consorcios.

Los miembros de un consorcio de exportación conservan su autonomía financiera, jurídica y de gestión. De esta manera, las empresas pueden hacer cumplir sus objetivos estratégicos agrupándose en una entidad jurídica separada que no implica la pérdida de identidad de ningún miembro. Esto constituye la diferencia principal entre los consorcios y otros tipos de alianzas estratégicas.

Por tanto, un consorcio difiere de una fusión en el sentido de que todas las empresas participantes conservan su condición jurídica inicial y la administración de cada empresa conserva su independencia.

¿POR QUÉ ELEGIR UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN?



Las pequeñas y medianas empresas suelen tener grandes dificultades para entrar en mercados extranjeros. Los consorcios de exportación pueden no solamente prestar asistencia a sus miembros para lograr una presencia de exportación, sino que además pueden implicar beneficios adicionales importantes.

CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN: UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

Al cooperar en el interior de un consorcio de exportación, las empresas pueden superar las dificultades e ingresar a mercados extranjeros y desarrollarlos con menor costo y riesgo.

Al mejorar el acceso de la empresa a información relativa a mercados extranjeros y al orientarse hacia una mayor diversificación de las exportaciones, los consorcios de exportación pueden reducir de manera significativa el riesgo de exportación. Al mismo tiempo, los miembros pueden:



- A** MEJORAR SU RENTABILIDAD.
- B** AUMENTAR LA EFICIENCIA.
- C** ACUMULAR CONOCIMIENTOS.



La participación en un consorcio de exportación puede mejorar en gran medida los márgenes de utilidad de las empresas participantes mediante una diversidad de economías, la formulación de una estrategia de exportación y el logro de exportaciones estables.



La cooperación entre empresas del tipo hallado en los consorcios permite superar los problemas derivados de su pequeña dimensión y explotar las economías de escala y de alcance.



Al participar en un consorcio de exportación, los miembros pueden mejorar su conocimiento de la forma en que han de operar en los mercados extranjeros, la forma de mejorar sus operaciones comerciales en esferas no relacionadas con la exportación y la forma de participar en alianzas.

En resumen, los consorcios de exportación pueden lograr que se adquieran considerables ventajas de eficiencia. A la vez que conservan su autonomía, los miembros de un consorcio de exportación pueden mejorar los resultados de la exportación y reducir los costos a un mínimo. Esto se puede lograr más rápidamente y con menos riesgo que si las empresas hubieran intentado la exportación por sí solas.

LOS TIPOS DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

Los dos principales tipos de consorcios que se pueden distinguir son los consorcios de promoción y los de ventas. En tanto los primeros se refieren a una alianza creada para explorar determinados mercados de exportación, compartiendo costos de promoción y logísticos, los segundos constituyen una entidad que canaliza las exportaciones de los miembros.

1

LOS CONSORCIOS DE PROMOCIÓN

Se limitan a promover los productos de sus miembros y a ayudarlos a tener acceso a los mercados extranjeros. Las empresas asociadas efectúan las ventas directamente.

2

LOS CONSORCIOS DE VENTA

Realizan actividades de promoción comercial y organizan la venta de los productos de las empresas participantes. Para velar por una imagen determinada, esos tipos de consorcios suelen controlar la calidad de los productos comercializados.

En los consorcios de venta, las empresas participantes delegan a los administradores del consorcio la autoridad para hacer negocios en su nombre. Hay dos tipos de consorcio de venta:

2.1.- CONSORCIOS DE COMERCIO

Es decir, los que adquieren los productos de las empresas participantes con el fin de revenderlos.

2.2.- CONSORCIOS QUE ACTÚAN COMO AGENTES DE EXPORTACIÓN

En tanto en los primeros el consorcio negocia créditos y paga a las empresas participantes por sus productos, en los segundos las empresas participantes envían sus propios recibos y tratan de obtener el pago de sus clientes.

1.11 PROBLEMAS FRECUENTES

El establecimiento de una estructura que agrupe a diversas pequeñas y medianas empresas no es una tarea fácil. Hay varios obstáculos y los riesgos de fracasar pueden ser considerables, sobre todo al principio.

Los retos más frecuentes se relacionan con la superación del individualismo de los empresarios. Así mismo, no siempre es fácil convencer a las empresas y las instituciones de apoyo de los beneficios del trabajo en común, en particular cuando no hay una tradición de cooperación entre empresas.

Por ello, si bien existen varios beneficios de asociarse y justifican el esfuerzo de emprender un proceso asociativo, podrían existir factores que pueden constituirse en obstáculos y problemas al momento de poner en marcha y consolidar una estrategia asociativa. **Algunos de estos problemas son los siguientes:**

1

FALTA DE INFORMACIÓN

La falta de información no sólo es un obstáculo para la asociatividad por el efecto de incertidumbre en los negocios, sino también para crear ventajas competitivas sostenibles. Hay que diferenciar entre información genérica, que beneficia a todos los participantes, e información de carácter específico y particular, generalmente basada en tecnología, que le permite a una firma crear un producto de características específicas.

2

DESCONFIANZA INICIAL

Para algunas empresas de pequeña escala, es algo corriente hacer negocios de la manera tradicional (comprar o vender), pero no asociarse, y menos aún con un competidor. La construcción y el mantenimiento de lazos de confianza es un largo proceso con diversos niveles de consolidación, que influye en la posibilidad de involucrarse en experiencias asociativas.

3

SOBREVALORAR LAS DIFICULTADES INICIALES DEL PROCESO ASOCIATIVO

En muchos casos, los micro y pequeños empresarios sobrevaloran los costos de asociarse, no sólo los monetarios, sino también la asignación de tiempo, el "riesgo" de compartir información valiosa, etc. Mientras, la falta de información y la incertidumbre sobre los posibles resultados, entre otros factores, hacen que se minimicen los beneficios que pueden lograrse mediante la acción colectiva.

4

FALTA DE AYUDA INICIAL

Son escasas las instituciones públicas y privadas de capacitación y asistencia técnica y financiera que acompañen la constitución y consolidación de estrategias asociativas entre micro y pequeñas empresas. A esto se suma una carencia de difusión, de espacios de encuentro y de instrumentos legales que faciliten alcanzar a las estrategias asociativas entre empresas cierto grado de formalidad jurídica.

5

COMPORTAMIENTO

Poco grado de compromiso con actividades del grupo y escasa predisposición a colaborar con el responsable del proyecto.

6

RESTRICCIÓN FINANCIERA

Que impida al grupo afrontar las inversiones que requiere el acceso a los mercados internacionales y su posterior consolidación.

7

OBJETIVOS

Que los objetivos comunes no estén claramente definidos. Es decir, que dentro del grupo no se definan claramente las reglas del juego y el tipo de cooperación que se propone.

1.12 EXPERIENCIAS EXITOSAS EN LATINOAMÉRICA Y EN EL PERÚ

En América Latina, a partir de los años 90, se pusieron en marcha varios proyectos para estimular y apoyar la generación de experiencias de colaboración productiva entre las empresas. Estas iniciativas han sido consideradas como las más innovadoras experiencias que se hayan realizado en la década pasada para estimular el desarrollo competitivo de las pequeñas y las medianas empresas.

En el cuadro siguiente se resumen las principales iniciativas de asociatividad que se pusieron en marcha en América Latina en la década pasada.

PAÍS	REDES HORIZONTALES	REDES VERTICALES	REDES TERRITORIALES
CHILE	Proyectos de Fomento CORFO	Programa de Desarrollo CORFO	Programa Territorial Integrado
ARGENTINA			Centros de Desarrollo Empresarial (BID - UIA)
MÉXICO	Centro de Apoyo a la PYME del Programa de Integración Industrial (PNUD/CONCAMIN)	Centros de Desarrollo Proveedores Programa de Integración Industrial (PNUD/CONCAMIN)	Programa de Agrupamientos Empresariales (SECOFI)
NICARAGUA	Proyecto de redes horizontales (ONUDI)	Unidad de Abastecimiento (ONUDI/CADIN)	Distritos Industriales (ONUDI)
HONDURAS	Proyecto de redes empresariales (ONUDI)		
URUGUAY	Consortios de Exportación (CC)		

Fuente: Estratega BDS

Como se puede observar a partir de la tabla anterior, se pusieron en marcha diversidad de iniciativas, así como de instrumentos utilizados para apoyar las mismas. Entre los principales instrumentos utilizados tenemos apoyo técnico a la articulación productiva, créditos fiscales para la iniciativa y mecanismos de crédito para la puesta en marcha de proyectos. En el caso peruano, también existen experiencias muy valiosas sobre casos de éxito de asociatividad y consorcios durante los últimos años. A continuación, se describen los siguientes:

EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS EN EL PERÚ

En el caso peruano, también existen experiencias muy valiosas sobre casos de éxito de asociatividad y consorcios durante los últimos años. A continuación, se describen los siguientes:

EMPRESA	NEGOCIOS	LOCALIDAD
Central Piurana de Cafetaleros (CEPICAFÉ)	Café / panela	Piura
Central de Cooperativas COCLA	Café, Cacao	Quillabamba, Cusco
Coop. Agraria Atahualpa Jerusalén (Porcón)	Turismo, madera y leche	Porcón, Cajamarca
Empresa Comunal de Servicios Agropecuarios San Nicolás S.R.L.	Productos múltiples pecuarios, minería y otros	La Encañada, Cajamarca
Asociación de Productores de Mango de Chanduvi	Mangos	Motupe, Lambayeque
Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO)	Cacao	Red nacional
Empresa de Comercialización APT	Truchas, alevinos, etc.	Chucuito, Puno
CECOALP	Fibra de alpaca	Juliaca, Puno
Cooperativa La Florida	Café Junín	Chanchamayo
SAIS Túpac Amaru N° 01	Lácteos, carne, etc.	La Oroya, Junín

Fuente: Proyecto de Cooperación UE- PERU/ PENX, Promperú y CEAMPEX

DESARROLLO DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN EN EL PERÚ



En los últimos años, la Dirección de Promoción de Exportaciones (antes Prompex), empresas interesadas y diferentes organizaciones de cooperación internacional han venido coordinando y trabajando diferentes proyectos de asociatividad en sectores productivos con potencial, a través del programa “Asociatividad, Consorcios y Grupos de Exportación”. Entre los principales proyectos trabajados se encuentran los siguientes:

- 
 Asociación de Gremios Productores Agroexportadores del Perú - AGAP
 ...
www.agapperu.org
- 
 Asociación de Productores de Cítricos del Perú - PROCITRUS
 ...
www.procitrus.org
- 
 Instituto Peruano del Espárrago y Hortalizas - IPEH
 ...
www.ipeh.org
- 
 Corporación del Cuero y el Calzado - CCCA
 ...
www.cueroycalzado.org
- 
 Instituto Peruano del Mango - IPEM
 ...
- 
 Instituto Nacional Peruano de Artesanía - INPAR
 ...

CAPÍTULO 2

PAUTAS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN PROCESO DE ASOCIATIVIDAD PARA EXPORTAR

PAUTAS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN PROCESO DE ASOCIATIVIDAD PARA EXPORTAR

2.1 DIAGNÓSTICO DE LA INICIATIVA DE ASOCIATIVIDAD

PRINCIPIOS BÁSICOS

OBJETIVOS CLAROS

Es muy importante definir objetivos precisos y realistas, porque determinarán las actividades que se prevean en el plan de actividades, la elección de la forma jurídica y, finalmente, la contribución financiera de cada miembro. El éxito de las primeras actividades conjuntas es fundamental para la continuación del proyecto. Se deben establecer solamente objetivos realistas, con el fin de fortalecer la motivación de los miembros para participar.

ESTABLECIMIENTO DE UN CONSENSO

El establecimiento de un consenso es uno de los principales factores que determinan el éxito de un proceso asociativo. No puede esperarse que los miembros establezcan de un día para otro la confianza necesaria para coordinar eficazmente sus actividades. Sin embargo, las operaciones de un grupo solamente pueden tener éxito cuando este es capaz de lograr un consenso y ha alcanzado cierto grado de estabilidad interna. En consecuencia, antes de que se puedan realizar en forma eficaz actividades conjuntas ambiciosas en los mercados extranjeros, es esencial que haya habido cierto proceso de formación de un grupo en el que se haya creado solidaridad y los miembros hayan podido conocerse mutuamente, además de enterarse de sus necesidades y expectativas.

FACTOR TIEMPO

Durante la etapa de concepción, los posibles miembros deben reconocer que el establecimiento de un proceso asociativo y la obtención de los beneficios llevan tiempo. La experiencia demuestra que, en general, establecerlo requiere de seis a doce meses de preparación (en algunos casos, incluso más), desde las conversaciones iniciales entre las partes interesadas hasta la conclusión de todos los procedimientos administrativos necesarios.

2.2 ¿EN QUÉ ACTIVIDADES ASOCIARSE?

Una cuestión central al momento de definir la estructura de la estrategia asociativa es definir cuáles son las actividades que los asociados realizarán conjuntamente. Para ello, puede utilizarse el modelo de "cadena de valor", que hace referencia a todas las actividades que una empresa realiza desde que recibe los insumos hasta que los transforma (es decir, les agrega valor) y los comercializa. Esas actividades, que generan valor para el comprador, se clasifican en básicas y de apoyo.

1

LAS ACTIVIDADES BÁSICAS

Están directamente relacionadas con la creación o distribución de un producto o servicio, y son:

1.1 LOGÍSTICA INTERNA

Actividades de recepción, almacenaje y distribución de insumos del producto.

1.2 OPERACIONES

Actividades de transformación de insumos en el producto o servicio final.

1.3 LOGÍSTICA EXTERNA

Actividades de almacenamiento y distribución física de los productos o servicios finales a los clientes.

1.4 MARKETING Y VENTAS

Actividades de difusión, publicidad, promoción, fuerza de venta, selección de canales de distribución, etc., que permiten que los consumidores o usuarios conozcan y adquieran el producto o servicio.

1.5 SERVICIOS DE POSVENTA

Actividades que realzan o conservan el valor del producto o servicio una vez que ha sido vendido, tales como instalación, reparación o cambios.

2

LAS ACTIVIDADES DE APOYO

Como su nombre lo indica, ayudan a mejorar la efectividad y eficiencia de las actividades básicas, y son:

2.1 ABASTECIMIENTO

Función o procesos de compra o adquisición de los insumos requeridos en la cadena de valor (en actividades primarias y de apoyo).

2.2 DESARROLLO TECNOLÓGICO

Actividades de fomento de la capacidad innovadora de la empresa, tanto en relación con tecnologías de mejora del producto o servicio o del proceso productivo, como tecnologías de otras actividades de la cadena.

2.3 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Actividades de búsqueda, contratación, gestión, capacitación y remuneración de las personas que trabajan en la empresa.

2.4 INFRAESTRUCTURA

Incluye los sistemas de dirección, planificación, control de gestión, finanzas y financiamiento, actividades administrativas, contables y legales, canales de comunicación, entre otras.

ACTIVIDADES BÁSICAS DE LA CADENA DE VALOR QUE PUEDEN REALIZARSE DE MANERA ASOCIATIVA

ACTIVIDADES BÁSICAS	EJEMPLOS DE ACTIVIDADES ASOCIATIVAS
LOGÍSTICA INTERNA	Almacenar materia prima Compartir transporte
OPERACIONES	Compartir costos en las actividades productivas Compartir costos en servicios de mantenimiento Compartir servicios de limpieza Compartir costos en el alquiler conjunto de instalaciones
LOGÍSTICA EXTERNA	Distribución conjunta de productos o servicios Almacenamiento conjunto
MARKETING Y VENTAS	Publicidad conjunta Marca colectiva Asesoría y consultoría en marketing Compartir locales de ventas o participación en ferias Investigar nuevos mercados y acceso
SERVICIOS DE POSVENTA	Compartir servicios de reclamaciones

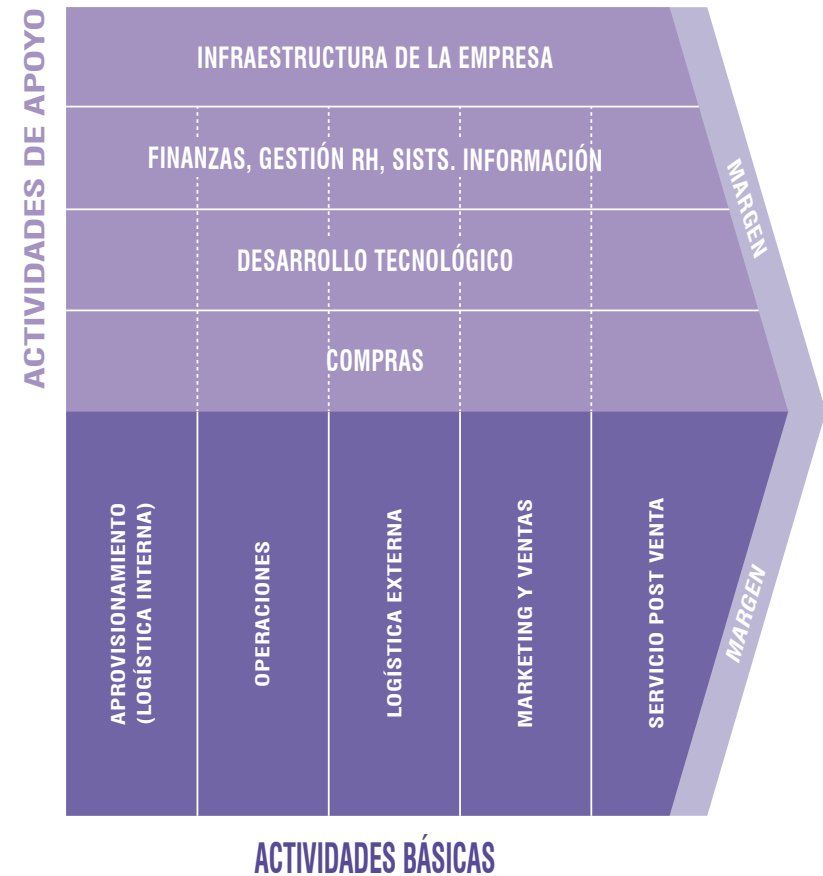
ACTIVIDADES DE APOYO DE LA CADENA DE VALOR QUE PUEDEN REALIZARSE DE MANERA ASOCIATIVA

ACTIVIDADES DE APOYO	EJEMPLOS DE ACTIVIDADES ASOCIATIVAS
INFRAESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> Compartir financiamiento, solicitar créditos Gestiones administrativas Compartir asesoría tributaria y legal
GESTIÓN DE RR.HH	<ul style="list-style-type: none"> Actividades de capacitación y motivación al personal Compartir consultoría en RR.HH.
DESARROLLO DE TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar en conjunto un nuevo producto Intercambiar experiencias y conocimientos
ABASTECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Realizar compras conjuntas de materia prima Compartir costos en departamentos de ventas Coordinar acuerdos de compra-venta de insumos entre empresas asociadas

Gráficamente, el modelo puede representarse a través del siguiente esquema, en el que las actividades básicas se encuentran ubicadas en forma vertical y las de apoyo en filas horizontales.

ACTIVIDADES BÁSICAS Y DE APOYO

Según el modelo de la cadena de valor de Michael Porter



Tanto las actividades básicas como las de apoyo permiten generar productos o servicios con valor agregado, que se ve reflejado en la diferencia entre el valor total y los costos totales.

2.3 IDENTIFICACIÓN DE ACTORES Y SUS CAPACIDADES EMPRESARIALES

Las empresas participantes influyen mucho en las operaciones del modelo asociativo. La motivación de los miembros, su tamaño, su experiencia en materia de exportaciones, sus productos y su grado de participación activa tienen un efecto muy importante sobre el rendimiento.

Las características decisivas de las empresas que participan en un proceso asociativo de exportación son:

- 1 SU FIRME PROPÓSITO DE DESARROLLAR LOS MERCADOS EXTRANJEROS.
- 2 SU MENTALIDAD DE TRABAJAR EN EQUIPO PARA LOGRAR OBJETIVOS COMUNES.

Ante todo, los miembros de un modelo asociativo están dispuestos a cooperar con otras empresas para lograr esos objetivos. La confianza entre los miembros es uno de los factores clave del funcionamiento eficaz. Las relaciones preexistentes entre los miembros y las operaciones transparentes del modelo asociativo facilitan mucho la confianza.

El tamaño de los diversos modelos asociativos puede también tener efectos considerables sobre las operaciones del grupo. La mayor parte de las empresas grandes tiene recursos suficientes para diseñar su propia estrategia de exportación. Sin embargo, quizá decidan participar en un modelo asociativo para ofrecer una gama más amplia de productos a sus clientes.

En general, la semejanza en el tamaño de los participantes fomenta la cooperación. En ese caso, sus criterios técnicos y comerciales son comparables y es más fácil coordinar sus intereses. Sin embargo, las empresas más pequeñas pueden beneficiarse también de la participación de empresas grandes, dado que estas pueden tomar la iniciativa, y probablemente tengan ya experiencia de comercialización o contactos en los mercados donde se quiere entrar.

PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS EN EL PROCESO ASOCIATIVO

Las empresas que decidan participar deben tener conciencia de que tal participación requiere un compromiso importante en cuanto a los recursos financieros y al tiempo que le dediquen. Sin la participación continua de los representantes permanentes y su intervención activa en el proceso de adopción de decisiones del grupo, el acuerdo asociativo no puede trabajar eficazmente y ofrecer los servicios más útiles para sus miembros. Al asumir responsabilidades administrativas, las empresas pueden maximizar las oportunidades de aprendizaje que se derivan de su participación en el mismo.

Las empresas interesadas en participar en un modelo asociativo deben presentar las siguientes características:

- 1 TENER OBJETIVOS COMUNES.
- 2 SER HOMOGÉNEAS: TAMAÑO, NIVEL TECNOLÓGICO, CAPACIDAD ECONÓMICA.
- 3 CONOCIMIENTO Y CONFIANZA.
- 4 DISPOSICIÓN AL CAMBIO, LA INNOVACIÓN Y LOS RIESGOS.
- 5 SE UNEN PARA HACER NEGOCIOS.

En resumen, las empresas elegibles para constituir un modelo asociativo de exportación deben contar con las siguientes características básicas:

**OFERTA
EXPORTABLE**

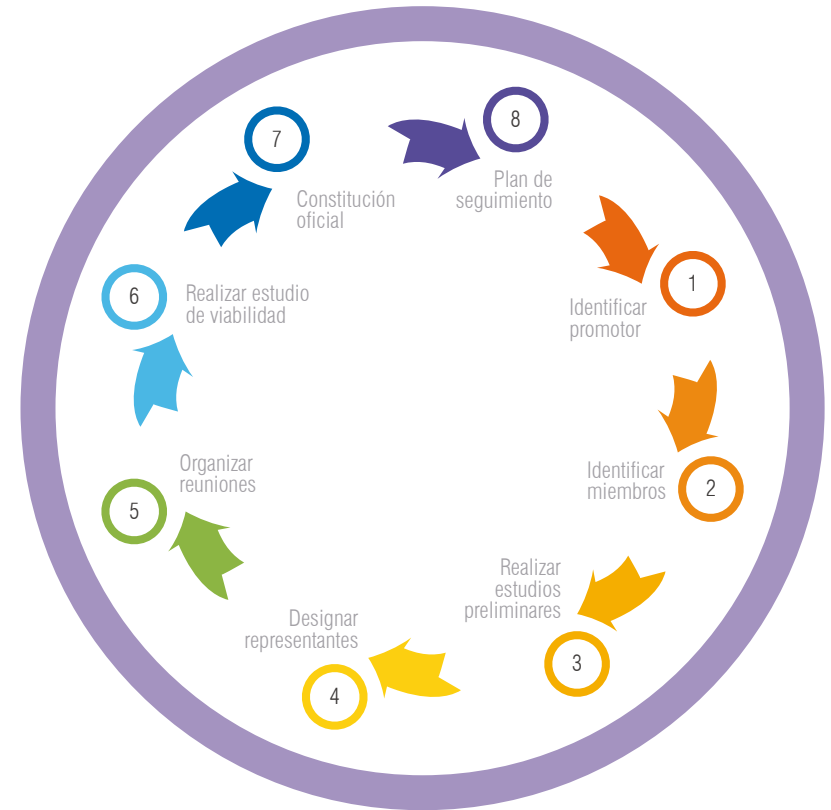
**EXPERIENCIA
EXPORTADORA**

**CAPACIDAD
DE GESTIÓN**

2.4 ESTRATEGIA DE ARTICULACIÓN

El establecimiento de un modelo asociativo se compone de ocho medidas principales, detalladas a continuación:

- I** Identificación de un promotor adecuado
- II** Identificación de posibles miembros
- III** Realización de un estudio del interés existente y contacto con empresas interesadas
- IV** Designación de representantes
- V** Organización de reuniones entre los posibles miembros
- VI** Realización de un estudio de viabilidad y redacción de un plan de actividades
- VII** Constitución oficial del modelo asociativo
- VIII** Plan de seguimiento



I.- IDENTIFICACIÓN DE UN PROMOTOR ADECUADO

El promotor de un modelo asociativo (llamado también intermediario, agente, coordinador, tutor o facilitador) está presente desde el inicio del proceso de establecimiento del mismo. Su tarea consiste en iniciar, orientar y organizar dicho establecimiento. Facilita el logro de un consenso y ayuda a mantener el dinamismo del proyecto y a que los posibles miembros definan un plan de actividades realista.

II.- IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES MIEMBROS

En esta segunda etapa, se llega a una idea general de los tipos de empresas que podrían convertirse en miembros del modelo asociativo.

En cooperación con las instituciones competentes a nivel local, los promotores deben identificar sectores industriales y servicios que se adecuen a este tipo de asociación entre empresas. Además, se debe identificar cualquier red de empresas existente o cualquier relación no aprovechada entre las empresas, dado que facilitarán la cooperación en el futuro.

El proceso de identificación de las empresas puede iniciarse reuniendo una muestra representativa de las empresas que funcionan en el sector o los sectores en que va a actuar el modelo asociativo.

III.- REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO DEL INTERÉS EXISTENTE Y CONTACTO CON EMPRESAS INTERESADAS

Después de haber identificado un número razonable de empresas que podrían beneficiarse de la participación en un modelo asociativo, se deben determinar la sensibilización de las empresas al concepto de asociatividad y su interés al respecto.

Con ese fin, se organizan diversas entrevistas y reuniones con las empresas en el o los sectores prioritarios que ofrezcan posibilidades de exportación, cumplan los criterios establecidos y estén dispuestas a participar. En esta etapa se debería explicar la idea general, su pertinencia, las condiciones para ser miembro y la experiencia ya adquirida.

IV.- DESIGNACIÓN DE REPRESENTANTES

Cada empresa deberá designar a su principal persona de contacto, que se encargará de representarla y defender sus intereses en las reuniones que precedan al establecimiento del modelo asociativo.

El poder de adoptar decisiones del representante debe ser considerable, y por lo general se trata del propietario de la empresa o de uno de sus directores. Debe tener suficiente autoridad para negociar el diseño y funcionamiento del modelo asociativo y decidir si su empresa va a participar en el mismo.

V.- ORGANIZACIÓN DE REUNIONES ENTRE LOS POSIBLES MIEMBROS

Después del primer encuentro entre el promotor y los directivos de las posibles empresas participantes, el promotor y los representantes de las empresas celebran una serie de reuniones con el fin de iniciar la fase activa del establecimiento del modelo asociativo: definición de los objetivos y de las medidas concretas que se han de adoptar.

Se organiza una primera serie de reuniones preliminares, en forma de sesiones de información general. Esas primeras reuniones desempeñan un papel muy importante porque brindan a los futuros miembros una oportunidad de establecer contactos mutuos. Se debe hacer hincapié en la importancia de desarrollar la solidaridad y cohesión en el grupo para que sus miembros tomen conciencia de que una parte considerable de sus primeras actividades consistirá en eso. Esa primera serie de reuniones también está destinada a que las posibles empresas participantes reflexionen sobre los objetivos concretos y sobre asuntos financieros y jurídicos, y comuniquen sus opiniones al promotor.

VI.- REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO DE VIABILIDAD Y REDACCIÓN DE UN PLAN DE ACTIVIDADES

Una vez que se haya redactado claramente la propuesta de establecimiento del modelo asociativo y que las empresas identificadas hayan decidido participar, será necesario formular un plan de actividades.

Este deberá basarse en las necesidades y prioridades de las empresas integrantes, determinadas por medio de un cuestionario y un estudio de viabilidad.

VII.- CONSTITUCIÓN OFICIAL DEL MODELO ASOCIATIVO

En esta etapa, que puede iniciarse más de doce meses después de planteado por primera vez el establecimiento, las empresas deben comprometerse oficialmente con el mismo. Este compromiso se basa en las reuniones preliminares, el estudio de viabilidad y el plan de actividades.

Tiene lugar en varios niveles: a) el compromiso de respetar el estatuto, en el que se describen, entre otras cosas, la forma de interacción, la elección del personal directivo, etc.; b) un compromiso de contribución financiera; y c) un compromiso comercial, por ejemplo, el de exportar sobre todo a cierto grupo de países especificados en el plan de actividades.

VIII.- PLAN DE SEGUIMIENTO

Para ayudar al modelo asociativo en sus etapas iniciales, el promotor y las instituciones de apoyo que participan en el proceso de establecimiento del mismo deben realizar un seguimiento continuo.

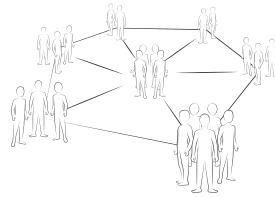
Ello se puede lograr mediante reuniones individuales o conjuntas, en las que se analicen los logros del consorcio y los retos que encara.

En el período inmediatamente posterior al establecimiento oficial del modelo, se deben promover las relaciones, tanto internas como externas, entre los asociados y otros actores.

Las empresas participantes se han comprometido mutuamente y los representantes deben entablar entre sí relaciones basadas en la confianza.

Además, se debe alentar el establecimiento de contactos y vínculos entre diversos consorcios y modelos asociativos para facilitar el intercambio de información y experiencia. Con el fin de asegurar la regularidad de las exportaciones, se debe tomar contacto con los clientes y se deben fortalecer las relaciones existentes.

2.5 FACILITACIÓN DE LAS ACCIONES CONJUNTAS

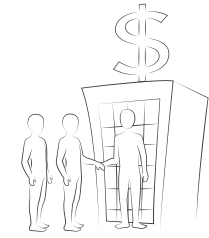


Es importante para el buen funcionamiento de la estrategia asociativa que se definan canales de comunicación accesible y ágiles entre los distintos encargados de desempeñar las funciones organizacionales, y también entre estos y el resto de los miembros. Son importantes además los mecanismos de coordinación que permitan que las actividades se encaucen en la misma dirección. Por ello, se debe recordar lo siguiente:

- 1 No es un proceso espontáneo, es un proceso organizacional.
- 2 Requiere direccionamiento.
- 3 Requiere dedicación de tiempo y de manera responsable.
- 4 Implica aporte y contribución de empresas, organizaciones e instituciones.
- 5 Implica búsqueda de diferentes fuentes de financiamiento.

De este modo, los coordinadores o promotores juegan un papel importante para facilitar el proceso de creación y puesta en marcha de un modelo asociativo. Con ellos, comienza el éxito de un proceso asociativo.

2.6 PLAN DE INVERSIONES CONJUNTAS



Es muy importante para el funcionamiento eficaz de un modelo asociativo que haya el financiamiento inicial suficiente para empezar un proceso. En general, la financiación de los modelos asociativos se basa en dos fuentes: a) los miembros participantes; y b) las instituciones.

La primera proviene directamente de las empresas participantes y puede adoptar una de las siguientes formas: una contribución única, cuotas anuales de los miembros y cobros por servicios concretos. Es también posible una combinación de las tres formas. En casos excepcionales, pueden necesitarse contribuciones adicionales para cubrir posibles pérdidas. Se hacen contribuciones cuando se establece oficialmente el modelo asociativo.

Por lo general, se las hace en partes iguales. El monto preciso de la contribución dependerá frecuentemente de la forma jurídica elegida. Esas contribuciones son la inversión de los miembros para establecer una oficina y, a la larga, acceder a los mercados extranjeros. Solamente se obtendrán ganancias a mediano o largo plazo y consistirán en un mejor rendimiento de las exportaciones. Los gastos de funcionamiento se sufragan mediante cuotas mensuales o anuales de los miembros, que se pueden volver a calcular todos los años.

Frecuentemente se introducen cobros por servicios concretos, cuando los miembros no participan en todas las actividades. La prestación de servicios a cambio de un pago es un mecanismo que asegura la sostenibilidad y hace que los miembros tomen conciencia del valor de sus servicios y de los gastos en que este incurre. Los cobros a los miembros por servicios concretos se calculan frecuentemente sin ánimo de lucro.

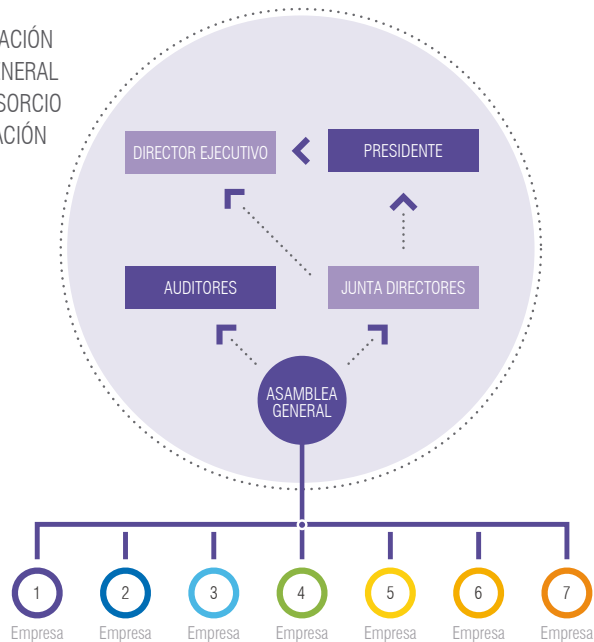
Otra fuente importante de financiación de los modelos asociativos, que complementa las contribuciones de los miembros, proviene de instituciones como organismos gubernamentales o asociaciones comerciales. En general, las instituciones cofinancian iniciativas y servicios concretos. Si no, pueden tratar de alentar la participación de las empresas, apoyando a los modelos asociativos sobre la base del número de sus miembros fundadores o proporcionalmente a los aumentos de su número de miembros.

La asistencia institucional sería conveniente en las primeras etapas de un modelo asociativo y se reduce con el tiempo, a medida que el grupo se consolida. Sin embargo, si eso no es posible, las empresas deberán generar actividades y fuentes de financiamiento alternativas con el objetivo de llevar a cabo su idea.

2.7 OPERACIÓN DEL PROYECTO

Luego de haber definido los diferentes modelos asociativos en la sección anterior, se describirá el organigrama general de uno de los modelos más comunes: el **consorcio de exportación**.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA GENERAL DE UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN



En el cuadro, se presenta el esquema general de un consorcio de exportación. En un primer paso, luego de haber sido convocadas y como miembros activos del consorcio, las empresas eligen una asamblea general y posteriormente al grupo de auditores.

Después de ello, la asamblea general tiene la facultad de elegir a la junta de directores del consorcio, el mismo que deberá elegir al presidente.

Finalmente, es el presidente el que elegirá al director ejecutivo o responsable del consorcio. Como bien se dijo anteriormente, este es un modelo de consorcio general. Puede servir como ejemplo para la formación de un modelo asociativo o consorcio. Todo dependerá de las necesidades concretas de cada modelo asociativo.

2.8 CASOS DE ÉXITO

GRUPO EMPRESARIAL CUSCO ALIMENTOS ANDINOS / ANDEAN FOOD



ESQUEMA DE ARTICULACIÓN

¿QUIÉNES SON?

Un grupo de emprendedores agroindustriales del Cusco que investigan, desarrollan, producen, comercializan y exportan productos naturales de alta calidad para mercados especiales, elaborados sobre la base de la biodiversidad andina. Los alimentos son cultivados y procesados en medios no contaminados, en pisos ecológicos entre 1200 y 4100 m.s.n.m., respetando y dando valor a la cultura, tradición y sabiduría milenarias.

OFRECEN LAS SIGUIENTES LÍNEAS

- cereales
- harinas
- frutas deshidratadas
- barras energéticas
- chocolates
- bombones
- café e infusiones
- piqueos
- mermeladas
- galletas
- sopas
- cremas
- desayunos
- pastas
- encurtidos y salmueras
- condimentos
- colorantes

Todos ellos elaborados sobre la base de especias de la región andina del Perú como:

- cereales
- granos
- semillas
- hierbas
- frutas

INTEGRANTES

Cada una de las seis empresas del grupo cuenta con productos complementarios, capitales enteramente de la región Cusco y un tiempo de vida en mercados reales de más de quince años. Las empresas son:

- Cusco Mara E.I.R.L.
- Kuski S.R.L.
- La Cholita Fábrica de Chocolates S.A.
- Productos Alimentarios Misky S.A.C.
- Molinos Cusco S.A.
- Perú Inka S.R.L.

Todas estas empresas son líderes en la región en sus líneas de productos. Así mismo, han implantado o vienen implantando exigentes sistemas de gestión empresarial, de seguimiento de calidad y de gestión ambiental.

MERCADOS

Las empresas tienen en el mercado más de 140 productos agroindustriales elaborados principalmente sobre la base de cultivos andinos de la región. Estos productos se encuentran en una amplia diversidad de puntos de venta para consumidores finales en ámbitos locales, regionales, nacionales y también del exterior.

RED DE PROVEEDORES

Las cadenas económicas de dichas empresas involucran a diversos actores, como familias de agricultores de diferentes zonas, trabajadores agroindustriales, empresarios, investigadores, diseñadores, imprentas, transportistas, comerciantes, representantes, distribuidores.

CENTRAL PIURANA DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO ORGÁNICO CEPIBO

ESQUEMA DE ARTICULACIÓN CEPIBO

¿QUIÉNES SON?

La Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico, CEPIBO, es un modelo exitoso de asociatividad. Su capacidad de producir y exportar banano orgánico aplicando economías de escala, le ha permitido obtener una mayor rentabilidad por sus productos y generar puestos de empleo, contribuyendo a la inclusión social.

¿QUÉ PRODUCEN?

CEPIBO ofrece banano orgánico con certificación de comercio justo. A pesar de la competencia de grandes empresas transnacionales en sus zonas de influencia, CEPIBO ha demostrado que es posible competir si los pequeños productores trabajan unidos y de manera organizada.

INTEGRANTES:

CEPIBO cuenta con 12 asociaciones que reúnen a cerca de mil 200 pequeños productores de banano orgánico en el norte del Perú. Los productores de banano son el eje central. A pesar de las dificultades que enfrenta el agro se mantienen unidos porque están convencidos que la unión hace la fuerza.

MERCADOS:

La articulación a cadenas globales de valor es uno de los retos más importantes que enfrentan las pequeñas unidades productivas rurales que aspiran crecer y desarrollarse. En el caso del banano orgánico, esto ocurre en un contexto de estrictas exigencias, donde el comercio internacional está altamente concentrado en unas pocas empresas que tienen capacidad para manejar muy altos volúmenes de un producto muy perecedero.

El reto de los pequeños productores es integrarse a esas cadenas que demandan ante todo altos volúmenes, estandarización e inocuidad. Actualmente CEPIBO está exportando entre 16 a 18 contenedores por semana. Sus mercados principales son Francia, Italia, Alemania y Estados Unidos.

RED DE PROVEEDORES:

En este sentido, la implementación de sistemas de certificación tanto orgánica como de comercio justo ha sido un logro importante alcanzado por CEPIBO. Esto ha significado un importante aumento de las áreas de cultivos de frutales, una expansión de la infraestructura productiva y la implementación de sistemas de gestión de la calidad y un significativo incremento en el número de empleos.

1

FORTALEZAS

- Cuentan con Certificación orgánica propia.
- Recursos financieros provenientes del Comercio Justo.
- Tienen alianzas con sus compradores actuales.
- Utiliza diferentes programas de apoyo del gobierno y la cooperación internacional.

2

OPORTUNIDADES

- Actualmente existe una creciente demanda internacional por banano orgánico.
- La existencia de nichos de mercado que pagan precios superiores, como por ejemplo, el comercio justo.

2.9 ENLACES A PÁGINAS WEB SOBRE CONTRATOS ASOCIATIVOS Y CONSORCIOS



Modalidades asociativas. Ministerio de la Producción, Dirección Mi Empresa.



http://www.mac.gob.pe/descargas/Modalidades_Asociativas.pdf



Modelos de contratos de asociatividad y consorcios - APOMIPE.



http://www.apomipe.org.pe/codigo_php/imagenes/download/ANEXOS%20Parte1.pdf



Manual de consorcios sin contabilidad independiente - APOMIPE y Ministerio de la Producción.



http://www.apomipe.org.pe/codigo_php/imagenes/download/MANUAL%20CONSORCIOS%20-%20Parte%201.pdf



Modelos de contrato de asociatividad y consorcios. Ministerio de la Producción, CTB Perú Agencia Belga para el Desarrollo.



<http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/Asociatividad%20D.pdf>



Contratos asociativos regulados por la Ley General de Sociedades. Consorcios y Asociación en Participación. Normas Legales.



http://www.pwc.com/es_PE/PE/servicios-legales-y-tributarios/boletin/assets/edicion-2010-03.pdf

- ▼ Contrato de consorcio. Universidad San Juan Bautista, Gaceta Jurídica.
 : http://intranet.upsjb.edu.pe/Downloadfile/Consultorio/contrato_consorcio.pdf
- ▼ Contrato de consorcio. Notaría Rodríguez Velarde.
 : <http://www.rodriuezvelarde.com.pe/pdf/mod-37.pdf>
- ▼ Análisis tributario de los contratos de asociación en participación y consorcio. Dra. Indira Navarro Palacios, Revista Peruana de Derecho de la Empresa.
 : <http://www.teleley.com/revistaperuana/4navarro-54.pdf>

2.10 BIBLIOGRAFÍA

United Nations Industrial Development Organization.(2011). Asoociatividad: “Herramienta para impulsar los negocios de las Mipymes y Emprendedores”.

Organización Internacional del trabajo (2007). “Estrategias Asociativas para Micro y pequeñas Empresas.

Cooperazione Italiana, MINKA. Carlos López Cerdán Ripoll. Redes Empresariales. Experiencias en la Región Andina.

UNIDO. 2010. “Clusters and Business Linkages Unit”.Fabio Russo, Marco Dini, Nuria Ackermann.

Organismo de Desarrollo y Comercio de Dinamarca y Ministerio de Comercio e Industria (1996), Evaluation of the “Network Cooperation Programme”.

Renart, LL. G. (1997), Consorcios para la exportación: en busca del mejor aliado, vol. 16 de la IESE. Business Management Library, Ediciones Folio, Barcelona.

Eguiluz, A. (2002), Les Consortia d’Exportation—L’experience espagnole, ponencia presentada en un curso práctico, ciudad.

Federexport (1998), La Vocazione all’Export del Sistema Italia: Consorzi e aziende a confronto, Roma.

ITC, Export Marketing: The EDC Option, An ITC Seminar Reference Manual, Ginebra.

Nesheim, T. (1995), The Norwegian Business Network Programme—Content, context and output.

Fondo de Desarrollo Industrial y Regional de Noruega (1995), Business network manual. A tool for developing business co-operation. Oslo.

OECD (1964), Export Marketing Groups for Small and Medium-Sized Firms, París.

ONUDI (1995), Principles for promoting clusters & networks of SMEs, Small and Medium

ONUDI (1998b), Propositions d’un Plan d’Action pour la Réalisation de Projets Pilotes des

ONUDI (2001a), Development of Clusters and Networks of SMEs: The UNIDO Programme, Viena.

ONUDI (2002), Guide pratique pour la création de consortia d’exportation en Tunisie, Túnez.

ONUDI/PNUD (2001), Writing a Preliminary Business Plan, Village Industries Pomotion

CAPÍTULO 3

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 1 La experiencia en diferentes países y sectores ha demostrado que las empresas pequeñas y medianas, o las que están en las primeras etapas de sus actividades de exportación con una orientación al mercado, pueden obtener mayores beneficios particulares si son parte de un proceso asociativo o de un consorcio de exportación.
- 2 La asociatividad es una alternativa válida y comprobada para enfrentar muchas de las dificultades que presenta el mercado internacional, como por ejemplo: niveles mínimos de oferta exportable, desarrollo de nuevos mercados, inversión en promoción y marketing, barreras de acceso, desconocimiento del público objetivo, entre muchas otras. Así mismo, ayuda a generar competitividad entre las empresas participantes.
- 3 Para empezar un proceso asociativo, se recomienda promover un clima de desconfianza inicial entre las empresas participantes. Esto se logra comunicando claramente los objetivos del proceso asociativo y conociendo las experiencias de cada uno de los participantes.
- 4 El éxito de las primeras actividades conjuntas es fundamental para que el proyecto continúe. Se deben establecer solamente objetivos realistas con el fin de reforzar la motivación de los miembros. El logro de esos objetivos tendrá un efecto de demostración y preparará a los miembros para actividades más ambiciosas en el futuro.
- 5 Para ello, las buenas relaciones entre los miembros son otro factor decisivo para el funcionamiento eficiente de un proceso asociativo. Los miembros deben conocerse y respetarse los unos a los otros para evitar conflictos y celos.
- 6 Es necesario evaluar las características de las empresas participantes para asegurar que existe la capacidad empresarial mínima necesaria para pertenecer a un modelo asociativo. Se debe entender que los mercados internacionales exigen un alto nivel de competitividad y para acceder a ello de manera eficiente, cada participante debe estar muy bien preparado.
- 7 El establecimiento de un proceso asociativo puede representar el inicio de una alianza de mediano y largo plazo, y no solamente la creación de un grupo. Es decir, puede ser el primer paso de una amplia estrategia para fortalecer la competitividad de un grupo o sector, mediante la cooperación estratégica entre empresas.
- 8 Un buen promotor del proceso asociativo es muy importante en la fase de diseño y establecimiento. Su apoyo durante las etapas iniciales puede asegurar la viabilidad del grupo en el largo plazo, ya que puede ayudar a optimizar el proceso y asegurar la ejecución oportuna. Además, facilita la cohesión del grupo y ayuda a los miembros a definir objetivos realistas.
- 9 Los proyectos en conjunto de las empresas asociadas requieren de un conocimiento específico de la realidad local donde la red opera, así como de capacidades de coordinación con los actores que conforman el sistema productivo local (municipalidades, cámaras, instituciones de formación, agencias financieras, empresas, así como programas de promoción y capacitación que ofrezca el gobierno, a través de sus ministerios y/o organizaciones).
- 10 Para finalizar, los esquemas asociativos son una forma de facilitar el desarrollo de las ventajas competitivas de cada una de las empresas participantes. En la práctica, para lograr una puesta en marcha exitosa y el logro de los objetivos esperados, se requerirá de un esfuerzo significativo de cada una de las empresas participantes y del fortalecimiento del esquema asociativo.

