



# CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

# ÍNDICE

Presentación del tema _____	2
Objetivo general _____	2
Objetivos específicos de aprendizaje _____	2
<b>Introducción</b> _____	<b>3</b>
<b>1. Definiciones</b> _____	<b>4</b>
<b>1.1. ¿Qué es un consorcio de exportación?</b> _____	<b>5</b>
<b>1.2. Tipos de consorcio de exportación</b> _____	<b>6</b>
<b>1.3. ¿Qué debemos de tomar en cuenta en un consorcio?</b> _____	<b>8</b>
<b>1.4. ¿Qué transformaciones se presentan en el marco de un consorcio?</b> _____	<b>9</b>
<b>1.5. Desventajas</b> _____	<b>10</b>
<b>1.6. Ventajas</b> _____	<b>11</b>
<b>Referencias bibliográficas</b> _____	<b>13</b>
<b>Sobre PROMPERÚ</b> _____	<b>14</b>
<b>Contáctanos</b> _____	<b>14</b>

## Presentación del tema



### Amigo exportador:

Queremos que este curso sea didáctico y de gran utilidad, para ello necesitamos tu colaboración. Aquí te explicamos el marco general de este tema.

### Objetivo general

A través de este módulo podrás conocer los procesos que debe llevar a cabo un exportador para conocer los aspectos de los consorcios de exportación.

### Objetivos específicos de aprendizaje

A través del desarrollo del subtema “definiciones” podrás:

Conocer los a profundidad los conceptos relacionados a los consorcios de exportación, tipos de consorcio de exportación, podrá responder a la pregunta ¿qué debemos tomar en cuenta en un consorcio?, ¿qué transformaciones se presentan en el marco de un consorcio?, las desventajas y principales ventajas de los consorcios de exportación.

A través del subtema “principios en la creación de un consorcio de exportación” el lector conocerá los principios que rigen los destinos de los consorcios.

Finalmente, en el subtema “pasos para establecer un consorcio” se dará a conocer el paso a paso para la conformación de un consorcio de exportación, saber sobre el equipo de alto rendimiento y los pasos para celebrar un contrato de consorcio en el Perú.

## Introducción

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 para aprender a trabajar conjuntamente con una perspectiva de largo plazo. En consecuencia, los beneficios de la asociatividad son muchos, pero los principales son económicos, políticos y socioculturales.

Al cooperar en el interior de un consorcio de exportación que combina los conocimientos especializados y los medios financieros de varias empresas, las PYMES pueden superar los obstáculos e ingresar efectivamente en mercados extranjeros y desarrollarlos con menor costo y riesgo. Al mismo tiempo, los miembros pueden mejorar su rentabilidad, aumentar la eficiencia y acumular conocimientos.

Al fomentar la cooperación entre las empresas se mejora el entorno comercial de las mismas y promueve la capacidad de aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

En consecuencia, los consorcios de exportación representan el primer paso de una amplia estrategia empresarial para fortalecer la competitividad de las PYMES y su ingreso a los mercados internacionales.

# 1. Definiciones

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.

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.

El concepto de estrategia asociativa se define 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”.

## 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.

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:

Comercialización	Financieros	Organizacionales
<ul style="list-style-type: none"><li>•Apertura para nuevos mercados para productos actuales.</li><li>•Lanzamiento de nuevos productos al mercados.</li><li>•Investigación de mercados.</li><li>•Alianzas comerciales.</li><li>•Consortios de exportación.</li><li>•Inversión conjunta.</li><li>•Logística y distribución.</li><li>•Servicios post venta conjunta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Acceso a financiamiento.</li><li>•Ahorro por compras conjuntas.</li><li>•Inversión conjunta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Mejora en los procesos productivos.</li><li>•Aplicación de nuevas formas de administración.</li><li>•Puesta en marcha de planeamiento estratégico.</li><li>•Capacitación conjunta</li><li>•Economía a escala.</li><li>•Acceso a tecnología de productos o procesos.</li><li>•Aumento de poder de negociación.</li><li>•Investigación y desarrollo.</li></ul>

## 1.1. ¿Qué es un consorcio de exportación?

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.

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.

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.

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.



### **Amigo exportador:**

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

### **¿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.

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:

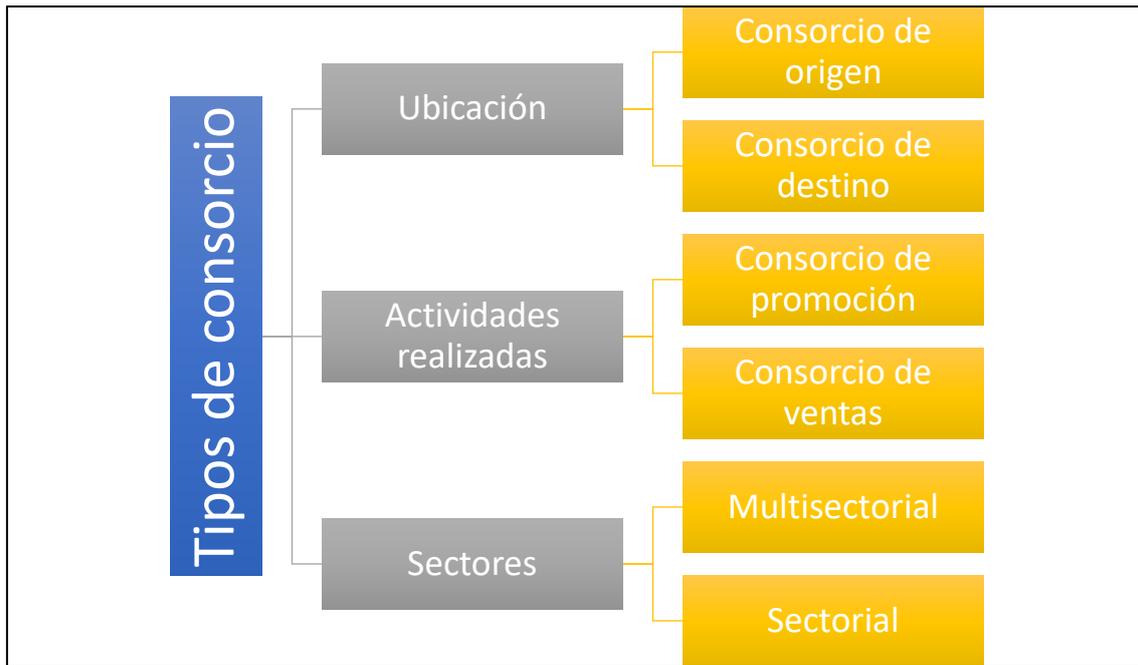
Mejorar su rentabilidad	Aumentar la eficiencia	Acumular conocimientos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de la formulación de estrategias de exportación y el logro de exportaciones estables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite explotar las economías de escala y de alcance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoran sus conocimientos de la forma que han de operar en los mercados internacionales, mejorar sus operaciones y la forma de participar en alianzas.</li> </ul>



**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 hubiesen intentado la exportación por sí solas.

## 1.2. Tipos de consorcio 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.



### **Los consorcios de origen**

son aquellos que se constituyen el país en el que están establecidas las empresas socios; pueden tener filiales en el exterior.

### **Los consorcios de destino**

Son aquellos formados en el exterior por empresas de un mismo país que tienen como objetivo un mercado concreto, en el cual constituyen una sociedad para desarrollar la gestión comercial.

### **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.

### **Los consorcios de ventas**

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:

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

Consortio 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.

## Los consorcios multisectoriales

Este tipo de consorcios acogen como socios a organizaciones empresariales afines, que desarrollan su actividad en un mismo sector productivo.

## Los consorcios multisectoriales

En este caso la unión de empresas se conforma en base a productores de distintos sectores que en principio no tendrían ninguna vinculación, pero a los que interesa ir de la mano para aprovechar distintas sinergias que puedan producirse como por ejemplo la utilización conjunta de redes e infraestructuras de transporte, la presentación a licitaciones multisectoriales, etc.

### 1.3. ¿Qué debemos de tomar en cuenta en un consorcio?

Las principales características de los consorcios de exportación son:

Es un mecanismo de Cooperación
Contar con cierto grado de Organización
Cierto grado de Permanencia
Supone una Decisión voluntaria al asociarse
Se orienta al logro de Objetivos comunes

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.

Otro aspecto es la 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.

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.

La 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.



#### **Amigo exportador:**

Los cuatro principios éticos que adoptan los consorcios son:

- El respeto.
- La transparencia.
- La confianza y
- La participación.

## **1.4. ¿Qué transformaciones se presentan en el marco de un consorcio?**

El nuevo consorcio formado deberá crear se Departamento de Exportación. Que entre sus principales funciones destacan:

- Desarrollar una estrategia comercial en conjunto.
- Analizar los mercados internacionales y cómo funcionaría allí el modelo de negocio del consorcio.
- Investigar y seleccionar los mercados adecuados para la internacionalización de la organización.
- Velar por el financiamiento de los programas que se desarrollarán en el exterior.
- Impulsar la promoción internacional del consorcio y sus productos o servicios.
- Conocer el sistema legal local, sus aplicaciones y regulaciones en cuanto al comercio exterior. Además, conocer los sistemas de los países o mercados que se apuntan como objetivo.
- Regular la distribución internacional, los canales utilizados, los documentos necesarios, el transporte y todo lo necesario para que no haya ningún problema con las autoridades responsables.



## 1.5. Desventajas

La conformación de un consorcio de exportación trae consigo ventajas y desventajas. Empezaremos con algunas desventajas:

1. En las etapas iniciales, algunas empresas participantes podrían retirarse por tener otros intereses en materia de exportación.

2. El consorcio podría ser utilizado como medio para fomentar objetivos personales de algunos de los integrantes.

3. Problemas vinculados con la falta de contribución financiera de las empresas que conforman el consorcio.

El establecimiento de una estructura colectiva que reagrupe a diversas pequeñas y medianas empresas (PYMES) no es una tarea fácil. Hay varios obstáculos y los riesgos de fracasar pueden ser considerables. Es cierto que las fases iniciales son las más delicadas. Los retos más frecuentes se relacionan con la superación del individualismo de los empresarios, así como con las dudas y la incertidumbre respecto del resultado de las iniciativas conjuntas. No siempre es fácil convencer a las empresas y las instituciones de apoyo de los beneficios del trabajo mancomunado, en particular cuando no hay una tradición de cooperación entre empresas.

## 1.6. Ventajas

Las ventajas de los consorcios de exportación son mayores que las desventajas y aquí se muestra un resumen de las más importantes:

1. Mayor conocimiento	2. Desarrollo de una red de contactos	3. Alianzas en el extranjero	4. Comparten gastos y responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Beneficios derivados de la difusión de la información.</li><li>• Nuevos conocimientos.</li><li>• Mejora la gestión del conocimiento técnico, productivo y comercial.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de una red de relaciones con agentes económicos, sociales y políticos.</li><li>• Desarrollo de nuevos proveedores, agentes aduaneros, brokers, etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acceso a mercados en el exterior.</li><li>• Mayor poder de negociación con clientes y otros agentes del comercio internacional.</li><li>• Mejor imagen empresarial.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menores costos de producción.</li><li>• Realización de compras asociativas.</li><li>• Disminución en costos como diseño de productos, insumos, mano de obra, tecnología, etc.</li></ul>

<p>5. Todos aportan sus servicios comunes</p>	<p>6. Ganan conocimiento en diversos temas</p>	<p>7. Acceso a nuevos productos y subvenciones</p>	<p>8. Acceso a capacitaciones de PROMPERÚ</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora los márgenes de utilidad de las empresas mediante una diversidad de economías, formulación de estrategias de exportación y el logro de exportaciones estables.</li> <li>• Se utilizan servicios comunes que lleva a mejoras en la inversión del tiempo y reducción de costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparten conocimiento como inteligencia comercial, promoción comercial, desarrollo exportador, experiencias de las empresas socias, etc.</li> <li>• Permite superar problemas derivados de su pequeña dimensión y explotar las economías a escala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de recursos al acceder a subvenciones de organismos públicos y regionales tienen para programas de asociatividad empresarial en consorcios de exportación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el marco del Programa Ruta Exportadora, tiene implementado capacitaciones en comercio internacional, que busca mejorar la competitividad de las empresas en su internacionalización en consorcios dotándolas de capacidades en gestión empresarial y herramientas de diferenciación.</li> </ul>

Al cooperar en el interior de un consorcio de exportación que combina los conocimientos especializados y los medios financieros de varias empresas, las PYMES pueden superar los obstáculos anteriormente enumerados e ingresar efectivamente en mercados extranjeros y desarrollarlos con menor costo y riesgo. Al mismo tiempo, los miembros pueden mejorar su rentabilidad, aumentar la eficiencia y acumular conocimientos.

## Referencias bibliográficas

**ARAL ITS CONSULTORES.** Como exportar en compañía: el consorcio multisectorial.

<http://www.aralits.com/como-exportar-mediante-consorcio-multisectorial/>

**CERTUS.** Las funciones de un departamento de comercio exterior de una empresa.

<https://www.certus.edu.pe/blog/cuales-son-las-funciones-del-departamento-de-comercio-exterior-de-una-empresa/>

**CONEXIÓN ESAN.** ¿Por qué contar con un equipo de alto rendimiento?

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/06/por-que-contar-con-un-equipo-de-alto-rendimiento/>

**COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO (2013).** Colección Promoviendo Exportación. Guía N° 12 Asociatividad para el comercio exterior.

<http://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/176>

**COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO (2017).** Consorcio de exportación. Colecciones Miércoles del exportador.

[http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/2064/Consortios\\_Exportacion\\_2017\\_keyword\\_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/2064/Consortios_Exportacion_2017_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO (2012)** Asociatividad empresarial como herramienta de internacionalización. Colecciones Miércoles del exportador.

[http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/3063/Asociatividad\\_empresarial\\_herramienta\\_internacionalizacion\\_2012\\_keyword\\_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/3063/Asociatividad_empresarial_herramienta_internacionalizacion_2012_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO (2018)** Contratos asociativos: Contrato de consorcio, asociación en participación y joint venture. Colecciones Miércoles del exportador.

[https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/3530/Contratos\\_asociativos\\_Contrato\\_Consorcio\\_asociacion\\_participacion\\_Joint\\_Venture\\_2018\\_keyword\\_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/3530/Contratos_asociativos_Contrato_Consorcio_asociacion_participacion_Joint_Venture_2018_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**PROYECTO BIOCOMERCIO ANDINO (2013)** Las empresas del Biocomercio en el Perú. Kit de capacitación de Biocomercio 3. Lectura 1 y 2.

[http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/1033/Kit\\_capacitacion\\_biocomercio\\_3\\_lectura\\_1\\_2\\_2013\\_keyword\\_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/1033/Kit_capacitacion_biocomercio_3_lectura_1_2_2013_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL-ONUUDI (2003)** Desarrollo de conglomerados y redes de MYPES. Guía de los consorcios de exportación.

<http://www.iberglobal.com/files/Consortios-ONUUDI.pdf>

## Sobre PROMPERÚ

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo-PROMPERÚ tiene como objetivo posicionar al Perú en el mundo a través de la promoción de su imagen, sus destinos turísticos y sus productos de exportación con valor agregado, contribuyendo al desarrollo sostenible y descentralizado del país.

En el campo de las exportaciones PROMPERÚ ofrece una amplia gama de servicios que promueven la internacionalización de las empresas peruanas:

- Orientación e información: servicios de orientación personalizada e información especializada sobre exportaciones e internacionalización empresarial.
- Capacitación: la más variada oferta de talleres y seminarios sobre comercio internacional que le permitirán fortalecer y ampliar sus conocimientos para exportar.
- Asistencia empresarial: asistencia técnica especializada y herramientas de adaptación del producto, gestión empresarial, facilitación y calidad que le permitirán dar el gran salto hacia la exportación de sus productos y servicios.
- Promoción: herramientas de promoción y contacto con compradores internacionales que permitirán ampliar su cartera de clientes con una mayor exposición de sus productos.

## Contáctanos

### Plataforma de atención al exportador

Av. Jorge Basadre 610 - San Isidro - Lima - Perú

Aló Exportador (01) 207-1530 | 719-2999

Correo electrónico [sae@promperu.gob.pe](mailto:sae@promperu.gob.pe) | [sae1@promperu.gob.pe](mailto:sae1@promperu.gob.pe)

 [fb.com/promperu](https://fb.com/promperu)

 [www.youtube.com/user/PeruExportador](https://www.youtube.com/user/PeruExportador)

 [twitter.com/promperu](https://twitter.com/promperu)

 [ps://vimeo.com/promperu/channels](https://ps://vimeo.com/promperu/channels)

 [issuu.com/promperu](https://issuu.com/promperu)

[www.promperu.gob.pe](http://www.promperu.gob.pe)

