

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS
AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
COMERCIO INTERNACIONAL**

**CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN COMO
ALTERNATIVA DE DESARROLLO PARA LAS
EMPRESAS COSTARRICENSES**

Andrés Alonso Zamora Mena

San José, Marzo 2019

Tabla de Contenido

CAPÍTULO I: INTRODUCTORIO	3
Planteamiento del Problema de la Investigación	4
Objetivos de la Investigación.....	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos.....	5
Justificación de la Investigación	5
Antecedentes de la Investigación.....	7
Proyecciones de la Investigación	10
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA	11
Surgimiento de consorcios de exportación	11
Panorama industrial de las PYMES	11
Limitaciones de la PYMES: ¿qué impulsó la creación de consorcios de exportación?	16
Consortios de exportación.....	17
Historia Internacional.....	17
Historia en Costa Rica.....	18
Definición de consorcios de exportación.....	20
Clasificación de los consorcios de exportación	23
Conformación de los consorcios de exportación	24
Funcionamiento de los consorcios de exportación	31
Diferencia entre consorcio y clúster	35
Ventajas y desventajas de los consorcios de exportación.....	36
Instituciones que operan con los consorcios de exportación en Costa Rica.....	38
Consortios existentes en Costa Rica	40
Beneficios para las empresas costarricenses.....	42
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	46
Enfoque de la Investigación.....	46
Método de la Investigación.....	46
Muestra de la Investigación	47
Población.....	47
Muestra.....	48
Unidades de Análisis de la Investigación	50

Consortios de exportación	50
Alternativas para desarrollo	51
Instrumentos de la Investigación	51
Cuestionarios.....	51
Entrevistas	51
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos	52
Método de Análisis de la Investigación	53
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	54
Unidad de Análisis 1: Consortios de Exportación	55
Categoría 1. Promoción y venta	56
Categoría 2. Sectores estratégicos.....	58
Categoría 3. Facilitar la exportación	60
Categoría 4. Representar al país.....	61
Categoría 5. PROCOMER	62
Categoría 6. Instituciones referentes	65
Categoría 7. Consortios de Exportación en Costa Rica.....	67
Categoría 8. Conglomerados empresariales	70
Categoría 9. Ventajas de los consorcios de exportación	72
Categoría 10. Desventajas de los consorcios de exportación.....	74
Unidad de Análisis 2. Alternativas para el desarrollo.....	76
Categoría 1. Beneficios de empresas afiliadas	77
Categoría 2. Desarrollo de sinergias	79
Categoría 3. Competitividad	80
Categoría 4. Costos	82
Categoría 5. Innovación	83
Categoría 6. Economías a escala	85
Categoría 7. Alternativas de crecimiento	86
Interpretación de los Datos	88
CAPÍTULO V	92
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
Conclusiones.....	92
Recomendaciones	94

REFERENCIAS 96

APÉNDICE 100

CAPÍTULO I: INTRODUCTORIO

Planteamiento del Problema de la Investigación

El crecimiento exponencial que ha tenido la globalización en el último siglo, trae consigo múltiples implicaciones para las pequeñas y medianas empresas; de manera que, estas se han visto forzadas a implementar distintas técnicas y mecanismos para fomentar su desarrollo (tanto a nivel interno como externo) a todo lo referente a comercio internacional.

Para aumentar la competitividad de la economía nacional, los países deben procurar que se genere un aumento en las exportaciones; de manera que, es necesario fomentar el surgimiento de empresas que se dediquen propiamente a exportar productos fuera del territorio nacional y; a su vez, que erradiquen la brecha que existe entre las exportaciones y las importaciones costarricenses.

Por tanto, para incentivar el surgimiento de nuevas empresas que se vean interesadas en la formación de nuevos consorcios; o bien, en alianzas con consorcios ya existentes, se debe promover la aplicación de este mecanismo de comercialización que beneficia la economía nacional y facilita la extensión a nuevos mercados.

La creación de consorcios es un tema de reciente implementación en Costa Rica. Esto trae consigo que la información referente no sea de fácil acceso para muchas pequeñas y medianas empresas (tales como libros o investigaciones relacionadas); no obstante, existen ciertas instituciones que trabajan de la mano con los consorcios y son capaces de brindar esta información.

Se pretende llegar hasta el final con la presente investigación y cumplir con los objetivos seleccionados. Además, se busca establecer por escrito los alcances de las empresas que se acogen a los consorcios de exportación, con el fin de obtener mejores oportunidades comerciales. Una vez expuesto lo anterior, se hace necesario establecer la pregunta a la cual se busca dar solución, quedando delimitada de la siguiente forma:

¿Por qué los consorcios de exportación son una alternativa para el desarrollo de las empresas costarricenses?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Analizar los consorcios de exportación como alternativa para el desarrollo de las empresas costarricenses

Objetivos específicos

Examinar el funcionamiento de los consorcios de exportación que operan en el país

Identificar las alternativas de desarrollo que presentan los consorcios de exportación para las empresas costarricenses.

Justificación de la Investigación

En Costa Rica, la economía se encuentra sustentada en gran parte por la acción de las pequeñas y medianas empresas; por lo que se podría decir que, son una fuerte ancla para el desarrollo de la economía nacional, debido al gran predominio de estas a lo largo y ancho del país, con una gran variedad de bienes y servicios para ofrecer.

Según el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2019) una PYME, se define como “toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica”.

En numerosas ocasiones las pequeñas y medianas empresas cuentan con distintas dificultades para continuar con su operación; o en muchos casos, para iniciar a operar, por lo

que se ven obligadas a buscar una forma de agilizar y fortalecer estos procedimientos comerciales.

Como mecanismo para potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades en el mercado extranjero, las empresas nacionales exportadoras buscan la estabilización de consorcios de exportación. Según el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA] (2006), los consorcios consisten en alianzas voluntarias de empresas, cuyo objetivo principal radica en la ejecución de una actividad económica específica (p. 34)

De esta manera, existen dos grandes operaciones de comercialización que facilitan el desarrollo económico de una empresa: la exportación y la importación. Estas constituyen un método más asequible para el intercambio de mercancías a nivel mundial; por esta razón, siendo la exportación una vía de desarrollo comercial tan relevante, se pretende analizar su papel mediante la implementación de consorcios de exportación que permitan internacionalizar a las pequeñas y medianas empresas costarricenses.

La importancia de los consorcios de exportación tiene su justificación en qué; además de facilitar las operaciones comerciales de las empresas participantes con mercados internacionales, también buscan la estabilización de precios para los mercados destino, la selección de intermediarios que facilitarán la distribución, entre otros beneficios. (García, 2002, p.206)

Este estudio implica una serie de etapas, que requieren trabajo investigativo en el que se contara con ventajas y desventajas para su elaboración. Se pretende dar a conocer el tema al lector interesado de manera que se cree conciencia sobre el impacto de la implementación de estas alianzas estratégicas en Costa Rica.

Además, como una herramienta organizacional que une distintas empresas costarricenses, los consorcios también fomentan el desarrollo de todos los miembros que

conformen el consorcio en cuestión, ayudando de distintas maneras para que las empresas se internacionalicen adecuadamente y sus productos permanezcan en el mercado internacional de forma competitiva.

Por tanto, el tema de consorcios de exportación es un tema viable, debido a que Costa Rica cuenta con bastantes consorcios de exportación enfocados en diferentes gamas de productos que, además, cuentan con el respaldo de instituciones costarricenses que trabajan para el adecuado desarrollo del comercio exterior. Por tanto, se espera dar a conocer la índole, particularidades, ventajas y desventajas de esta herramienta, tan útil, que puede no ser de conocimiento para las pequeñas y medianas empresas de este país.

Antecedentes de la Investigación

Los consorcios de exportación son una idea relativamente nueva en Costa Rica, pero no a nivel mundial, debido a que ya varias naciones se han acogido al sistema de consorcios con la idea de internacionalizar a sus empresas.

Su inicio local, según el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe [SELA] (2015) data del año 2012 con la creación y ejecución de programas enfocados para la ayuda de las pequeñas y medianas empresas, esto gracias a los recursos propuestos y recibidos mediante la cooperación internacional, además de facilitar una metodología preestablecida implementada por Organización de la Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). (p.27, 28)

No obstante, se debe mencionar que el surgimiento de los programas de ayuda para este tipo de empresas, se da tiempo después de la implementación y operación del primer consorcio en Costa Rica, dado que data de los primeros años del nuevo siglo; por lo que es justificado decir que se debe a una medida de fomento por parte de organizaciones externas que trabajan y conocen más del método.

Su idea de estudio e implementación se guía gracias al país pionero de los consorcios, que es Italia, con la Federación Italiana de Consorcios de Exportación (FEDEREXPORT), institución pionera en la creación de los consorcios de exportación por el año 1974, que cuenta vasta experiencia en el sistema de consorcios de exportación y que ha servido para el acogimiento del modelo, en muchos otros países, que ahora practican ésta modalidad. También es importante mencionar que otros países europeos acogieron el método de consorcios, contando con resultados positivos para las empresas que forman parte de la idea. (SELA, 2015, p.21)

Asimismo, cabe destacar que existe una ley que promueve los consorcios de exportación a nivel nacional, llamada: Ley para el fomento de competitividad de la PYME, mediante el desarrollo de consorcios, número 9576. Dicha ley se crea un tiempo después de la aparición del proyecto en Costa Rica, con la idea de legitimar la práctica de los mismos en el país, y contar con un mecanismo legal pertinente que le brinde veracidad al momento de establecerse.

Es importante mencionar que en años anteriores al 2012, ya se planteaba la idea de consorcios de exportación en el país con instituciones nacionales como PROCOMER, encabezando la puesta en marcha de la idea, por mencionar un ejemplo de instituciones nacionales de carácter comercial que velan por el desarrollo de las empresas costarricenses.

No obstante, ya se habían incursionado en la modalidad de conglomerado empresarial en el país, con la creación de un par de consorcios de exportación importantes, siendo estos dirigidos al área de comida y metales.

Diario Gestión de Perú (2015) expone en su noticia titulada: “Consortio formado por nueve empresas de software peruano se instala en Panamá”; la importancia que tiene para el país el lograr ubicarse en una región estratégica para el desarrollo de la conectividad tecnológica, como es la canalera. Asimismo, el artículo tiene como objetivo que el consorcio compita a nivel latinoamericano en telecomunicaciones, así como el atraer empresas tecnológicas de gran cartel mundial para fomentar el desarrollo del consorcio. En el artículo

también predomina información referente a los alcances en el tiempo que este consorcio pueda aportar a la economía peruana y las empresas que forman parte del mismo.

Como conclusión, Gestión (2015) logra demostrar el poder de Perú como un país capaz de proveer soluciones tecnológicas a nivel mundial, de la mano de la promoción del consorcio de ciencia y tecnología en la región, incursionando en otro país con el fin de promover oportunidades comerciales y de negocios en dicho país.

Otro artículo de relevancia para la presente investigación, es el de María Fernanda Landaeta (2013) para El Financiero Costa Rica, en el que habla sobre la microempresa Frutylac y su incursión en el mercado internacional, mediante la unión a un consorcio de exportación. A partir de la noticia, se obtiene la importancia de los consorcios de exportación como vía para la promoción e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas costarricenses, así como la división por sectores que hay para los consorcios de exportación en Costa Rica.

Otros puntos importantes de la noticia corresponden a que cada consorcio cuenta con un reglamento de funcionamiento que es definido por los miembros del consorcio, con el fin de legalizar las actividades que se realicen en el mismo, acompañados con capacitaciones, efectuadas por expertos en la materia de representantes de la ONUDI.

Landaeta (2013) concluye que la principal meta es exportar, así como es la meta de los consorcios de exportación, además señala lo importante que son las actividades de promoción, tales como ferias nacionales e internacionales que dan a conocer los productos de la empresa. También, expresa la idea de expandir el modelo a otras regiones con el fin de brindar oportunidades a otras empresas que deseen unirse a un consorcio.

Arias (2013) en su noticia titulada “MEIC, promueve la ley que permitiría consorcios de exportación “, para el Diario La Nación de Costa Rica, señalando fundamentalmente la idea por parte de las autoridades de crear una ley que promueva los consorcios de

exportación, con el fin de llevar a cabo una mesa redonda en conjunto con la ONUDI para fortalecer y avanzar en el plan de dicha ley.

Según Arias (2013), los fines de la noticia son varios, y principalmente radican en el aporte que los consorcios de exportación puedan brindar a las empresas en vía de desarrollo del país; también, se explica de manera general qué es un consorcio y para qué sirve, tomando en cuenta la experiencia positiva que han tenido otros países latinoamericanos con la medida y los resultados que han surgido a través de la implementación de los consorcios de exportación.

Arias (2013) destaca en su artículo la importancia de los consorcios que operan en la región Brunca del país; también, menciona los beneficios que un consorcio puede otorgar tanto en competitividad como en internacionalización de las empresas fuera de nuestras fronteras.

Otra publicación relevante para la investigación, es la propuesta por Cordero (2015), que habla sobre la creación de nuevos consorcios de exportación impulsados para el alcance de mercados internacionales, publicada en el Diario La Nación de Costa Rica.

El objetivo principal de la noticia establece la necesidad de fomentar nuevos consorcios de exportación, con el fin de permitir la presencia de empresas nacionales en ferias internacionales, así como promover los productos de dichas empresas en el exterior.

Cordero (2015) finaliza con la importancia y beneficios que adjudican la unión de las empresas, mediante los consorcios y la posibilidad que se da a raíz de estos de promocionarse en ferias internacionales, tomando en cuenta la cantidad de ventas que pueden surgir para las empresas gracias al acogimiento de este modelo.

Proyecciones de la Investigación

Primeramente, se pretende enumerar los consorcios de exportación que existen en el país, además de las empresas que los conforman, tomando en cuenta las implicaciones que tienen en las empresas este tipo de uniones y el impacto para el país. A su vez es importante recalcar que leyes fundamentan esta práctica, que instituciones actúan en favor de los consorcios de exportación y explicar la manera en la que participan, en dicha actividad.

Como segundo punto, se pretenden determinar las alternativas brindadas por parte de los consorcios de exportación tanto para las exportaciones nacionales, como para la economía nacional; asimismo, se pretende enlistar los factores de desarrollo que nacen a raíz de acogerse a un consorcio, tanto para las empresas como para la sociedad nacional.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

Surgimiento de Consorcios de Exportación

Panorama industrial de las PYMES

Primeramente se debe establecer que es una PYME, y como se va a utilizar para este caso. La Unión Europea (2014, p. 70) en su Reglamento No 651 adopta la siguiente definición:

Se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, así como las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular.

Establecido lo anterior, la Unión Europea (2014, p. 70) en el mismo Reglamento No 651 cuantifica la cantidad de empresas que conforman cada posible PYME en alguna de sus divisiones, las cuales se van a analizar a continuación:

- La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones EUR o cuyo balance general anual no excede de 43 millones EUR.
- En la categoría de las PYME, se define pequeña empresa como una empresa que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones EUR.
- En la categoría de las PYME, se define microempresa como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones EUR.

A nivel de consorcios de exportación, la idea se centra en la agrupación de empresas con limitantes y retos por cumplir que equivalen a negocios de escala global para el adecuado desempeño de sus actividades comerciales. Ante esta situación se obtiene que las PYMES: se clasifican en micro, pequeña y mediana empresa, según los requerimientos establecidos con anterioridad; sin embargo, se tiene que tener en cuenta que no es una ciencias exacta y que puede cambiar según determinadas y puntuales ocasiones o factores externos a los fundamentos teóricos.

El inminente crecimiento tecnológico que se ha desarrollado en las últimas décadas, a lo largo del mundo, ha favorecido un desarrollo industrial con una expansión de carácter exponencial. Esto trae como consecuencia reestructuraciones en las actividades industriales debido a que, junto con el avance tecnológico, surgen nuevos métodos de comercialización que aumentan la competitividad y obligan a muchas empresas a buscar nuevas herramientas para combatir este panorama.

Asimismo, la tendencia a la globalización económica que se ha visto acrecentada en los últimos años, el surgimiento de políticas de liberalización del comercio en las últimas dos décadas en América Latina, Europa del Este y Asia y, el incremento de la competencia mundial en muchas industrias, han constatado un fenómeno que afecta a las pequeñas y medianas empresas, mismas que se encuentran influenciadas por este alto grado de globalización sin importar su tamaño. (Martínez, 2009).

Además, cada vez existen mayores facilidades para que una empresa migre a países en donde existan mejores oportunidades de expansión, por lo que se observa un notorio incremento en las relaciones comerciales internacionales que actúan como causantes del aumento de competitividad, el cual es un factor de carácter internacional que afecta tanto a grandes como a pequeños productores.

PROCOMER (2019) dicta lo siguiente como punto primordial para el desarrollo de la economía de una manera integral:

El surgimiento de las PYMES en temas de exportación es trascendental para asegurar el futuro y el desarrollo económico de los países, que dependen de la actividad de sus empresas en vías de crecimiento. Establecido esto, el trabajo de la promotora parte de una ardua labor que se desarrolla con las empresas PYMES en varios ámbitos que dan como resultado un óptimo proceso de internacionalización.

No obstante, al ser las PYMES empresas de dimensiones reducidas, tienden a verse afectadas a la hora de hacerse notar en un mercado extranjero, ya que usualmente la cantidad y calidad de sus productos suele ser poco atractivas para los posibles compradores, en consecuencia, a que estas escasean de conocimiento y capital que les permitan satisfacer el mercado y cumplir con las exigencias regulatorias de otros países. (ONUUDI, 2004)

Por esta razón, es indispensable que las políticas públicas de los países sean diseñadas de manera que favorezcan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas y; además, las ayude a combatir la desregulación económica y la alta competitividad a la que están expuestas para que así, sean capaces de acaparar un mercado no solo nacional, sino también un mercado extranjero, en donde las grandes empresas multinacionales son usualmente dominantes.

Se puede enunciar que estructurar una política comercial que incluya el acceso o penetración en los mercados externos y el armado de estrategias de comercialización que resulten exitosas, requiere contar con una organización especializada, recursos humanos y financieros, disponer e invertir tiempo, esfuerzos y capital para recibir frutos a mediano y largo plazo. (Barilatti, 2007, p.3)

Así, para acceder a los mercados mundiales es indispensables que la PYMES sepa cómo responder ante cambios tecnológicos, sociales y económicos para satisfacer un mercado que no sólo es altamente demandante, sino que también es cambiante.

Se estima que en América Latina y el Caribe el 95% del total de empresas están constituidas por microempresas, pequeñas y medianas empresas y que aportan entre el 35% y 40% del empleo, el 33% del PIB y el 25% del producto manufacturero. (SELA, 2015, p. 8) Por su parte, en Costa Rica las pequeñas y medianas empresas constituyen el 95% de la actividad industrial y son responsables de proveer el 46% del empleo del sector privado (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2013).

La Asamblea Legislativa de Costa Rica (2013) señala que las PYMES “constituyen importantes unidades productivas en la creación de valor, el fortalecimiento de los encadenamientos productivos, el crecimiento económico y la distribución de la riqueza” en Costa Rica. De esta manera; al cumplir un papel relevante en el aspecto empresarial y al constituir un alto porcentaje de la actividad industrial, tanto en el país como en la región de América Latina y el Caribe, es de gran importancia velar por el mejoramiento de políticas que las respalden.

SELA determina que “la importancia de las PYMES no sólo radica en su participación efectiva en términos socioeconómicos, sino en los siguientes atributos”, y menciona los siguientes aspectos: (2015, p.11)

- Las PYMES, al necesitar mano de obra calificada, fungen como fuentes de empleo para las naciones de manera que así favorecen al mercado laboral y reducen los niveles de desempleo.
- Se agilizan las labores de la empresa debido a que existen mejores relaciones laborales y una comunicación más estrecha entre los gerentes y sus funcionarios; se ven beneficiados porque un menor número de empleados implica un mayor acercamiento entre sí.
- Además, las PYMES, al surgir en mercados altamente competitivos, poseen la capacidad de responder a innovaciones tecnológicas que suponen riesgos

económicos; por tanto, la mayor parte de estas se encuentran calificadas para satisfacer altas demandas de producción.

- La naturaleza asociativa que comprende ser una micro, pequeña o mediana empresa comprende un beneficio para estas, ya que así son capaces de compartir conocimiento acerca de tácticas de comercialización, que favorecen su expansión hacia nuevos mercados.

Se puede establecer con claridad que el papel de las PYMES va más allá de la parte económica, contando con beneficios en otras áreas que son importantes para el desarrollo integral de un país. En la gran mayoría de los casos son el sustento y eje principal del desarrollo económico de una nación; por lo que, es necesario fomentar el crecimiento de este tipo de empresas que resultan vitales.

Limitaciones de la PYMES: ¿qué impulsó la creación de consorcios de exportación?

Actualmente, las PYMES han tenido que lidiar con algunas limitantes que restringen su crecimiento a nivel internacional como lo es la falta de conocimiento en materia de exportación, ya que en muchos casos estas empresas no cuentan con planificaciones o estrategias comerciales que tengan por objetivo mejorar la calidad y cantidad de los productos para hacerlos más llamativos al público meta.

Junto a esta problemática, las PYMES también tienen que lidiar con limitados recursos económicos, en donde el acceso al crédito que se requiere para suplir todas las necesidades como empresa emergente suele ser utópico, pues los entes financieros son altamente restrictivos, debido a que se cuenta con un escaso historial crediticio. (SELA, 2015, p. 12)

Las PYMES cuentan con menos de cien empleados, mientras que las microempresas pueden estar integradas hasta por diez empleados; esto implica la carencia en la cantidad de profesionales que trabajan en estas empresas, lo que supone una limitante para estas debido

a que no son capaces de disponer de fuentes de conocimiento como lo hacen las grandes empresas.

En respuesta a todas estas limitaciones, las PYMES se han visto forzadas a formar alianzas estratégicas empresariales que les permita simplificar el proceso de exportación y; de igual manera, promocionar los bienes y servicios de las empresas participantes, a nivel internacional; estos acuerdos entre PYMES son llamados consorcios.

Conorcios de Exportación

Historia Internacional

Las primeras bases de la conformación de consorcios de exportación surgen en Italia, país que desde la década de 1960 ha venido creciendo exponencialmente en tema de asociaciones empresariales; no obstante, fue en el año de 1974 en que se instauró el marco jurídico que regulaba los consorcios de exportación en ese país. Así, en este año surgió la Federexport, federación que para el año 2014 representaba a 120 consorcios de los 300 existentes en Italia. (Bekerman, Wiñazky y Moncaut, 2012, p.43)

Federexport brinda a las empresas asociadas servicios gratuitos, basándose en leyes que apoyan a las mismas. Esta Federación ha funcionado a tal punto que el promedio de las exportaciones de las empresas participantes alcanza el 47% de su producción, tomando en cuenta que el 80% de estas empresas no alcanza los 50 colaboradores. El marco regulatorio fundado en 1974 rigió de la misma manera hasta el 2012, año en que se realizó la reforma a esta ley; de manera que en la actualidad, estos consorcios pueden recibir subsidios de hasta el 50% de los gastos, aplicados a procesos de exportación. (Bekerman, Wiñazky y Moncaut, 2012, p.47)

Acercándose más a un contexto latinoamericano, surge el caso de los consorcios de exportación en Argentina, los cuales fueron creados en este país a finales de la década de

1960 e inicios de los años de 1970. El primero se llamó Vinos Argentinos S.A. y fue fundado en 1968, no obstante, se disolvió tras unos años de operar. (Bekerman, Wiñazky y Moncaut, 2012, p.47)

Martínez (2009, p.81) indica que para el año 2002 que surgió una asociación equivalente a Federexport en Italia, la cual adquirió el nombre de Asociación de Coordinadores de Grupos y Consorcios de Exportación y se encuentra comprometida a promover e incentivar el establecimiento de consorcios de exportación en Costa Rica.

Historia en Costa Rica

En Costa Rica, el planteamiento de instituir a los consorcios de exportación como un mecanismo para fortalecer la economía de las micro, pequeñas y mediana empresas fue un proceso progresivo que surge, debido a que se viene monitoreando y estudiando esta modalidad asociativa desde años anteriores a la creación del primer consorcio de exportación en el país.

Asimismo, la idea de los conglomerados empresariales fue tomando fuerza en países de más desarrollo económico tanto a nivel internacional como del área latinoamericana, mismos que acogieron esta herramienta con el objetivo de incrementar el beneficio integral de las empresas con menos probabilidades de desarrollo. Esto sirvió de base para que el resto de pequeñas y medianas empresas de países menos desarrollados fortalecieran sus estrategias de mercadeo.

Por tanto, la implementación de consorcios en países con alto desarrollo industrial como Italia, Suiza, Alemania, España y Japón, le permitió a Costa Rica concebir los consorcios como la respuesta para que las pequeñas y medianas empresas costarricenses fueran capaces de trabajar de forma conjunta por un fin en común: la expansión a nivel internacional en un mundo altamente competitivo. (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2013).

Según PROCOMER (s.f.), el primer paquete oficial data del año 2003 con la participación de 4 consorcios de exportación conformados por un total de 25 empresas; sin embargo, la creación del primer consorcio de exportación data del año 2002 en el sector de alimentos, con el consorcio llamado Costa Rican Food Group.

El país fue creciendo con los años, en materia de consorcios de exportación, a la vez que los actores involucrados (consorcios, instituciones públicas y privadas, entre otros) fueron comprendiendo mejor el funcionamiento de los mismos; por lo que se fue dando la aparición de más consorcios de exportación.

Así, se fue dando un amplio desarrollo en materia de consorcios de exportación de manera que para el año 2010 en Costa Rica ya operaban 7 consorcios con un alcance de hasta 65 empresas involucradas en el movimiento, superando en más del doble el total de empresas participantes en el año 2003. De esta manera, la evolución de los conglomerados empresariales continuó de manera exponencial en Costa Rica, y es que para el año 2010 la cifra de consorcios oficiales inscritos, llegó a ser de 13 con la participación de un total de 310 empresas afiliadas. (PROCOMER, s.f.)

Para el 2010 la implementación de consorcios de exportación en el país ya se encontraba ampliamente desarrollado, por lo que el país ya contaba con las herramientas y conocimientos básicos que se requieren para llevar a cabo este tipo de asociaciones; de manera que las pequeñas y medianas empresas se encontraban con mayor disposición de participar en estas alianzas y, así, trabajar de la mano para fomentar el desarrollo y la posterior internacionalización a nuevos mercados.

En la actualidad, y según el último corte realizado para el año 2018, Costa Rica cuenta con la existencia de un total de 20 consorcios de exportación que se encuentran en operación y además el impacto en el número de empresas conformantes, asciende a un total de 530, aumentado en 220 las empresas que decidieron formar parte de un consorcio en un espacio de tiempo de 3 años, con respecto al corte anterior. (PROCOMER, s.f.)

Las cifras anteriores muestran cómo la implementación de los consorcios causó un impacto de gran magnitud para Costa Rica, debido a que se sigue apostando por la idea de formar consorcios de exportación, arrojando números extraordinarios en toda estadística aplicable al método de consorcios de exportación.

La evolución de los mismos en una cantidad de tiempo no tan amplia explica el trabajo que se ha realizado para cambiar la conciencia del pequeño empresario, que en principio no veía tan viable la idea de aliarse con otra empresa que tal vez representaba en cierto punto una posible amenaza para su negocio.

Conforme pasan los años, para las PYMES surgen nuevas oportunidades de formar consorcios de exportación debido a que se busca continuamente enriquecer los conocimientos y mejorar la metodología de trabajo aplicada, de manera que es cada vez más estable y convincente el hecho de pertenecer a un consorcio de exportación, el cual se encarga de otorgar números claros de crecimiento económico, tanto para cada empresa como para el país en general.

Definición de consorcios de exportación

El Sistema Costarricense de Información Jurídica (2018) define como consorcio PYME a la “asociación voluntaria que se constituirá mediante contrato entre dos o más personas, físicas o jurídicas, acreditadas como pyme, que se vincularán por el tiempo contractual para la realización de actividades de promoción, cooperación, comercialización de bienes o servicios, en el territorio nacional o hacia el exterior”.

PROCOMER (2019) establece lo siguiente como definición asociada a los consorcios de exportación, agregando además características referentes a la gestión de las empresas por individual y su estado en el consorcio de exportación. Dicho lo anterior, se dicta lo siguiente:

Los consorcios de exportación consisten en una unión estratégica de empresas que tienen como objetivo la promoción de bienes y servicios de sus empresas afiliadas en el exterior y de favorecer la exportación de sus productos mediante acciones en conjunto. Además se destacan por ser experiencias eminentemente cooperativas, con la particularidad de conformar una nueva identidad legal, diferente a la de los afiliados. Las empresas conservan autonomía total de sus negocios y de su identidad empresarial.

En primera instancia, se maneja que las empresas que conforman los consorcios de exportación sean de un mismo sector industrial; sin embargo, en respuesta a la alta demanda que ha tenido este mecanismo asociativo y a los constantes cambios, tanto de los mercados como de la metodología del mismo, han surgido casos en los que algunos consorcios están constituidos por empresas de un sector ajeno al del establecido por el consorcio; un ejemplo de esto, es el consorcio Costa Rican Food Group que acogió a una empresa de logística (Logistics Transport) como uno de sus miembros.

Otra definición de consorcio de exportación viene dada por Alex Rialp (2005, pp. 95-116), citado por SELA (2015, pp. 19-20) quien establece lo siguiente:

Los consorcios de exportación son considerados como una innovación de tipo organizacional. Este tipo de asociatividad es un nuevo camino, una nueva forma de insertarse en los mercados internacionales que encuentran los pequeños y medianos empresarios, como alternativa a la forma tradicional, que en determinadas ocasiones resulta muy dificultosa. Por ello, la asociatividad empresarial es un mecanismo de cooperación flexible entre empresas, donde cada una, sin perder su autonomía, decide voluntariamente participar de un esfuerzo conjunto para la obtención de objetivos comunes.

Es importante establecer que la asociatividad tiene que estar presente en todo momento a la hora de formar un consorcio de exportación, ya que uno de los objetivos principales al ligarse, es el trabajo en equipo entre todas las empresas constituyentes, sin dejar

de lado la soberanía de cada quien. Asimismo, como pilar fundamental, también destaca que la innovación va de la mano con los procesos productivos de cada parte, con la finalidad de participar de manera adecuada en un mercado competitivo.

Por último, Errecart (2013) afirma que un consorcio de exportación está definido de la siguiente forma:

Una asociación permanente de empresas, cuyo objetivo principal es agrupar ofertas de productos o servicios nacionales y demandas de productos o servicios del exterior o bien como todo tipo de asociación de productores que utilizando los escasos recursos que cada firma tiene, constituyen un departamento de comercio exterior conjunto con el fin de maximizar los ingresos provenientes de sus exportaciones. Otros autores definen de manera más específica al consorcio de exportación como una fórmula de cooperación tradicional, en la que un grupo de empresas se asocia para desarrollar una actuación conjunta de comercialización mediante la creación de una nueva organización.

Un consorcio de exportación se forma por iniciativa propia de las empresas participantes con el fin de implantar bienes o servicios en el mercado extranjero, tomando en cuenta que en la mayoría de ocasiones las empresas no cuentan con las formas necesarias para llevar a cabo esta actividad. Es importante contar con un encargado con amplia experiencia en materia de exportación, debido a que a la hora de internacionalizar se debe hacer de la mejor manera posible que es una tarea compleja que solo un profesional es capaz realizar.

Asimismo, es importante recalcar que el consorcio de exportación solo funciona si todos los actores ponen de su parte y se abren para colaborar mutuamente, de manera que cada una de las empresas esté dispuesta a compartir acciones que; en conjunto, lleven tanto al fortalecimiento del consorcio y al fortalecimiento de cada miembro, por sí solo.

De esta manera, los consorcios son conformaciones que surgen por la idea de explorar mercados internacionales con la colaboración de iguales para hacer de este mecanismo un proceso eficiente y ventajoso en todos los sentidos tales como costos, procesos aduaneros, conocimiento de mercados y culturas, entre otros.

Es importante aclarar que la metodología a seguir es muy similar para todos los casos; sin embargo, conforme se conoce más de este método gracias a su práctica, se puede variar la misma, por lo que no todos los consorcios de exportación son iguales y, al final, lo único que comparten, en muchos casos, es el fin de internacionalizarse.

Clasificación de los Consorcios de Exportación

Existen dos tipos de consorcios de exportación que son los de promoción y los de ventas. Los consorcios de promoción “se refieren a una alianza creada para explorar mercados de exportación determinados compartiendo costos de promoción y logísticos, entre las empresas participantes. Sin embargo, las ventas reales son la responsabilidad de la empresa individual.” (ONUUDI, 2005). Por su parte, los consorcios de venta, “llevan a cabo actividades de promoción comercial y organizan la venta de los productos de las empresas participantes.” (ONUUDI, 2005)

Además de esta clasificación en la cual se pueden ver los dos tipos principales de consorcio, estos discrepan obedeciendo a si son “consorcios de un sector o multisectoriales, consorcios que agrupan principalmente a competidores o aquellos que están compuestos principalmente por empresas que ofrecen bienes y servicios complementarios” (ONUUDI, 2005); o bien, “consorcios que dirigen las exportaciones a una región específica y los que realizan actividades a escala mundial.” (ONUUDI, 2005)

Dicho esto, la clasificación de los consorcios de exportación es muy clara y concisa al clasificarlos tanto en tipos como en su razón de ser o características que ayuden a diferenciarlos y clasificarlos de manera adecuada.

Conformación de los consorcios de exportación

La instauración de un consorcio de exportación requiere que se tomen ciertas medidas previas a la conformación del mismo, como uno de los principios básicos que se deben tomar en cuenta, es el tener objetivos definidos; esto porque, es más fácil asegurar el éxito del consorcio si previo al establecimiento del mismo se definen, en conjunto con los posibles miembros puntos importantes de funcionamiento, como bitácoras de actividades, aportes financieros de cada empresa participante y el establecimiento jurídico del consorcio. (ONUUDI, 2004, p.19)

Es importante que, en las primeras reuniones, los miembros participantes muestren empatía con el objeto de establecer motivos suficientes para generar confianza y pensamientos similares que resulten en una misma línea de trabajo, todo esto para asegurar que todos los integrantes trabajan para un mismo fin. Asimismo, la conformación de un consenso es de gran relevancia a la hora de formar un consorcio, ya que determina la sintonía adecuada para trabajar en la organización de las diferentes actividades por realizar (ONUUDI, 2004, p.19).

Si bien es cierto que en primera instancia las personas encargadas de promover el consorcio deben ser capaces de sensibilizar a las posibles empresas miembros y a sus dirigentes, puesto que al principio de un consorcio existe un hermetismo que puede desviar la orientación, que se desea seguir. Dicho lo anterior, es significativo el poder de convencimiento que exista por parte de los dirigentes a la hora de establecer el rumbo que quiera tomar el consorcio de exportación.

En este punto, es trascendental establecer relaciones interpersonales que deriven en el conocimiento de todas las partes, así como la metodología de trabajo que siguen sus empresas; esto con el objetivo de abarcar las necesidades y expectativas de cada quien.

Por otro lado, el factor tiempo debe ser considerado en el preludio de un consorcio de exportación y durante todo el funcionamiento del mismo; es decir, antes, durante y después (ONUDI, 2004, p.19). Esto debido a que los objetivos planteados deben ir de la mano con periodos de tiempo establecidos, tanto a corto como a mediano y a largo plazo para asegurar que el establecimiento del consorcio se haga de una manera realista y eficiente.

Por ejemplo, si se desea exportar a un mercado internacional, no basta solo con la idea de ofrecer un bien o servicio; sino que se debe pasar por un arduo proceso que incluye etapas, como dar a conocer la empresa, convencer al cliente, hacer tramites logísticos y aduaneros, obtener de financiamiento, entre otros; que para una empresa en proceso de expansión implica un adecuado tiempo de estudio, que permita llevar a cabo una adecuada estrategia de ingreso a los mercados.

Así, el factor tiempo debe ser considerado a lo largo de la operación del consorcio, debe ligarse con los objetivos propuestos y, a su vez, debe ser coherente con las expectativas que el grupo tenga, desde el inicio del consorcio hasta la puesta del producto en el mercado extranjero.

Estos principios deben ser acogidos antes del inicio del consorcio, porque aseguran un futuro exitoso si son puestos en práctica al pie de la letra. Sin embargo, no se debe dejar de lado el acatar estas reglas cuando el consorcio comience a entregar dividendos; al contrario, cada miembro participante debe tenerlos presentes en cada momento.

Asimismo, según ONUDI existen ciertas disposiciones indispensables a la hora de establecer el proyecto llamado consorcio de exportación. Como primera disposición destaca la identificación de un impulsor conveniente; es decir, es necesario fichar un ente capaz de coordinar el inicio del proceso de establecimiento, que es quizás uno de los pasos más complejos a la hora de formar un consorcio de exportación. (2004, p.21)

Es prioritario determinar que su labor no es la de decidir, sino la de orientar el proyecto, parte importante de este sujeto es la de definir un plan estratégico sensato y acertado. Algunas tareas que cumple este ente, según la ONUDI (2004, p.21), son las siguientes:

- Concientizar a las empresas acerca de la posibilidad de obtener beneficios mediante la cooperación que, en contraste, atenúa la incertidumbre vinculada a los consorcios.
- Asistir el proceso de selección de miembros.
- Escoltar a los miembros en sus primeras actividades.

La personalidad, motivación y experiencia del promotor son muy importantes para el proceso de formación del grupo. Por ello, el promotor debería ser un experto en comercialización y actividades de formación de grupos. Debería tener un conocimiento profundo del sector en que operan los miembros, así como tener contactos personales con diversas posibles empresas participantes. (ONUDI, 2004, p.22)

Otra condición necesaria y relevante para establecer un consorcio de exportación es la de seleccionar los miembros que van a ser partícipes de esta alianza estratégica. Este es quizá uno de los puntos más importantes debido a que es la materia prima del consorcio y; por ende, se debe identificar a todas las posibles empresas que puedan formar parte de la organización asociativa. (SELA, 2015, p.22)

Por tanto, se busca que tales miembros cuenten con similitudes, tales como ideología y; por supuesto, productos o servicios afines al sector de dicho consorcio. Sin embargo, es primordial que se busquen empresas con posibilidades reales de llegar a exportar; es decir, que cuente con al menos un proceso de producción establecido.

Asimismo, se debe tener en cuenta que las empresas del consorcio deben compartir más similitudes que diferencias, esto en criterios como lo son labores o posibilidades de exportación, volumen de negocios, normas de calidad y matrícula en el país pertinente, esto

último debido a que si se encuentra en otro país no necesitan de un consorcio porque ya ingresaron a ese mercado.

La selección de empresas va de la mano con la ayuda que brinden instituciones públicas o privadas, asociaciones de comercio y cámaras de comercio. Por otro lado, los consorcios actualmente buscan la incorporación de otras empresas ajenas a su sector con el fin de mejorar, en distintos ámbitos relacionados con la actividad del consorcio.

Además, se maneja la idea de involucrar empresas tractoras que básicamente son aquellas empresas grandes que no necesitan estar en un consorcio, pero pueden unirse a uno con el objetivo de brindarle al consorcio más renombre y poder de negociación, entre otros.

El nombramiento de representantes en un consorcio de exportación es; también, un principio fundamental, debido a que en este punto el promotor a cargo de guiar al consorcio se mantiene en contacto con los representantes de cada posible empresa, esto con el fin de establecer mecanismos bilaterales que faciliten un estudio más exhaustivo de las empresas interesadas en formar el consorcio, ante este panorama se analizan los puntos de vista de cada parte. (ONUDI, 2004, p.24)

Los representantes de cada empresa son los encargados de velar por la posible instauración de su negocio al consorcio, por lo que deben ser personas capaces de negociar y aportar ideas referentes al futuro del consorcio, diseño del mismo, entre otros. Estas personas deben de contar con ventajas a la hora de mostrar sensibilidad y empatía con sus semejantes para tomar decisiones importantes que favorezcan a todos los miembros del consorcio, sin dejar de lado los objetivos de su propia empresa.

En esta sección, el promotor y los representantes de las posibles empresas participantes se reúnen con el fin de planear el establecimiento del consorcio con la definición de objetivos y las medidas que se adoptarán en general. En primera instancia, se organizan reuniones con el fin de establecer contactos mutuos entre los futuros miembros, se debe

reiterar la importancia de la asociación y cooperación del grupo para que se vea reflejado en las primeras actividades del consorcio. (ONUUDI, 2004, p.25)

A su vez, se destina tiempo para tratar asuntos importantes como financieros y jurídicos que competen al consorcio. Es importante contar con algún personero de algún consorcio existente, a fin de que exponga su experiencia y sea capaz de responder posibles interrogantes que surjan en dichas reuniones.

Se establece una segunda etapa de reuniones en la cual se detalla más el ser del proyecto; ante este punto, se elabora un borrador del plan de actividades y del estatuto del consorcio para posteriormente, someterlo a debate. Por otro lado, se definen responsabilidades y; esencialmente, se clarifica qué funciones brindará el consorcio y cuáles empresas formaran parte del mismo. (ONUUDI, 2004, p.25)

Según la ONUUDI, como otro precepto básico que deben seguir los consorcios a la hora de conformarse, resalta la realización de un estudio de viabilidad y plan de actividades. Una vez conocidas las empresas que deciden participar, es necesario formular un plan el cual constituirá el camino que debe seguir el consorcio basándose en las necesidades y prioridades de cada empresa miembro, quienes surgen mediante un estudio de viabilidad. (2004, p.26)

Este estudio mencionado con anterioridad determina que los objetivos no sean demasiado ambiciosos para llevarse a cabo, en las primeras etapas de vida del consorcio. En él se debe presentar una descripción de procedimientos y de recursos humanos y financieros, con los que se contará durante el proceso.

Debe incluirse un análisis FODA de las empresas participantes en el cual se establece una clara estrategia empresarial que incluya mercados y segmentos a los que se planea exportar, así como mecanismos referentes al plan de actividades. Es importante agregar un plan operativo y financiero que se desglose del plan estratégico de actividades y los contribuyentes de cada caso. (SELA, 2015, p.22)

La conformación oficial del consorcio como sociedad se da mucho tiempo después de planteada la idea de la instauración del mismo; este paso se fija como objetivo a largo plazo, ya que puede darse hasta un año después de las primeras reuniones de los miembros. Según Renart (2002), en este punto se deben tomar en cuenta los siguientes compromisos:

- i) Compromiso de respetar el estatuto del consorcio, en el que se dictan el reglamento del consorcio, la elección de la junta directiva, comités de apoyo, entre otros.
- ii) Compromiso de contribución financiera que consiste en el monto que paga cada empresa como membrecía al consorcio, con el fin de pagar al director del consorcio e incurrir en gastos del mismo.
- iii) Compromiso comercial que, por ejemplo, sería exportar a mercados detallados con anterioridad en los planes estratégicos.

También es conveniente organizar un acuerdo que incluya todos los procedimientos, normas, planes, estrategias, leyes, entre otros; especificados en los documentos de su conformación como sociedad. Se establece un acuerdo de accionistas detallando las funciones colectivas. Este estatuto y el acuerdo de accionistas se someten a votación en una asamblea organizada por el consorcio, en la cual los miembros deciden puntos como condiciones de cada uno; por ejemplo, quienes tienen derecho al voto o quiénes no. (ONUUDI, 2004, p.27)

Es importante establecer la junta directiva correspondiente, así como contratar al director ejecutivo del consorcio; este individuo tiene que ser una persona muy capaz, conocedora del tema y, preferiblemente, que tenga experiencia en procesos de exportación. Además, debe tener una combinación de habilidades blandas y técnicas para que le den rumbo al consorcio. Una vez pasado este punto, el papel del promotor se ve reducido y se convierte en un asesor para el consorcio.

Por último, se da una etapa de seguimiento, en la cual el consorcio opera de lado con el promotor y las instituciones de apoyo, que participaron en algún momento en la

conformación del consorcio. Es imperante, en este punto, solventar las relaciones internas y externas al consorcio para facilitar intercambio de información y experiencia entre las partes, así como el establecimiento de contactos y vínculos que ayuden al desarrollo del consorcio. Además, se debe promover un intercambio abierto de opiniones que favorezcan la toma de decisiones para lograr los objetivos establecidos al inicio del consorcio.

A nivel de Costa Rica, la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) cuenta con una metodología establecida para el desarrollo de los consorcios de exportación, la cual se le presenta a cada candidato como forma de apoyo y el asesoramiento para su posterior establecimiento. Es importante señalar que ésta ha sido modificada para una mejor interpretación conforme se adquieren mayores conocimientos, referentes a consorcios de exportación. (PROCOMER, s.f)

DE ESTE HASTA EL FINAL DEL APARTADO

La metodología que desarrolla PROCOMER es la que se va a explicar a continuación, seguida del análisis de sus etapas que surgen de años de monitoreo de los cambios en los mercados y la economía mundial. Algunas referencias aplicadas para la elaboración de esta estructura metodológica son las relacionadas a los estudios brindados por organizaciones internacionales, tales como la ONUDI, que establece informes claros y concisos para la práctica adecuada de los consorcios de exportación.

Según PROCOMER (2019), esta metodología tiene por nombre Asociative Model for Export (AME), su alcance es tal que ha sido galardonada en el pasado y se rige por los siguientes cuatro pasos, que se explican de la siguiente forma:

1. **Sensibilización y Reclutamiento:** en esta primera etapa se trabaja en tareas relacionadas al reclutamiento de empresas, seguido de un diagnóstico único aplicado que posteriormente arroja una lista oficial de empresas con planes de capacitación brindados.

2. **Formalización y Estructura:** se desarrollan tareas más específicas que son importantes para la puesta en marcha de los planes estratégicos, algunas de esas tareas son las siguientes: gobernanza y estructura, regulaciones y estatutos, se trabaja además en la construcción de la visión, misión, valores institucionales y análisis FODA, finalizando la etapa con la elaboración de la propuesta de valor.
3. **Planeación y Consolidación:** se hace más fuerte la idea del proyecto y se trabaja en puntos referentes a la operación que son: la capacidad de producción, se elabora planeación estratégica, se establecen mercados y públicos meta y se construyen objetivos estratégicos.
4. **Internacionalización:** la etapa final va relacionada a la puesta del negocio en los mercados exteriores, que es el objetivo principal de este tipo de conglomerados. Se desarrollan tareas enfocadas en: oportunidades de negocios, se implementan actividades de promoción, monitoreo de estándares internacionales y por último, se trabaja en el establecimiento de un plan de exportaciones.

Funcionamiento de los consorcios de exportación

El funcionamiento de los consorcios de exportación va de la mano con la conformación del mismo, porque si se siguen los pasos establecidos anteriormente es muy probable que el consorcio tenga éxito, a lo hora de realizar sus funciones; por otro lado, si no se acatan dichos pasos es muy probable que el consorcio sea exitoso; o bien, no opere de manera adecuada, según dicta la teoría.

Es importante diferenciar al consorcio y a las empresas miembros del consorcio, debido a que los participantes del consorcio siguen gestionando su empresa de manera autónoma y el consorcio, por su parte, es una nueva sociedad formada exclusivamente para el apoyo de cada una de ellas, en este caso para internacionalizarse.

Por su parte, el consorcio funciona gracias a la puesta en práctica de las ventajas y beneficios que tiene este tipo de organización, cuando se desea formar uno. Se destaca que

los consorcios nacen como una figura sin fines de lucro, debido a que las mismas empresas son las que conforman el consorcio; es decir, ellas mismas velan por la economía y sustento de su proyecto, con la cuota que se paga por formar parte.

Un consorcio competente tiene que contar con la figura de un director capacitado, debido a que este es el encargado de promocionar a su consorcio. Así, existe un reglamento interno que se redacta acorde a la funcionalidad de consorcio; es importante acatarlo, debido a que establece las normas a seguir.

Las personas encargadas deben velar por la existencia de un ambiente adecuado para laborar, en el que cada quien esté dispuesto a cooperar y trabajar en equipo de la mano con los demás miembros; esto, aunque se dé el caso de que el consorcio albergue empresas que sean competidores directos y; por ende, exista un hermetismo a la hora de revelar algún tipo de información, en cualquier ámbito que resulta de la competitividad de cada una.

A la hora de seleccionar empresas se debe tener mucho cuidado con este punto, debido a que se puede generar un conflicto que desemboque en el fracaso del consorcio. En la mayoría de casos, es complicado evidenciar esta particularidad en un consorcio, debido a que usualmente se acoplan empresas con bienes y servicios complementarios; sin embargo, también se da de la otra forma y existen consorcios en el que todas sus empresas se dedican a producir el mismo bien o brindar el mismo servicio.

Es relevante que el consorcio se encuentre en un progresivo desarrollo, que contemple desde los avances tecnológicos aplicados al proceso de producción, hasta la búsqueda de mecanismos de unión que solidifiquen el proceso de exportación, que va de origen a destino. Asimismo, el encargado del consorcio debe ser una persona proactiva que se encuentre en constante aprendizaje y sea capaz de buscar apoyo de instituciones que den financiamiento y así haya una amplia gama de opciones de desarrollo empresarial.

En conclusión, para que un consorcio tenga éxito se debe rodear de individuos y entidades con profundo conocimiento y manejo del tema en cuestión, no sólo teórico sino,

más importante aún, contar con experiencia de cómo hacer funcionar esta alianza estratégica, acorde con los objetivos que desembocan en el surgimiento de un consorcio.

Así, la organización básica de cualquier consorcio se distribuye de la siguiente manera:

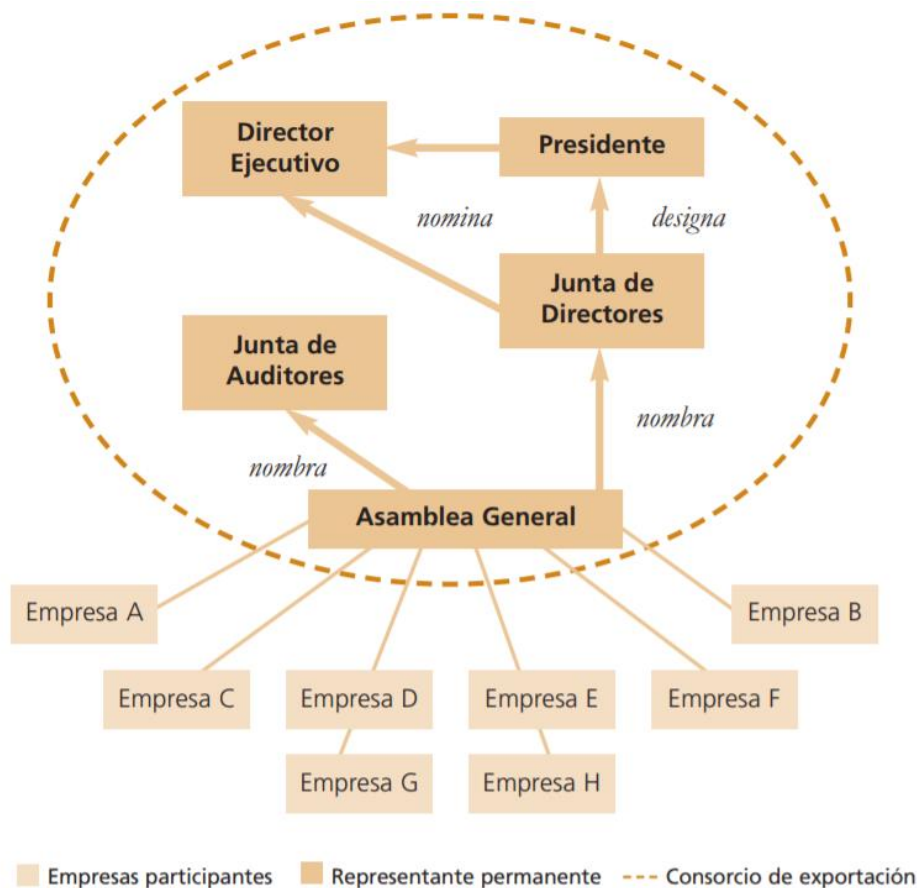


Figura 1. Conformación general de un consorcio de exportación. Fuente: ONUDI, 2004, p. 31.

En Costa Rica, los consorcios se rigen bajo la Ley 9576, llamada “Ley para el Fomento de la Competitividad de la PYME, mediante el desarrollo de consorcios”, establecida a los veintidós días del mes de junio del año 2018 y fue hasta el 20 de julio del 2018 que se dio su publicación con el número de Gaceta 132, alcance 133. Sin embargo, aún se trabaja en la implementación del reglamento de dicha ley. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2018)

Esta norma está compuesta por cuatro capítulos que se dividen en 13 artículos, los cuales se analizarán a continuación:

- i) Capítulo I: en esta sección se habla de aspectos generales relacionados con los consorcios; también se explican algunas definiciones importantes para el entendimiento de los mismos. Asimismo, en este capítulo se habla de los entes rectores de los consorcios de exportación (MEIC, PROCOMER y COMEX) y se mencionan leyes de apoyo para la conformación de esta. También se habla de los tipos de consorcio PYME que pueden operar en Costa Rica.
- ii) Capítulo II: este capítulo trata del establecimiento de consorcios, los requisitos para constituir uno, el registro del consorcio ante el ente competente y sus obligaciones.
- iii) Capítulo III: en este punto se habla de los incentivos para la operación de los consorcios en el que básicamente se explica el financiamiento, al cual se puede acceder, así como los programas impulsados por el gobierno; por ejemplo, la Banca de Desarrollo y Fondo Propyme y Fodemipyme. Además, pueden participar proveedores en procesos de licitación pública.
- iv) Capítulo IV: aquí se habla de reformas de otras leyes que interactúan con esta ley.

Es un hecho singular el que esta ley haya entrado en vigencia hasta el año 2018, debido a que el primer consorcio nació en el año 2003. Esto implica que, existió una brecha de tiempo en la cual los consorcios de exportación fungían como figuras sin una ley que las respaldara; pero ya el año 2018, existía una cantidad considerable de consorcios de exportación.

Otra peculiaridad de esta ley, radica en el hecho de que es Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) quien la dicta y no directamente el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), quien es el encargado de velar por las actividades referentes al comercio internacional. Esta ley cuenta con algunas irregularidades, debido a que se habla mucho de la PYME como única forma de organización capaz de formar consorcios, mientras que en la

práctica se sabe que ahora se intenta involucrar a empresas que no se ajustan a la definición de PYME.

Diferencia entre consorcio y clúster

Es importante discutir este punto, debido a que existe una confusión general entre el consorcio y el clúster, aplicado al caso de Costa Rica no se sabe con certeza cuándo se trata de un clúster; o bien, de un consorcio de exportación; esto por cuanto la información que se encuentra, se refiere a ambos como si fueran el mismo término.

El consorcio de exportación, como se ha explicado anteriormente, tiene como fin exportar fuera del territorio internacional y es el término que se debería usar para los consorcios existentes en Costa Rica, debido a que la idea en principio fue acogida por las autoridades respectivas que se interesaron en el proyecto, siguiendo el ejemplo de otros países con mayor índice de desarrollo económico.

En cuanto al clúster, se entiende que “no refieren exclusivamente a actividades de exportación, sino que son una forma de aprovechar las sinergias de un sector en un nivel geográfico acotado y generar a partir de ello dinámicas de desarrollo, que pueden incluir o no la actividad en el extranjero”. (PROCOMER, 2019)

Así, una diferencia palpable entre el clúster y el consorcio de exportación es que el primero puede o no incluir la actividad de exportación, mientras que el segundo tiene por objetivo principal el internacionalizarse.

Otra diferencia consiste en que el clúster trabaja en un sector geográfico determinado mientras que el consorcio de exportación; por su parte, no lo hace de esta forma. Por tanto, se podría decir que el consorcio de exportación nace del clúster y se le agrega la exclusividad de acceder a mercados extranjeros.

Ventajas y desventajas de los consorcios de exportación

Como mecanismos de asociación comercial, los consorcios de exportación se encuentran expuestos a una serie de ventajas y desventajas que resultan del éxito o del fracaso a la hora de cumplir con los objetivos fijados al inicio de la implementación de dicho consorcio.

Como una de las principales ventajas de estas alianzas, se destaca la reducción de riesgos debido a que las empresas mejoran las fuentes de ingreso de información, cuando se asocian o se alían, motivo por el cual se logra reducir palpablemente el riesgo al exportar; o bien, explorar nuevas puertas de negocio en el exterior. Esto; a su vez, permite el manejo adecuado de fluctuaciones relacionadas con los procesos de exportación. El intercambio de experiencias le otorga al consorcio la capacidad de reducir costos en errores que se dan por la inexperiencia de las empresas a la hora de operar. (SELA, 2015, p.18)

Otra ventaja relacionada con los consorcios es la reducción de costos, ya que los miembros participantes comparten gastos administrativos y de promoción, evitando así incurrir en gastos por separado; esto, gracias a la creación de un departamento de exportación. Además, se recortan costos alusivos a la exportación, tales como logísticos y aduanales, así también como a la hora de participar en ferias internacionales, esto se logra compartiendo todos los gastos referentes a la expedición. De igual manera, las empresas mejoran la rentabilidad por eventuales aumentos y economías a escala, obtención de financiamiento y descuentos por compras de insumos en conjunto. (Berkerman, Wiñazky, Moncaut, 2014, p. 61)

El acceso a nuevos mercados es otra ventaja que destaca de la conformación de consorcios de exportación, debido a que la instauración del mismo permite a los clientes

mejorar de manera sustancial porque se incentiva a realizar planes estratégicos de comercialización que hacen más atractivos y competitivos los productos que se ofrecen por parte de las empresas participes.

Asimismo, se incrementa el poder de negociación porque se cuenta con más presencia por la figura del consorcio. También, al formar una unidad, se pueden establecer parámetros que beneficien el establecimiento de nuevos contactos, nuevos productos y nuevos mercados. Es importante recalcar que la reducción de costos incluye rubros como los de diseño, transporte, gerente de exportación, mercadotecnia, entre otros.

Otra ventaja del consorcio es que sirve como cabecilla de grupo, por lo que proporciona una mejor visibilidad de todas las empresas, bajo la marca del consorcio y esto aumenta el interés de nuevos mercados.

Por otro lado, los consorcios de exportación se pueden ver vulnerables al fracaso ante una mala aplicación práctica de los mismos y es quizás esta la desventaja más notoria que puede afectar un consorcio de exportación; por tanto, es primordial seguir los lineamientos desde el inicio de su implementación.

Una desventaja que se puede enlazar con los consorcios de exportación es que existe cierto temor por parte de algunas empresas de abrir sus puertas ante los demás y cooperar con ellos, debido a que se ven como competencia y no como posibilidad de desarrollo. Es aquí cuando se da el inicio de algunos roces a lo interno del consorcio que origina el mal funcionamiento del mismo.

La desmotivación por parte de los integrantes de un consorcio suele significar un problema para el ambiente interno del consorcio, porque esto genera falta de interés a continuar con el proyecto y puede afectar al buen funcionamiento del consorcio y; así, generar actitudes negativas. Por tanto, debe existir un director capaz de manejar este tipo de situaciones y darles la inmediata solución, y saber controlar los egos de cada miembro para evitar este tipo de conductas.

Existen pocas desventajas eludibles a los consorcios de exportación y como se mencionó anteriormente, algunas de estas responden a conductas humanas que muchas veces quedan fuera del alcance del consorcio. Asimismo, se pueden relacionar las desventajas con la mala praxis en temas de consorcios de exportación, por lo que es indispensable una buena aplicación de la teoría existente y el seguimiento de las recomendaciones brindadas por expertos, en la materia para evitar un posible fracaso.

Instituciones que operan con los consorcios de exportación en Costa Rica

A continuación, se detallarán algunas de las empresas participantes en los procesos de implementación y aplicación de los consorcios de exportación en Costa Rica, así como lo que cada una de estas instituciones es capaz de ofrecerle estos consorcios:

Tabla 1. Instituciones que operan con los consorcios de exportación en Costa Rica

Institución	Fecha de creación	¿Cómo ayudan al consorcio de exportación?
Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER)	1996	<ul style="list-style-type: none"> • Encadenamientos productivos. • Formación al exportador. • Promoción comercial. • Ferias. • Capacitaciones. • Seguimiento.
Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)	1996	<ul style="list-style-type: none"> • Certificaciones de origen. • Orientación. • Registro. • Seguimiento.

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	1977	<ul style="list-style-type: none"> • Ley reguladora de consorcios. • Apoyo y registro. • Trámites.
Ministerio de Hacienda (MH)	1844	<ul style="list-style-type: none"> • Compras públicas. • Trámites.
Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT)	1986	<ul style="list-style-type: none"> • Fondos de incentivos. • Propyme: soporte empresarial.
Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	1960	<ul style="list-style-type: none"> • Registro y capacitación.
Cámara de Exportadoras de Costa Rica (CADEXCO)	1981	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia técnica. • Certificado de origen. • Registro FDA. • Capacitaciones.
Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	1965	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones.
Cámara de Comercio de Costa Rica (CCCR)	1915	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría técnica. • Capacitaciones.

Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR)	1943	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación. • Planes de Asesoría. • Planes de asociatividad.
--	------	--

Fuente: Elaboración propia con datos de MEIC (2014)

Consortios existentes en Costa Rica

La oferta de consorcios de exportación aumenta en Costa Rica, conforme avanzan los años, promovidos principalmente por la promotora de comercio exterior en su constante esfuerzo por mejorar la economía costarricense; ésta se esfuerza por aumentar la tasa de exportaciones, enfocadas en la conjunción de empresas, con el fin de mejorar la imagen del país, a nivel internacional; lo cual permite a la vez, el desarrollo de las PYME nacionales, que como se ha mencionado con anterioridad, son en gran parte el sustento y futuro de la economía costarricense.

Este mecanismo permite también avanzar en materia de negocios, debido a que es una práctica común en países desarrollados, los cuales cuentan con mejores herramientas que permite poner en práctica diferentes formas de desarrollo socioeconómico; por lo que se puede establecer que este tipo de modelo organizacional es una adecuada e innovadora manera de crear vínculos y trabajar unidos para el desarrollo integral de la economía y de población nacional.

El establecimiento de la mayoría de los consorcios es de tiempo reciente; sin embargo, existen algunos que vienen funcionando desde hace un tiempo considerable y se puede afirmar que cuentan con vasta experiencia, en cuanto a la idea de asociarse y trabajar en equipo, lo que suele ser el inconveniente más amplio con el que cuenta el consorcio de exportación. Asimismo, es importante mencionar que, aunque existan consorcios más viejos que otros, esto no indica que los más nuevos son más frágiles, debido a que el mercado se encarga de estipular su desarrollo.

Una gran variedad de factores influye en el éxito de un consorcio, por lo que el hecho del tiempo es meramente una virtud aplicable al compromiso humano de evolucionar, viendo más allá del beneficio personal. También, cabe destacar que se ha fracasado en algunos intentos por conformar un consorcio; así como se han conformado algunos, han fracasado al poco tiempo de operar.

A continuación, se presentará una tabla con información referente a los consorcios de exportación que actualmente se encuentran establecidos, los cuales son los siguientes:

Tabla 2. Consorcios de exportación existentes en Costa Rica y sus características

Nombre	Fundación	Sector	Cantidad de empresas que lo conforman
Costa Rican Food Group	2002	Alimentario	7
Costa Rica Brewers	2012	Alimentario	4
Coffee Spirit	2016	Alimentario	4
Cacao Passion	2018	Alimentario	25
CR Biomed	2016	Servicios	17
Estilo Costa Rica	2015	Servicios	10
Global Edu	2016	Servicios	13
Central Gate	2016	Servicios	14
Educatum	2017	Servicios	5
Animation CR	2010	Servicios	6
My Denstist CR	2018	Servicios	29
Producción Audiovisual	2018	Servicios	70

Natural Desing Advisers	2016	Servicios	9
Costa Rica Aerospace Cluster	2016	Manufactura	36
CR Med Supply	2017	Manufactura	15
Pejibaye	2016	Agrícola	215
Chayote	2016	Agrícola	9
Green Plants	2003	Agrícola	11
Magic Roots	2018	Agrícola	25
Flourish	2016	Agrícola	7

Fuente: Elaboración propia con datos de PROCOMER (2019)

Beneficios para las empresas costarricenses

Los beneficios con los que cuenta la figura de consorcios de exportación para las empresas costarricenses son amplios y van repartidos en los diferentes ámbitos posibles, los cuales puedan ser analizables por las partes interesadas, a la hora de establecer un estudio general paralelo al tema en cuestión.

Los beneficios adquiridos por las empresas afines a conformar un consorcio de exportación, van directamente relacionados con las ventajas o puntos fuertes del mecanismo, que permiten su fortalecimiento, cumpliendo con las expectativas de los involucrados. Se puede afirmar que los objetivos que se traza el consorcio son con el fin de promover el desarrollo del mismo, así como de sus partes, fortaleciendo la unión y las prácticas internas.

La incesante búsqueda de progreso por parte de las empresas en vía de desarrollo, potencia la formación de alianzas competitivas que buscan hacer frente a los potenciales mercados, los cuales van en constante crecimiento y buscan satisfacer sus necesidades con

ofertas de bienes y servicios de primer nivel, con procesos que cumplan con los estándares requeridos por parte del cliente final.

En un informe elaborado por parte de un organismo económico en pro del desarrollo de las naciones de la región, se establecen los beneficios que podría tener un consorcio de exportación, los cuales serán comparados con el estudio del consorcio alimentario Costa Rica Food Group, el cual brindó información de mucho interés, asociada a lo referido para este punto.

Según (SELA, 2015, p.23) se dictan los siguientes argumentos relacionados con los beneficios que tiene el consorcio de exportación como alternativa para las empresas, con recursos limitados que buscan internacionalizarse exitosamente. A continuación, se detallan las siguientes ideas de mayor importancia:

- Introducir al mercado exterior una gama amplia y diversa de productos o servicios que se adapten a los requerimientos establecidos por parte del comprador, tales como: calidad, cantidad, valor, fecha de entrega, servicio post venta, entre otros.
- Rebajar los costos de los productos o servicios en el mercado exterior con respecto a la inducción, promoción y comercialización, que se logra por la repartición equitativa de los costos entre los miembros participantes del consorcio que desean exportar.
- Mejorar las negociaciones mediante la figura del consorcio que permite condiciones de comercialización favorables para las empresas involucradas, en puntos como: compra de insumos o materias primas, búsqueda de financiamiento para cumplir con los objetivos establecidos y la posible venta tanto en el mercado exterior como en el mercado nacional.
- Promueve la creación de servicios varios, con los cuales posiblemente no cuenten las empresas, debido a lo ostentoso que puede llegar a ser adquirir dichos servicios; tales como: participación en ruedas de negocios y ferias internacionales, financiamiento para la producción y/o compra de insumos para producir, organización de misiones comerciales. Asimismo, la

instauración de laboratorios de control de calidad que permitan el fortalecimiento de certificaciones que brinden un plus a la oferta propuesta por el exportador para satisfacer los requisitos del comprador internacional más exigente.

- Otro punto importante que beneficia a la parte exportadora, es contar con un plan estratégico de comercialización adecuado que, en conjunto con la relación hacia determinados mercados, permita a las empresas del consorcio explorar la idea de fomentar la fabricación de nuevos productos o servicios con destino a los mercados ya adquiridos o algunos nuevos a los que se tenga la oportunidad de exportar.

Por otra parte, se cuenta con la oportunidad de detallar los beneficios adquiridos por las empresas que se afilian a un consorcio de exportación, desde el punto de vista de un consorcio de exportación, en función al desempeño y la labor realizada. Para el caso del consorcio Costa Rican Food Group (CRFG, 2018), se detallan a continuación los beneficios que ellos encuentran en su modelo de negocio, los cuales comprenden:

- En primera instancia, se recalca la idea de asociarse para tener la posterior oportunidad de trabajar en equipo con el fin de buscar el desarrollo individual y grupal del consorcio. Se utiliza la siguiente frase: “la unión hace la fuerza”, para reiterar la esencia por la cual se decidió formar parte de un grupo consorcial.
- También al ser parte de un consorcio comercial, las empresas que buscan incesantemente internacionalizarse, encuentran en la formación de un consorcio una opción adicional para promover sus bienes o servicios en los mercados internacionales, teniendo en cuenta que además es uno de los objetivos primordiales de los consorcios de exportación; el de crear vías favorables para la exportación de bienes o productos de origen costarricense.
- Otro punto importante, competente a los beneficios reales de un consorcio, es que fomenta el desarrollo de la innovación (que comprende desde el diseño de envolturas de productos, hasta tecnologías relacionadas con los procesos

de producción, por ejemplo) y la competitividad (relacionada con el aumento de exportaciones, economías a escala y encadenamientos) mediante sinergias grupales que originan aprendizaje para las partes involucradas.

- Asimismo, se posibilita el contar con facilidades de tipo logístico cuando se habla de la consolidación de exportaciones en mercados extranjeros, puesto que el consorcio busca la manera de enviar la mercancía de varias empresas en conjunto y, que en este caso, el consorcio cuenta con una empresa de logística como miembro, que refuerza aún más esta idea.
- Paralelamente, con el informe explicado, se obtiene una mejor visión a la hora de gestionar compras en conjunto o participar en negociaciones convenientes para el bien del grupo, con diversos proveedores; busca mejores beneficios relacionados con las negociaciones potenciales de cada empresa exportadora, mostrando músculo por parte del consorcio.
- Es importante rodearse de entes experimentados que cuenten con los conocimientos respectivos a la hora de gestionar un consorcio de exportación; en el caso de Costa Rica, cabe destacar la asesoría y el seguimiento que brinda la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), la cual es una de las mejores a nivel mundial y que cuenta con los contactos, la información, experiencia y otros recursos necesarios, vinculados con el tema de consorcios de exportación. Es indispensable para el buen desarrollo de un consorcio el que cuente con entes dignos de prestar ayuda adecuada, acorde a la necesidad en cuestión.
- En cuanto al ámbito social, se cuenta con la idea de fortalecer las relaciones interpersonales entre miembros y familias de los asociados, creando oportunidades de crecimiento en las relaciones internas que desembocan en mejorar la calidad de vida y el bienestar de todos los individuos que dependen del funcionamiento adecuado de las tareas en un consorcio de exportación.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación

En esta investigación se utilizará el enfoque cualitativo, que nos permita recolectar, observar, analizar, valorar e interpretar los datos de la investigación, con los instrumentos necesarios para obtener información rica y diversa, que brinde respuestas y nuevos cuestionamientos al tema en desarrollo para la elaboración de una investigación completa y relevante.

Este enfoque busca cambiar la realidad mediante las observaciones y la recolección de datos por parte del investigador; además de presentar la modalidad de marco de referencia para la explicación, no tan ampliada, de los temas subyacentes que son importantes y que se adhieren al tema de investigación, que desemboca en la idea de mejorar la percepción del lector y con el objetivo de ampliar su conocimiento acerca del tema.

Dicho lo anterior, según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.10) “el enfoque cualitativo busca principalmente la “dispersión o expansión” de los datos e información...”, lo cual ayuda a obtener una amplitud de respuestas y opiniones variadas con el fin de establecer conclusiones diversas para la investigación.

Método de la Investigación

El método en el enfoque cualitativo representa de manera completa el proceso que se debe seguir en la investigación, en la que el investigador ejecuta su curso de exploración. La siguiente investigación utiliza un paradigma naturalista, debido al enfoque cualitativo del estudio, y que a su vez se subdivide en secciones propias del paradigma, tales como la teoría

fundamentada y la fenomenología, que parte esencialmente del tema propio de investigación. (Hernández et al, 2014, p.471)

El estudio utiliza la teoría fundamentada, que corresponde a la información que ya existe, la cual será comparada con la información que se recaudará, mediante la aplicación de las entrevistas y el conocimiento que brinden los especialistas en la materia. (Hernández et al, 2014, p.472)

A su vez, la investigación es de carácter fenomenológica, debido a que se centra en un tema en particular, que implica entrevistar a personas con conocimiento del mismo para encontrar adecuada información referente a los consorcios de exportación como alternativa de desarrollo para las empresas costarricenses. Los datos recopilados surgen de las experiencias, tanto de los entrevistados como del investigador, que son los especialistas en el tema. (Hernández et al, 2014, p.493)

Muestra de la Investigación

Población

La población de esta investigación está conformada por las instituciones relacionadas, que apoyan la labor que ejercen los consorcios de exportación, tales como: PROCOMER, COMEX, CADEXCO, MEIC, entre algunas otras, instituciones que son de calibre estatal y representan una figura importante para los consorcios de exportación.

También sería de mucha ayuda recabar información por parte de alguno de los consorcios de exportación que operan en el país, y además de las propias empresas que conformen dicho consorcio, con el fin de adentrarse más en el tema y recoger información real de las empresas que se acogen a este régimen empresarial de conglomerados.

Según Hernández et al. (2014, p.174) citando a Lepkowski (2008), la población se define como el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.

Muestra

En cuanto a la muestra de la investigación, será establecida o escogida por el investigador, de acuerdo con los referentes participantes en la población, que brinden conocimientos en función del tema seleccionado y con el objetivo de generar solución a la pregunta problema. Según Hernández et al. (2014, p.173), la muestra se define como “el subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta”.

En este caso será utilizado el grupo que explica las muestras no probabilísticas que se acogen a las características que presenta la investigación y, por las cuales, el investigador elige a los sujetos adecuados para recolectar información; específicamente se tomará el enfoque intencional, que permite al investigador escoger a su gusto y según sus requerimientos, como ya se ha dicho.

La muestra radica en los especialistas de las instituciones referentes al tema, tales como: COMEX, MEIC, PROCOMER, CADEXCO, que actúan en temas relacionados con el tema de investigación.

Asimismo, se entrevistará como mínimo a un consorcio de exportación y a una empresa que sea parte de dicho consorcio, con el fin de tener información más profunda con respecto al tema.

Tabla 3. Entrevistas para el estudio de los consorcios en Costa Rica

Número de entrevistado	Empresa/ Institución	Justificación
1	Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC)	Información referente a consorcios en todos sus ámbitos.
2	Apiarios del Pacífico (Empresa miembro de un consorcio)	Implicaciones específicas relacionadas al consorcio.
3 4	Empresa exportadora (Agroambiente de Costa Rica)	Empresa PYME exportadora, entrevista a empresarios que conocen del tema.
5	Ministerio de Hacienda (Aduana Central)	Información referente a consorcios en todos sus ámbitos.
6	Consortio de exportación (CR Food Group)	Implicaciones específicas relacionadas al consorcio en estudio.
7	Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO)	Información referente a consorcios en todos sus ámbitos.

8	Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)	Información referente a consorcios en todos sus ámbitos.
9	Consortio de Exportación (CR Aerospace Clúster)	Implicaciones específicas relacionadas al consorcio en estudio
10	Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (COMEX)	Información referente a consorcios en todos sus ámbitos.

Fuente: Elaboración propia

Unidades de Análisis de la Investigación

Consortios de exportación

Representa la unión de distintas empresas en vía de desarrollo para su fortalecimiento, con el fin de aportar de distintas maneras al desarrollo y crecimiento comercial, enfocado en la exportación de sus productos al exterior. Buscan fomentar la competitividad y el desarrollo económico del país.

Alternativas para desarrollo

A su vez, esta modalidad comercial busca dar una mano al desarrollo y servir como herramienta alterna, que puede ser utilizada por las pequeñas y medianas empresas nacionales que buscan surgir y fortalecer su negocio, mediante la modalidad de consorcios enfocados en exportación. Genera una amplia gama de crecimiento en distintos ámbitos, tanto para los involucrados como para el país, y abre la brecha para futuras empresas, que no son creadas por la dificultad que existe para sostenerse en un mercado tan competitivo como el actual; pero que en los consorcios, pueden encontrar una alternativa real.

Instrumentos de la Investigación

Cuestionarios

El cuestionario como instrumento para la recolección de datos se considera primordial, debido a su relación con respecto a los objetivos de la investigación establecidos, por lo que su uso es importante en la obtención de información, que posteriormente nos permita observar y analizar mejor el problema de investigación, a partir de las experiencias arrojadas por los entrevistados.

Según Hernández et al. (2014, p.217) citando a Chasteauneuf (2009), el cuestionario se define como “el conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir”.

Entrevistas

Se utilizarán las entrevistas como instrumento, que permita obtener información de acuerdo con las interrogantes de la tesis y enfocados a obtener información importante sobre el tema, específicamente planteadas para la elaboración de una correcta investigación.

Asimismo, se llevará a cabo una entrevista con preguntas elaboradas por el investigador, con el fin de recolectar información basada en el conocimiento de los expertos en la materia; pero tomando en cuenta el hecho de que pueden aparecer nuevas interrogantes

durante el proceso de entrevista, o bien después del mismo, al analizar las respuestas otorgadas.

También es importante establecer que, en una entrevista con una persona experta en el tema, se podría dar un giro a la misma y se puede llegar a cambiar la metodología y girar el proceso de entrevista, debido a factores como el tema, la entrevista misma y los aportes nuevos que este puede brindar al investigador, y que el investigador tal vez dejó de lado.

Según Hernández (2014, p.407), “la entrevista permite hacer preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etcétera”.

Proceso para la Recolección y Análisis de Datos

Es importante recabar información mediante fuentes secundarias, tales como libros de texto, informes y documentos oficiales de instituciones públicas, y posteriormente primarias, tales como enciclopedias, artículos o antologías , que permitan establecer precedentes adecuados y relacionados con la investigación para, luego, reunir la información pertinente que permita resolver la investigación de forma correcta

El proceso debe ser natural, en el cual se obtenga los datos más significativos para la investigación y para el investigador del proyecto. Posteriormente, se pasa a la etapa de recolección de datos, según el instrumento escogido: entrevistas, cuestionarios, otros, que permitan obtener toda la información pertinente para la investigación. Es conveniente tomar en cuenta todos los aspectos y temas necesarios, para tratar de acaparar la información asertiva y correspondiente a la investigación.

Después de obtener la información, se proseguirá con el análisis a fondo de la información suministrada por los informantes del proceso para determinar qué información es importante y cuál no, en relación con el enfoque investigativo.

También, es importante determinar durante el análisis, si hace falta información para proseguir con la búsqueda de la misma. Una vez comprendida la información recolectada y analizada, se pasa a elaborar los resultados, conclusiones y recomendaciones finales de la investigación.

Método de Análisis de la Investigación

En este punto es importante el resultado que arrojen las entrevistas ejecutadas por medio del investigador, debido a que a raíz de las mismas se establecerán categorías de análisis que serán extremadamente importantes para el investigador. Estas las analizará cuidadosamente y a partir de ellas logrará resolver la pregunta problema con profundidad, en el capítulo siguiente. (Hernández et al, 2014, pp. 418-419)

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se realiza el análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas. Se analizan las respuestas obtenidas por parte de los expertos en el área de consorcios de exportadores, mediante el cuestionario, el cual está conformado por diez preguntas que buscan conocer el criterio de cada uno de los expertos.

El capítulo está organizado de la siguiente manera: En primer lugar, se presenta una tabla que gráfica las categorías que emergieron por cada unidad de análisis. Las unidades que se exploraron corresponden a los contenidos de los dos objetivos específicos de la presente investigación. En segundo lugar, se describe y analiza cada categoría. Este análisis se hace confrontando los criterios expresados por las fuentes de información, frente a criterios de la teoría, que le da sustento científico al presente estudio.

Una vez descritas y analizadas cada una de las categorías, se incluye un apartado de interpretación. Este apartado consiste en profundizar en las categorías para darle respuesta al problema de investigación. Los nombres utilizados en la entrevista son ficticios, con el fin de proteger la identidad del entrevistado, ante cualquier situación que se presente.

Tabla 4. Unidades y Categorías de Análisis

Unidad	Categorías
<i>Consortios de Exportación</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Promoción y venta 2) Sectores estratégicos 3) Facilitar la exportación 4) Representación del país 5) PROCOMER 6) Instituciones referentes 7) Consortios de Exportación en Costa Rica 8) Conglomerados empresariales 9) Ventajas de los consorcios 10) Desventajas de los consorcios
<i>Alternativas para el desarrollo</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Beneficios de empresas afiliadas 2) Desarrollo de sinergias 3) Competitividad 4) Costos 5) Innovación 6) Economías a escala 7) Alternativas de crecimiento

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Unidad de Análisis 1: Consortios de Exportación

En esta primera unidad se hace referencia a los consorcios de exportación en general, tomando en cuenta diversas generalidades que dan explicación al fenómeno en estudio. En

este apartado, se cuenta con vasta información importante disponible, la cual explica los consorcios de manera eficiente, con el fin de que sea interpretada de forma sencilla por el lector.

Los consorcios de exportación son “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 esos productos mediante acciones conjuntas”. (ONUDI, 2005)

La existencia de los consorcios parte de la idea unir esfuerzos para lograr un bien común determinado, según lo predispuesto en los estatutos correspondientes para el beneficio mutuo empresarial y comercial.

Esta unidad de análisis contiene puntos como la clasificación de los consorcios, los objetivos primordiales del mismo, los puntos positivos y negativos del modelo, los entes encargados de brindar seguimiento, así como otras características alusivas al mecanismo en estudio. Las categorías presentes en esta unidad de análisis se agruparon con el fin de brindar una información más completa y sintetizada para provecho del lector.

De esta unidad, se derivan diez categorías de análisis, que son las siguientes:

- Promoción y venta
- Sectores estratégicos
- Facilitar la exportación
- Representación del país
- PROCOMER
- Instituciones referentes
- Consorcios de Exportación en Costa Rica
- Conglomerados empresariales
- Ventajas de los consorcios
- Desventajas de los consorcios

Categoría 1. Promoción y venta

Descripción

La primera categoría hace referencia a los tipos de clasificación que existen para los consorcios de exportación, los cuales son acogidos, según el enfoque que se quiera tomar por parte de las empresas que conformen el consorcio. Lo anterior se evidencia en las siguientes frases:

- ✓ *“Según el conocimiento que tengo se clasifican en promoción y ventas. Los de promoción son aquellos enfocados en la promoción de las empresas miembro, y los de ventas van enfocados a la efectividad de las ventas”. (entrevistado 9)*
- ✓ *“Básicamente consorcios de promoción y de ventas. El de promoción genera estrategias para impulsar o crear las condiciones para que el producto nacional pueda ser competitivo en el exterior, y establece enlaces con eventuales prospectos de distribuidores y compradores en los mercados estratégicos que decide el consorcio. El de venta es una sociedad mercantil, que agrupa a los asociados comprándoles producto, desarrolla productos con marca del consorcio, los distribuye y exporta y factura a nombre del consorcio. Este tipo de consorcio podría generar sus propios recursos”. (Entrevistado 6)*
- ✓ *“Es posible clasificarlos de promoción y de venta”. (Entrevistado 5)*

Análisis

Los consorcios de exportación que operan en Costa Rica y alrededor del mundo, se enfocan principalmente en los dos tipos mencionados con anterioridad, basando su plan de operación, según sea el enfoque que el consorcio así determina. A nivel nacional la mayoría de los consorcios existentes son de “promoción”; sin embargo, el “consorcio aeroespacial”

utiliza su enfoque en las ventas, por lo que sería el único que acoge esa modalidad a nivel nacional. (PROCOMER, s.f.)

Según la ONUDI (2005) los consorcios de tipo promoción son aquellos que “se refieren a una alianza creada para explorar mercados de exportación determinados compartiendo costos de promoción y logísticos, entre las empresas participantes. Sin embargo, las ventas reales son la responsabilidad de la empresa individual”. Es importante recalcar que ante una adecuada y correcta promoción se facilitan las ventas, las cuales pueden llegar a crecer por el simple hecho del trabajo que realice el consorcio.

Por su parte, los “consorcios de venta” son aquellos que “llevan a cabo actividades de promoción comercial y organizan la venta de los productos de las empresas participantes” (ONUDI, 2005). En este caso se dice que el consorcio es el responsable de facturar a su nombre, para luego repartir entre los miembros según corresponda debido a los estatutos predispuestos por las partes.

Categoría 2. Sectores estratégicos

Descripción

Esta segunda categoría va de la mano con la primera debido a que también es una posible clasificación que se le da a los “consorcios de exportación”, la cual va más acorde al bien o servicio que tenga el consorcio de exportación. Algunos de los entrevistados mencionaron lo siguiente:

- ✓ *“Los consorcios de exportación se clasifican mediante sectores, que van de acuerdo a un producto en específico” (Entrevistado 7)*
- ✓ *“Su clasificación se da por tipo de consorcio o por sector estratégico.” (Entrevistado 8)*
- ✓ *“La clasificación de los consorcios va de acuerdo a su objetivo final y/o servicios que ofrecen.” (Entrevistado 4)*

✓ *“Por sectores industriales.” (Entrevistado 3)*

Análisis

Los consorcios de exportación radican en el bien o servicio que desean ofrecer, o bien una gama de los mismos. La sectorización permite mantener un orden básico a la hora de referirse a cualquier actividad económica, la cual se sustenta en la necesidad del consumidor por adquirir dicho producto o servicio.

Los sectores estratégicos surgen con la idea de diferenciar los productos o servicios con el fin de potenciar la innovación y el uso constante de tecnologías que permitan la elaboración de bienes, con altos estándares de calidad, que permitan ser competitivos en mercados internacionales.

A nivel nacional, la clasificación se encuentra dada de acuerdo con los actuales consorcios de exportación que operan. Hay cuatro macro sectores bien determinados: el agrícola, el alimentario, de servicios y de manufactura; a los que se les integran los consorcios de exportación que se han desarrollado hasta la actualidad. (PROCOMER, s.f.)

Asimismo, cabe destacar que la promotora también maneja ciertos criterios clasificatorios que se encuentran a un nivel más abajo de los grandes sectores que se mencionaron con anterioridad. Estos criterios van de la mano con exigencias globales que permiten a la oferta nacional diferenciarse de cualquier otra, y van enfocados a la funcionalidad o la sostenibilidad, tanto en el proceso productivo como del bien final; por ejemplo, el consorcio de alimentos CR Food Group que a nivel de la promotora se clasifica en el sector alimentario funcional o el ejemplo del consorcio de cacao, que se encuentra en dos sectores: el alimentario funcional y el agrícola sostenible. (PROCOMER, s.f.)

El fin de agregar un peldaño más a la sectorización va meramente con la idea de agregar interés y diferenciación al producto o servicio, adecuándose a las políticas o exigencias que muestran los mercados y compradores internacionales.

Categoría 3. Facilitar la exportación

Descripción

Esta categoría aduce uno de los principios básicos de un consorcio de exportación, el cual origina el interés de las empresas para buscar asociarse y, posteriormente, conformar un consorcio. Se obtuvieron las siguientes opiniones:

- ✓ *“La promoción de los bienes y servicios de sus miembros al exterior del país donde se encuentren facilitando en lo posible la exportación a un costo o riesgo menor.” (Entrevistado 5)*
- ✓ *“Facilitar la exportación de productos o servicios bajo un régimen de trabajo en conjunto.” (Entrevistado 4)*
- ✓ *“El objetivo es que las empresas del país puedan unir capacidad productiva o bien de negociación para compras y ventas, con el fin de promover la exportación de productos y servicios, del parque empresarial.” (Entrevistado1)*

Análisis

Uno de los objetivos principales de los consorcios de exportación, es el de exportar productos fuera del territorio nacional, con el propósito de aumentar las exportaciones que ayuden a mantener un balance con las importaciones, que son mayores. Las empresas ven mejores oportunidades de crecimiento saliendo a explorar los mercados exteriores, teniendo en cuenta que el interno no satisface del todo sus expectativas, debido al tamaño del país.

La cooperación entre sí por parte de las empresas, al interior de un consorcio, aumenta significativamente la oportunidad de acceder de manera eficaz y recurrente, su participación en mercados extranjeros, achicando costos, riesgos y errores relacionados con la internacionalización.

Se establecen algunos pasos o acciones fundamentales que deben cambiar las empresas para mejorar su conocimiento y, por consiguiente, su actividad exportadora. Estas acciones son las siguientes: actitud atrevida para internacionalizarse, creyendo en el potencial de su empresa para cerrar negocios en el exterior, plan estratégico a largo plazo, debido a que es un proceso arduo, análisis FODA que permita ver la realidad de la empresa al momento, constante actualización con respecto a mercados y productos.

Además, se requiere de un análisis de competencias internas y externas, capacitación del personal en todos sus niveles posibles y el desarrollo de alianzas estratégicas que permitan un adecuado proceso de exportación. (SELA, 2015, pp. 14-15)

El proceso por el cual debe pasar una empresa para exportar es muy complicado; más si no se cuenta con el conocimiento y la experiencia suficiente para realizar dicha labor, y es por ese motivo, básicamente, que se forman los consorcios de exportación, logrando unificar adecuadamente a sus miembros para realizar las actividades de exportación y que además sus miembros perciban beneficios relacionados con el proceso de dicha actividad.

Categoría 4. Representar al país

Descripción

La siguiente categoría permite denotar cómo otro de los principios básicos de los consorcios de exportación, es el de la representación del país en general; así como el sector al cual pertenece. Las ideas derivadas de esta categoría son las siguientes:

- ✓ *“Colocar productos o servicios de origen nacional en los mercados extranjeros.” (Entrevistado 4)*
- ✓ *“Representar al país en los mercados internacionales.” (Entrevistado 8)*
- ✓ *“Dar a conocer el nombre del país en las diversas ferias internacionales, dejando en alto el potencial del país para competir en cualquier mercado.” (Entrevistado 10)*

Análisis

Ya se ha comentado que la meta principal de todo consorcio de exportación tiene que ser el colocar productos de elaboración nacional, en países extranjeros, con el fin de promover y desarrollar progreso de las PYME, que son las principales aportadoras a la economía nacional. Sin embargo, otro punto que se debe tener en cuenta es que esos consorcios y, por ende, las empresas miembros nacen en el país y a la hora de promocionarse ante los ojos del mundo, se está representando por fuerza a Costa Rica.

Es importante tener en cuenta las fortalezas con las que se cuenta en el país, con el fin de fortalecer lazos con los diferentes países y atraer más negocios al territorio nacional que desemboque en mayores y mejores oportunidades de desarrollo socioeconómico para la población del país.

La gran mayoría de entrevistados consideran a la oferta de exportaciones como la principal labor que debe concebir un consorcio de exportación; sin embargo, un pequeño porcentaje de los mismos se decanta por la exposición de la imagen del país cada vez que un consorcio participa en una actividad en el exterior, a su vez que ven muy importante la labor de las empresas a la hora de comunicarse con los distintos actores internacionales.

Otro punto destacado es la marca país no es tan relevante a la hora de concretar negocios con compradores y mercados internacionales, por lo que las empresas no deben mortificarse para hacerse de la marca país, debido a que es un requisito dispensable, pese a que fortalece más a las empresas que tengan dicha certificación. (PROCOMER, s.f.)

Categoría 5. PROCOMER

Descripción

En esta unidad de análisis se explicará de una mejor forma la labor de la promotora de comercio exterior de Costa Rica, la cual es la máxima institución atrás de los consorcios de exportación. Algunas respuestas al respecto, se muestran a continuación:

- ✓ *“La Promotora de Comercio Exterior, PROCOMER, tiene un programa dirigido a la creación y fortalecimiento de los Consorcios de Exportación. Para ello utiliza una metodología que incluye varias etapas en el proceso de creación hasta la consolidación del mismo. Cuenta con recursos económicos para financiar procesos de cierre de brechas y utiliza la plataforma de la Promotora para la búsqueda de mercados potenciales de los productos y servicios.”(Entrevistado 1)*
- ✓ *“El ente encargado de los consorcios de exportación es PROCOMER”(Entrevistado 7)*
- ✓ *“El ente rector es COMEX, pero el ejecutor es PROCOMER.” (Entrevistado 8)*
- ✓ *“El ente encargado de los consorcios de exportación es PROCOMER”(Entrevistado 10)*

Análisis

La Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) es “una entidad pública de carácter no estatal, que tiene a su cargo la promoción de las exportaciones costarricenses. Este ente se crea con la idea de asumir las funciones que realizaban la Corporación de Zonas Francas de Exportación, el Centro para la Promoción de Exportaciones e Inversiones (CENPRO) y el Consejo Nacional de Inversiones.” (PROCOMER, 2019)

La creación de esta institución parte de la idea de fomentar las exportaciones nacionales, con el fin de acortar la brecha que existe entre exportaciones e importaciones y; además, impulsar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas nacionales, la cuales, debido a su tamaño, requieren mayor apoyo.

La responsabilidad de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica radica en los siguientes aspectos (PROCOMER, 2019):

- Velar por los intereses comerciales relacionados al país en el extranjero.
- Implementar distintos programas pertinentes, en materia de exportaciones e inversiones.
- Concretar y aligerar los trámites respectivos para la importación y exportación de bienes y servicios.
- Auxiliar técnica y financieramente al Ministerio de Comercio Exterior, con el objeto de dirigir los regímenes particulares de exportación.
- Conceder estadísticas del comercio exterior.

Lo anterior explica la labor de PROCOMER con mayor detalle; esto la consolida como la principal institución detrás de los consorcios de exportación, pese a que las PYMES y demás empresas se registran ante el Ministerio de Economía, Industria y Comercio. Asimismo, cabe destacar que según lo descrito por algunos entrevistados, la promotora fue uno de los principales impulsores de llevar la idea de los consorcios de importación de la teoría a la práctica.

El trabajo de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica se basa en recomendar acciones o puntos importantes que los consorcios deben seguir; de esta manera, las empresas cuentan con apoyo, seguimiento incondicional y constantes capacitaciones por parte del ente. Además, también les brinda financiamiento para programas de apoyo a las PYMES.

El impacto de PROCOMER es tal, que cuenta con el auspicio de organizaciones públicas y privadas que siguen una línea de trabajo congruente con esta institución, lo cual le brinda un plus a los consorcios de exportación, debido a que se expande la gama de opciones para desarrollar sus planes.

Se debe recalcar que PROCOMER cuenta con una metodología preestablecida que es bien acogida y acatada por la gran mayoría de consorcios nacionales. Esta metodología tiene por nombre Asociative Model for Export (AME), su alcance es tal que ha sido galardonada en el pasado y se rige por los siguientes cuatro pasos:

Categoría 6. Instituciones referentes

Descripción

La presente categoría da a conocer las instituciones públicas y privadas que se encuentran a disposición, aparte de PROCOMER, para los consorcios de exportación y mediante las cuales se pueden realizar diversos trámites, entre algunas de las funciones de dichas entidades. Algunas respuestas asociadas a este punto, son las que se verán en seguida:

- ✓ *“Principalmente PROCOMER, que cuenta con un programa de apoyo y asesoramiento para los consorcios. Además, destaca la Cámara de Comercio y Cámara de Industria.”(Entrevistado 4)*
- ✓ *“En Costa Rica por el papel que desempeña en la promoción del comercio exterior del país es PROCOMER, así como lo realizan el MAG y el MEIC, esto a través de estadísticas de comercio exterior.”(Entrevistado 5)*
- ✓ *“En el caso de los entes que dan soporte a los consorcios se encuentran los siguientes: PROCOMER mediante capacitaciones y seguimiento exhaustivo de la actividad del consorcio, el MICITT mediante el programa fondos PROPYMES de financiamiento, las cámaras que proporcionan apoyo y servicio a sus afiliado, CINDE mediante la atracción a las exportaciones y el MEIC mediante el programa DYGEPYMES que certifica a las empresas para recibir fondos.”(Entrevistado 6)*

Análisis

Los consorcios de exportación cuentan con la gran ventaja de ser seguidos por gran cantidad de instituciones, las cuales apoyan en diversos temas cuando son requeridos por los consorcios o alguno de sus miembros. Ante esta situación, es importante destacar que al contar con un ente como PROCOMER, el cual es especialista en los temas de comercio exterior, se atrae gran cantidad de instituciones que desean unirse a la causa, brindando apoyo de acuerdo con sus posibilidades o servicios prestados.

Se tiene ante este punto una amplia gama de opciones, las cuales pueden facilitar las labores de los consorcios de exportación en todos sus ámbitos. Es una gran ventaja rodearse de gente capacitada en diferentes temas y trámites, que hacen el proceso más favorable y expedito para los involucrados en dicha práctica.

Haciendo énfasis en algunos entrevistados empapados del tema de consorcios de exportación, se logra obtener gran cantidad de referencias relacionadas con las instituciones involucradas en el trabajo de un grupo consorcial.

Según PROCOMER (2019) se obtienen datos de entidades y funciones aplicables para los consorcios de exportación, de los que se pueden extraer los siguientes tractos:

- Los consorcios de exportación deben tener un ecosistema de aliados estratégicos que ayuden a cumplir sus objetivos de manera adecuada.
- PROCOMER nace como aliado principal; sin embargo, no debe ser el único y ante este panorama es que se van uniando progresivamente instituciones, según la necesidad y aporte que se pueda brindar.
- Las cámaras son aliados estratégicos de los consorcios y se encargan de velar por el bienestar de las empresas a nivel nacional, en temas políticos, requisitos varios y el seguro, por ejemplo. Algunos cámaras de exportadores son: CADEXCO (Cámara de Exportadores Costarricenses), CCCR (Cámara de comercio de Costa Rica), CICR (Cámara de industrias) y las cámaras de cada sector en específico, entre otras.

- Otra gama de entidades son las siguientes, con su respectiva función general:
 - MEIC: certifica y brinda seguimiento a las PYMES inscritas.
 - MAG: se encarga de las PYMES y consorcios agrícolas.
 - INA: brinda capacitaciones en diversos temas.
 - MICITT: programas de fondos y financiamientos en algunos casos no reembolsables, supervisados por el ministerio, con el fin de cumplir.

La Licenciada. Karen Víctor, coordinadora del departamento de comercio y exportación de bienes de CADEXCO, mencionó el 21 de febrero de 2019 que “en algunos casos se pueden llegar a contar con la ayuda del Gobierno de la República, específicamente de Casa Presidencial, que aborda temas relacionadas con las prácticas sostenibles en pro del ambiente, lo que permite a las empresas implementar técnicas razonables en sus procesos de producción y, por ende, ofrecer productos amigables con el ambiente. Un ejemplo es el consorcio de Pejibayes de Costa Rica”.

En el Capítulo 2 de la presente investigación se encuentra una tabla que aborda este tema, en la que se pueden encontrar otras instituciones que también fomentan el desarrollo de las PYMES, así como el de las que se unen para formar un consorcio de exportación.

Categoría 7. Consorcios de Exportación en Costa Rica

Descripción

Esta categoría de análisis contiene la oferta de consorcios de exportación que operan actualmente en Costa Rica, los cuales se clasifican en distintos sectores de la economía nacional. A continuación, algunas frases recolectadas con respecto a este punto:

- ✓ *“De acuerdo a la información dada por PROCOMER al 2018 existen 20 consorcios y son los siguientes: CR Brewers, Coffee Spirit, CR Food Group,*

CR Aerospace Cluster, Estilo CR, Educatum, Central Gate, CR Biomed, Global Edu, Animation CR, CR Med Supply, My Dentist CR, Natural Design Advisers, Producción Audiovisual, Pejibaye, Chayotes, Flourish, Magic Roots, Cacao Passion y Green Plants.”(Entrevistado 1)

- ✓ *“Existen consorcios en grupos de alimentos, metalmecánica, servicios en TIC, servicios audiovisuales, en la exportación de plantas, así como la industria musical.”(Entrevistado 5)*
- ✓ *“Son 20 los consorcios de exportación que hay en Costa Rica.”(Entrevistado8)*
- ✓ *“Existen 20 consorcios de exportación promovidos por PROCOMER.”(Entrevistado 10)*

Análisis

La gama de consorcios de exportación aumenta considerablemente, conforme transcurre el tiempo, y esto es debido al alcance que han logrado los consorcios existentes lo que exhorta a las demás empresas en vía de desarrollo a cuestionarse la idea de formar alianzas, con el fin de desarrollar su negocio y expandir operaciones al exterior.

Es importante también mencionar que el primer consorcio se creó en el lejano año 2002; sin embargo, es hasta en los últimos años que se ha fortalecido esta herramienta voluntaria en el país. Según PROCOMER (2019), el nacimiento de nuevos consorcios se elevó significativamente desde el año 2015 hasta la actualidad, en donde se han creado 13 consorcios de exportación, en un espacio pequeño de tiempo. En contraste con periodos anteriores, apenas se habían concebido únicamente 7 de los 20 consorcios de exportación, que existen en la actualidad

Por otra parte, el número de empresas es también un aspecto referente al momento de analizar los consorcios de exportación, ya que una idea alrededor de los consorcios es que el número de empresas participantes debe encontrarse en un rango de entre seis y ocho, recomendado así por PROCOMER para la formación de un consorcio de exportación. Una menor cantidad no es bien vista por la promotora, pero puede llegar a darse alguna excepción,

dependiendo de ciertos factores o condiciones; por ejemplo, el consorcio Coffee Spirit que cuenta con 4 grandes empresas de café, pero que sus proveedores son de varios beneficios de café en Costa Rica. (PROCOMER, 2019)

Asimismo, hay consorcios que superan el número recomendado por mucho, por ejemplo: el consorcio aeroespacial cuenta con un total de 36 afiliados; mientras que, por otro lado, el consorcio de pejibayes cuenta con la afiliación de 215 miembros productores del alimento. La cantidad de miembros es dada por cada consorcio de exportación, según su reglamentación, estatutos y pertinente escogencia de empresas. (PROCOMER, 2019)

En cuanto a su geografía, los consorcios de exportación se dividen en Costa Rica en los establecidos en el Gran Área Metropolitana (GAM) o los regionales, que podría decirse son los que tienen como origen la zona rural del territorio nacional. En el primer grupo hay 14 consorcios, mientras que en el segundo grupo se cuenta con un total de 6 consorcios de exportación, los cuales son básicamente los del sector agrícola. (PROCOMER, 2019)

Es importante destacar que los consorcios de exportación son agrupaciones sin fines de lucro, excluyendo el aeroespacial que pretende destinar un porcentaje de sus ventas al consorcio, con el fin de contar con recursos para diversos usos. Es importante destacar que este consorcio es del tipo de ventas, por lo que el enfoque va a cambiar. (CR Aerospace Clúster, 2019)

El consorcio de exportación funciona con la aportación económica de cada uno de sus miembros, ya que los mismos cancelan un monto de afiliación mensual para cubrir gastos varios; además, dividen el monto entre los afiliados para participar en una feria internacional, por ejemplo. Se destaca que las empresas de los consorcios de exportación velan cada una por la gestión y administración individual. (ONUDI, 2004)

En el Capítulo 2 de la presente investigación se adjunta una tabla que contiene los 20 consorcios de exportación en Costa Rica, en la cual se encuentran generalidades asociadas a los mismos, entre las cuales se pueden encontrar: los sectores referentes de clasificación, el

año de establecimiento y el total de empresas afiliadas a cada consorcio hasta la actualidad, incluyendo el nombre de los consorcios por supuesto.

Categoría 8. Conglomerados empresariales

Descripción

En el siguiente rubro se abordará el tema de los consorcios de exportación y el clúster, el cual no ha sido abordado de manera ideal por las autoridades correspondientes; que sigue creando confusión y el mal uso del mismo para ambos términos. Por lo que en esta investigación se intenta diferenciarlos. Algunas frases extraídas de los entrevistados son las siguientes:

- ✓ *“No. Normalmente los consorcios son sectoriales y su objetivo principal es ser proveedores de otras empresas o bien de otros canales de comercialización externos.
Los Clúster son multisectoriales, tanto vertical como horizontalmente y lo que busca son encadenamiento productivos en torno a un producto en particular.”(Entrevistado 1)*
- ✓ *“No son lo mismo; ya que el consorcio de exportación tiene como objetivo exportar y los clúster no necesariamente lo hacen. Pero son muy similares.”
(Entrevistado 4)*
- ✓ *“Son distintos. El clúster es un asunto macro con participación de política nacional que integra los ministerios del sector económico. Son parte de la política económica país.
Los consorcios son específicos por micro sectores, con un macro sector guía.”(Entrevistado 6)*
- ✓ *“La ejecución y el concepto son similares, pero el enfoque es levemente diferente. Los consorcios buscan potenciar exportaciones y el clúster se enfoca en la competitividad, contando con empresas de todos los niveles.”(Entrevistado 9)*

Análisis

Se entiende que el 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.” (ONUUDI, 2004)

A partir de esto se entiende que los consorcios tienen características relacionadas a la promoción de bienes o servicios en el exterior, así como el aprovechamiento de los beneficios con los que cuentan a partir de la cooperación entre miembros del conglomerado, logrando el objetivo de internacionalizarse, que es uno de los pilares fundamentales en un consorcio de exportación.

En cuanto al clúster, “no se refiere exclusivamente a actividades de exportación, sino que son una forma de aprovechar las sinergias de un sector en un nivel geográfico acotado y generar a partir de ello, dinámicas de desarrollo, que pueden incluir o no la actividad en el extranjero.” (PROCOMER, 2019)

El tema con el clúster es que desde el inicio se tiene que entender que no asegura la salida hacia mercados exteriores, sin embargo, las características del mecanismo permiten llegar a tener la posibilidad de acceder a mercados externos dependiendo de una serie de factores que determinan la llegada a esa fase. Otro aspecto referido a este tema, es el de la geografía que tiene que ser en determinado punto y de ahí genera estímulos relacionados al desarrollo determinado de un amplio grupo o sector.

Existen diferencias entre ambos mecanismos, por lo que no debe confundirse uno con otro y, por eso, debe establecerse un buen uso de los mismos para su determinado ámbito. A nivel general, en cuanto a los entrevistados, la mayoría expresa que son definiciones distintas

que coinciden en ciertas características lo que genera una similitud de ideas; esto permite que se genere esa constante confusión.

La MBA. Karina Arias, coordinadora de consorcios empresariales de PROCOMER especificó el 25 de febrero de 2019 que “a nivel general específicamente en Costa Rica, se puede encontrar información referente a los consorcios de exportación en la que se habla de ellos refiriéndolos como clúster, sin embargo, ante las autoridades de PROCOMER, se establece que la posición de la promotora es la de manejar el término de consorcios de exportación por encima de clúster y, además, se tiene muy clara la percepción a nivel general de confundir la terminología.”

Asimismo, el Director Ejecutivo del Clúster Aeroespacial, Esteban Carrillo, expresó el 6 de marzo de 2019 que “...el Costa Rica Aerospace Clúster, es un ejemplo de consorcios de exportación que utiliza en su estatuto de conformación el término clúster adherido a ellos, lo que significa que la utilización de estos términos pasa a ser más de percepción y de enfoque, como lo aducen algunos entrevistados con mucha influencia y experiencia en la acción de los consorcios de exportación.”

Según PROCOMER (2019) se mantiene la idea de utilizar el término de consorcios de exportación por encima del de clúster, sin embargo, explican que la visión del reciente gobierno maneja la idea de incentivar la creación de clústeres y por eso algunos de los consorcios de exportación pueden llegar en futuro a dirigirse hacia esa terminología, teniendo en cuenta que en los consorcios de exportación actuales existen algunos con el nombre clúster en su razón de ser y ante los mecanismos legales correspondientes.

Categoría 9. Ventajas de los consorcios de exportación

Descripción

Una de las bases de formar alianzas parte de lo expuesto en esta categoría, ya que ante la práctica del correcta del método se obtienen aprovechamientos que desencadenan en resultados satisfactorios para los involucrados. Parte de las respuestas obtenidas son las siguientes:

- ✓ *“Asesorías legales y aduanales, reducción de costos, nuevos mercados, acceso a información, compartir experiencia.” (Entrevistado 2)*
- ✓ *“Algunas ventajas son: crecimiento de producción y empleo, calidad y productividad mejoradas, aumento de exportaciones, mejor utilización de recursos debido a la cooperación.” (Entrevistado 8)*
- ✓ *“Los consorcios de exportación fomentan la asociatividad, costos compartidos para exportar, costos de inversión disminuyen, recibe ayuda de instituciones, entre otros.” (Entrevistado 10)*

Análisis

La idea de un empresario de participar en un consorcio de exportación, requiere de un análisis exhaustivo por parte de los interesados, con el fin de conocer los alcances que brinda al desarrollo de la empresa en general, incluyendo las facilidades relacionadas con la promoción comercial y posterior puesta en marcha de la internacionalización en todas sus fases.

Como estipula un informe elaborado por ONUDI (2005) los aprovechamientos con los que cuenta un consorcio de exportación son amplios y contundentes a la hora de ser cuantificables en términos de rentabilidad; se mencionan algunas ventajas como la reducción de costos, disminución de errores, acopio de conocimiento y acceso a nuevos mercados, que permiten a las empresas mejorar su rentabilidad, considerablemente, con respecto a trabajar de forma individual.

SELA destaca ventajas tales como: la autonomía con la que cuentan las empresas miembros de un consorcio, tomando en cuenta operaciones de administración y gestión con

la idea de incluso comercializar en mercados de forma individual; se mejora el conocimiento de los mercados, juntos con los similares en el consorcio; se fomentan nuevos mercados con el fin de explorarlos, se incrementan los ingresos y se reducen los costos hablando de rentabilidad y además, se incrementa el conocimiento de los distintos mercados a los que planea participar permitiendo satisfacer los requerimientos de los compradores. (2015, p.22)

El tema de ventajas es vasto y da para establecer algunos puntos positivos, más relacionados con los consorcios de exportación y a las oportunidades que este mecanismo aporta a las empresas, que decidan conveniente crear alianzas estratégicas para el desarrollo socioeconómico nacional. ,

Categoría 10. Desventajas de los consorcios de exportación

Descripción

En contraparte a lo recién desarrollado los consorcios de exportación pueden llegar a tener desventajas relacionadas a su figura. Algunos de los entrevistados consideran este punto como uno punto interesante, al cual se le asignan las siguientes opiniones:

- ✓ *“Ninguna, es una asociación voluntaria que por nada debe ser desventajoso. Cuando una empresa crece a la luz de un consorcio, puede que ya no requiera estar dentro del mismo y pueda continuar su camino solo; por lo que se puede salir del mismo, cumpliendo las cláusulas de salida, según se han negociado en el inicio de la conformación del consorcio.” (Entrevistado 1)*
- ✓ *“Ninguna. Sin embargo, se puede mencionar que si no se trabaja y se es indisciplinado, se consiguen resultados ineficientes” (Entrevistado 6)*
- ✓ *“Compromiso de empresas y disparidad en objetivos pueden significar un mal funcionamiento, sin embargo, a nivel general no hay desventajas relacionadas a los consorcios” (Entrevistado 7)*

- ✓ *“Dependen del manejo o gestión del grupo, pero pueden ser la desmotivación de sus miembros, resultados de poco impacto, gastos altos y la falta de ingresos.” (Entrevistado 8)*
- ✓ *“En términos generales no hay, pero algunas veces van de acuerdo a que las empresas guardan hermetismo en abrir sus puertas y cooperar con los demás miembros, debido a la posible existencia de competidores directos.” (Entrevistado 9)*

Análisis

Este es un punto curioso debido a que, de acuerdo con los especialistas del tema, no se le logra determinar puntos negativos al mecanismo en estudio. Ante este panorama, se determina que las desventajas de un consorcio de exportación, en la mayoría de los casos, son eludibles a la aparición de un supuesto, que generalmente tiene que ver con la gestión en cualquier consorcio, y mediante el cual se generan los comentarios adyacentes a esta categoría de análisis.

Asimismo, es importante subrayar que en muchas de las referencias utilizadas para la elaboración de la presente investigación no se encuentra información referente a desventajas relacionadas con los consorcios; sin embargo, se habla en la mayoría de los casos de las limitantes o retos con los que cuentan las PYMES en vía de desarrollo, lo que lleva a las mismas a formar consorcios.

El consorcio de exportación se forma de manera voluntaria, por lo que es importante destacar que el posible fracaso de algún consorcio no se encuentra dado por la esencia del mismo, sino más bien por la mala interpretación de la información relacionada a la conformación del consorcio, así como mal praxis de la teoría a la hora de hacerla realidad.

Trabajando de manera adecuada rodeado de las compañías adecuadas y siguiendo sus recomendaciones, se puede asegurar con bastante certeza que el desarrollo de un consorcio

de exportación puede llegar a ser exitoso y muy beneficioso para todas las partes involucradas.

Unidad de Análisis 2. Alternativas para el desarrollo

En cuanto a esta unidad de análisis, se tiene que esclarecer que el consorcio de exportación es una alternativa viable y funcional para el progresivo desarrollo de la economía del país, por parte de un gran porcentaje de su aforo económico, que son las empresas PYMES.

En este apartado se analizan diferentes canales relacionados con los aportes sustanciales que pueden otorgar los consorcios de exportación, ante una práctica responsable por parte de sus autoridades y de los encargados de generar resultados a través de dicha herramienta.

Se analiza desde el punto de vista individual y lo que resulta de trabajar en conjunto, con similares que tienen en mente un objetivo en común; pero que en sus acciones se ven limitadas por la falta de recursos, en diversos campos que indican dicho estancamiento por parte de las PYMES. Los consorcios de exportación son una realidad material, contundente, y es por eso que su figura es acogida por gran cantidad de naciones alrededor del mundo.

Las categorías de análisis resultantes asociadas a la presente unidad son las siguientes:

- Beneficios de empresas afiliadas.
- Desarrollo de sinergias.
- Competitividad.
- Costos.
- Innovación.
- Economías a escala.

- Alternativas de crecimiento.

Categoría 1. Beneficios de empresas afiliadas

Descripción

Esta categoría sigue la tónica presente en los puntos fuertes que puede brindar un consorcio de exportación a la gama empresarial que busca el progreso en nuestro país. Las personas entrevistadas consideran este concepto como dinámicas relacionadas al potencial del desarrollo integral del país. Algunos puntos relacionados son los siguientes:

- ✓ *“Los alcances pueden ser muy variados, y va desde negociaciones conjuntas con clientes externos, promoción conjunta, compras conjuntas, que inciden en una mejora de la competitividad de las empresas como un colectivo.” (Entrevistado 1)*
- ✓ *“Algunos beneficios relacionados al impacto económico son: economías a escala, que se logran mediante la adquisición de insumos en conjunto por los miembros del consorcio permitiendo mejores condiciones por parte de los proveedores hacia los consorcios. Se aumenta la innovación, que surge orgánicamente por el trabajo de varias empresas, y se debe demostrar. Mayor impacto en costos que promueve mayor ganancia.” (Entrevistado 8)*
- ✓ *“Reducción de costos y riesgos; alianza de un bloque que permite desarrollo, facilita incursión a nuevos mercados y mayor músculo o fuerza de negociación, que permite mejor promoción de bienes y servicios y aumento de volumen de ventas.” (Entrevistado 9)*
- ✓ *“Existen beneficios en relación a costos, riesgos, experiencias, conocimiento, innovación y agilidad en trámites” (Entrevistado 10)*

Análisis

En un proceso de exportación se debe pasar por diferentes fases para consolidarlo correctamente, en el que se deben cometer la menor cantidad de errores posibles para generar un beneficio real. Es en este punto en el que las empresas suelen tener problemas a la hora de acceder a mercados exteriores.

Es por esto que se falla a la hora de entregar un pedido de algún comprador interesado en algún bien o servicio, originario de una empresa nacional. Es ante esta situación que se busca el soporte de algún ente relacionado al desarrollo de las actividades de comercio exterior, y es aquí cuando se expone la idea de formar conglomerados empresariales para el abastecimiento de las necesidades de un sector, en específico.

El Dr. Nicola Minervini, consultor y capacitador en temas de internacionalización con vasta experiencia en proyectos de consorcios de exportación, a lo largo de Latinoamérica y autor del libro “Manual del exportador: la ingeniería de la exportación, menciona en la plataforma YouTube, mediante un video adscrito a su canal, con fecha del 9 de julio de 2011, enlista una serie de beneficios que tienen los consorcios de exportación para las PYMES. Algunos puntos son los siguientes:

- Reduce el costo de la inexperiencia, debido a que el intercambio de experiencias en grupo permite disminuir errores comunes.
- Reducción de costos en general y dilución de los mismos entre los asociados, debido a que entre más participantes se ahorra en logística, diseño, gerente de exportación, de acceso a mercados internacionales y de acceso a informaciones.
- Mejor posibilidad de ofrecer una gama de productos, tales como complementarios y con sinergia.
- Reducción de fluctuaciones de las ventas, ya que se mejora el poder contractual con énfasis en continuidad de ventas.
- Posibilidad de reducción en precios unitarios, por el acceso a nuevas tecnologías.

- Mejora el poder de negociación con entidades gubernamentales que cuentan con financiamiento disponible y brindan apoyo en ferias internacionales.
- Mejora poder contractual con proveedores y clientes, promoviendo beneficios económicos para las empresas del consorcio.
- Mejora la eficiencia de operaciones por trabajar en grupo.

Es importante complementar que este mecanismo cuenta con lo necesario para eludir el estancamiento en el que viven muchas PYMES, que buscan como progresar constantemente pero que no cuentan con las herramientas necesarias para lograr dicho objetivo. Los consorcios de exportación son esa herramienta que fomenta el desarrollo mediante la práctica de principios básicos como la unión, cooperación y el trabajo en equipo; y que una vez entendidos dichos principios, es posible empezar a ver un cambio realmente significativo.

Categoría 2. Desarrollo de sinergias

Descripción

En la presente categoría se analizará lo que los entrevistados mencionan con respecto al cuestionamiento de la importancia que tienen los consorcios de exportación, como disyuntiva para el crecimiento de las empresas en vía de desarrollo. Leamos algunas respuestas:

- ✓ *“Sí; debido a que son pymes que se necesitan entre ellos, por las distintas etapas que se deben llevar a cabo para lograr exportar.
La unión hace la fuerza.” (Entrevistado 2)*
- ✓ *“Sí; lo son porque es una herramienta que ayuda a las pequeñas empresas a unirse con el fin de cumplir un objetivo en común.” (Entrevistado 5)*
- ✓ *“Claro que sí, porque solo unidos se desarrollan sinergias. Se trabaja con miras en una gestión colaborativa y de competencia.” (Entrevistado 6)*

- ✓ *“Son totalmente una opción viable para el crecimiento del país, debido a que solo unidos se desarrollan sinergias entre los asociados.” (Entrevistado 10)*

Análisis

Según el diccionario de la Real Academia Española (2018) se entiende como sinergia a la “acción de dos o más causas, cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales. También se logra determinar la procedencia de la palabra en otras lenguas y tiende a significar “tarea coordinada” en latín y “cooperación” en griego.

Habiendo dicho lo anterior, se puede determinar que la creación de sinergias dentro de un determinado grupo se relaciona con mejores resultados, y una vez que es asociado a una actividad económica queda demostrado que la idea de formar alianzas para desarrollar varios trabajos, resulta en mejores efectos generales para un determinado grupo.

Los consorcios de exportación producen este tipo de prácticas solidarias que permiten el desarrollo de los participantes de manera grupal e individual. Estos parámetros establecidos por los entrevistados, se relacionan con la frase de “la unión hace la fuerza”, que se puede encontrar en varias de las respuestas, así como el teoría que fundamenta dicha investigación.

Categoría 3. Competitividad

Descripción

El desarrollo de competitividad es uno de los pilares principales para el desarrollo de las economías, debido a que permite constantemente la evolución de los países en una economía determinada. Cuando se habla de consorcios de exportación no se puede dejar a un lado el término competitividad, debido a que es parte fundamental de la idea. Algunas frases relacionadas son las siguientes:

- ✓ *“Si. Los consorcios son herramientas para la comercialización conjunta que puede incidir en la competitividad de las empresas; la competitividad de las empresas depende de muchos otros factores y los consorcios son una herramienta de asociatividad más, que en conjunto con otras iniciativas de intervención, contribuyen al desarrollo de las empresas.” (Entrevistado 1)*
- ✓ *“Sí; son una alternativa altamente válida para las PYMES ya que, en conjunto, se favorece su competitividad en el mercado.” (Entrevistado 3)*
- ✓ *“Son altamente eficientes, gracias a que permiten el desarrollo de encadenamientos que ayudan al crecimiento de la competitividad por parte de las empresas.” (Entrevistado 9)*

Análisis

En referencia a la competitividad, PROCOMER (2019) establece en sus pilares estratégicos como institución, el impulso a la competitividad, y menciona lo siguiente:

Esta mejora en la competitividad espera, entre otras cosas, promover una Marca País consolidada tanto a nivel nacional como internacional, propiciar la simplificación de trámites y la mejora del clima de negocio, incentivar la diversificación, sostenibilidad e innovación, y aportar al desarrollo del talento humano, a nivel nacional.

Asimismo, se destaca que la competitividad aumenta conforme se crean mecanismos adecuados con dinámicas que resulten importantes en la adjudicación de ventajas competitivas, las cuales deben permitir al país el desarrollo de áreas sensibles, que son necesarias para el desarrollo económico y social de la población costarricense.

Además, cabe recalcar que las exportaciones y la competitividad van asociadas una con otra, ya que para poder exportar y acceder a mercados internacionales se necesita ser

bastante competitivo y promocionar las exportaciones respectivas, con acciones como la innovación y la constante implementación de nuevas tecnologías, por mencionar un ejemplo.

Los consorcios tienen como objetivo el desarrollo de la competitividad, con el fin de exportar bienes y servicios acordes con los estándares y requerimientos establecidos en los diferentes mercados internos y externos. Cada consorcio se encarga de medir el avance en términos de competitividad por cada afiliado, por lo que al momento de unirse a un consorcio se debe tener muy clara esta idea. (PROCOMER, s.f.)

Categoría 4. Costos

Descripción

En la presente categoría se establece uno de los principales ejes relacionados a la práctica comercial, y de la cual los consorcios de exportación se ven influenciados con mayor razón, y es debido a que uno de sus pilares es el de la optimización de los recursos económicos. Las siguientes son algunas respuestas relacionadas:

- ✓ *“Reducción de costos y de errores por inexperiencias, son algunos alcances que llegan a tener los consorcios.” (Entrevistado 6)*
- ✓ *“Los consorcios permiten recaer en costos compartidos para exportar, además en disminuir los costos de inversión.” (Entrevistado 7)*
- ✓ *“El impacto en los costos es mejor y por ende se promueve una mayor ganancia para las empresas.” (Entrevistado 8)*

Análisis

Según Wyngaard (2012), el costo se define como “la cantidad de dinero necesaria para entregar un producto y/o brindar un servicio al cliente.”

El costo es un rubro que se encuentra en toda actividad de índole comercial, siendo utilizado en la gran mayoría de etapas que envuelven un proceso comercial; y es que una

empresa incurre tanto en costos de producción, así como costos de promoción y ubicación, que serán considerados al momento de establecer un valor para el bien o servicio en cuestión.

.Los consorcios de exportación cuentan con la salvedad de compartir costos entre sus afiliados para cualquier labor o actividad relacionada al bien del consorcio; en este punto se logran reducir costos en producción, logística, promoción, comercialización, entre otros, debido a que se comparten los costos incurridos de manera equitativa por las empresas miembro. Esto permite que las empresas ganen en margen con relación a dicha labor compartida.

Al formar parte de un consorcio se cuenta con la ventaja de ahorrar en rubros que antes no se podían reducir, porque se realizaban de manera individual y no de manera conjunta, lo cual determinaba un mayor costo durante todo el proceso sin ver los márgenes queridos para competir o mantenerse en el mercado.

Asimismo, por ejemplo, un consorcio que desee participar en una feria internacional, reparte los gastos totales entre todos sus miembros permitiendo una considerable reducción de participación para cada empresa miembro en la feria bajo la figura del consorcio.

Es un rubro importante el de costos, debido a que al ser parte de un consorcio se ahorra en muchos ámbitos en los que se recae a la hora del proceso de internacionalización, permitiendo a las empresas generar ganancias de donde antes no se podían adquirir por la complejidad.

La cooperación y solidaridad unidas a un sólido trabajo de equipo permite generar importantes beneficios monetarios en los que se incurre a la hora de producir, transportar o internacionalizar algún bien o servicio. En este ámbito, los consorcios de exportación cuentan con una gran ventaja que les permiten desenvolverse con mayor facilidad, teniendo en cuenta que la mayoría de empresas que los conforman cuentan con limitaciones de presupuesto.

Categoría 5. Innovación

Descripción

En la presente categoría se presenta un rubro el cual es importante para las autoridades encargadas de fomentar los consorcios en el país, y mediante el cual se planean establecer puntos acordes a la ejecución de mejores bienes y servicios para la oferta de los mismos. Algunas frases relacionadas son las siguientes:

- ✓ *“Algunos beneficios relacionados al impacto económico son: economías a escala, que se logran mediante la adquisición de insumos en conjunto por los miembros del consorcio permitiendo mejores condiciones por parte de los proveedores hacia los consorcios. Se aumenta la innovación, que surge orgánicamente por el trabajo de varias empresas, y se debe demostrar. Mayor impacto en costos que promueve mayor ganancia.” (Entrevistado 8)*
- ✓ *“Existen beneficios en relación a costos, riesgos, experiencias, conocimiento, innovación y agilidad en trámites” (Entrevistado 10)*

Análisis

En cuanto a la innovación, el economista Joseph Schompeter (2014) se refiere al término de la siguiente manera:

La introducción de un bien (producto) nuevo para los consumidores o de mayor calidad que los anteriores, la introducción de nuevos métodos de producción para un sector de la industria, la apertura de nuevos mercados, el uso de nuevas fuentes de aprovisionamiento, o la introducción de nuevas formas de competir que lleven a una redefinición de la industria.

La relación existente de la innovación con los consorcios de exportación, radica en la priorización que tienen los consorcios y las instituciones que siguen la operación de los mismos, debido a que se involucra como meta para la asociación de mejorar constantemente en procesos, productos, servicios, tramitología y demás temas, que son parte fundamental para una adecuada incursión en más mercados y de manera más continua que permita a las empresas desarrollo en todos sus ámbitos.

Con respecto a dicha relación, el Director Ejecutivo del Consorcio Costa Rica Food Group, el MBA Luis Oreamuno, dictó el 12 de febrero de 2019 que “a nivel nacional en cuanto a los consorcios de exportación, la promotora de comercio exterior (PROCOMER) insta constantemente, como ente recomendador de acciones acordes al bienestar del desarrollo nacional, a los consorcios de exportación y sus afiliados a desarrollar distintas formas de innovación en sus operaciones con el objetivo claro de buscar diferenciación con las otras empresas que funcionan a nivel global, que en muchos casos son pertenecientes a países con gran poder económico e influencia de marca país en la oferta para el mercado internacional”.

Asimismo, la MBA. Karina Arias, Coordinadora de Consorcios Empresariales de PROCOMER especificó el 25 de febrero de 2019 que “la meta de PROCOMER como parte fundamental del proceso de desarrollo que tengan los consorcios de exportación en sus incursiones a mercados extranjeros, radica en la constante innovación de sus procesos desde origen hasta destino con el fin de competir y cumplir con las exigencias que dicta el mercado exterior. Es por esto que, anualmente la promotora le solicita a los consorcios trabajar en la obtención de al menos dos resultados producto del desarrollo que se tenga con relación a la innovación en algunas de sus prácticas, creaciones, o bien sea implementando nueva tecnología en sus procesos productivos, que además deben ser demostradas para su respectivo análisis”

Categoría 6. Economías a escala

Descripción

Se obtiene esta categoría producto del impacto económico con el que llegan a contar las empresas que forman parte de un consorcio de exportación, que surge por la mejora que se obtiene en el poder de negociación con distintos proveedores. En relación se obtienen los siguientes datos:

- ✓ *“Claro que sí, porque solo unidos se desarrollan sinergias. Se trabaja con miras en una gestión colaborativa y de competencia.”*
(Entrevistado 6)

- ✓ *“Uno de los temas importantes es que se mejora incluso en la obtención de insumos referentes a las actividades productivas, por el hecho de aplicar mejor conocimiento en cuanto a las negociaciones.” (Entrevistado 8)*
- ✓ *“Existen beneficios en relación a costos, riesgos, experiencias, conocimiento, innovación y agilidad en trámites” (Entrevistado 10)*

Análisis

Los consorcios de exportación llegan a progresar en tantos aspectos que a la hora de compartir conocimientos y experiencias relacionadas a la actividad comercial, suelen establecerse mejoras a la hora de negociar tanto con representantes internacionales como con proveedores de materias primas y demás artículos utilizados por los consorcios y sus empresas miembro.

La MBA Karina Arias, Coordinadora de Consorcios Empresariales de PROCOMER, determinó el 25 de febrero de 2019 que “algunos de los beneficios de los consorcios radica en el aspecto económico, y en este caso se logran economías a escala, que permiten adquirir a menor coste insumos en conjunto que se pretenden compartir y se negocian además insumos corrugados, obteniendo mejores condiciones por parte del proveedor en el precio de la compra. Asimismo, se desarrollan negocios entre empresas del mismo consorcio con el fin de maximizar los recursos sacando provecho de los beneficios que otorgan los consorcios de exportación.”

Ante este panorama, las empresas mejoran sus condiciones de aprovechar al máximo los recursos con los que se cuenta, debido a que en muchos casos se establecen acciones conjuntas con el fin de mejorar y ser más competitivos en costos que beneficien la promoción y venta de sus bienes y servicios en el mercado exterior.

Categoría 7. Alternativas de crecimiento

Descripción

En este punto se agrupan diferentes factores que a la hora de unirse fortalecen los procesos que llevan con éxito a la adecuada internacionalización, y a su vez insta a las empresas a mejorar en términos generales para conseguir resultados acordes a los planes de trabajos establecidos. Se obtienen las siguientes frases, que son:

- ✓ *“Si. Los consorcios son herramientas para la comercialización conjunta que puede incidir en la competitividad de las empresas; la competitividad de las empresas depende de muchos otros factores y los consorcios son una herramienta de asociatividad más, que en conjunto con otras iniciativas de intervención, contribuyen al desarrollo de las empresas.” (Entrevistado 1)*
- ✓ *“Son altamente eficientes, gracias a que permiten el desarrollo de encadenamientos que ayudan al crecimiento de la competitividad por parte de las empresas.” (Entrevistado 9)*
- ✓ *“Existen beneficios en relación a costos, riesgos, experiencias, conocimiento, innovación y agilidad en trámites” (Entrevistado 10)*

Análisis

En este apartado se analizan factores en común que llevan a las empresas a mejorar en ámbitos que antes de ser consorcios no podían lograr por sí mismos, y al momento de ser implementados ante actividades comerciales del consorcio se obtenga mejor músculo representativo y de negociación, que son parte de unión de destrezas y puntos por mejorar tales como: riesgos, experiencias, conocimiento y agilidad.

Primeramente, tenemos el riesgo que siempre se encuentra presente ante toda actividad comercial, debido a las distintas etapas que conforman todo el proceso de internacionalización, para este caso en particular. Dado esto, y al ser parte de un grupo que se encuentra apoyado por entes e instituciones de alto calibre, genera que este factor sea compensado y en un alto porcentaje de ocasiones sea reducido hasta la mínima posibilidad, obteniendo mejores resultados a plazos dentro del rango esperado.

Asimismo, se encuentran las experiencias que en el caso de los consorcios son aprovechados por la convivencia que se tiene con demás empresarios y colaboradores, aprovechando sinergias obtenidas por la retroalimentación en conjunto que permite mejorar en aspectos significativos que llevan al adecuado desarrollo de habilidades a la hora de entablar estrategias y conseguir nuevos negocios.

Los consorcios de exportación ofrecen gran apertura al trabajo con muchas organizaciones generando gran obtención de conocimiento por parte de las empresas de conforman los consorcios y de esta forma se aprovecha la ayuda de los entes gubernamentales y se genera acceso a información que no se obtenía con anterioridad por ningún medio.

La relación colaborativa de trabajo que se genera por parte de todos los involucrados permite lograr una agilidad considerable en los procesos administrativos que requieren de muchos trámites en gran cantidad de etapas del proceso, y que además son requeridos por las empresas para la obtención de documentos importantes de índole comercial, y que se requieren para las diferentes etapas de los procesos en los que se vaya a participar.

La correlación existente en algunos factores como estos, permite a los consorcios sacarle el máximo provecho a las oportunidades de mejorar en tiempo de trabajo y logística en general; de esta forma se obtiene mejor disciplina de trabajo brindando resultados sorprendidos para quienes acogen el fomentar el desarrollo en factores específicos que al ser aplicados a la práctica comercial resultan como alternativas para el desarrollo y crecimiento de las empresas y de la economía en términos generales combinando el aumento de las exportaciones con el incremento en la competitividad.

Interpretación de los Datos

Los consorcios de exportación son una herramienta que debe ser más utilizada, a nivel nacional por las empresas costarricenses, debido a que los resultados que arrojan son muy satisfactorios, tanto para las partes involucradas como para las entidades involucradas en fomentar el desarrollo de la economía nacional.

Se sabe que el comercio internacional es un área muy importante para las economías de los países, debido a que su práctica constante debe ser obligatoria para el crecimiento socioeconómico de una nación que se encuentra en vía de desarrollo.

Las empresas costarricenses suelen contar con muchas limitantes y retos por superar a la hora de emprender proyectos de exportación, tales como recursos limitados, procesos productivos poco desarrollados, escaso financiamiento, inexperiencia en el mercado, falta de apoyo, entre otros; debido a este tipo de factores, la oferta de bienes y servicios con origen costarricense es baja, a nivel internacional, con respecto a otras naciones.

Ante este problema, es que se concibe la idea de formar alianzas estratégicas para beneficio de los emprendedores costarricenses, más aún cuando se analizan casos de otros países latinoamericanos que implementaron con éxito, dichos mecanismos para el desarrollo de sus actividades económicas y de promoción comercial.

Las ventajas que tiene un consorcio de exportación son mucho más amplias que las desventajas que puede alcanzar dicho método; por lo que es correcto afirmar que, las ventajas comerciales son una opción factible y sencilla de acoger, debido al entorno que se puede llegar a desarrollar en los diferentes sectores industriales y económicos de un país.

Se destaca la amplia promoción de instituciones que dan seguimiento, soporte y apoyo a los consorcios de exportación, en temas como fondos, capacitaciones, trámites, información y experiencias, que sirven para lograr exitosamente los objetivos empresariales establecidos por los distintos grupos consorciales, que cumplan con las expectativas de los entes reguladores.

Los consorcios de exportación sirven como puente entre las empresas nacionales y los mercados extranjeros, debido a la complejidad que representa la búsqueda de nuevos mercados, así como el acceso a los mismos. Ante este panorama, la acción de los consorcios de exportación permite a las empresas ejercer un proceso de internacionalización más competente, que arroje resultados positivos tanto para los negocios de las empresas y para la economía en que se desenvuelven.

A su vez, se debe destacar el acopio que ha tenido dicho sistema en el país, debido a que se ha visto un crecimiento exponencial en los años recientes en cuanto a la utilización de dicha herramienta. Son cada vez más las empresas en vías de desarrollo que se percatan de la existencia de los consorcios, debido al auge que se ha formado alrededor de la idea, tanto en suelo nacional como en distintos países a nivel mundial.

El nivel de oportunidad que brinda el formar parte de un consorcio de exportación es vasto, seguido de una amplia gama de ventajas o beneficios repartidos en diferentes los diferentes ámbitos que se manejan en una organización. Los negocios suelen incrementar y las puertas a diferentes destinos se abren para el talento nacional, así como los bienes y servicios de origen costarricense en mercados exteriores; tomando en cuenta las perspectivas trazadas por los involucrados en el proceso.

Para la economía costarricense, este mecanismo representa una opción clara para el fortalecimiento de las exportaciones nacionales hacia distintas partes del mundo, tomando en cuenta lo difícil que es conseguir apertura a nuevos horizontes. La importancia de un alto nivel de exportaciones se relaciona con el bienestar económico de un país, debido a que se fomentan prácticas solidarias con el desarrollo de la nación en temas económicos, sociales y hasta políticos.

Costa Rica es un país que importa más de lo que exporta, lo cual se ve reflejado en la balanza de pagos, que es un instrumento macro que muestra el estado de las finanzas con las que cuenta un país para un determinado espacio de tiempo, que en el caso del país sugiere una mayor cantidad de importaciones que de exportaciones, lo cual no es sano para el adecuado desarrollo de la nación; y es por esto, que una potenciación de las exportaciones

permitiría mejorar la calidad en la economía del país, permitiendo mejores visualizaciones y más interés al momento de establecer negocios.

Asimismo, se destaca que los consorcios de exportación permiten el crecimiento en áreas o sectores, que en muchas ocasiones se ven desfavorecidos por la alta competencia que existe a nivel global, con respecto a otros mercados. La influencia que generan los consorcios en sus afiliados es de gran escala, al momento de empezar a cumplir los objetivos establecidos, y en muchas ocasiones superar el margen que se tenía en un principio.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las empresas PYMES cuentan con muchas limitantes y retos por superar para promover sus negocios, tanto a nivel nacional como a nivel internacional, debido a la falta de recursos y experiencia en temas de comercialización.

Los consorcios de exportación son un mecanismo viable y factible que facilitan a las pequeñas y medianas empresas en vía de crecimiento, desarrollar sus operaciones en mercados internos, así como acceder a mercados externos.

Los principales objetivos asociados al consorcio de exportación son la promoción de exportaciones de las empresas miembro, el desarrollo de sinergias dentro del consorcio y el representar al país, en eventos internacionales.

Las empresas afiliadas a un consorcio de exportación cuentan con total autonomía de administración y gestión de sus propios negocios.

Los consorcios de exportación son una alianza estratégica creada bajo una nueva figura de asociación que se encarga exclusivamente de apoyar a las empresas en el proceso de internacionalización.

Los términos de “consorcio de exportación” y “clúster” poseen un significado distinto y han sido mal empleados en Costa Rica, pese a que comparten similitudes ideológicas como la búsqueda de desarrollo y creación de sinergias que promueven el impulso de un sector determinado.

La ley que rige a los consorcios de exportación en Costa Rica, se encuentra desactualizada pese a su reciente implementación, debido a que se basa en la conformación de consorcios para las empresas PYME.

Existen consorcios de exportación en los que se encuentran afiliadas empresas que no se clasifican como PYME, lo cual contradice la ley y sus estatutos.

La ley que rige los consorcios de exportación no cuenta con el respectivo reglamento hasta la fecha.

Desde su implementación en el año 2002, la oferta consorcial en el país ha aumentado exponencialmente; esto se ve evidenciado en los veinte consorcios de exportación que existen en la actualidad, mismos que se encuentran repartidos en diversos sectores comerciales.

Son múltiples los beneficios que ofrecen los consorcios de exportación para las empresas que se adhieren a dicho mecanismo de asociación (asociatividad); entre estos, destaca la mejora de índices de rentabilidad percibidos por estas.

En teoría no existen desventajas en este modelo de exportación; sin embargo, se aduce que un posible fracaso se encuentra ligado a una mala praxis de su metodología.

El trabajo de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) se empeña en brindar recomendaciones a los consorcios de exportación en diversos temas; su trabajo es muy eficiente.

Los consorcios de exportación cuentan con la colaboración de una amplia gama de entes públicos y privados, que poseen las herramientas para brindar ayuda y soporte al modelo.

En Costa Rica existe información limitada y de difícil acceso que permita investigar a fondo la situación actual del país, en materia de consorcios de exportación; de igual manera, el contacto con los expertos en el tema es un proceso complejo.

Recomendaciones

Se recomienda a las PYMES costarricenses, buscar la manera de asociarse entre ellas para crear consorcios de exportación, que permitan un crecimiento en la economía nacional.

Con el objeto de acrecentar la existencia de consorcios de exportación, se recomienda a la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) incentivar la creación de más consorcios de exportación, tanto en los sectores existentes y en aquellos lugares que aún no cuentan con una alianza que opere en su área.

A los entes públicos y privados, vinculados con el proceso de implementación y funcionamiento de los consorcios de exportación, se les recomienda aumentar la cantidad de información para el dominio público, con el fin de facilitar el acceso común a la información relacionada a dicho tema, debido a su escasa existencia a nivel nacional.

Se recomienda a COMEX, PROCOMER y el MEIC, elaborar un borrador en el que se establezcan todos los puntos importantes y referentes que deben ser acogidos, por parte de las personas encargadas de establecer las leyes en el país, con el fin de realizar la práctica de consorcios de exportación de manera legal y adecuada.

A los diputados de la Asamblea Legislativa, se les recomienda confeccionar una ley actualizada que contenga referencias brindadas por los entes relacionados a la práctica de los consorcios de exportación en Costa Rica, con el objetivo de legitimar correctamente el uso del mecanismo en el país.

Se recomienda a los actores involucrados en esta investigación, incluyendo empresas e instituciones, que se establezca una diferenciación clara entre consorcios de exportación y clúster, con el fin de evitar confusiones conceptuales.

A los consorcios de exportación se le recomienda apegarse a la teoría establecida, así como a las recomendaciones que ejercen los entes encargados de velar por el buen funcionamiento de esta alianza, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Al Gobierno de la República, se le recomienda implementar programas de ayuda a este tipo de asociaciones que permiten el fortalecimiento de la economía costarricense, así como el desarrollo de las empresas en vías de crecimiento.

A PROCOMER como ente encargado de velar por los consorcios, se le recomienda ejercer constantes actualizaciones a la práctica con el fin de mejorar la actividad de los consorcios en el país, permitiendo mejores oportunidades de establecimiento en los mercados internacionales.

Al MICITT, se le recomienda mejorar su participación en el ecosistema de consorcios de exportación, debido a que es una entidad con recursos suficientes para financiar proyectos que tengan como involucrados a las empresas con dificultades en financiamiento.

A los consorcios de exportación existentes, se les recomienda compartir conocimiento y experiencias relacionadas a labor que realizan con otras empresas semejantes o iguales, con el fin de dar a conocer las facilidades que brinda este mecanismo a la hora de acoger el proceso de internacionalización y fomentar la creación de nuevos consorcios en diferentes áreas.

REFERENCIAS

- Arias, J. (27 de mayo de 2013). MEIC promueve ley que permitiría consorcios de exportación. *La Nación*. Recuperado de <http://www.nacion.com/economia/meic-promueve-ley-que-permitiria-consorcios-de-exportacion/O54GKEMWA5GSXFKEARV5LZQ4/story>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2013). Ley Para el Fomento de la Competitividad de la Pyme Mediante el Desarrollo de Consorcios (Expediente 18.890)
- Barilatti, H. (2007). Consorcios de Exportación. (Tesis de maestría). Universidad Del Salvador, Argentina.
- Bekerman, M. Moncaut, N.; Wiñazky, M.; La inserción internacional de las empresas PyMEs y los consorcios de exportación en la Argentina: Fortalezas y asignaturas pendientes. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*. N. ° 7
- Costa Rican Food Group. (2017). CR Food Group. Recuperado de: http://www.crfoodindustry.com/cr_food_group.html
- Errecart, V. (2013). Marco teórico para el abordaje del estudio sobre consorcios de exportación. San Martín, Argentina: Universidad Nacional de San Martín.
- García, R. (4ta Ed.). (2002). *Marketing Internacional*. España: ESIC Editorial.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. Mexico DF: McGraw-Hill Interamericana.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2006). Gestión de Agronegocios en Empresas Asociativas Rurales. Lima, Perú: IICA.

Martínez, C. (2009) Pyme: estrategia para su internacionalización. Barranquilla, Colombia: ECOE Ediciones.

Minervini, N. (9 de julio del 2011). Consorcio de exportación: ¿porque es importante para pymes? Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ybiZ1z2hgUc>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2019). PYMES. Recuperado de: <http://pyme.go.cr/index.php>

Nelson, J. (5 de marzo de 2013). Frutylac encontró en un consorcio la llave para exportar. El Financiero. Recuperado de: <http://www.elfinancierocr.com/pymes/frutylac-encontro-en-un-consorcio-la-llave-para-exportar/5GFOEEX7JJHTNMVX5PKKVHZSVY/story/>

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (2004) Desarrollo de conglomerados y redes de PYME: Guía de los consorcios de exportación. Viena, Austria.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (2004). Los Consorcios de Exportación: Un instrumento para fomentar las exportaciones de las PYME. Viena, Austria.

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (2019). Acerca de PROCOMER. Recuperado de: <https://www.procomer.com/es/acerca-de>

Real Academia Española. (2018). Sinergia. Recuperado de: <https://dle.rae.es/?id=XyAjW9o>

Renart, LL. G. (2002), The Cycle of a Single Company's Involvement in an Export Consortium, (Informe No. 477). Barcelona, España: IESE Business School

Rialp, A.; Carazo, P. (2005). El desarrollo exportador de las pymes industriales españolas participantes en un consorcio de exportación: un estudio de caso. Cuadernos de Gestión. Vol. 5. N. ° 2

Schompeter, J. (2014). Innovación. Recuperado de: <https://xavierferras.com/2014/09/una-definicion-de-innovacion>.

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2018). Ley para el fomento de la competitividad de la PYME mediante el desarrollo de consorcios: N° 9576. Recuperado de: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/normas/nrm_texto_completo.aspx?param2=1&nValor1=1&nValor2=86880&nValor3=112937&nValor4=NO&strTipM=TC

Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe. (2015). Consorcios de exportación: estratégico para la inserción internacional de las PYMES. (Informe No. 2-15). México: SELA.

Sistema Económico y Latinoamericano del Caribe. (2015). Los consorcios de exportación: Instrumento estratégico para la inserción internacional de las PYMES. México. Recuperado de:<http://www.sela.org/media/1998312/consorcios-de-exportacion-instrumento-estrategico-para-la-insercion-internacional-de-las-pymes.pdf>

Unión Europea. (2014). Reglamento UE No 651/ 2014 DE LA COMISIÓN. Recuperado de:<https://www.boe.es/doue/2014/187/L00001-00078.pdf>

Wiñazky, M. (2006). ¿Para qué sirve el Consorcio de Exportación? Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador (CEDEX). No. 8.

Wyngaard, G. (2012). Módulo 5: Costos. Instituto Nacional de Tecnología Industrial, Buenos Aires, Argentina.

APÉNDICE

Cuestionario

1. ¿Cómo se clasifican los consorcios de exportación?
2. ¿Cuál es el objetivo de la existencia de los consorcios de exportación?
3. ¿Cuáles son los beneficios que ofrecen los consorcios de exportación para sus miembros afiliados?
4. Cite algunas ventajas relacionadas a los consorcios de exportación
5. Cite algunas desventajas con las que cuentan los consorcios de exportación
6. ¿Cuáles son las instituciones que le dan seguimiento a los consorcios? ¿Cómo lo hacen?
7. ¿Quién es el ente rector de los consorcios de exportación en el país?
8. ¿Cuántos consorcios de exportación existen en el país?
9. ¿Son los consorcios de exportación y el clúster lo mismo? ¿Por qué?
10. ¿Son realmente los consorcios de exportación una alternativa para el desarrollo y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas costarricenses?