

## **LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN COMO ALTERNATIVA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MIPYMES**

El entorno económico internacional en la actualidad se caracteriza cada vez más por su dinamismo y globalización. Tendencias como la creciente interdependencia entre países, la formación de bloques regionales, el surgimiento de economías emergentes en Asia y América Latina, así como los sorprendentes avances tecnológicos en diferentes sectores, configuran un entorno mundial crecientemente competitivo y cambiante.

Como consecuencia de estas tendencias, los fenómenos de globalización de los mercados e internacionalización de las empresas se han acentuado aún más, resultando imprescindible para los empresarios tener una visión cosmopolita e internacional de la actividad económica y repensar los conceptos y estrategias económicas dentro de un modelo de economía tan abierta.

En un entorno de estas características, la decisión de convertirse en internacional es una de las más importantes en la vida de una empresa. A más de las consecuencias del fenómeno de la globalización, algunas empresas lo hacen para superar la saturación de sus mercados locales, incluso en algunos casos la internacionalización se justifica por ser un símbolo de éxito y progreso. Existe también evidencia de que la creciente internacionalización mejora la rentabilidad de la empresa (Gerlinger, Beamish y Da Costa, 1989).

La internacionalización es un tema de gran importancia para el desarrollo y crecimiento de las PYMES, es un proceso complejo y que requiere una estrategia que ayude a superar las debilidades individuales y multiplique los efectos de las fortalezas de las PYMES; tiene como componente básico el nivel de compromiso de las empresas con los nuevos clientes, que irá creciendo conforme se incrementa el conocimiento de las particularidades y las exigencias que impone este nuevo mercado.

Este proceso permite que las firmas exploten mejor y que se aprovechen de las economías de escala que pueden surgir de sus respectivos activos estratégicos en los sectores en que son más competitivas (Chudnovsky y López, 1999). Pero a pesar de

estos beneficios, la internacionalización supone un gran reto para la empresa. Las estrategias de internacionalización son complejas, costosas y arriesgadas (McKieman, 1992). Esto lleva a una búsqueda incesante de información sobre las condiciones del entorno, la demanda del mercado, el grado de competencia, etc., que disminuya la incertidumbre y permita llevar a cabo una correcta formulación estratégica.

La decisión de internacionalizarse supone una apuesta no exenta de riesgo y que adquiere un carácter estratégico. Sin embargo, todavía existen muchas empresas, sobre todo las PYMES, que no apuestan decididamente por impulsar su actividad internacional y traspasar las barreras comerciales de su país, ya que no deja de ser un proceso difícil, complejo, costoso y de largo plazo.

Las PYMES tienen gran potencial de crecimiento en las economías de los diferentes países y en el caso de Ecuador, donde las exportaciones son uno de los motores de crecimiento de la economía y base fundamental para sostener al dolarización, la dependencia del país hacia la exportación de petróleo ha generado un amplio debate que busca diversificar las opciones de exportación del país junto con sus socios comerciales, buscando una inserción inteligente del Ecuador en el sistema mundo.

Es ahí donde aparecen las PYMES con un potencial de crecimiento, como puede ser observado en la gráfica, las exportaciones del segmento de MIPYMES ocupan un sitio importante en las exportaciones no petroleras del Ecuador con un porcentaje promedio del 24,74% desde el 2007 al 2010<sup>1</sup>. Debido a esto podemos indicar que este sector juega un papel muy importante en nuestro comercio exterior y cada día van ganando espacio en la oferta exportable ecuatoriana.

---

<sup>1</sup> Fuente especificada no ávida.

EXPORACIONES ECUATORIANAS NO PETROLERAS Y PARTICIPACIÓN DE MIPYMES Y EPYS ENTRE EL 2007 AL 2010								
(ordenado por porcentaje de participacion)								
SEGMENTO	2007		2008		2009		2010	
	Valores (US\$) FOB	%	Valores (US\$) FOB	%	Valores (US\$) FOB	% E	Valores (US\$) FOB	%
MIPYMES *	1.098.419.040,27	18,33	1.417.313.108,72	20,84	1.740.316.926,21	25,59	2.455.113.852,61	32,58
EPS *	39.449.309,62	0,66	51.770.935,84	0,76	86.877.263,29	1,28	69.739.847,25	0,93
Exportaciones Ecuatorianas No Petroleras	<b>5.993.176.000,00</b>	<b>100</b>	<b>6.801.655.000,00</b>	<b>100</b>	<b>6.801.655.000,00</b>	<b>100</b>	<b>7.535.362.000,00</b>	<b>100</b>

Fuente: (Dirección de Comercio Inclusivo del MRECI, 2011)

En este escenario es indispensable desarrollar estrategias que impulsen la internacionalización PYMES considerando el impacto positivo que representa no sólo en la economía sino en su desarrollo, al incrementar su capacidad productiva y sus estándares de calidad. Hay que recordar que entre las exportaciones que realiza el país predominan claramente los commodities<sup>2</sup> o productos sin marca, pero los productos exportados por las PYMES deberán ser en su mayoría bienes diferenciados, de alto valor agregado y dirigido a mercados nicho.

## 2.1. Dificultades que enfrentan las PYMES para exportar

En el caso de las PYMES, éstas suelen verse impedidas de exportar por lo complejo del negocio de exportación y también, por los grandes riesgos que implica. Sin conocimientos y preparación significativos en materia de exportación, sus intentos están condenados al fracaso y pueden incluso poner en riesgo la estabilidad financiera de la empresa en su conjunto. Algunas pruebas sugieren que en particular en las primeras etapas de la exportación el porcentaje de fracasos es relativamente elevado.

Los mercados extranjeros tienen sus particularidades y requisitos estrictos. No sólo abarcan la demanda de los consumidores, sino además las obligaciones técnicas y regulatorias de los países receptores. Las empresas que deseen exportar deben

<sup>2</sup> Productos de materia prima que se venden a granel, tales como metales, petróleo y granos que son tranzados en los mercados financieros internacionales como activo subyacente bajo la figura de contratos a futuro.

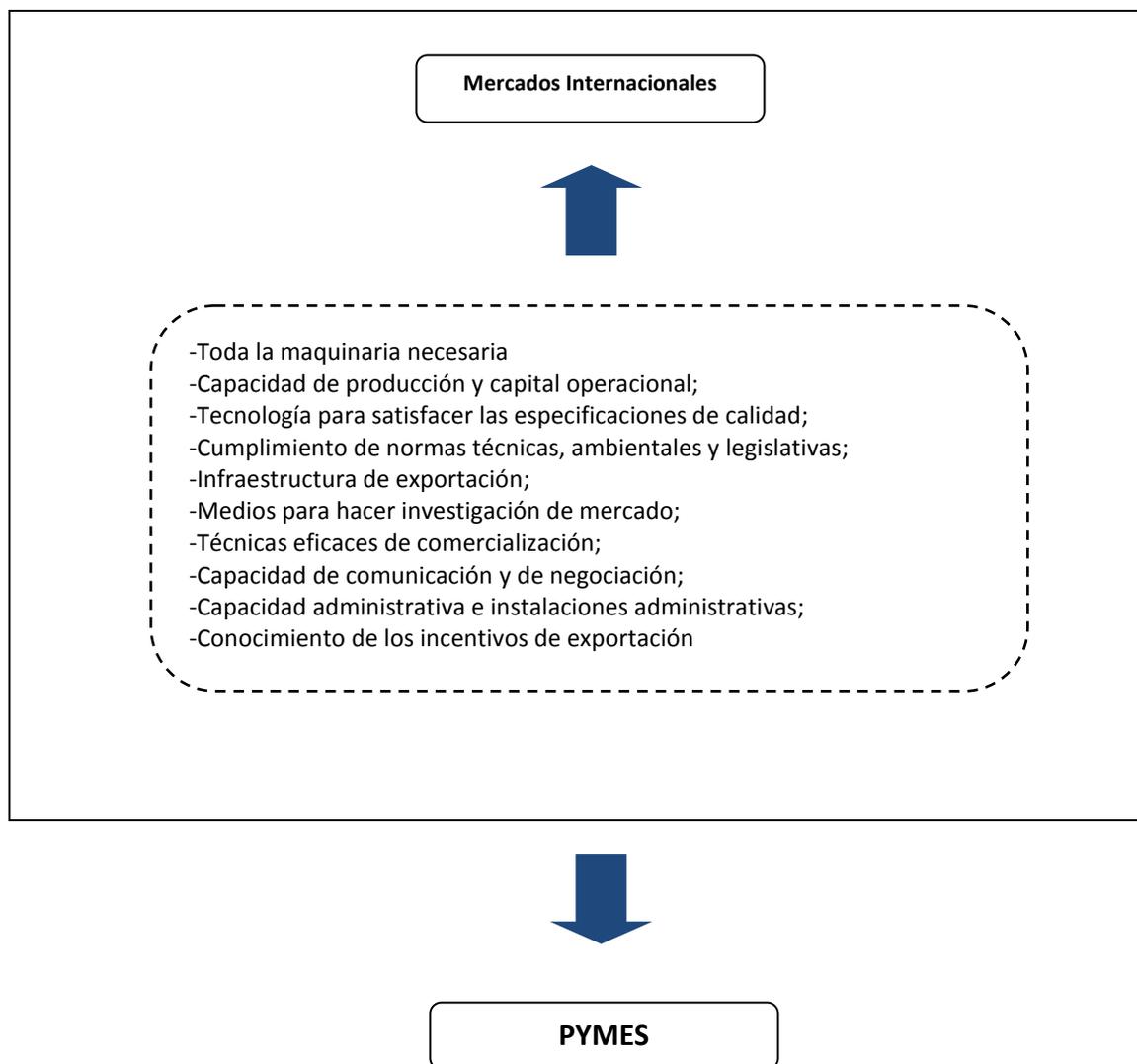
identificar los mercados extranjeros apropiados, ponerse en contacto con los distribuidores locales y/o con los principales consumidores, aprender acerca de las preferencias de sus clientes, adaptar la calidad y el precio del producto en consecuencia, y darles la oportunidad de inspeccionar los productos y de presentar sus pedidos.

Por otro lado es difícil lograr un nivel significativo de exportaciones sin ofrecer una variedad de productos completa y coherente. Los conocimientos especializados necesarios y el costo de hacer frente a esos problemas suelen superar la capacidad de las PYMES consideradas individualmente

A continuación enlistamos las principales dificultades y debilidades de las PYMES que impiden su crecimiento, éxito e internacionalización:

- ✓ Dependencia de pocos proveedores.
- ✓ Falta de personal calificado.
- ✓ Poca información sobre los mercados.
- ✓ Falta de poder contractual y escaso poder de negociación.
- ✓ Poco hábito de planeamiento estratégico
- ✓ Poco volumen de producción.
- ✓ Escasez de recursos.
- ✓ Falta de una marca propia.
- ✓ Problemas logísticos.
- ✓ Dificultades propias del ingreso en los mercados externos.
- ✓ Comercio exterior: resultados inciertos y no inmediatos.
- ✓ Dificultades en el manejo de procedimientos aduaneros, financieros y administrativos relativos al comercio exterior.
- ✓ Problemas para cumplir con determinados requisitos de presentación, calidad, normas técnicas y sanitarias y plazos de entrega.

## Dificultades de las PYMES para exportar 1



Elaboración: propia

## Ventajas de la asociatividad para la exportación

¿Qué mueve a un empresario a asociarse con otros? Debe existir una motivación para el sector empresarial que permita ver en el proceso asociativo, un impulso y beneficio para

su actividad económica. Se pueden distinguir dos tipos de motivaciones, extrínsecas e intrínsecas. Las motivaciones extrínsecas nos permiten cubrir una serie de necesidades mediante las compensaciones que recibimos a cambio. Las intrínsecas nos conducen a hacer lo que realmente queremos hacer.

Ambos tipos de motivación interactúan en lugar de tener efectos meramente acumulativos. Un empresario puede necesitar agruparse al objeto de obtener ahorros en costes, llegar a nuevos clientes o compartir costes en I+D<sup>3</sup>. Todas ellas son motivaciones extrínsecas.

Pero también puede sentir el deseo de crear una gran empresa, hacer realidad un sueño o la simple satisfacción derivada del propio desempeño. Estas últimas, de carácter intrínseco, son las que definirán el tipo de agrupamiento en última instancia.

Entre las principales ventajas que puede tener una PYMES al asociarse para la exportación se encuentran:

- *Mayor posibilidad de ingreso a nuevos mercados y consolidación de los existentes*

Las PYMES locales generalmente dirigen sus exportaciones hacia mercados regionales y sólo ocasionalmente a países desarrollados dado que en éstos los requisitos de entrada son más difíciles o exigen una demanda de gran volumen. Para el acceso a estos mercados se necesitan al menos estudios de mercado y actividades de promoción para conocer la demanda y dar a conocer el productor que se ofrece

Estas actividades implican inversiones que sólo tienen justificación económica a partir de un determinado volumen de oferta exportable. Al actuar en forma conjunta es más factible que se alcancen los niveles críticos de oferta que justifiquen tal erogación.

Actuar de manera asociativa o grupal también implica una ventaja respecto de la actuación individual para acceder a nuevos mercados y para consolidar los existentes, pues muchas veces los importadores están interesados en adquirir una parte importante

---

<sup>3</sup> La expresión Investigación y Desarrollo (o I+D, en abreviatura) tiene una relevancia comercial especial aparte de su significado convencional de investigación y desarrollo tecnológico. En el contexto de comercio, "investigación y desarrollo" se suele referir a actividades de largo recorrido orientadas al futuro en tecnología o ciencia copiando la investigación científica que no se vincula tanto a la búsqueda de beneficios.

de una gama de productos (sino la gama completa). Un grupo tiene mayores posibilidades de sacar provecho de este interés al coordinar las ofertas individuales de los participantes.

Para el caso en que el grupo se caracterice por tener cierto grado de integración vertical, la ventaja residirá en la posibilidad de ofrecer una canasta de bienes donde estén representados varios de los eslabones de una determinada cadena de valor.

- *Diversificación de la demanda*

Al enfrentar a los mercados internacionales de manera grupal, aumenta la posibilidad de exportar a varios mercados y así reducir los riesgos de ser afectados por la recesión de alguno de ellos en particular, debido a que ya no es tan imperiosa la necesidad de concentrar los recursos en estudios de mercados y otras acciones de investigación en uno o dos mercados. En un caso extremo, es posible pensar que un grupo muy diversificado, en cuanto a la cantidad de mercado al que accede, solo podría ser afectado por una recesión mundial.

Otro tipo de diversificación que se da es el relacionado con la posibilidad de no depender sólo del estado que presenta el mercado interno. Si las ventas por exportaciones son importantes respecto de las ventas totales, se podrá mitigar el efecto de una recesión en el mercado doméstico<sup>4</sup>.

- *Posibilidad de exportar en contra-estación*

Para el caso de algunos productos cuya demanda tiene un componente estacional muy marcado, surge la posibilidad de vender los productos en contra estación, por medio del acceso a mercados de países ubicados en el hemisferio norte y tener demanda para sus productos prácticamente todo el año. Así, la incidencia de los costos fijos por unidad producida será menor y mejorará la condición competitiva de las empresas. También, para el caso de determinados productos, exportar en contra estación puede implicar beneficiarse por diferenciales de precios positivos.

---

<sup>4</sup> Mercado local

Adicionalmente, actuar en forma grupal permite planificar mejor la oferta exportable <sup>5</sup> y entrar en alternativas logísticas que resultarían complicadas de utilizar para una PYMES que actúe de manera aislada.

- *Menores costos de producción*

Esta mejora puede estar originada por un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada y/o por un mayor grado de especialización. En el primer caso, el hecho de agregarse una fuente más de demanda permite que los costos fijos se asignen entre mayores cantidades producidas, lo que implica una caída en el costo medio de producción.

Otra posibilidad, es que la actividad de la empresa dentro del grupo podrá incentivar a una mayor especialización en la producción de los productos que la empresa exporta por medio del Grupo. Esta mayor especialización seguramente implicará la adopción o el desarrollo de mejores técnicas de producción con una consecuente mejora de la productividad y menores costos de producción.

- *Efecto "remolque" sobre el conjunto*

Es posible que dentro del grupo alguna empresa manifieste más intensamente sus deseos de incursionar en nuevos mercados y sirva de incentivo a las restantes, siempre se vislumbra a un empresario líder, quien será el motivador y donde se anclará el liderazgo para emprender y sostener la iniciativa de asociarse.

También pueden darse beneficios derivados del contagio de aquellas empresas del grupo que previamente a su constitución o por su participación en él, lograron incursionar con éxito en mercados externos. El hecho de un ejemplo cercano exitoso puede generar un incentivo para aquellos que todavía están indecisos.

- *Beneficios derivados de la difusión de la información*

A partir de la interacción repetida de las empresas que forman parte del grupo se generan vínculos que facilitan el flujo de información comercial y experiencias en materia de

---

<sup>5</sup> La oferta exportable de una empresa es más que asegurar los volúmenes solicitados por un determinado cliente o contar con productos que satisfacen los requerimientos de los mercados de destino. La oferta exportable también tiene que ver con la capacidad económica, financiera y de gestión de la empresa,

exportación. Así, disminuye la posibilidad de repetir experiencias negativas, mientras que aumentan las de identificar y aprovechar buenas oportunidades de negocios.

- *Nuevos conocimientos*

A los conocimientos de nuevos mercados se les debe agregar el que se obtuviera fruto de la interacción de las empresas entre sí y de éstas con el coordinador. La interacción empresarial puede generar una relación de confianza que favorezca la realización de alianzas en aspectos diferentes al de comercio exterior.

Como resultado de la interacción se pueden obtener conocimientos en materia de técnicas de promoción y de comercialización, para luego aplicar en la actuación individual de cada una de las empresas del grupo.

- *Imagen*

Si el Grupo fuera reconocido por su éxito en materia de comercio exterior, las empresas integrantes obtendrán una mejora sustancial en su imagen empresarial. Estos beneficios se pueden materializar a la hora de contratar personal, cuando se están negociando alianzas con otras empresas que no pertenecen al grupo, en las relaciones comerciales habituales, etc.

La experiencia señala que este sistema es una excelente forma para aprender a trabajar en forma conjunta, con metas y objetivos comunes y lograr “asociatividad”. Por otro lado, no sólo permite reducir costos en la protección y diferenciación de los productos o servicios, también se aprovecha las economías de escala, y se incrementa la confianza de los consumidores.

Dado que los costos de inversión en el desarrollo de una marca, campañas de marketing y publicidad, suelen ser costosos, las marcas colectivas se han constituido en un mecanismo que permite ahorrar costos destacando características propias de las zonas en que dichos productos o servicios son elaborados o prestados, respectivamente. Se trata de una marca que va a servir para distinguir un origen o cualquier otra característica particular de productos o servicios que pertenecen a empresas o personas diferentes y que son usadas bajo el control de un único titular y así poder tener un mejor control de los estándares de calidad que basarán las renovación o no de seguir perteneciendo al grupo.

## **Obstáculos de la asociatividad**

Si bien los beneficios de asociarse son importantes y podrían justificar el esfuerzo de emprender un proceso asociativo, existen factores que pueden constituirse en obstáculos al momento de implementar y consolidar una estrategia asociativa. Algunos de ellos son:

- Problemas asociados a los lazos de confianza

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

- Percepción sesgada de los costos y beneficios de asociarse.

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

- Entornos poco favorables

Pese a que existen programas de instituciones públicas y privadas de capacitación, asistencia técnica y financiera que acompañen la constitución y consolidación de estrategias asociativas entre micro y pequeñas empresas, existe una carencia de difusión e incluso de credibilidad, así mismo la carencia de conocimiento de instrumentos legales que faciliten alcanzar a las estrategias asociativas entre las micro y pequeñas empresas.

Por otro lado la asociatividad tiende a confundirse como una asociación de empresas que enfrentan problemas comunes que por ello requiere asociarse para presionar ante alguna instancia gubernamental; así mismo se confunde el término con el de una cooperativa con

sus tradicionales mecanismos de asambleísmo para toma de decisiones y marcado carácter social de su razón de ser.

## **Las PYMEs y los consorcios de exportación**

“...Me hicieron un pedido tan grande que yo solo no puedo abastecer...”, “...me piden tantas veces seguidas que no tengo tiempo para reponer...”, “...cuando me hacen un pedido pequeño, algunos costos logísticos me hacen perder competitividad...”, ...“condicionan la compra a otros productos que no fabrico...”, “me preguntaron si estaría en una feria internacional este año pero los costos son altos, no supe qué decir..”, .. “colocar mi producto en vitrinas internacionales es difícil, no tengo contactos”..etc....Son innumerables las frases que se escuchan por parte de las empresas especialmente de las PYMES a la hora de encarar una exportación. Desde ya, todas estas pertenecen a problemas reales, que hasta podrían decirse que son insalvables, pero no existen alternativas que se han impulsado en otros países del mundo con gran éxito.

Hace más de 150 años, para ser más precisos en el año 1849, un alemán llamado Hermann Schulze-Delitzch<sup>6</sup> tuvo la idea fundamental de crear la primera cooperativa agrícola bajo el lema “La Unión hace la fuerza”. Posteriormente, otro alemán, Friedrich Wilhelm Raiffeisen <sup>7</sup>lanzò la Cooperativa de Crédito Agrícola para que pequeños productores agropecuarios hagan un frente común para protegerse y subsistir ante la competencia desigual de los fuertes industriales.

Hoy, muchos años después, el concepto de asociatividad está más vivo que nunca. La alternativa que existe para dar respuesta a los problemas planteados al principio tiene mucho que ver con este concepto. Con estructuras distintas a las cooperativas pero con filosofía similar, los consorcios de exportación son una herramienta que permiten, muchas veces, solucionar los problemas planteados por pequeños productores y fabricantes a la hora de exportar. Muchos de esos problemas tienen que ver con volúmenes, costos

---

<sup>6</sup> Dirigente cooperatista alemán y activo organizador de cooperativas de consumo y de crédito en aquel país (1808-83). Es autor de un libro muy interesante titulado *Schritten una Reden* (5 vols. 1909-13) publicado por F. Thorwart con una bibliografía del autor.

<sup>7</sup> Notable dirigente alemán del movimiento cooperativo agrícola (1818-88). En 1846 abandonó su puesto en la administración pública, invirtiendo su modesta fortuna en la creación del *Weyerbuscher Konsumverein*, sociedad cooperativa harinera y de panificación, con la cual consiguió abaratar considerablemente el producto. Seguidamente se dedicó a difundir los *Hilfsvereine* o cajas mutuales obreras de crédito, conocidas por Cajas Raiffeisen, muy populares en Alemania y Suiza.

logísticos, inexperiencia, etc., que pueden ser en cierta medida solucionados por esta “herramienta”.

Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas. Los miembros de un consorcio comprenden que esa cooperación debe predominar con respecto a la competencia a fin de tener acceso a mercados clave y a la tecnología más reciente (ONUDI, 2004).

Cualquier empresa, adecuándose a determinadas condiciones particulares del grupo puede participar de un Consorcio. La conformación empresarial de estas estructuras puede darse en forma “horizontal” cuando negocian los mismos productos y/o servicios o en forma “vertical” cuando ofrecen productos y/o servicios complementarios. También pueden diferenciarse desde otros puntos de vista, pueden ser de carácter “general” cuando convergen en el grupo empresas fabricantes de productos si ningún tipo de relación, como así también “especializados” cuando la oferta del grupo responde a un criterio sectorial.

Las empresas que se asocian en un consorcio, conservan su autonomía jurídica, financiera y de gestión. Los socios colaboran, no se fusionan. Se forman por PYMES en su mayoría. En Italia – el país líder en la creación de consorcios, el 80% de los mismos está formado por empresas de menos de 50 empleados.

## **Características**

Se puede considerar que el consorcio de exportación es un medio formal para la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas, que sirve para prestar servicios especializados a fin de facilitar el acceso a los mercados extranjeros.

La mayoría de los consorcios son entidades sin fin de lucro. Por lo general prestan servicios exclusivamente a las empresas que son miembros de los consorcios. Por cuanto las PYMES pueden obtener mayores beneficios con su participación en un consorcio.

Dado que los miembros de un consorcio de exportación conservan su autonomía financiera, jurídica y de gestión, pueden hacer cumplir sus objetivos estratégicos agrupándose en una entidad jurídica separada que no implica la pérdida de identidad de ningún miembro. Esto constituye la diferencia principal entre los consorcios y otros tipos de alianzas estratégicas. De esta manera un consorcio difiere de una fusión en el sentido de que todas las empresas participantes conservan su condición jurídica inicial y la administración de cada empresa conserva su independencia.

No se debe confundir a un consorcio con una cooperativa. Una cooperativa procura unir la fuerza de todos sus miembros a fin de aumentar su capacidad de negociación y de hacer el mejor uso posible de los medios de que dispone. En el caso de un consorcio, por el contrario, las debilidades comunes de los miembros constituyen el fundamento de la unión.

Las PYMES suelen tener grandes dificultades para entrar en mercados extranjeros. Los consorcios de exportación pueden no solamente prestar asistencia a sus miembros para lograr una presencia de exportación, sino que además pueden implicar beneficios adicionales importantes. Un consorcio de exportación puede ser considerado como un departamento conjunto de promoción de las exportaciones que ofrece servicios especializados a sus miembros.

### Características de los Consorcios 1

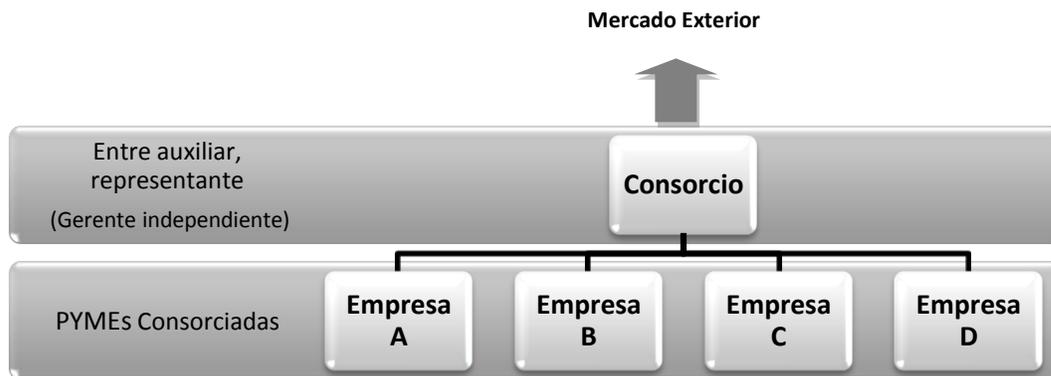


Elaboración: propia

Fuente: Guía de Conglomerados ONUDI. 2007

Frente a otras fórmulas de venta al exterior, el consorcio no ha de verse como un intermediario ajeno a la empresa: el consorcio es un ente auxiliar de la propia empresa, que solo defiende los intereses de los socios.

### Modelo del Consorcio de Exportación 1



Elaboración: propia

Fuente: Guía de Conglomerados ONUDI. 2007

Los consorcios de Exportación son una herramienta sencilla, flexible, adaptable a cualquier estrategia de desarrollo y aplicable a distintas realidades y a todos los sectores de la oferta exportable ecuatoriana. Por eso considero que esta figura es muy oportuna de implementarse en el país y así potenciar las capacidades exportadoras de las PYMES y nuevos actores en el comercio internacional, a más de ser en sí, toda una propuesta que implicará la integración de los servicios, programas y proyectos de apoyo empresarial públicos y privados que existen en el Ecuador.

**Tania Tenesaca Salazar**  
**Técnica Programas y Proyectos de PRO ECUADOR**  
**Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones**  
**Diciembre 2011**