

# LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

Un instrumento para fomentar las exportaciones de las PYME



ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS  
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

# ¿Qué es un consorcio de exportación?

## **Las pequeñas y medianas empresas (PYME) suelen tener dificultades para exportar a mercados extranjeros:**

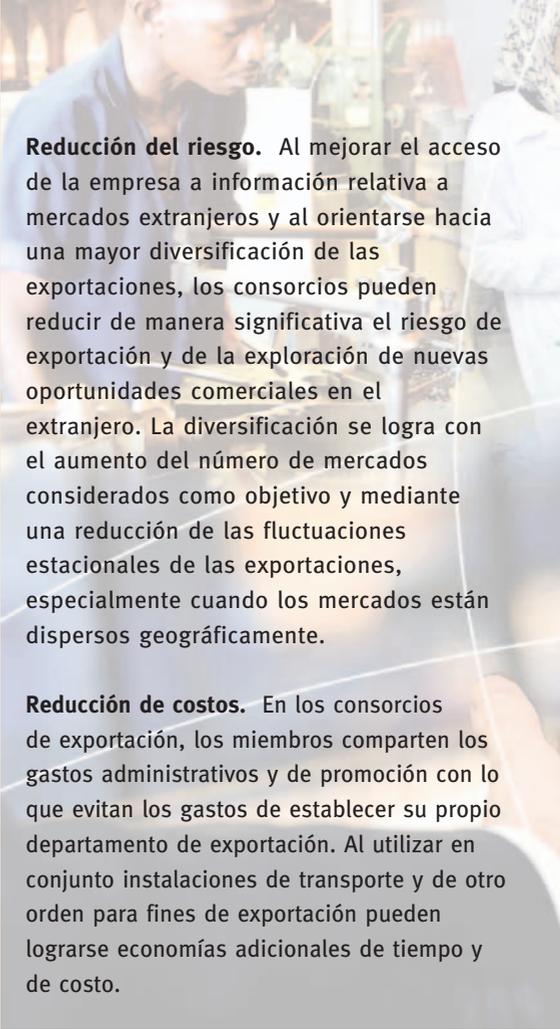
Pueden carecer de los medios y conocimientos financieros necesarios, pueden incumplir los requisitos regulatorios extranjeros, o pueden producir productos en cantidad la calidad no aptos para compradores extranjeros entre otros muchos problemas potenciales. Sin embargo, con frecuencia, estos problemas se pueden superar mediante cooperación entre las PYME.

Al combinar sus conocimientos, sus recursos financieros y sus contactos en un consorcio de exportación, las PYME pueden mejorar de manera significativa sus posibilidades de exportación y reducir los costos y los riesgos que implica la penetración en mercados extranjeros.

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 esos productos mediante acciones conjuntas. 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 de exportación son entidades sin fines de lucro y sus miembros conservan su autonomía financiera, jurídica, de gestión y comercial. De esta manera, a pesar de participar en el consorcio de exportación, las empresas miembro no ceden ningún control sobre sus negocios hacia otras. Ésta es la diferencia principal entre los consorcios y otros tipos de alianzas estratégicas.

# Ventajas de los consorcios de exportación

Al cooperar con otras empresas en el interior de un consorcio de exportación, las PYME pueden penetrar y aumentar de forma eficaz su participación en mercados extranjeros reduciendo costos y riesgos. Al mismo tiempo, los miembros pueden elevar su rentabilidad, lograr beneficios a la productividad y acumular conocimientos por medio de varios tipos de acción conjunta que no están directamente relacionados con la comercialización de la exportación, tales como programas conjuntos de capacitación de la gestión, programas conjuntos de certificación ISO 9000, mejora de procedimientos “shop floor”, y otros parecidos.



**Reducción del riesgo.** Al mejorar el acceso de la empresa a información relativa a mercados extranjeros y al orientarse hacia una mayor diversificación de las exportaciones, los consorcios pueden reducir de manera significativa el riesgo de exportación y de la exploración de nuevas oportunidades comerciales en el extranjero. La diversificación se logra con el aumento del número de mercados considerados como objetivo y mediante una reducción de las fluctuaciones estacionales de las exportaciones, especialmente cuando los mercados están dispersos geográficamente.

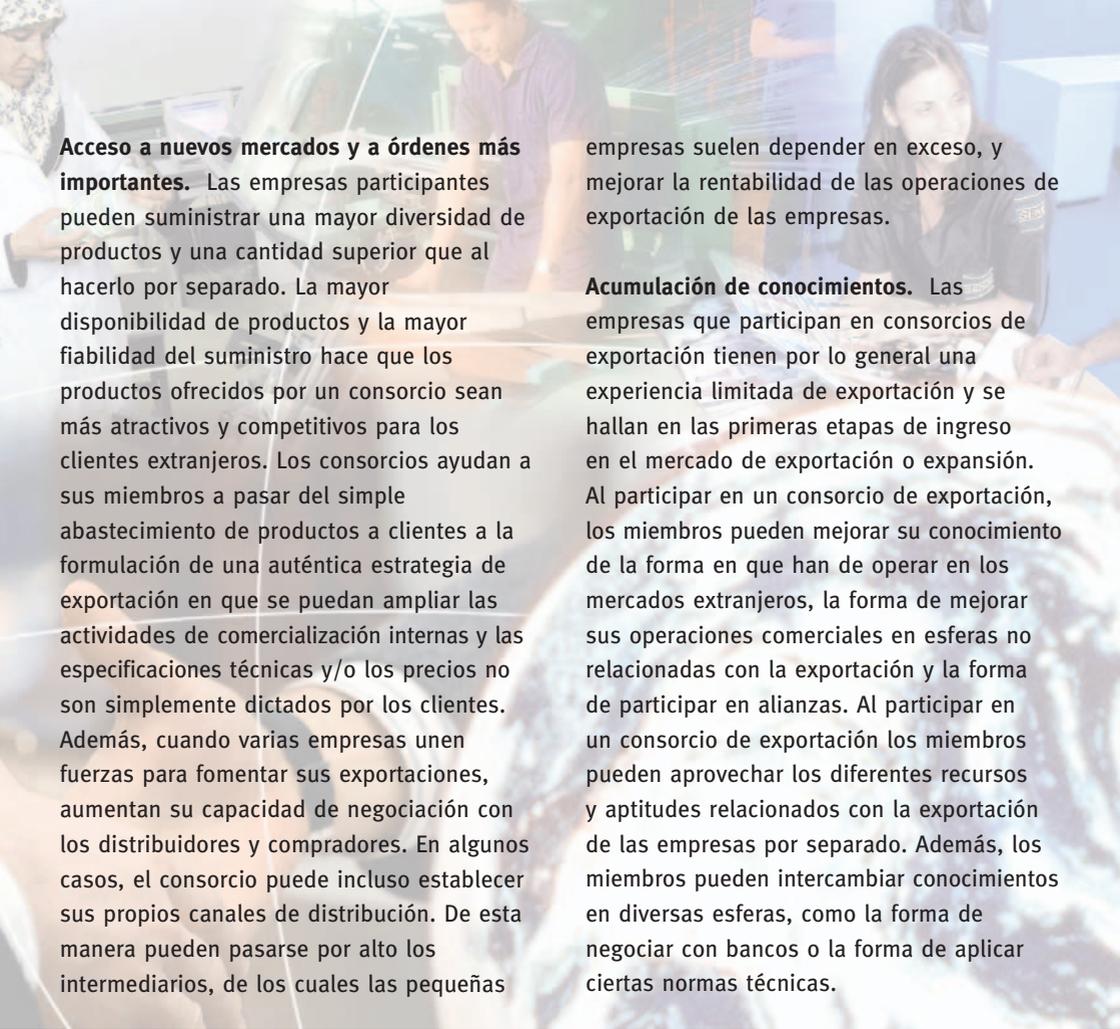
**Reducción de costos.** En los consorcios de exportación, los miembros comparten los gastos administrativos y de promoción con lo que evitan los gastos de establecer su propio departamento de exportación. Al utilizar en conjunto instalaciones de transporte y de otro orden para fines de exportación pueden lograrse economías adicionales de tiempo y de costo.

# Tipos de consorcios de exportación

Los consorcios de exportación difieren en cuanto a los servicios que prestan. Hay algunos que ofrecen sólo funciones básicas de secretaría, tales como proporcionar información, organizar programas de capacitación ayudar con traducciones y/o

hacer investigación de mercado. No obstante, los hay también que ayudan a los miembros a formular una estrategia completa de exportación y prestan una mayor diversidad de servicios, incluidas adquisiciones colectivas de insumos, asistencia jurídica, la creación de una marca del consorcio y otras formas de comercialización.

Los dos principales tipos de consorcios son los consorcios de promoción y los de ventas. Los consorcios de promoción se refieren a una alianza creada para explorar mercados



**Acceso a nuevos mercados y a órdenes más importantes.** Las empresas participantes pueden suministrar una mayor diversidad de productos y una cantidad superior que al hacerlo por separado. La mayor disponibilidad de productos y la mayor fiabilidad del suministro hace que los productos ofrecidos por un consorcio sean más atractivos y competitivos para los clientes extranjeros. Los consorcios ayudan a sus miembros a pasar del simple abastecimiento de productos a clientes a la formulación de una auténtica estrategia de exportación en que se puedan ampliar las actividades de comercialización internas y las especificaciones técnicas y/o los precios no son simplemente dictados por los clientes. Además, cuando varias empresas unen fuerzas para fomentar sus exportaciones, aumentan su capacidad de negociación con los distribuidores y compradores. En algunos casos, el consorcio puede incluso establecer sus propios canales de distribución. De esta manera pueden pasarse por alto los intermediarios, de los cuales las pequeñas

empresas suelen depender en exceso, y mejorar la rentabilidad de las operaciones de exportación de las empresas.

**Acumulación de conocimientos.** Las empresas que participan en consorcios de exportación tienen por lo general una experiencia limitada de exportación y se hallan en las primeras etapas de ingreso en el mercado de exportación o expansión. Al participar en un consorcio de exportación, los miembros pueden mejorar su conocimiento de la forma en que han de operar en los mercados extranjeros, la forma de mejorar sus operaciones comerciales en esferas no relacionadas con la exportación y la forma de participar en alianzas. Al participar en un consorcio de exportación los miembros pueden aprovechar los diferentes recursos y aptitudes relacionados con la exportación de las empresas por separado. Además, los miembros pueden intercambiar conocimientos en diversas esferas, como la forma de negociar con bancos o la forma de aplicar ciertas normas técnicas.

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. Por otra parte, los consorcios de venta, llevan a cabo actividades de promoción comercial y organizan la venta de los productos de las empresas participantes.

Además de la distinción entre consorcios de venta y de promoción, los consorcios de exportación difieren dependiendo de 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;

---

- Consorcios que dirigen las exportaciones a una región específica y los que realizan actividades a escala mundial.

---

# La asistencia de la ONUDI

Aunque el concepto de agrupación de empresas para la exportación es relativamente evidente, el establecimiento de de consorcios exitosos es una tarea ardua. Debido a la falta de conocimientos y preparación, las tentativas de establecer grupos de exportación de PYME fracasan con frecuencia. En particular, los países en desarrollo carecen de experiencia en materia de consorcios y las estructuras institucionales y reguladoras son débiles para promover consorcios de exportación PYME. Como resultado de ello, lo ayuda externa puede ser decisiva para desarrollar en un país un programa eficiente de consorcios de exportación.

La ONUDI puede ayudar a los países en desarrollo:

- Respaldao la creación de consorcios de exportación en diferentes sectores;
- Entrenando promotores nacionales de consorcios de exportación en el sector público y privado;

- Promoviendo un entorno favorable en el ámbito institucional y regulatorio para el desarrollo de consorcios de exportación; y
- Promoviendo experiencias internacionales.

Este tipo de asistencia combina la vasta experiencia de la ONUDI en materia de desarrollo de conglomerados y redes de PYME con otras experiencias de la ONUDI en la promoción de inversiones, gestión de calidad, mejora industrial y desarrollo de agro-industrias. En la actualidad, la ONUDI está ejecutando proyectos de consorcios de exportación, en el norte de África, América Latina y Asia.

Además, la ONUDI ha forjado una alianza estratégica con FEDEREXPORT, la Federación Italiana de Consorcios de Exportación, que tiene la experiencia más amplia en el mundo para el desarrollo de consorcios de exportación y para promocionar las estructuras reguladoras pertinentes.

Printed in Austria  
V.05-81889–April 2005–1,000



**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL**

Subdivisión de Pequeñas y Medianas Empresas

Fabio Russo

Centro Internacional de Viena, apartado postal 300, 1400 Viena (Austria)

Teléfono: (+43-1) 26026-3611, Fax: (+43-1) 21346-3611

Correo electrónico: [f.russo@unido.org](mailto:f.russo@unido.org), Internet: <http://www.unido.org/clusters>