

# Consorcios de exportación



Aun cuando el tamaño no es un factor determinante a la hora de exportar, las empresas más pequeñas son las que experimentan mayores dificultades para salir al exterior. La cooperación empresarial puede paliar los inconvenientes asociados al tamaño al sumar los medios humanos y financieros necesarios para abordar los mercados exteriores. Los consorcios de exportación son una de las modalidades de cooperación que las empresas pueden utilizar para internacionalizarse.

Departamento Internacional de Afi

**E**l proceso de expansión internacional de una empresa hace necesaria la canalización de medios técnicos, así como de recursos humanos y financieros al servicio del proyecto.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, esta tarea se complica, ya que, en numerosas ocasiones, no disponen de los recursos ni de la experiencia necesaria para emprender esta aventura en los mercados internacionales. Entre los obstáculos existentes, destaca la falta de información, el desconocimiento de los aspectos prácticos del comercio exterior, la escasez de recursos para llevar a cabo actividades de promoción internacional, la cobertura de riesgos comerciales y la financiación de inversiones en el exterior.

**Para establecer un consorcio, no es necesario crear una sociedad, basta con que exista un grupo de personas o empresas que regule sus actividades por contrato**

Los consorcios de exportación constituyen uno de los mecanismos más eficaces en la superación de estas barreras iniciales.

## ¿QUÉ ES UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN?

Un consorcio de exportación (en adelante, consorcio) 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.

## ¿CUÁL ES EL MARCO LEGAL DE LOS CONSORCIOS EN ESPAÑA?

En España, los consorcios no gozan de normativa propia, por lo que se aplican a esta forma de colaboración empresarial los principios y normas del Derecho civil y mercantil. No es, por tanto, imprescindible crear una sociedad, ni siquiera una persona jurídica para regular un consorcio. Basta con que exista un grupo de personas o empresas que regule sus actividades por contrato. Sin embargo, con frecuencia, los consorcios dan lugar a la creación de una estructura jurídica, ya que ésta permite definir mejor los derechos y obligaciones de sus miembros, limita la responsabilidad de los miembros en caso de pérdidas, contribuye a dar una imagen más sólida del consorcio, y, además, es necesaria para acogerse a ayudas públicas. Habitualmente, los consorcios adoptan la forma de sociedades de responsabilidad limitada o de agrupación de interés económico.

## ¿QUÉ VENTAJAS PRESENTA LA FORMACIÓN DE UN CONSORCIO?

La formación de un consorcio es especialmente ventajosa para aquellas empresas con poca experiencia internacional. Esto es debido a que, por un lado, se aumenta y complementa la oferta exportadora y, con ello, la capacidad de negociación con los clientes y, por otro, a

## CLAVES DE UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN

### Factores de éxito

Tamaño, capacidad económica y experiencia internacional similar de las empresas

- Objetivos compartidos
- Visión a medio y largo plazo

Alto grado de confianza de los socios

- Gama de productos complementarios entre sí
- Oferta homogénea en cuanto a requisitos de calidad, prestación de servicios y cantidad disponible para comercializar
- Idéntico canal de comercialización y segmento de mercado

Disponibilidad para realizar una inversión de capital inicial y aportar cuotas de mantenimiento

Cultura de empresa y filosofía de trabajo similares

- Gerente consensuado y con experiencia
- Prestar todo el apoyo necesario al promotor y al gerente

### Factores de riesgo

Diferencias en cuanto a tamaño, calidad del producto y experiencia internacional

Conflictos sobre los objetivos, mercados prioritarios y estrategias comerciales de cada uno de los socios

Dificultades para llegar a un consenso sobre las empresas que van a formar parte del consorcio  
Liderazgo excesivo de alguna de ellas

Empresas con productos que entren en competencia directa o que tengan distintos canales de comercialización y segmentos de mercado

• Recursos financieros escasos

• Falta de transparencia fiscal de alguno de los miembros que dificulte el acceso a las ayudas oficiales

Ausencia de normativa interna

Diferencias entre los resultados que obtengan las empresas a través del consorcio

Fuente: elaboración propia.

que existe una mayor disposición a contratar profesionales competentes, cuya labor puede servir de aprendizaje a las empresas en consorcio en sus futuras operaciones de exportación en solitario. Asimismo, se comparten gastos fijos y variables, lo que reduce notablemente los costes. En definitiva: se comparten los riesgos para hacerlos más soportables. Además, existe la posibilidad de allegar recursos financieros adicionales a través de las ayudas públicas existentes.

### ¿POR QUÉ UNA EMPRESA DECIDE INTEGRARSE EN UN CONSORCIO?

Es evidente que el objetivo prioritario y consciente de la participación de una empresa en un consorcio se deriva del balance de ventajas y costes expuesto anteriormente. No obstante, diversos estudios señalan que la incorporación de una empresa individual a un consorcio puede servir para mucho más que para exportar (es decir, para lograr pedidos en el extranjero). También puede servir para aprender a exportar (para que la empresa-socio sea capaz de seguir exportando de manera autónoma a partir del momento en que decida abandonar el consorcio) y para aprender a participar en esquemas de colaboración o alianzas entre empresas.

### ¿QUÉ TIPOS DE CONSORCIOS EXISTEN?

Existen diversos tipos de consorcios. Atendiendo a su objetivo, los consorcios pueden ser de promoción, venta o servicio postventa. Asimismo, según las características de sus miembros, pueden ser sectoriales o multisectoriales. También se distinguen los consorcios en origen o destino en función de la ubicación de la sede social de la agrupación.

### ¿QUIÉN ES EL PROMOTOR?

La figura del promotor es clave para la puesta en marcha de un consorcio, pudiendo ser tanto un organismo externo (comunidades autónomas, cámaras de comercio, etc.) como un consultor independiente o alguno de los directivos de las empresas participantes.

### ¿CUÁLES SERÍAN LAS FUNCIONES PRINCIPALES DEL PROMOTOR?

Inicialmente, sus funciones estarían concentradas en la búsqueda de empresas que estuvieran interesadas en participar en el consorcio, entre tres y siete, y que cumplieren los requisitos necesarios para que éste llegase a buen puerto. En esta primera fase, no sólo debe limitarse a la búsqueda de socios, sino también a informarles del proceso y de los requisitos para constituir consorcios, así como de las ayudas que conceden las Administraciones públicas.

Una vez seleccionadas las empresas, debe comenzar el proceso de definición de objetivos básicos entendiendo éstos como la preselección de mercados exteriores y la proposición de estrategias y acciones de marketing concretas para cada uno de ellos. Evidentemente, la definición de estas cuestiones en los estadios iniciales de la formación del consorcio es fundamental, ya que condicionará todas las decisiones que posteriormente se adopten.

### ¿CUÁL ES EL MAYOR PROBLEMA AL QUE SE ENFRENTA CON FRECUENCIA EL PROMOTOR?

El principal problema que un promotor puede encontrarse es la falta de recursos económicos para la realización de estas actividades, ya que, al no estar constituido aún el consorcio, las empresas suelen mostrarse reacias a la hora de realizar aportaciones previas. Este hecho ocasiona que los estudios y análisis en esta primera etapa no alcancen la profundidad y el rigor deseables.

### ¿CUÁLES SON LOS FACTORES CLAVE EN LA ELECCIÓN DEL GERENTE?

Si el promotor es la figura clave en la puesta en marcha del consorcio, el gerente lo es para el éxito del mismo.

Formación y experiencia profesional adecuada son los

factores principales que se han de tener en cuenta. Pero tan importante como el *perfil hard*, debe ser una persona de consenso entre todos los socios que sea capaz de aunar los intereses existentes y de resolver los conflictos que puedan surgir a lo largo de la existencia del consorcio.

### ¿QUÉ CONSECUENCIAS TIENE EL DISEÑO DE UN PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO ESTABLE?

El plan económico-financiero es el soporte en el que se fundamenta la viabilidad económica a medio plazo del consorcio (los actuales programas del Instituto Español de Comercio Exterior de apoyo a los consorcios lo exigen para tres años). La apertura de mercados exteriores suele ser un proceso lento y costoso, por lo que es necesario que la estructura financiera del consorcio sea lo suficientemente sólida como para poder afrontar los primeros años de funcionamiento del mismo.

### ¿CÓMO DEBEN FIJARSE LOS OBJETIVOS DEL PLAN?

Los objetivos deben fijarse a tres años haciendo un desglose por mercados en el caso de los consorcios en origen y para cada una de las empresas participantes. En general, los objetivos globales de ventas del consorcio pueden establecerse como porcentaje de la facturación total o del volumen de exportación de las empresas que forman parte con relación a las exportaciones totales de España de esos productos hacia los mercados seleccionados o como cuota del volumen de importación de cada uno de los mercados seleccionados.

### ¿CUÁLES SON LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN MÁS HABITUALES?

Para alcanzar los objetivos de venta previstos, las empresas en consorcio pueden acudir a distintas fuentes de financiación:

- El capital social.

## PROGRAMA DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN (ICEX)

### Requisitos para acceder al programa

- El consorcio debe tener personalidad jurídica propia pudiendo estar constituido en España o en el extranjero.
- El número mínimo de empresas para formar un consorcio es de tres.
- Las empresas deben ser pymes que no tengan participaciones cruzadas ni accionistas comunes. Tienen que tener una participación igualitaria en el consorcio.
- Se admite la participación de un socio financiero, siempre que su participación no sea superior a la de la empresa de menor participación (la parte del socio financiero no recibe apoyo del ICEX).
- El consorcio debe tener un gerente con dedicación exclusiva e independiente de las empresas socio, excepto si el gerente forma parte del consorcio como socio financiero.
- El consorcio presentará un plan de actuación en el exterior a tres años con objetivos cuantificables por mercados.
- El consorcio deberá elaborar también un plan de viabilidad económico-financiero a tres años.

### Gastos financiables a través del programa de consorcios

El programa financia hasta un 25% de los gastos financiables, con un máximo de 65.000 euros al año por consorcio.

#### Gastos de estructura

- Estudios de viabilidad.
- Gastos de constitución.
- Gastos de personal.
- Alquileres de locales, oficinas y almacenes.
- Suministros y comunicaciones.
- Asesores externos.
- Servicios (seguridad y limpieza, almacenaje, administración, etc.).
- Otros gastos de funcionamiento (se excluye la adquisición de activos fijos y vehículos).

Fuente: ICEX.

#### Gastos de promoción

- Investigación de mercados.
- Material de difusión y promoción.
- Publicidad y relaciones públicas.
- Acciones promocionales.
- Gastos de referenciación.
- Ferias y exposiciones permanentes.

- Las denominadas «cuotas de mantenimiento», que sirven para facilitar el cumplimiento del plan de marketing internacional, especialmente en los dos primeros años.
- Los ingresos por gestión comercial, una vez que el consorcio comienza a arrojar beneficios.
- Las ayudas institucionales, ya que parte de los gastos realizados pueden financiarse a través de subvenciones oficiales, como el Programa de consorcios de exportación que anualmente publica el ICEX (véase cuadro «Programa de consorcios de exportación del ICEX») o algunos de los establecidos por organismos de apoyo empresarial de las comunidades autónomas.
- La financiación ajena, que no es una fuente recomendable para los consorcios, ya que, además de

representar un coste financiero, exigiría la presentación de garantías individuales de los socios al tratarse de una empresa recién constituida y sin activos fijos disponibles.

**Además de contribuir a repartir los costes de exportación, la creación de un consorcio permite complementar la oferta exportadora y actuar como escuela de exportación de sus miembros**

En resumen: aunque el acceso a los mercados internacionales es una tarea ardua, la experiencia apunta a que, aunando esfuerzos y partiendo siempre de una gestión profesional de la exportación, muchas empresas españolas consiguen aumentar día a día el volumen de sus exportaciones y diversificar sus mercados objetivo gracias a los consorcios ::