

Exportaciones

motor para las empresas

XAVIER GINEBRA SERRABOU



Figuras como los consorcios de exportación pueden impulsar la economía mexicana en tiempos complejos, pues, como decía Peter Drucker, «las exportaciones siempre jalan al resto de la economía».



México es un país con alta vocación exportadora: cerca de 34.5% del PIB depende de nuestra balanza comercial. Los problemas son dos: uno, el poco valor agregado de nuestras exportaciones -que son exportaciones de importaciones- y la concentración de cerca de 80% de tales exportaciones en grandes empresas. La pequeña empresa se convierte así, más bien en una anécdota, que en un agente activo de nuestro comercio exterior. Por este motivo, incorporar más pymes al proceso exportador, debería constituir un mandamiento de nuestra política de comercio exterior, de modo que las exportaciones logren realmente como dice Renard, servir de «locomotora para el resto de las empresas».

El desarrollo de políticas exportadoras comprometidas comporta la movilización de unos recursos que las empresas pueden no estar en condiciones de asumir. Además, no todas ellas tienen los recursos necesarios para ser diferenciadores o actuar eficazmente en un mercado exterior, lo que conlleva la búsqueda de sinergias o colaboraciones, una especie de teoría de la ventaja comparativa entre países aplicada a las empresas (Castro González, 2010).¹ Las acciones colectivas están basadas en el argumento de que los individuos tienen necesidades comunes que solo pueden ser satisfechas por medio de la acción conjunta. Según Fernández (1991), el funcionamiento de la cooperación se sustenta sobre la base de acciones privilegiadas o acordadas, establecidas entre empresas y sus competidores o entre ésta y otras de su entorno. Añade Errecart (2013) que el objetivo es minimizar, a través de los acuerdos de cooperación, los costos de transacción.²

CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

La cooperación interempresarial de pymes permite a las empresas por separado mejorar su competitividad y con ello aprovechar oportunidades que surgen en los mercados internacionales como consecuencia de la globalización. Los consorcios de exportación, para Enecart (2013), son ejemplos vívidos de este tipo de cooperación interempresarial, son un elemento natural de una estrategia de desarrollo de conglomerados y redes.



los consorcios no siempre son permanentes, son como el punto de salida para su incorporación al mundo del comercio exterior.

Las definiciones de este concepto son múltiples, existiendo algunas de carácter general como la de Ullmann (1999): «asociación permanente de empresas, cuyo objetivo principal es agrupar ofertas de productos o servicios nacionales y demandas de productos o servicios en el exterior». Nuestra crítica a esta definición es que los consorcios no siempre son permanentes, son como el punto de salida para su incorporación al mundo del comercio exterior. Para Sánchez de Pablo (2007) el consorcio de exportación es «un acuerdo contractual (a lo que nosotros añadimos que con frecuencia societario) donde se recogen las condicionantes del mismo, pese a tener una forma estructurada al igual que las empresas conjuntas. No se crea -diríamos nosotros- una nueva empresa, pero sí existe una organización de nivel superior con un horizonte temporal cierto, en la que participan miembros de los diferentes socios, encargada de coordinar la empresa, tomar decisiones conjuntas y asignar importaciones y tareas a realizar a cada socio». Por su parte, Renard (1999) define un consorcio de exportación como un «acuerdo voluntario de cooperación entre dos o más empresas, al objeto de desarrollar conjuntamente sus mercados exteriores. Un consorcio de exportación es, pues, un tipo o caso particular dentro del universo más amplio de las alianzas estratégicas entre empresas».

(...) Errecart (2013) apunta que 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».³

Joan Ginebra decía que no tenía sentido promover los consorcios de exportación, por el desgaste que implica su desarrollo -que hablaba de la amplia experiencia adquirida en el gobierno para promover las exportaciones de las pequeñas empresas-, aunque «viste mucho para los gobiernos decir que están preocupados en la pequeña y la mediana empresa».⁴ Esto tiene cierta dosis de realismo, como la que caracterizaba a ese autor, como ha confirmado la poca utilidad de las políticas económicas para promover las exportaciones que ha señalado la Cepal en infinidad de documentos. A nuestro juicio, por poco -que no es tan poco- que se pueda hacer por las pequeñas y medianas empresas en un entorno

global por cualquiera de sus participantes no debe dejar de hacerse.

El establecimiento de un consorcio de exportación entraña las ocho medidas siguientes:

1. Identificación de un promotor adecuado
2. Identificación de posibles miembros
3. Realización de un estudio del interés existente y contacto con cada una de las empresas interesadas
4. Designación de representantes
5. Organización de representantes entre los posibles miembros
6. Realización de un estudio de viabilidad y redacción de un plan de actividades
7. Constitución oficial del consorcio como sociedad (si ese fuera a nuestro juicio el caso)
8. Seguimiento⁵

¿POR QUÉ FUNCIONAN O FRACASAN LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN?

Las variables con que se evalúan los efectos económicos sobre las empresas de participación de éstas en un consorcio son las siguientes:

1. Aumento del volumen de los negocios de exportación. El aumento del volumen de negocios de exportación desde el comienzo de la participación de una empresa en un consorcio de exportación se suele utilizar como indicador de impacto. Este aumento es relativamente fácil de medir y resume los principales beneficios del consumo para sus miembros. Sin embargo, no es razonable utilizarlo en el caso de empresas que no exportaban antes de participar en un consorcio, dado que, teóricamente, el aumento de volumen de exportaciones sería infinito.



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA®

UNIVERSIDAD ABIERTA
ANYTIME  EVERYWHERE

2. Aumento del número de mercados. La experiencia ha demostrado que, si bien la participación de un consorcio puede dar lugar a altibajos en las ventas durante la vida del mismo, el logro de una presencia consolidada en varios mercados tomará tiempo. Pasados de tres a cinco años, cabe suponer que los miembros de un consorcio exporten a nuevos mercados y cuenten con dos a tres clientes por mercado exportado.

Las actividades del consorcio relacionados con la promoción, la modernización tecnológica y el control de la calidad permitirán a los miembros pasar de pequeños distribuidores a grandes y, en consecuencia, mejorar sus calidades de exportar. Por ello, los aumentos del número y calidad de los conductos de distribución pueden utilizarse para medir el éxito de un consorcio, además del número de países a los que exportan los miembros.

Probablemente, un mayor número de mercados, medidos por los países de acceso y los conductos de distribución, también implicará un volumen del número y calidad de los conductos, y en algunos casos, el establecimiento y la utilización de nuevos métodos de exportación.

3. Regularidad en las exportaciones. Si sus exportaciones son constantes, los miembros son capaces de utilizar todas sus posibilidades de producción y pueden planificar sus actividades. Cuando se analiza si las ventas para la exportación de una empresa se han vuelto más estables desde que la empresa se convirtió en miembro de un consorcio, se puede determinar si éste ha ayudado a sus miembros a pasar de ventas ocasionales en el extranjero al ingreso con pie firme a los mercados extranjeros.

Este indicador está más estrechamente vinculado con el número de mercados a los que venden sus miembros. A mayor número de países en la mira y mejores conductos en la distribución, es probable que las exportaciones de los miembros se establezcan más bien debido a la diversificación.

4. Economías de gasto y tiempo. Las economías de gasto que un consorcio puede lograr para sus empresas es una variable relativamente fácil de medir. Se trata de un aporte esencial el análisis de la relación costo-beneficio. En consecuencia, se debería evaluar la cantidad de dinero que las diversas empresas ahorran por realizar actividades en forma colectiva. Para evitar todo sesgo, es esencial incluir en el cálculo cualquier subsidio que pueda haberse concedido al consorcio.

5. Capacidad de los consorcios para exportar por su cuenta. El principal objetivo de los consorcios de exportación es ayudar a los miembros a establecer una presencia como exportadores y enseñarles cómo exportar. Si esto se logra y los miembros son capaces de seguir exportando por su cuenta, se tratará de una señal del éxito de las actividades del consorcio. Se debe recordar siempre que *lo esencial no es el consorcio como entidad, sino a los procesos a los que da inicio.* (...)



LA UNIVERSIDAD AL ALCANCE DE TUS MANOS

La **Universidad Abierta UP** cuenta con dos programas de licenciatura, Filosofía y Pedagogía. Con el formato educativo semi-presencial o totalmente en línea, eliminamos las barreras para acceder a un nivel superior de **excelencia.**

Contacto:
Dra. Laura Trujillo / ltrujill@up.edu.mx /
Tel. 5482-1600 / Exts. 6461, 6463 y 6466/
Universidad Abierta / Augusto Rodin 498,
Col. Insurgentes Mixcoac



6 • El número de servicios ofrecidos. La cantidad de servicios que se ofrece en un consorcio depende, por supuesto, de los fondos disponibles y de su experiencia. En Italia, los consorcios activos organizan la participación de sus miembros en más de 50 exposiciones y más de 10 misiones por año. Sin embargo, el simple hecho de que un consorcio ofrezca un cierto número de servicios no necesariamente significa que sea eficiente y tenga éxito. Por ejemplo, la simple participación en una feria en el extranjero no mejorará las ventas de exportación. (...)

7 • La percepción del consorcio de sus miembros. No se puede considerar satisfactorio un consorcio si sus miembros no están completamente convencidos de su utilidad para sus actividades de exportación. La percepción de los miembros se puede medir con un cuestionario o al evaluar la frecuencia de los socios del consorcio.⁶

EL FRACASO EN MÉXICO DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

En 1995 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la figura de las empresas integradoras, agrupaciones para fomentar el acceso de sus socios pymes al financiamiento, a la actividad exportadora, a la capacitación y, en una palabra, a la mejora de la competitividad de sus miembros. Para ese efecto, el Decreto en cuestión establecía que se regularían por el procedimiento simplificado y tendrían ayudas de la banca de desarrollo. La verdad es que fue un nacimiento muerto: al exigirse un mínimo de 30% de tenencia accionaria, y al impedir que los socios pudieran actuar en nombre propio, la institución estuvo muy aprisionada. Prueba de su fracaso son apenas la veintena de casos que se han dado en más de 20 años, salvo por fines de planeación fiscal, que desnaturaliza su finalidad. La realidad es que el individualismo del empresariado mexicano a trabajar conjuntamente y la falta de verdaderos apoyos financieros a dicha figura brillaron por la ausencia de su éxito desde su creación, cuando por ejemplo en Chile se crearon cerca de 40 mil empresas de ese tipo solo entre 1992 y 1994, amén del éxito consolidado de la figura en Italia. Hubiera podido ser un posible medio del éxito de los consorcios de exportación.⁷

Los consorcios de exportación han facilitado que 7,000 pequeñas empresas estén en condiciones de exportar y su duración ha sido en España más larga y exitosa que la de las alianzas estratégicas (aproximadamente un 50%) al igual que el mismo éxito que las fusiones y adquisiciones de empresas. Ciertos Estados, como Guanajuato, sin denominarla con ese nombre, la han utilizado para unos niveles de más de 20 mil

millones de exportaciones anuales, más de 160 empresas pyme exportadoras al año y más de 2,200 personas capacitadas por año en comercio exterior con un presupuesto relativamente austero de 70 millones de dólares al año, especialmente a través de la Cofoce, Comisión para el Fomento de Promoción de las Exportaciones de Guanajuato, que ha probado su éxito a lo largo de varias administraciones estatales.

Ahora que el gobierno federal parece desentenderse de las exportaciones y supervivencia de las pyme en la práctica, voltear a estas figuras que han tenido éxito en varios estados, podrían dar algo de aire a la desacelerada economía mexicana, sin dejar de tomar en cuenta, como decía Peter Drucker, que la exportación jala al resto de la economía, si hay empresas de la nacionalidad del país en cuestión que intervengan en ellas; si no, su efecto será muy limitado, como ha sido el caso de más de dos décadas del TLCAN. El gurú y profeta de los negocios predecía con los hechos lo que apuntaba con sus publicaciones. No sería mal momento para acudir a sus enseñanzas. </>



no se puede considerar satisfactorio un consorcio si sus miembros no están completamente convencidos de su utilidad para sus actividades de exportación.

¹ ESPEJO LEÓN, Álvaro, FUENTES GARCÍA, Fernando y NÚÑEZ TABALES, Julia, «Los consorcios de exportación: revisión conceptual y factores determinantes del éxito», *Revista de Estudios Empresariales*, segunda época, número 2 (2015). Pp. 118-144.

² *Ibidem*, p. 119.

³ *Ídem*, p. 121 y 122.

⁴ Conversaciones sostenidas con el autor a raíz del desarrollo de la tesis de Xavier Ginebra titulada «aspectos jurídicos y de derecho de la competencia de las alianzas estratégicas o joint ventures» (Universidad Panamericana, 2009), que luego dio lugar al libro *Alianzas estratégicas o joint ventures*, Themis, México, 2010 donde el autor dedica un capítulo a los consorcios de exportación.

⁵ ONUDI, *Desarrollo de conglomerados y redes de PYME, un programa de ONUDI*, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Guía de los consorcios de exportación, 2013, p. 21.

⁶ *Ídem*, pp. 57 y 58.

⁷ REYES MORA., Oswaldo G., «Empresas integradoras para el beneficio del agro, documento de análisis», *Revista mundos agrarios*, sin imprimir.



El autor es máster y doctor en Derecho de la competencia y miembro del Sistema Nacional de Investigadores.

Verificación de Facturas

Automatice la recepción y validación masiva de
CFDI de sus proveedores con respecto
a la lista negra del SAT

Conozca más en:

