

Un consorcio de exportación en origen: errores y lecciones aprendidas

Angelo Puccia – angelo.puccia@uco.es

Grupo de Investigación SEJ-063 Dirección de Empresas y Economía Aplicada
Universidad de Córdoba

Resumen Para muchos países emergentes, la exportación se considera una decisión estratégica prioritaria para las empresas, llegando incluso a anteponerse al mercado nacional propio. Sin embargo, las dificultades y barreras que conlleva un proceso de internacionalización siguen existiendo, e incluso presentan desafíos mayores. En este trabajo, se analiza un proyecto financiado por el Banco Africano de Desarrollo en el cual un consorcio compuesto por una consultora andaluza y una alemana brindan servicios de asesoramiento para formar un consorcio de exportación en Lesoto. Las barreras culturales no resultan ser el único obstáculo para alcanzar los objetivos; además, es posible apreciar cómo ciertos criterios ampliamente validados por la literatura y las metodologías aplicadas en los países desarrollados muestran poca o nula utilidad en los países emergentes.

Palabras clave. Consorcio de exportación, Banco Africano de Desarrollo, país emergente

Abstract. For many emerging countries, exporting is considered a strategic priority decision for companies, even taking precedence over their own domestic market. However, the difficulties and barriers involved in an internationalisation process remain, and present even greater challenges. This paper analyses a project financed by the African Development Bank in which a consortium composed of an Andalusian and a German consultancy firm provided advisory services to form an export consortium in Lesotho. Cultural barriers are not the only obstacle to achieving the objectives; moreover, it is possible to appreciate how certain criteria widely validated by the literature and methodologies applied in developed countries are of little or no use in emerging countries.

Key words. Export consortium, African Development Bank, emerging country.

1 Introducción

La exportación continúa siendo considerada como el primer paso, el más sencillo y el más obvio, en un proceso de internacionalización. La literatura aborda de manera extensa las diversas causas que pueden llevar a una empresa a dar sus primeros pasos en los mercados extranjeros; entre ellas se incluyen la necesidad de generar economías de escala, reducir el riesgo comercial vinculado a su mercado nacional o la simple propensión y actitud de la dirección (Leonidou et al., 2007; Pope, 2002; Hesse, 2009). Sin embargo, en los países emergentes, la exportación adquiere una prioridad especial debido a la falta de demanda cualificada en su propio entorno nacional; los gobiernos y las instituciones son conscientes, o al menos deberían serlo, de esta necesidad y deben fomentar políticas que respalden el desarrollo del tejido productivo local (Krammer et al., 2018).

Este trabajo describe el desarrollo de un consorcio de exportación en Lesoto; en este proceso interactúan tres variables distintas: el conocimiento (en este caso, conocimiento externo proporcionado por expertos internacionales), la institución y las empresas. Tras la descripción de la metodología utilizada, se presenta el contexto en el cual se desarrolla el caso práctico; a continuación, se detallan las etapas del proyecto y se concluye con una serie de reflexiones sobre el mismo.

2 Metodología

Este trabajo se basa en la descripción de un caso práctico que analiza dos procesos de internacionalización distintos. Por un lado, se aborda el caso de dos consultoras europeas, una alemana y una andaluza, que utilizan el canal de las licitaciones internacionales para buscar clientes en el extranjero. En efecto, se trata de la formación de un consorcio de exportación (en este caso, de servicios) en el país de destino. La relación entre estas consultoras se desarrolla y consolida en un breve período de tiempo, específicamente durante la preparación de la licitación. No existe una colaboración previa entre las partes. En este caso, es evidente que las razones detrás de esta decisión estratégica tienen una naturaleza "pull", es decir, una oportunidad externa atrae a ambas partes y fuerza la constitución del consorcio en el país de destino (Espejo et al., 2015).

Por otro lado, debido a la naturaleza del contrato en cuestión, se describen las etapas de formación de un consorcio de exportación en el país de origen, en Lesoto. Este consorcio está compuesto por un mayor número de empresas y pertenecientes a sectores heterogéneos. En este caso, como en la mayoría de los consorcios de origen, la decisión se relaciona con motivaciones de tipo "push", siendo una institución pública la que impulsa la formación de dicho consorcio con el objetivo de brindar oportunidades comerciales para su tejido productivo (Espejo et al., 2015).

El proyecto, que ha contado con la colaboración de académicos y docentes de la Universidad de Córdoba entre el equipo de consultores, se desarrolló desde octubre de 2019 hasta diciembre de 2020, alternando visitas presenciales al país y reuniones virtuales.

3 Contexto y grupos de interés

El Reino de Lesoto es considerado uno de los países más pobres del mundo, con más del 50% de su población viviendo por debajo del umbral de 2,15 dólares por día establecido por el Banco Mundial (World Bank, 2023). Su economía precaria se basa en la exportación de agua y en las industrias mineras presentes en su complejo territorio montañoso.

Por esta razón, el gobierno de Lesoto y sus 2.3 millones de habitantes participan en una serie de programas financiados por organismos multilaterales, siendo el Banco Mundial y el Banco Africano de Desarrollo (AfdB) los principales donantes internacionales. Estas entidades, en colaboración con el gobierno local, establecen prioridades estratégicas a lo largo de varios años que buscan llevar a cabo mediante proyectos específicos, con el apoyo de expertos internacionales.

En el caso en objeto, el AfdB financió la formación de un consorcio de exportación en el país de origen, con el objetivo de fortalecer el tejido productivo local, que está compuesto por casi 85,000 micro y pequeñas empresas, y reducir su dependencia de su principal comprador: Sudáfrica, que es su único vecino. La selección de las entidades o empresas encargadas de llevar a cabo el proyecto se realiza a través de un concurso público internacional (licitación), al cual todas las empresas o consorcios que cumplan con los requisitos establecidos pueden presentarse.

El proceso de selección, sus normas y características, están definidos por el gobierno local, en conformidad con sus leyes de contratación. En este caso particular, además de contar con un panel de expertos del Ministerio de Industria y Comercio, se tuvo en cuenta la opinión de otros grupos de interés locales en la selección de la consultora responsable de llevar a cabo el proyecto.

Es importante mencionar la colaboración de la cámara de comercio local, así como algunas asociaciones de empresarios locales. Sin embargo, dado que la inscripción en algunas de estas entidades no es obligatoria, su representación asume una connotación altamente simbólica y de utilidad limitada en este contexto.

4 Desarrollo del proyecto

En esta sección, se describirán las cuatro fases del proyecto, analizando los aspectos operativos clave en cada una de ellas:

Fase 0: Consorcio de exportación en destino. En esta fase inicial, las dos consultoras europeas formalizan su colaboración mediante un acuerdo escrito en el que se distribuyen roles y responsabilidades, centrándose exclusivamente en los entregables solicitados por el cliente. Al mismo tiempo, se perfecciona el equipo de consultores que se encargará del proyecto, asignando las tareas más estratégicas a los consultores seniors y las tareas operativas a perfiles menos cualificados, incluyendo un consultor local.

Fase 1: Kick-off del proyecto. Durante esta primera etapa, las consultoras, siguiendo una metodología ampliamente verificada, llevan a cabo un diagnóstico de exportación con el fin de evaluar el potencial exportador de las empresas. Sin embargo, dicho diagnóstico solo se ha podido realizar en cuatro sectores principales previamente elegidos de manera unilateral por el cliente: artesanía, agroalimentario, textil y cosmética y medicina natural. Posteriormente, las consultoras, utilizando fuentes de información primaria y secundaria, realizan un estudio de mercado para seleccionar un número limitado de países con el mayor potencial para los productos y las empresas de Lesoto.

A través de la combinación de estas dos variables (potencial oferta exportadora y potencial demanda exterior), se eligen dos sectores específicos y se crea una lista de cinco países/mercados que servirán como punto de partida para las actividades comerciales del futuro consorcio una vez formalizado.

Tabla 1. Países y sectores seleccionados

Sectores con mayor potencial exportador	Países con mayor demanda potencial
Textil y Artesanía	Estados Unidos, Reino Unido, Sudáfrica-Namibia-Botsuana, Alemania y Tanzania.

Fuente: elaboración propia

La Tabla 1 presenta los dos sectores seleccionados. Es importante destacar que dentro del sector textil se incluyen productos como ropa e indumentos de trabajo y/o uniformes. Asimismo, en la misma tabla se detallan los cinco mercados seleccionados. Además de las fuentes de información secundaria, ha sido de gran utilidad considerar algunas operaciones comerciales previamente realizadas por parte de las empresas en algunos de estos mercados.

Fase 2: Formalización del consorcio en origen. Antes de poder avanzar en la definición del plan de internacionalización, la estrategia, así como la marca e imagen del consorcio en origen, es imprescindible formalizar la cooperación entre las empresas que previamente han sido evaluadas durante el diagnóstico. En esta etapa, se detectan diferentes perspectivas por parte de las tres partes involucradas: los consultores, los futuros miembros del consorcio en origen y el cliente/institución

Por un lado, las empresas suelen considerar la formalización del consorcio como una actividad que debería llevarse a cabo después de obtener los primeros resultados comerciales. Esto se debe a la precaria situación económica de las microempresas, que se enfrentan a una economía informal considerable hasta el momento no contemplada en el proceso.

Por otro lado, los consultores argumentan la necesidad de establecer una constitución previa del consorcio y elaborar los estatutos correspondientes. Esto se debe a la necesidad de presentarse ante los compradores internacionales con características comerciales definidas y claras.

Por último, el cliente, que cuenta con escasa experiencia en procesos de internacionalización, desea que sean los mismos consultores quienes resuelvan esta cuestión, sin ofrecer ninguna solución alternativa ni actuar como intermediarios.

Fase 3: Interrupción del proyecto. Durante el intento de encontrar una solución a una situación altamente comprometida por parte de las tres partes involucradas, el proyecto se ve obligado a detenerse debido a los efectos de la pandemia de Covid-19 a principios de 2020. Después de algunas semanas de adaptación y con el levantamiento del confinamiento a nivel global, tanto el cliente como las consultoras propusieron continuar trabajando en el proyecto a través de reuniones virtuales respaldadas por el consultor local.

Sin embargo, las empresas, además de no contar con la infraestructura necesaria para llevar a cabo estas reuniones virtuales, perdieron definitivamente el interés en el proyecto, ya que tuvieron que atender otras prioridades de carácter organizativo y funcional debido a la reciente crisis sanitaria.

Después de varias reuniones con las consultoras, el cliente tomó la decisión de interrumpir el contrato y posponer la finalización del proyecto. Esto tuvo como resultado una considerable reducción en los ingresos previstos por parte de las dos consultoras por la prestación de sus servicios.

5 Discusión y Conclusión

La discusión de este trabajo se centra en los límites y las causas que llevaron a la interrupción del proyecto. Aunque el contrato se dio por terminado formalmente debido a causas de fuerza mayor relacionadas con las restricciones internacionales que impidieron a los consultores viajar al destino, es importante realizar un análisis de los principales elementos y decisiones que afectaron el desarrollo del proyecto.

En primer lugar, es evidente la ausencia de una "estrategia de salida" en la formalización del consorcio en el destino por parte de las dos consultoras. La relación se basó exclusivamente en la oportunidad comercial, en un país prácticamente desconocido y sin experiencia previa entre las dos partes. Además, la falta de competencia en Lesoto y un presupuesto ajustado obligaron a las dos consultoras a delegar ciertas funciones operativas en un consultor local con poca experiencia en procesos de internacionalización, lo que representó un obstáculo durante las etapas de negociación entre las tres partes.

En segundo lugar, se detectó una falta generalizada de capacitación tanto a nivel institucional como empresarial en lo que respecta a conceptos básicos relacionados con el emprendimiento y la internacionalización. La economía informal alcanza cifras muy elevadas, respaldada por la creencia de que formalizar el negocio resultaría en la pérdida de beneficios empresariales, sin considerar, por otro lado, la imposibilidad de aprovechar ayudas y subvenciones internacionales.

Por último, en un entorno tan cambiante y dinámico, especialmente en lo que respecta a la perspectiva internacional, una infraestructura obsoleta y la falta de políticas que fomenten la innovación empresarial presentan otros obstáculos para un país con una situación geográfica particular, altamente vinculado a las decisiones y fluctuaciones de la economía del vecino Sudáfrica.

En conclusión, es importante reflexionar sobre la necesidad de adaptar una metodología internacional al contexto en el que se implementa. Además, también es fundamental cuestionarse si en contextos similares al que se analizó en este trabajo, la innovación y la capacitación deberían considerarse como prioridades en lugar de políticas que fomenten la internacionalización

Referencias

- Espejo, L.A., Fuentes, G.F.J y Núñez, T.M.N. (2015). Los consorcios de exportación: revisión conceptual y factores determinantes de éxito. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, (2), 118-144
- Hesse, H. (2009). Export diversification and economic growth. *Breaking into new markets: emerging lessons for export diversification*, 2009, 55-80.
- Krammer, S. M., Strange, R., & Lashitew, A. (2018). The export performance of emerging economy firms: The influence of firm capabilities and institutional environments. *International Business Review*, 27(1), 218-230.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Palihawadana, D., & Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6), 735-770.
- Pope, R. A. (2002). Why small firms export: Another look. *Journal of Small Business Management*, 40(1), 17-26
- World Bank (Banco Mundial) <https://www.worldbank.org/en/home> ultima consulta 12-09-2023