

# CASO EMPRESARIAL

## BUSINESS CASE

### Los Consorcios de Exportación como opción estratégica para la PYME española del sector de la agricultura ecológica

Miriam Colomina-Pascual, Natalia Dejo-Oricain<sup>1</sup>

Universidad de Zaragoza, España

doi: <https://doi.org/10.20420/eni.2023.644>

---

#### Resumen

España es el país de la UE con mayor superficie dedicada a la producción ecológica. Este sector se caracteriza por ser altamente dependiente de las exportaciones y de la financiación pública, e integrado mayoritariamente por microempresas. El presente trabajo analiza el Consorcio de exportación como opción estratégica para favorecer el crecimiento de las pymes del sector de la agricultura ecológica, teniendo en cuenta la etapa del proceso de internacionalización en que se encuentra la empresa.

*Palabras clave:* consorcio de exportación, pyme, agricultura ecológica, proceso de internacionalización.

*Agradecimiento:* Las autoras agradecen el apoyo financiero proporcionado por el Grupo de investigación COMPETE (S52\_23R; Gobierno de Aragón, fondos FEDER).

*Fuente de referencia:* Miriam Colomina Pascual (2021). *Los Consorcios de Exportación como opción estratégica para la pyme española del sector de la agricultura ecológica*. Trabajo fin de Grado, del Administración y Dirección de Empresas, tutorizado por Natalia Dejo-Oricain y presentado en la Universidad de Zaragoza, España.

---

#### 1 Introducción

El despegue de la agricultura ecológica en España se produjo en los años 90, como una nueva forma de producción agrícola basada en el respeto al medio ambiente, la sostenibilidad, la eficiencia y la equidad social y económica. Desde entonces la producción ha crecido constantemente, posicionando a España como el país europeo con mayor capacidad productiva. Sin embargo, este crecimiento no se ha visto acompañado por un desarrollo paralelo de la demanda interna, lo que obliga a las empresas del sector, mayoritariamente pymes, a buscar oportunidades de crecimiento en el exterior.

En este contexto, distintos gobiernos autonómicos están poniendo en marcha

programas dirigidos a fomentar la agrupación de las empresas a través de Consorcios de exportación como opción estratégica para abordar los mercados internacionales.

Para las pymes del sector, fuertemente dependientes de las exportaciones y de la financiación pública, esta opción resulta, a priori, atractiva. Sin embargo, para valorar si el Consorcio es una buena opción, es necesario atender a las necesidades de la empresa en cada etapa del proceso de internacionalización. Por tanto, el objetivo de este trabajo es analizar si el Consorcio de exportación permite a la pyme del sector de la agricultura ecológica superar las barreras a la exportación, teniendo en cuenta la

---

<sup>1</sup> Autor de correspondencia: [ndejo@unizar.es](mailto:ndejo@unizar.es)

etapa del proceso de internacionalización en que se encuentra.

A continuación, se describe la situación actual de la agricultura ecológica en España. Se analizan las principales barreras a la exportación de las pymes del sector y la adecuación del Consorcio de exportación en cada etapa del proceso de internacionalización. Finalmente se presentan las conclusiones.

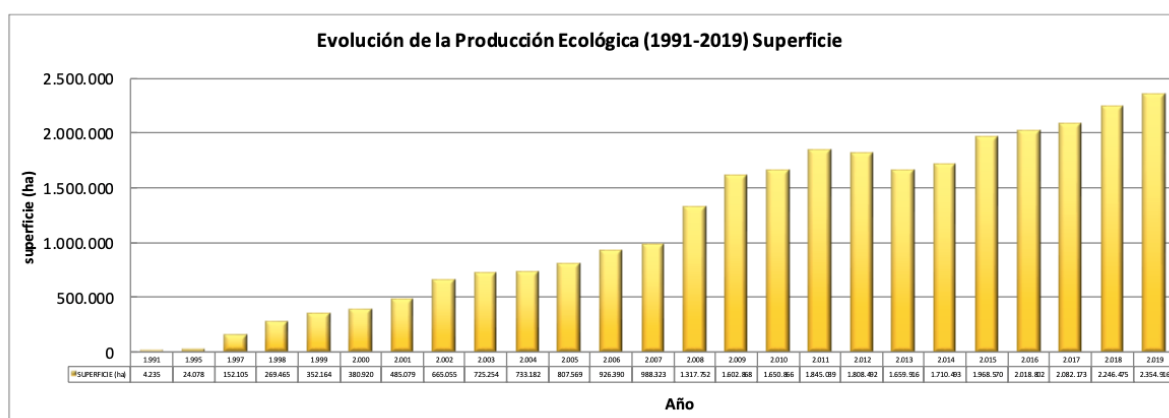
## 2 El sector español de la agricultura ecológica

La agricultura ecológica española inició su expansión con la promulgación del RD 51/1995 que establece incentivos a la conversión agraria, desde entonces no ha parado de crecer (gráfico 1). En sólo diez años (2009-2019), la superficie dedicada a la producción ecológica ha aumentado un 46,92%, alcanzando 2.354.915 HA (el 8,9% de la superficie agrícola total). Este crecimiento ha llevado al país a ser el primero en número de hectáreas dedicadas a la producción ecológica en la UE, muy por delante de Italia, Alemania y Francia.

El tamaño de explotaciones de producción ecológica, según la Superficie Agrícola Utilizada (SAU), se clasifica en pequeño (SAU menor de 5 HA), mediano (entre 5 y 50 HA), y grande (más de 50 HA)<sup>2</sup>. Como se observa en el gráfico 2, en España predominan las explotaciones medianas (48% del total de SAU), seguidas de las grandes (29%) y de las pequeñas (23,17%) (INE, 2016). No obstante, equiparando el tamaño de la explotación al tamaño de la empresa, el resultado es que la mayor parte son pymes, ya que juntas suman el 71% de la SAU total dedicada a la producción ecológica.

Así mismo, se observa un crecimiento de más del 70% en el número de operadores entre 2009 y 2019, lo que supone la creación de miles de empleos cada año (gráfico 3). Atendiendo al número de trabajadores en las empresas ecológicas se trata de un sector predominantemente integrado por microempresas.

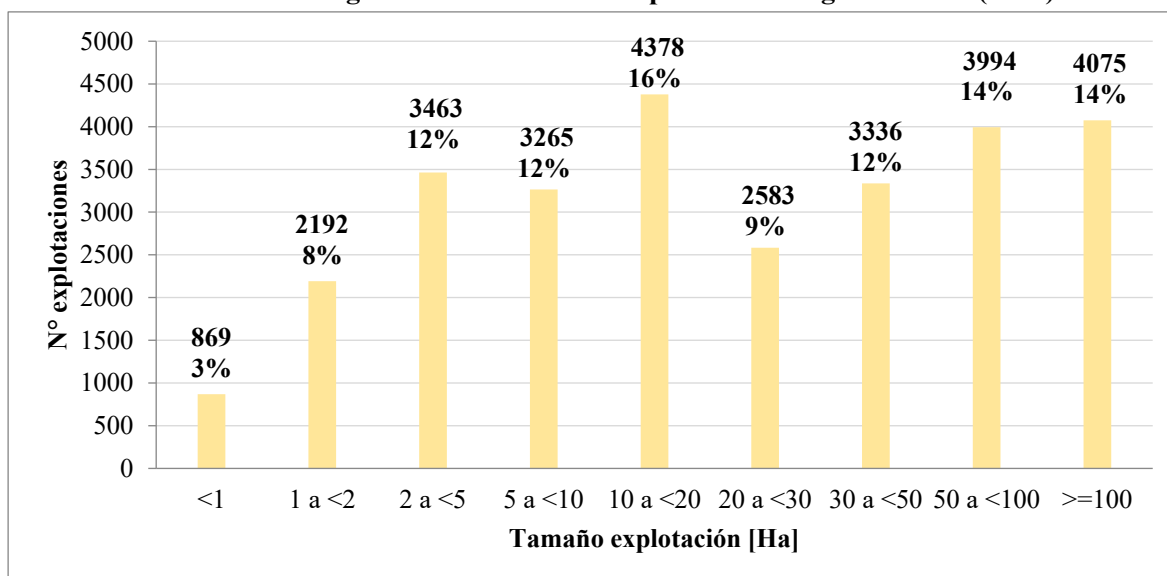
**Gráfico 1. Evolución de la Producción ecológica en superficie**



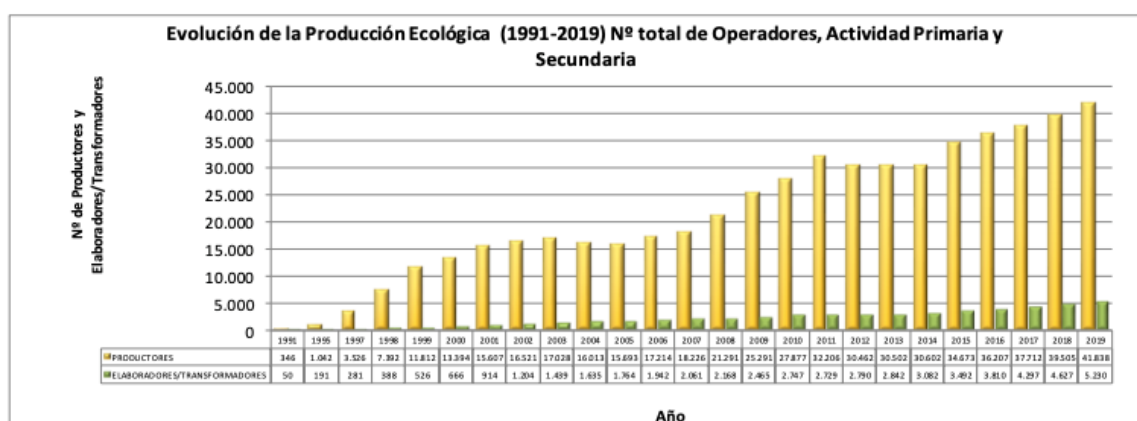
NOTA: En los años 2012, 2013 y 2014 se excluye de los totales el apartado "6 Otras superficies" para homogeneizarlo con los datos de Eurostat de dichos años. Según la definición de Eurostat en esos años, en el apartado "6 Otras superficies (cultivos específicos)" se incluyeron las superficies correspondientes a: Terreno forestal y plantas silvestres (sin uso ganadero), Rosa de Damasco, Árboles de Navidad y otras superficies no incluidas en ningún otro lugar. En los datos de 2015 no se excluye ninguna superficie de forma expresa.

Fuente: Subdirección General de la Calidad Alimentaria y de Laboratorios Agroalimentarios (2020).

<sup>2</sup> Clasificación en Esteve y Antón (2019).

**Gráfico 2. Histograma del número de explotaciones según tamaño (2016)**

Fuente: elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística (2016).

**Gráfico 3. Evolución de la Producción ecológica en número de operadores**

Fuente: Subdirección General de la Calidad Alimentaria y de Laboratorios Agroalimentarios (2020).

El crecimiento de la producción ecológica no se ha visto acompañado por un desarrollo paralelo de la demanda interna. Aunque sigue una tendencia creciente, el consumidor español está lejos de los niveles de consumo ecológico de otros países europeos.

La situación del mercado interno obliga a las empresas del sector a buscar oportunidades en el exterior, especialmente a través de las exportaciones. De hecho, entre el 70% y el 80% de la producción nacional se exporta. Actualmente, entre un 85% y un 90% de las

exportaciones españolas de productos ecológicos se dirigen a los mercados comunitarios (principalmente a Francia, Alemania, Italia, Países Bajos, Reino Unido, Suecia, Austria y Dinamarca).

Según datos de 2017, España ocupa el sexto lugar del ranking de exportadores mundiales de productos ecológicos (por detrás de Alemania), con unas exportaciones del 5,8% respecto al peso total de las exportaciones mundiales. Así, el sector de la producción ecológica española

presenta un alto grado de internacionalización sectorial.

### **3 Barreras a la exportación de la agricultura ecológica**

Para hacer frente a las exigencias de la demanda europea de productos ecológicos, las empresas del sector deben contar con una estructura competitiva. Sin embargo, el reducido tamaño que caracteriza a las pymes y la escasez de recursos y capacidades, dificultan su actividad internacional.

Una de las principales barreras a la exportación es el tamaño de las empresas. De acuerdo con lo analizado anteriormente, la mayoría de empresas del sector son microempresas, por tanto, tienen grandes dificultades para aprovechar las ventajas de las economías de escala proporcionadas por el comercio exterior.

Otra barrera importante a la exportación se refiere a los recursos y capacidades de las pymes del sector: (1) la escasez de recursos financieros se manifiesta en una alta dependencia del sector hacia la financiación pública, lo que constituye una de las principales debilidades de las empresas del sector, que frena su actividad en el exterior al no verse respaldada por una adecuada capacidad de financiación. (2) La escasez de recursos humanos con dedicación exclusiva a la actividad exportadora dificulta que la pyme del sector desarrolle con éxito y de forma regular la actividad exportadora. Además, es clave que los directivos tengan conocimientos de gestión de la empresa internacional. El empresario ecológico suele tener estudios superiores, pero carece de formación empresarial (GESMED, 2014), de lo que se deduce que tampoco tiene estudios en gestión internacional. (3) Otra barrera para las pymes es el cumplimiento de requisitos legales.

La mayor parte de sus exportaciones van dirigidas a otros países comunitarios, de modo que las barreras arancelarias y no arancelarias son prácticamente nulas. No obstante, cada mercado valora certificaciones adicionales en los productos ecológicos<sup>3</sup>.

Estas exigencias conllevan una serie de costes económicos y de tiempo que dificultan la salida al exterior.

### **4 El Consorcio de Exportación: definición y modalidades**

Con el fin de superar las barreras a la exportación, desde los poderes públicos se está incentivando la creación de Consorcios de exportación como opción estratégica para la pyme de la agricultura ecológica.

En general, un Consorcio de exportación es una unión de empresas para constituir una entidad de propiedad conjunta, jurídicamente independiente, que se encargue de desarrollar y coordinar, total o parcialmente, su actividad exportadora en uno o varios mercados exteriores.

Para caracterizar los distintos tipos de Consorcios de exportación, siguiendo a Camisón y López (1999), se combinan dos variables: el grado de complementariedad entre las pymes y el grado de diversificación del Consorcio. Se distinguen cuatro tipos de Consorcios, cuya finalidad es distinta:

- A. Consorcio monosectorial genérico: formado por empresas del mismo sector que fabrican el mismo tipo de productos. Su fin es proveer de soporte básico al grupo y ofrecer información básica o promoción comercial. Este tipo de Consorcio se divide, a su vez, en Consorcios de promoción y de venta. Los primeros, por el elevado grado de

<sup>3</sup> Por ejemplo, en Alemania, el consumidor da mucha importancia a los sellos de certificación de asociaciones privadas, como Bioland, Naturland, Ökosiegel y Biopark, que suelen tener requisitos más exigentes que los de la Unión Europea. En Francia, es necesario que el producto haya sido evaluado y certificado por un organismo de control admitido por la administración pública francesa (Agrocet, Certipaq, Certisud...), y notificar su actividad a Agence Bio. En lo que respecta al etiquetado, la etiqueta francesa AB se reconoce más que la europea por el consumidor francés.

competencia entre los miembros de la agrupación, tienen limitado el alcance de sus actividades promocionales; los segundos, son capaces de atender grandes pedidos efectuados por determinados clientes (por ejemplo, las grandes cadenas de distribución francesas). Este tipo de Consorcio aumenta el poder negociador de las empresas participantes, frente al de las grandes cadenas de distribución de producto ecológico.

- B. Consorcio monosectorial especializado: formado por empresas del mismo sector, que fabrican productos distintos y complementarios. Suele tratarse de Consorcios de venta.
- C. Consorcio multisectorial genérico: formado por empresas de sectores distintos y productos no relacionados, pero ubicadas en un área geográfica concreta. La finalidad del Consorcio es realizar actividades de soporte básicas.
- D. Consorcio multisectorial complementario: formado por empresas de sectores distintos que ofrecen conjuntamente algún tipo de producto al cliente, o coordinan la comercialización de líneas de productos distintas pero interrelacionadas. Son Consorcios de venta cuyo fin es ofertar una gama de productos más amplia y atractiva para responder a las necesidades diversificadas de los clientes (por ejemplo, para satisfacer la demanda de la gran distribución alemana, que tiende a diversificar su oferta para atender las variadas preferencias de los alemanes).

Estas modalidades de Consorcio pueden clasificarse atendiendo a la localización de sus actividades. Los Consorcios en origen se constituyen y operan en el país de origen de las empresas participantes, actuando como un centro de exportaciones compartido. Los

Conciertos en destino, se constituyen y actúan en el país de destino, actuando como red de distribución propia en el exterior.

## **5 Adecuación del Consorcio de exportación según la etapa del proceso de internacionalización de la pyme**

Las pymes suelen seguir un proceso de internacionalización gradual. Concretamente, Cavusgil (1980), en Camisón & López (1999), distingue cinco etapas: 1) pre-involucración, 2) involucración reactiva (respuesta a oportunidades no solicitadas), 3) involucración experimental o limitada, 4) involucración activa, e 5) involucración comprometida.

En las primeras etapas, las empresas carecen de experiencia en el ámbito internacional y no conocen su posición competitiva en el exterior. La participación en un Consorcio no sería una buena solución porque a la dificultad de abrir mercados exteriores se uniría la complejidad de gestionar la relación con el Consorcio. Es más, su participación podría resultar contraproducente para la actividad conjunta (Camisón & López, 1999).

No obstante, el Consorcio multisectorial genérico de base territorial puede ser una alternativa en las etapas iniciales, pues permite a las participantes satisfacer sus necesidades de estas etapas (asesoramiento, formación, estudios genéricos de mercado, organización de misiones comerciales, etc.). Sin embargo, la realidad es que estas agrupaciones no resultan útiles para las participantes, que terminan acudiendo a otras organizaciones, como el ICEX o las Cámaras de comercio.

La etapa de exportación activa implica que la pyme considera la actividad exportadora como parte de su estrategia. Este mayor compromiso exige más recursos para desarrollar la estrategia exportadora. El Consorcio de exportación permite unir esfuerzos a fin de lograr economías

de escala. Es el caso de los Consorcios monosectoriales genéricos.

Por otra parte, los Consorcios complementarios, permiten obtener economías de alcance al ofrecer una oferta de productos más amplia dentro de una misma estructura comercial. Todas las empresas del Consorcio deben mantener una misma estrategia comercial y hacer uso de los mismos canales de distribución. En caso contrario, las economías derivadas de la unión disminuirían.

En definitiva, la constitución de un Consorcio de ventas en origen (monosectorial genérico y especializado, y multisectorial complementario), que actúe como un departamento de exportación compartido y que se encargue de coordinar el proceso exportador del conjunto, puede resultar una opción estratégica adecuada para las empresas que se encuentran en esta etapa.

Finalmente, la etapa más avanzada de internacionalización supone un mayor compromiso internacional, por ejemplo, con la creación de filiales en el exterior. En este caso, los Consorcios en destino pueden favorecer la estrategia de la empresa a través de la reducción del nivel de complejidad de determinados mercados exteriores o de la superación de ciertos límites a la inversión. El Consorcio monosectorial genérico de carácter promocional es especialmente adecuado en esta etapa, dado que los socios ya cuentan con una estructura exportadora propia. No obstante, en la práctica, la gestión resulta complicada, debido a la heterogeneidad de las empresas que lo forman.

En definitiva, el Consorcio de exportación puede resultar una opción estratégica adecuada siempre que se tenga en cuenta la experiencia

internacional y la heterogeneidad de las empresas participantes.<sup>4</sup>

## 6 Conclusiones

España es el país con más superficie dedicada a la producción ecológica de Europa, muy por delante del resto de países. Sin embargo, las empresas del sector son mayoritariamente microempresas que se enfrentan a barreras importantes para iniciar y mantener una actividad exportadora exitosa y continua en el tiempo.

En los últimos años, distintos gobiernos autonómicos están poniendo en marcha Consorcios de exportación para respaldar la actividad internacional de las pymes. En general, el Consorcio de exportación ofrece múltiples ventajas a las pymes del sector: 1) actúa como centro de exportaciones compartido, 2) ofrece soporte básico al grupo (información básica sobre el mercado exterior, gestión, etc.), 3) refuerza las actividades de promoción comercial, 4) permite lograr economías de escala, satisfaciendo mayores cantidades de pedidos, 5) favorece economías de alcance, ofreciendo una gama de productos más amplia. En definitiva, el Consorcio permite sumar los recursos y capacidades de las pymes y aumentar así su poder negociador en el exterior.

No obstante, hay que tener en cuenta que la adecuación del Consorcio depende de la etapa del proceso de internacionalización en que se encuentre la empresa. Así, el Consorcio de exportación puede resultar una opción estratégica adecuada para las empresas que hayan superado la etapa experimental, pero en ningún caso recomendable para aquellas que todavía no han iniciado su actividad internacional. La falta de experiencia internacional, la ausencia de conocimiento acerca de su posición competitiva en el exterior

---

<sup>4</sup> Por ejemplo, la Junta de Extremadura (Acuerdo de 11 de diciembre de 2019) exige que el Consorcio esté compuesto por un mínimo de tres empresas extremeñas y sólo una de ellas debe tener experiencia exportadora. En otros casos, ni siquiera se menciona la experiencia exportadora entre los requisitos.

y la complejidad adicional que conlleva abrirse a nuevos mercados conducen al fracaso de la estrategia exportadora, resultando contraproducente, además, para la actividad conjunta del Consorcio.

Este trabajo pretende ser útil a las pymes del sector ecológico español que se plantean el Consorcio de exportación como opción para mejorar su posición en los mercados internacionales. También va dirigido a los poderes públicos, para mejorar el diseño de los Consorcios de exportación incorporando la experiencia internacional y la heterogeneidad de las pymes.

## 7 Referencias

Camisón, C., & López, M.A. (1999). Los consorcios de exportación como estrategia de cooperación: un análisis contingente con el proceso exportador de la PYME. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 22, 5-13.

Esteve, J., & Antón, R. (2019). *El futuro del sector agrícola español*. PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocios, S.L. PwC.

GESMED (2014). Caracterización del emprendedor verde en España. Gobierno de España, Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Programa Emplea Verde (2007-2013).

Instituto Nacional de Estadística (2016). Encuesta sobre la estructura de las explotaciones agrícolas.

Subdirección General de la Calidad Alimentaria y de Laboratorios Agroalimentarios (2020). Informe de la Producción ecológica. Estadísticas 2019. Gobierno de España, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Secretaría General Técnica, Centro de Publicaciones, Madrid.