



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Los Consorcios de Exportación como opción
estratégica para la *pyme* española del sector de la
agricultura ecológica

Export Consortia as a strategic option for the spanish SME in
the organic agriculture sector

Autora

Miriam Colomina Pascual

Directora

Natalia María Dejo Oricain

Facultad de Economía y Empresa
Universidad de Zaragoza

2021

AUTORA: Miriam Colomina Pascual

DIRECTORA: Natalia María Dejo Oricain

TÍTULO: Los Consorcios de Exportación como opción estratégica para la *pyme* española del sector de la agricultura ecológica

TITULACIÓN: Doble Grado en Derecho y en Administración y Dirección de Empresas

MODALIDAD: Trabajo Fin de Grado

RESUMEN

El auge del sector español de la agricultura ecológica comenzó a partir de mediados de los años 90, momento a partir del cual no ha dejado de crecer. Desde sus orígenes, presenta un alto grado de internacionalización en base a una fuerte dependencia de las exportaciones. El hecho es que España es el país de la UE con mayor superficie dedicada a la producción ecológica, sin embargo, la demanda interna de producto ecológico no es relevante. Este exceso de oferta en el mercado interior se traduce en la obligación de las empresas del sector (en su mayoría *pymes*) de buscar oportunidades en el mercado exterior a través de exportaciones, especialmente dirigidas al mercado comunitario.

Tratándose de un sector altamente dependiente de las exportaciones y de la financiación pública, en que el tamaño medio de las empresas es el de microempresa, y ante la aprobación de distintos proyectos autonómicos que tratan de incentivar la agrupación conjunta como una estrategia internacional de éxito, se estudia la adecuación del Consorcio de exportación, en cada etapa del proceso de internacionalización, como opción estratégica para sostener el crecimiento de las *pymes* de este sector.

ABSTRACT

The boom in the Spanish organic farming sector began in the mid-1990s, from which time it has continued to grow. Since its origins, it has shown a high degree of internationalization based on a strong dependence on exports. The fact is that Spain is the EU country with the largest surface area dedicated to organic production, however, the internal demand for organic produce is not significant. This oversupply in the domestic market means that companies in the sector (mostly SMEs) are obliged to look for opportunities in the foreign market through exports, especially to the EU market.

Being a sector highly dependent on exports and public funding, where the average size of the companies is that of a micro-company, and in view of the approval of different regional projects that seek to encourage joint grouping as a successful international strategy, the suitability of the Export Consortium is studied, at each stage of the internationalization process, as a strategic option for sustaining the growth of SMEs in this sector.

ABREVIATURAS UTILIZADAS

AEFA: Asociación Española de Fabricantes de Agronutrientes

CCAA: Comunidad Autónoma

CRAE: Comisión Reguladora de la Agricultura Ecológica

FAO: *Food and Agriculture Organization*

FEADER: Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural

HA: Hectáreas

ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior

IDE: Inversión Extranjera Directa

IFOAM: Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica

INE: Instituto Nacional de Estadística

NESI: Nueva Economía e Innovación Social

OCU: Organización de Consumidores y Usuarios

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONU: Organización de Naciones Unidas

ONUDI: Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

PAC: Política Agraria Común

PYME: Pequeña y Mediana Empresa

RAE: Real Academia Española

SAU: Superficie Agrícola Utilizada

UE: Unión Europea

ÍNDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	7
1. Presentación y justificación del trabajo.....	7
2. Objetivos.....	7
3. Transcendencia del trabajo.....	8
4. Breve presentación de las partes del trabajo.....	9
CAPÍTULO II. EL SECTOR ESPAÑOL DE LA AGRICULTURA ECOLÓGICA.....	9
1. Tendencias que afectan a su evolución.....	9
2. El Sector en cifras.....	12
2.1. La Oferta.....	12
2.1.1. Número de HA de SAU dedicadas a la producción ecológica.....	12
2.1.2. Número de operadores.....	13
2.1.3. La producción ecológica española.....	14
2.2. La Demanda interna.....	15
2.2.1. El nivel de consumo per cápita.....	15
2.2.2. Barreras al consumo.....	15
2.3. Principales canales de distribución.....	16
2.3.1. En España.....	16
2.3.2. En Alemania.....	17
2.3.3. En Francia.....	17
2.4. La importancia de las exportaciones para el sector.....	18
CAPÍTULO III. ¿El Consorcio de Exportación permite a la <i>pyme</i> del sector superar las barreras a la exportación?.....	20
1. Principales barreras a la exportación.....	20
1.1. El tamaño de las empresas.....	21
1.2. Recursos y capacidades de las <i>pymes</i> del sector.....	21
1.2.1. Recursos financieros.....	22
1.2.2. Recursos humanos.....	22
1.2.3. Recursos económicos.....	23
1.2.4. Recursos legales.....	23
2. El Consorcio de exportación.....	24

2.1.	Tipos de consorcios.....	24
2.2.	Adecuación del Consorcio de exportación según la etapa del proceso de internacionalización de la <i>pyme</i>	27
2.2.1.	Etapas del proceso según CAVUSGIL (1980).....	27
2.2.2.	Adecuación del Consorcio según el tránsito por etapas.....	28
CAPÍTULO IV. CONCLUSIÓN.....		31
BIBLIOGRAFÍA.....		34
WEBGRAFÍA.....		39
NORMATIVA.....		40
ANEXO I. Concepto de Agricultura ecológica y otras definiciones.....		41
ANEXO II. Superficie de agricultura ecológica (HA) por CCAA.....		47
ANEXO III. Principales canales de distribución minorista de producto ecológico en España.....		48
ANEXO IV. Volumen de las exportaciones (en millones de euros) por tipo de producto ecológico y porcentaje sobre el total en 2018.....		49
ANEXO V. Visión de PwC de la cadena de valor del sector agroalimentario.....		49
ANEXO VI. (RESUMEN) Características que delimitan los Consorcios de exportación.....		50
ANEXO VII. Requisitos exigidos por la Junta de Extremadura para participar en el Programa de Consorcios de exportación de 2020.....		50

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1. Presentación y justificación del trabajo

El sistema agroalimentario predominante en todas las economías del mundo es, hasta la actualidad, el conocido como industrial. Sin embargo, las dificultades inherentes a este sistema han hecho aparecer otros modos de producción, como la agricultura ecológica, cuyos principios y fines son defendidos por las principales instituciones del mundo (ONU, UE...).

El despegue del sector en España se produjo durante los años 90, momento a partir del cual no ha dejado de crecer. La oferta se ve respaldada por el mayor potencial productivo que existe actualmente en la Unión europea, por un número creciente de operadores, y por una producción que no deja de incrementarse tanto en valor como en volumen. Sin embargo, este crecimiento no se ha visto acompañado por un desarrollo paralelo del mercado interno, en el que todavía persisten múltiples barreras al consumo. Este exceso de oferta se acentúa por el comportamiento de los canales de distribución especializados, todavía predominantes en España, cuya oferta no corresponde con la producción ecológica española. La situación en el mercado interno obliga a las empresas del sector a buscar oportunidades de crecimiento en el exterior, especialmente a través de las exportaciones. De hecho, aproximadamente entre un 70% y 80% de la producción nacional se exporta, principalmente a países comunitarios (Alemania y Francia).

En un contexto caracterizado por una creciente globalización, 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 en base a una posición competitiva, sostenible y rentable. Tratándose de un sector altamente dependiente de las exportaciones y de la financiación pública, en torno a esta figura se ha planteado la siguiente pregunta: ¿el Consorcio de exportación permite a la *pyme* del sector superar las barreras a la exportación?.

2. Objetivos

El objetivo principal es responder a la siguiente pregunta: ¿El Consorcio de exportación permite a la *pyme* del sector superar las barreras a la exportación?.

El auge del sector ecológico español comenzó tras la aprobación del RD 51/1995, dirigido a fomentar la agricultura ecológica en España a través de la conversión de cultivos. A partir de este momento, se produjo una fuerte expansión de la superficie dedicada a

producción ecológica, que posicionó a España como el país con la mayor capacidad productiva de la Unión Europea, puesto que sigue ocupando en la actualidad con gran ventaja respecto al segundo. Sin embargo, el consumidor español, en comparación con sus socios europeos, no estaba ni está todavía lo suficientemente concienciado de los beneficios que acarrea el consumo de productos ecológicos. En otras palabras, la oferta, desde su inicio, no puede satisfacerse en su mayoría por la demanda interna y se ve obligada a buscar oportunidades de venta en el exterior. En este punto, conviene preguntarse si quienes decidieron convertir sus tierras para destinarlas a la producción ecológica conocían bien la ausencia de demanda interna, y, por tanto, la necesidad de exportar su producto al exterior (y las dificultades que este tipo de operaciones conllevan, más todavía para las pequeñas empresas), o bien, fruto de su fuerte dependencia de la financiación pública por las bajas productividades del campo, decidieron llevar a cabo este proyecto.

Durante los últimos años, muchos gobiernos autonómicos están poniendo en marcha programas que incentivan la agrupación de empresas para alcanzar una posición rentable, sostenible y competitiva en el exterior. Para las *pymes* del sector, fuertemente dependientes de las exportaciones y de la financiación pública, esta opción estratégica resulta, sin un análisis previo, atractiva. Sin embargo, de no resultar adecuado al comportamiento y a las necesidades propias de la empresa en la etapa del proceso de internacionalización en que se encuentre, puede conducir, no sólo al fracaso de la agrupación, sino también al de la estrategia internacional de la empresa.

Por todo lo expuesto, este trabajo también trata de fomentar el espíritu crítico de las *pymes* del sector respecto a la financiación de carácter público. De este mismo objetivo deriva otro de carácter informativo que consiste en aportar información valiosa (por cuanto es novedosa) a este sector en crecimiento.

3. Transcendencia del trabajo

Este trabajo va especialmente dirigido a servir de utilidad a las *pymes* del sector ecológico español que se planteen el Consorcio de exportación como opción para mejorar su posición en los mercados comunitarios. No obstante, también puede resultar útil para las *pymes* de otros sectores.

También puede servir de utilidad a la comunidad universitaria, dando a conocer nuevas formas de abordar los mercados exteriores, al aportar nuevos conocimientos, ya que, en la actualidad, no existe mucha literatura que aborde los Consorcios de exportación.

4. Breve presentación de las partes del trabajo

La primera parte va dirigida a comprender la situación actual del sector de la agricultura ecológica en España. Para ello, se exponen las principales tendencias institucionales que apoyan su crecimiento. Una vez conocido el marco que engloba al sector, se trata de estructurar el trabajo para que el lector comprenda las causas de la fuerte dependencia sectorial respecto a las exportaciones: el exceso de oferta y la discordancia entre la oferta disponible en las principales cadenas de distribución en España y la composición de la producción interna. De esta manera, primero se trata el comportamiento de la oferta interna, después el de la demanda en comparación con el de la oferta, y, finalmente, se alude a las principales cadenas de distribución en España. Asimismo, a fin de resultar lo más útil posible y de cara a responder la pregunta objeto de estudio con mayor precisión, se expone el comportamiento actual y esperado de los principales canales de distribución en Alemania y Francia.

La segunda parte trata de responder a la pregunta objeto de estudio: ¿El Consorcio de exportación permite a la *pyme* superar las barreras a la exportación?. Así, en primer lugar, se analizan las principales barreras a la exportación a las que tienen que hacer frente las *pymes* del sector (tamaño de la empresa e insuficiencia de recursos y capacidades); en segundo lugar, se trata de aproximar el concepto de Consorcio de exportación y de exponer sus modalidades más importantes; y, en último lugar, se responde a la pregunta objeto de estudio en base a un análisis del comportamiento y de las necesidades de la empresa en cada etapa del proceso de internacionalización.

La última parte va dirigida a concluir sobre el tema de estudio.

CAPÍTULO II. EL SECTOR ESPAÑOL DE LA AGRICULTURA ECOLÓGICA

1. Tendencias que afectan a su evolución

Hasta el momento, el sistema agroalimentario predominante en casi todas las partes del mundo es el que se conoce como industrial. Esta denominación tiene que ver con sus orígenes, la Revolución Industrial, que trajo consigo un cambio importante en la

estructura productiva del sector primario. Por un lado, la tecnificación de las herramientas y medios utilizados en la producción logró una mayor productividad por trabajador y superficie. Por otro, se generalizó el uso de tratamientos industriales que prevenían posibles enfermedades en los cultivos y lograban un crecimiento mayor y más rápido. El desarrollo de los transportes facilitó el intercambio de productos agrícolas, reduciendo las distancias y los costes asociados. Pero, a su vez, supuso la extensión de este sistema a otros países, como Estados Unidos, Australia o Argentina, lo que aumentó la competencia e incentivó la reducción de los precios relativos de los bienes de consumo en el mercado que han hecho caer los ingresos de los agricultores.

La mejora de la productividad en el sector primario llevó a un mayor rendimiento por trabajador que fue absorbido por el sector secundario. Este acontecimiento, unido a la caída de los ingresos procedentes del campo, desencadenaron un proceso de abandono de las zonas rurales que se extiende hasta nuestros días. Este proceso se conoce como despoblación rural.

A las dificultades expuestas se suman multitud de consecuencias adversas en el medio ambiente causadas por las características propias del sistema: el alto consumo de energía y las emisiones de gases contaminantes producidos por la excesiva mecanización; la contaminación de las aguas y los suelos provocada por los químicos aplicados; y la deforestación y pérdida de biodiversidad causada por la extensión de las áreas de cultivo, entre otras.

Todas estas dificultades están siendo aliciente de una evolución de las exigencias sociales, que tienen que ver con una mayor concienciación en el cuidado del medio ambiente y con la evolución de los hábitos alimentarios hacia una alimentación de calidad.

Las principales instituciones del mundo están tratando, de diferentes formas, de dar una transición hacia lo sostenible, en un intento de satisfacer las necesidades alimentarias de las generaciones presentes y futuras sin comprometer la rentabilidad, la salud del medio ambiente, y la equidad social y económica.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)¹ sostiene que el sistema agroalimentario y alimentario que predomina en la actualidad (industrial) no beneficia a aquellos cuyos modos de vida dependen de ellos, y se basa en tecnologías y enfoques anticuados. Teniendo en cuenta que el acceso a los recursos,

¹ <http://www.fao.org/sustainability/es/>

insumos y mercados es limitado, predice que estos sistemas son incapaces de generar oportunidades de empleo decentes. Defiende que el sistema agroalimentario actual es insostenible y, por tanto, incapaz de hacer frente a los nuevos retos, que son, entre otros: 1) aquellos ocasionados por una demanda creciente de alimentos con origen en una población en auge; 2) el aumento del hambre y la malnutrición; 3) los efectos adversos del cambio climático; 4) la sobreexplotación de los recursos naturales; 5) la merma de la biodiversidad y 6) el desperdicio de alimentos. Así, la FAO defiende la necesidad de llevar a cabo un cambio profundo en estos sistemas y añade: *resultará imposible alcanzar un nivel de producción que satisfaga nuestras necesidades con una base de recursos naturales que ya se encuentra seriamente agotada. Es necesario que expandamos y aceleremos la transición hacia una alimentación y una agricultura sostenibles, que garanticen la seguridad alimentaria mundial, brinden oportunidades económicas y sociales, y protejan los servicios ecosistémicos de los que depende la agricultura.* Esta concepción se basa en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 12 (Producción y consumo responsables) de las Naciones Unidas.

En el ámbito de las instituciones de la Unión europea², el producto ecológico también ha servido de aliciente en la última reorientación dada a la PAC. Esta política europea funciona como marco normativo del Reglamento (UE) 2018/848 sobre producción ecológica y etiquetado de los productos ecológicos (ver Anexo I), y de la política de financiación de la UE dirigida a apoyar al agricultor ecológico y a promocionar sus productos en el seno de la Unión Europea.

En esta misma línea, el Gobierno español, a través del Plan de Acción para la implementación de la Agenda 2030³, sostiene la necesidad de *mejorar el sistema alimentario y eficiencia de la agricultura, mejorando y estabilizando los ingresos de los productores (en especial de los pequeños) y fomentándose los sistemas agroalimentarios sostenibles.*

Estas tendencias institucionales han resultado claves para la evolución del sector en España.

² https://europa.eu/european-union/topics/agriculture_es#:~:text=La%20UE%20apoya%20financieramente%20a%20sus%20agricultores%20e,y%20evaluaci%C3%B3n%20de%20las%20pol%C3%ADticas%20agr%C3%ADcolas%20y%20alimentarias.

³ <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documents/PLAN%20DE%20ACCION%20PARA%20LA%20IMPLEMENTACION%20DE%20LA%20AGENDA%202030.pdf>

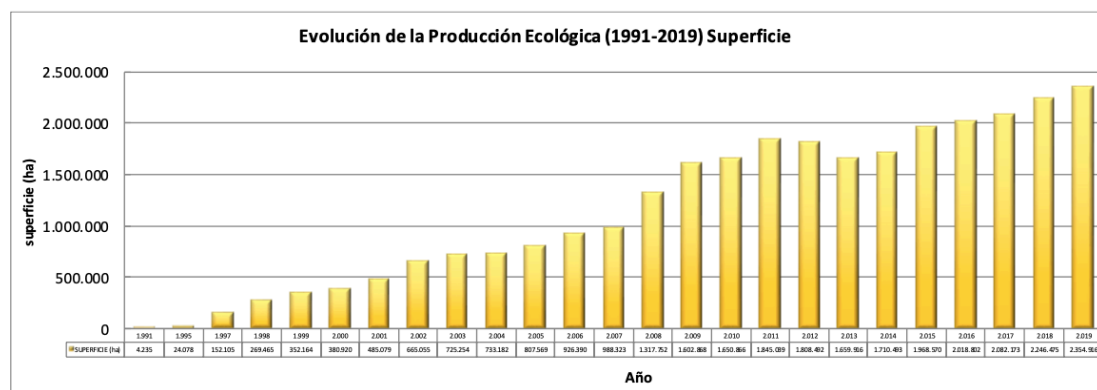
2. El Sector en Cifras

La agricultura ecológica española comenzó a despegar a mediados de los años noventa⁴, y, desde entonces, no ha hecho más que consolidar su posición. Con un valor de 2.133 millones de euros (un 10% más que en el 2017), continuaba en 2018 en la décima posición del *ranking* europeo (de 40.700 millones de euros), por delante de países como Austria, Dinamarca y Países Bajos.

2.1.La Oferta

2.1.1. Número de HA de SAU dedicadas a la producción ecológica

Para el año 2019, se calculó que el número de hectáreas (inscritas) dedicadas a la producción orgánica en España fue de 2.354.915, lo que representó un 8,9% de la superficie agrícola total. En sólo diez años, ha conseguido aumentar su superficie un 46,92%, pasando de las 1.602.868 HA en 2009 a las 2.354.915 HA de 2019. 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 países como Italia, Alemania y Francia.



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 incluían 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.

Gráfico II.1.: Evolución de la Producción ecológica en el periodo 1991-2019 en superficie. Fuente: SUBDIRECCIÓN GENERAL DE LA CALIDAD ALIMENTARIA Y DE LABORATORIOS AGROALIMENTARIOS (2020).

⁴Fue con la aprobación del Reglamento (CEE) n° 2092/91 y su transposición en España a través del Real Decreto 1852/1993. A través de esta norma, se descentralizó el sistema de control de la agricultura ecológica española, que pasó a ser competencia de las distintas CCAA. Asimismo, se creó la CRAE, adscrita al entonces Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, para cumplir funciones de asesoramiento.

Del total de hectáreas, un 85,28% (2.008.271 HA) ya habían sido calificadas como de agricultura ecológica en 2019, mientras que el 14,72% restante se encontraba todavía en primer año de prácticas (6,59%) y en conversión (8,13%).

La clasificación del tamaño de explotaciones de producción ecológica según la SAU considera de pequeña dimensión si la superficie utilizada es menor de 5 HA, mediana si se encuentra entre las 5 y 50 HA, y grande si supera las 50 HA⁵.

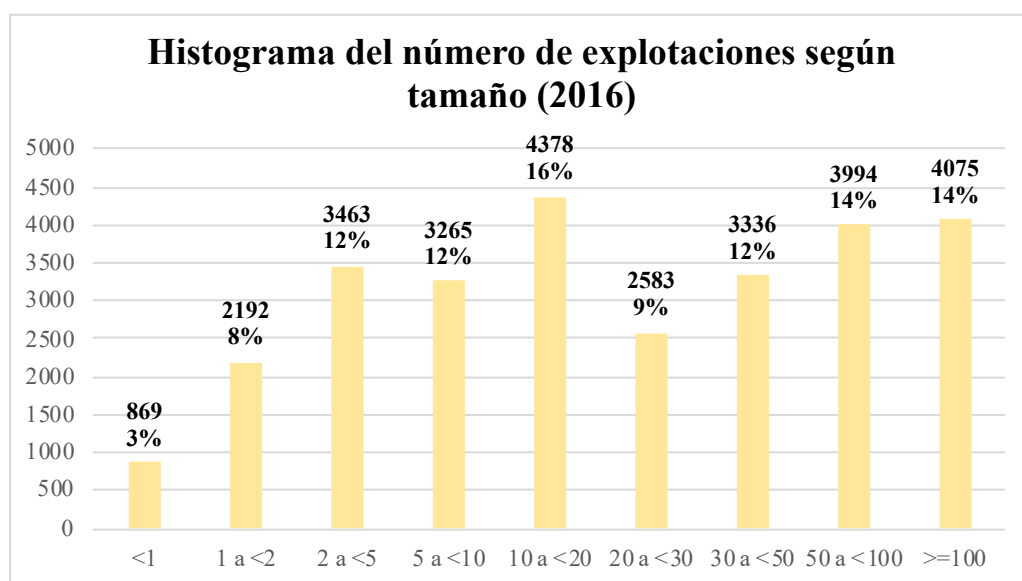


Gráfico II.2.: Histograma del número de explotaciones según tamaño (2016). Elaboración propia. Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2016).

En España, según datos de 2016, predominan las explotaciones medianas (que representan un 48% del total de SAU), seguidas de las grandes (un 29%) y de las pequeñas (un 23,17%). No obstante, si equiparamos 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 superficie agrícola útil total dedicada a la producción ecológica.

2.1.2. Número de operadores

En 2019, se cifraron un total de 47.108 operadores en torno a la agricultura ecológica, de los cuales 41.838 se dedicaban a la producción y 5.230 a actividades relacionadas con la transformación y con la comercialización del producto (poco desarrolladas hasta el momento). También se observó un crecimiento relevante en el total en comparación con

⁵Esta clasificación se ha realizado en base a la utilizada en ESTEVE BARGUÉS, J. y ANTÓN OLLER, R. (2019), en los apartados 2.2.1. y 2.2.2, p. 29.

hace diez años (70,51%), lo que reflejó una aparente mejora técnica de la productividad de la superficie.

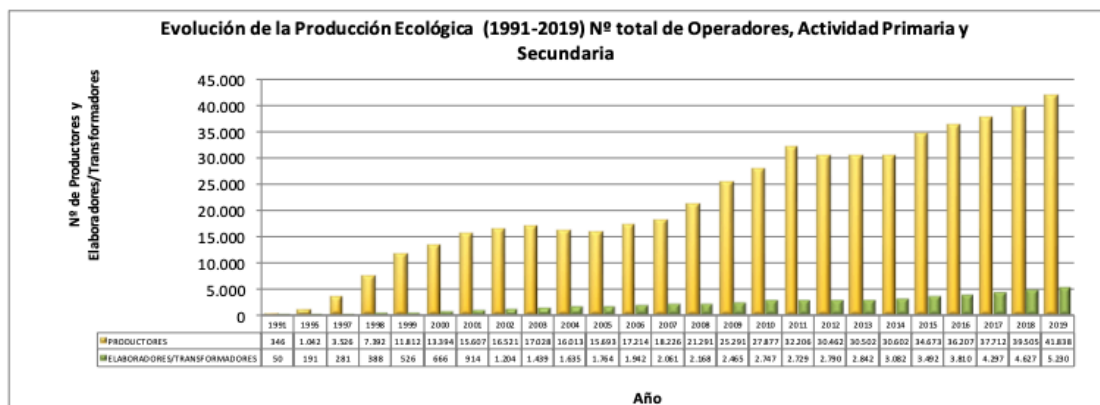


Gráfico II.3.: Evolución de la Producción ecológica en número total de operadores (1991-2019).
Fuente: SUBDIRECCIÓN GENERAL DE LA CALIDAD ALIMENTARIA Y DE LABORATORIOS AGROALIMENTARIOS (2020).

En 2019, por Comunidades autónomas (ver Anexo II), el mayor número de productores ecológicos se encontró en Andalucía (42,24% del total en 2019), muy por delante de Castilla La Mancha (17,55%), Cataluña (9,75%) y Comunidad Valenciana (5,43%). Se observó una clara concentración de la producción ecológica en unas pocas CCAA (74,97%).

El crecimiento continuado en el número de operadores deriva en la creación de miles de empleos cada año. En 2018, el sector creó un total de 92,33 miles de puestos de trabajo, lo que supuso un incremento del 9,32% respecto al año anterior⁶.

El número medio de trabajadores en las empresas de transformación del producto es de seis, mientras que en las empresas de comercialización es de sólo tres trabajadores (JIMENEZ y LEIVA). Ambos tipos de empresas, por el número de trabajadores, se clasifican como microempresas⁷.

2.1.3. La producción ecológica española

La producción se centra especialmente en el cereal (19,33%), en el olivar (18,88%), en los frutos secos (15,88%), en el viñedo (10,70%), en las legumbres (3,26%) y en las

⁶Estos datos provienen de un estudio realizado por PRODESCON, S. A. (2019) en base a Cálculos Teóricos Deductivos, por lo que no se garantiza que las cifras sean del todo exactas (P. 18).

⁷Según la definición y límites financieros que definen las categorías de empresas en base a los arts. 1 y ss. del Anexo I del Reglamento (UE) nº 651/2014, de la Comisión Europea.

plantas cosechadas en verde (3,16%). Esta variedad de cultivos pone de manifiesto un alto grado de especialización de la producción ecológica española.

En 2018 se produjo un notable incremento de la producción, tanto en volumen como en valor. De hecho, creció (en volumen) un 60% con respecto al año 2017. Este crecimiento fue en consonancia con el aumento en el número de SAU (ver apartado II.2.1.1.) y se produjo en casi todos los tipos de productos (aunque especialmente en los de mayor valor añadido). Por otro lado, el valor de la producción ecológica en origen se situó en 2.133,4 millones de euros, indicando un incremento del 16,64% respecto al año 2017. La mayor parte del valor total de la producción ecológica fue aportado por las hortalizas frescas y las patatas (12,6%), los cítricos (10,35%), los frutos secos (9,64%), y el aceite de oliva (9,63%).

2.2. La Demanda interna

2.2.1. El nivel de consumo per cápita

Para 2018, el gasto per cápita en consumo de productos ecológicos en España se situó en 46 euros por habitante⁸, frente a los 15 euros de hace diez años, lo que supuso un crecimiento del 206,67%. En 2020, este dato alcanzó los 46,6 euros anuales por habitante, sumando un total de 2.133 millones de euros (PRODESCON, 2019). Estos incrementos se deben, en parte, al desarrollo experimentado por las estructuras productivas básicas sectoriales durante los últimos años.

Si comparamos estas cifras con el resto de los países de Europa, se observa un escaso desarrollo del mercado interno en relación al potencial productivo existente. Lo cierto es que, a pesar de ser el país que dispone de una mayor oferta de materia prima y producto no elaborado por tener la mayor SAU de Europa, somos el séptimo país de la UE en términos de consumo por habitante (2018), muy lejos de países como Dinamarca (312 euros/persona) o Suecia (230 euros/persona).

2.2.2. Barreras al consumo

Según un estudio realizado por la OCU y el Foro NESI (2018)⁹, la principal barrera que frena la demanda interna de productos ecológicos tiene que ver con el precio (el producto

⁸

https://statistics.fibl.org/europe/retail-sales-europe.html?tx_statisticdata_pi1%5Bcontroller%5D=Element2Item&cHash=fb0bf78322e49d3cbb8164db04e2b18c

⁹Se titula *Otro consumo para un futuro mejor*, y tiene como objeto analizar cómo son los consumidores actuales, cuál es su relación con las nuevas economías, con qué barreras se encuentran, y cuáles son las expectativas que depositan en sus decisiones de consumo para que contribuyan a mejorar el mundo. Se

ecológico vale entre un 30% y un 50% más que el producto convencional). Sólo el 10% de los consumidores está dispuesto a pagar más (de forma regular) por un producto ético y sostenible, mientras que el 36% estaría dispuesto a pagar sólo un pequeño sobreprecio. A la barrera económica le sigue 2) la falta de información (que alega un 60% de los consumidores), entendida como una carencia de transparencia y de información visible en el producto; 3) la falta de alternativas a un precio menor (un 58%), como podrían ser descuentos u ofertas; 4) la falta de accesibilidad al producto, por no estar disponibles en sus tiendas cercanas, y 5) la dificultad para encontrar empresas responsables (un 52%), causada por una falta de confianza generalizada ante posibles fraudes del vendedor.

2.3. Principales canales de distribución

2.3.1. En España

En España, la distribución minorista de producto ecológico se lleva a cabo a través de cuatro grandes grupos (ver Anexo III): la distribución minorista convencional, la especializada, la venta directa, y otros, como pueden ser las ferias y los mercadillos, las demostraciones y las catas.

Predomina el canal minorista especializado, con una cuota de mercado de entre el 24 y 52% en 2013, mientras que el canal de distribución convencional representó una cuota de entre el 32 y 42%¹⁰. De entre el especializado, las grandes superficies especializadas facturaron la mayor parte de las ventas (entre un 36 y 48% en 2014), seguidas de las *pymes* (entre un 25 y 35% en 2014) y de los herbolarios (entre un 15 y 20% en el año 2014).

En cuanto a los productos ofertados por los canales de distribución, conviene poner de relevancia que en el canal especializado predominan aquellos que, en su mayoría, no corresponden con la producción española de materias primas y elaborados ecológicos, como son los cereales y las semillas (20-40% de su oferta), y otros como el té, el café, el azúcar, las especias, las hierbas medicinales y los derivados del cacao (15-20%). En el canal convencional destacan las frutas, verduras y legumbres, y sus conservas y zumos (22,32%). En definitiva, en el canal especializado cobran cada vez más importancia los

compone de una encuesta de 1.284 personas, un *focus group* con consumidores comprometidos con el consumo responsable, y 26 entrevistas realizadas a expertos en consumo sostenible y nuevas economías, entre otros. Puede descargarse el informe a través del siguiente link: <https://www.ocu.org/consumo-familia/consumo-colaborativo/informe/otro-consumo-futuro-mejor>

¹⁰Se trata de los últimos datos conocidos sobre la distribución de la cuota de mercado de los canales de distribución en España. Fuente: PRO-VOCACIÓN MARKETING SOSTENIBLE S.L. (2015).

productos de importación, y en el canal convencional, el cual no tiene un peso significativo en las ventas totales del sector, predominan los productos de origen.

2.3.2. En Alemania

Alemania es el principal consumidor de producto ecológico de Europa, y el país al que se dirigen la mayor parte de las exportaciones españolas. De hecho, España es el principal proveedor alemán de frutas y hortalizas ecológicas. En el año 2019, las exportaciones crecieron un 8% en volumen y un 3% en valor. Junto con Italia, representaron el 85% de las importaciones alemanas de estos productos.

El principal canal de distribución alemán es el comercio minorista organizado (supermercados, grandes almacenes, *discounters*...), que ingresó unos 6,43 millones de euros en alimentación ecológica en 2018. Por su parte, los canales minoristas especializados cada vez cobran una menor importancia en volumen de ventas. Su cuota de mercado pasó del 31,8% en 2014 al 26,9% de 2018.

El aspecto más destacable de este mercado tiene que ver con que en el canal predominante, el minorista organizado, se aprecia una gran expansión que consiste en ofrecer una oferta más amplia al consumidor alemán, en parte satisfecha por marcas propias.

2.3.3. En Francia

Francia es el país de la UE que presenta un mayor potencial importador de producto ecológico español a causa del gran crecimiento que está experimentando su consumo interno durante los últimos años.

La cadena de distribución es especialmente importante para las *pymes* españolas que decidan introducir sus productos en el país francés, ya que son los que se encargan de las importaciones.

La estructura de la distribución del producto ecológico en Francia es muy diversa, pero únicamente nos vamos a centrar en los especialistas y en las grandes cadenas de distribución por ser los más relevantes para la *pyme* española, ya que son aquellos con más peso en las ventas totales de la distribución en Francia.

Canal de distribución especialista

En 2018, había un total de 1.100 tiendas especializadas en Francia¹¹. Por mayor cifra de negocios en 2018, destacaron *Biocoop* (1.100 millones de euros), muy por delante de *La Vie Claire* (220 millones de euros), *Naturalia* (225 millones de euros), *Le comptoirs de la bio* (330 millones de euros), etc.

La cuota de mercado de los especialistas fue de un 37%, lo que supuso unas ganancias de 2.960 millones de euros en 2018.

Grandes y medianas superficies

La cifra de negocios de las grandes y medianas superficies en el mercado ecológico alcanzó la cifra de 3.500 millones de euros en 2017, lo que supuso un crecimiento del 17% con respecto al año anterior, aunque la alimentación ecológica no representó más del 3,4% del mercado alimentario de estas cadenas.

La cuota de mercado del total de estos distribuidores en 2017 fue del 44,9%, no muy por encima de la cuota de los especialistas, lo que reflejó la elevada competencia existente entre estos agentes. De entre todas, destacó *Carrefour* con un 21% de la cuota total, muy por encima de otras como *Leclerc* (2% de cuota), *Système U* (2,2%), *Monoprix* (8%) e *Intermarché* (12,9%).

Las nuevas tendencias del mercado se dirigen por parte de las grandes cadenas, que están dispuestas a abrir tiendas propias especializadas en productos ecológicos. *Carrefour*, en su ambición por convertirse en el primer distribuidor de productos ecológicos en Francia, ofrece productos con un precio entre un 20% y un 30% más baratos que los distribuidores especializados.

En definitiva, la distribución de producto ecológico en Francia se reparte, casi por igual, entre el canal especialista y las grandes cadenas de distribución. No obstante, las luchas de liderazgo, que ya se han impuesto las grandes distribuidoras, anuncian la tendencia a la concentración de la distribución francesa.

2.4. La importancia de las exportaciones para el sector

Como se ha expuesto, el crecimiento de la producción ecológica española no se ha visto acompañado por un desarrollo paralelo del mercado interno. El consumidor español no consigue superar, en mayor medida, las barreras al consumo de productos ecológicos. No

¹¹Los especialistas pueden comercializar de manera independiente o en redes, pero a lo largo de este estudio, no se distingue el subtipo de especialista por falta de información fiable al respecto.

sólo es que no está lo suficientemente concienciado (un 60%) como para que opte por comprar productos ecológicos en vez de convencionales, sino que, los consumidores concienciados (un 52%) no disponen de un acceso adecuado al producto por no estar disponibles en su supermercado más cercano. A lo anterior se suma el hecho de que la oferta disponible en los canales de distribución especializados (los predominantes) no corresponde, en su mayoría, con la producción nacional.

La situación del mercado interno obliga a las empresas del sector a buscar oportunidades de crecimiento en el exterior, especialmente a través de las exportaciones. De hecho, aproximadamente, 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).

Las exportaciones tienden a seguir una trayectoria creciente, pero también las importaciones.

	Exportaciones	Importaciones	Saldo comercial
2012	590	201	389
2013	671,5	298	373,5
2014	724	365	359
2015	778	431	347
2016	890,8	596	294,8
2017	895,3	773,2	122,1
2018	947	1.050	-103

Tabla II.1.: Evolución del volumen de exportaciones e importaciones en millones de euros. Saldos comerciales. Periodo 2012-2018. Elaboración propia. Fuente: PRODESCON, S.A. (2019).

En 2018 se produjo un significativo incremento de las exportaciones, alcanzándose los 947 millones de euros, lo que supuso un crecimiento del 5,8% respecto al año anterior. Por su parte, las importaciones en 2018 crecieron hasta los 1.050 millones de euros, lo que representó un incremento del 35,8% respecto a 2017¹². Consecuencia de este comportamiento durante el año 2018, por primera vez desde que se lanzó el producto ecológico español al mercado exterior, el sector tuvo un saldo comercial negativo de 103,3 millones de euros.

Conforme a todo lo anterior, el sector de la producción ecológica española presenta un alto grado de internacionalización sectorial.

¹²El mayor crecimiento de las importaciones (en comparación con las exportaciones) viene produciéndose desde el año 2013, en parte por el gran desarrollo del mercado interior.

En 2017, el número total de operadores que realizaron exportaciones fue de 137, con un valor exportado de unos 895,3 millones de euros, lo que supuso un valor promedio por exportador de 6,53 millones de euros. Estos datos colocaron a España en el sexto lugar del *ranking* de los principales exportadores mundiales de productos ecológicos (por detrás de Alemania), con unas exportaciones del 5,8% respecto al peso total de las exportaciones mundiales.

Los productos que se exportan en su gran mayoría son de origen vegetal, lo cual corresponde con la estructura de la producción ecológica española. Asimismo, cabe destacar que se observa un alto grado de concentración en la oferta exportable del sector, pues sólo cinco grupos de productos tienden a representar, en promedio anual, el 70% de todas las exportaciones del sector. De hecho, en 2018, representaron el 72% del total de las exportaciones sectoriales (ver Anexo IV).

CAPITULO III. ¿EL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN PERMITE A LA PYME DEL SECTOR SUPERAR LAS BARRERAS A LA EXPORTACIÓN?

Durante los últimos años, el Consorcio de exportación está siendo objeto de promoción por los distintos gobiernos autonómicos para fomentar la actividad internacional de las empresas en base a su agrupación.

Por ser altamente dependientes de las exportaciones y de la financiación pública, el Consorcio de exportación financiado (en parte) por los distintos gobiernos autonómicos puede plantearse como una opción estratégica interesante para las *pymes* del sector. Por ello, a lo largo de este capítulo se va a tratar de responder a la siguiente pregunta: ¿El Consorcio de exportación permite a la *pyme* del sector superar las barreras a la exportación?. Para ello, se van a estudiar las principales barreras a la exportación de una *pyme* del sector; los Consorcios de exportación y tipos, y, finalmente, la adecuación del Consorcio a la estrategia de exportación de la *pyme*, dependiendo de la etapa del proceso de internacionalización en que se encuentre.

1. Principales barreras a la exportación

Para hacer frente a las nuevas exigencias que presenta la demanda europea de productos ecológicos, las empresas del sector deben contar con una estructura lo suficientemente competitiva que les permita disponer de una posición óptima en el mercado exterior. Sin

embargo, el reducido tamaño que caracteriza a las *pymes* y su falta de recursos y capacidades, tienden a limitarle en el mercado internacional.

Este apartado se dirige a exponer, de la forma más concreta que permite la información disponible sobre las empresas del sector, las principales barreras a la exportación a las que tiene que hacer frente una *pyme* en un proceso de internacionalización. Es un apartado que resulta clave para comprender las ventajas/desventajas que puede ofrecerle un Consorcio de exportación, aspecto que se comentará posteriormente.

1.1.El tamaño de las empresas

En palabras de GUILLÉN (2020), *existe una relación estrecha entre el tamaño de la empresa y la actividad exportadora*. Tanto es así que afirma que las empresas de menor tamaño están en peor condición para exportar, en comparación con las grandes¹³. Esto es justo lo que defiende la *teoría de la ventaja específica de la empresa* (HYMER, 1976): a mayor tamaño de la empresa, mayor es la capacidad de vender en el extranjero, o lo que es lo mismo, las empresas de menor tamaño estar en peores condiciones para emprender actividades de exportación. Las razones tienen que ver con que 1) el comercio exterior facilita el acceso de la gran empresa a las economías de escala, pues le permite ampliar el mercado al que se dirige, y con que 2) las economías de escala colocan a la gran empresa en una mejor posición para llevar a cabo actividades exportadoras, por una reducción de los costes medios al aumentar la producción (ALONSO y DONOSO, 1989).

La respuesta al tamaño de las empresas del sector varía dependiendo de en qué operador se piense. A los efectos de este trabajo, únicamente se tendrá en cuenta el número de trabajadores activos en las empresas de transformación y comercialización del producto, ya que son, los que, con mayor probabilidad, se dedican o pueden dedicarse a la actividad exportadora (ver Anexo V y apartado II.2.1.2.). Por tanto, a lo largo de este estudio se va a partir de que las empresas del sector son, en su mayoría, microempresas.

1.2.Recursos y capacidades de las *pymes* del sector

El compromiso que conlleva el desarrollo de políticas exportadoras supone la movilización de unos recursos que a las empresas de menor tamaño les resulta difícil asumir.

¹³Las exportaciones de las empresas españolas de más de 200 trabajadores representan un 95% de sus ventas. Las de menor tamaño son sólo de un 39%. Las empresas de mayor tamaño están en mejor posición para lograr exportar más.

1.2.1. Recursos financieros

La dilatación de los plazos de producción, el hecho de que los rendimientos se produzcan de forma diferida, la alta variabilidad de las producciones de un año a otro y la necesidad de abordar proyectos de inversión merma la capacidad de autofinanciación de las empresas del sector y les obliga a disponer de fuentes alternativas de financiación. Esta necesidad la cubren en su mayoría por programas de financiación de carácter público, fundamentalmente procedentes de la PAC¹⁴, pero también de ayudas autonómicas, regionales, provinciales e incluso locales.

La financiación privada en el sector es escasa. Se debe fundamentalmente a dos motivos: 1) la existencia de información imperfecta sobre los agricultores y empresas industriales de transformación y comercialización; y la 2) carencia de garantías de pago suficientes, debido principalmente a la incertidumbre sobre el rendimiento de los cultivos.

Esta circunstancia deriva 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 por no verse respaldada por una adecuada capacidad de financiación.

1.2.2. Recursos humanos

El desarrollo de una política exportadora adecuada requiere de la dedicación exclusiva de personal de la empresa, especialmente de carácter comercial, que se suele materializar a través de un departamento de exportación. La situación de la empresa ecológica es que carece de personal suficiente para garantizar que desarrolle con éxito, de forma regular y como actividad propia de la empresa, las exportaciones de su producto en el mercado exterior (ver apartado III.1.1.).

Por otro lado, también es clave el conocimiento de gestión de la empresa internacional del directivo, y su habilidad, que mejora con la experiencia, para hacer frente a los

¹⁴Estas ayudas han venido materializándose especialmente a través del FEADER, que en el periodo 2014-2021 fue dotado de un presupuesto de alrededor de 100.000 millones de euros. Este programa se creó a fin de 1) mejorar la competitividad de la agricultura, 2) garantizar la gestión sostenible de los recursos naturales y la acción por el clima, y 3) lograr un desarrollo territorial equilibrado que incluya la creación y conservación del empleo. Principalmente las ayudas al sector se han dirigido al fomento de la producción ecológica, a su mantenimiento, y a la instalación de Jóvenes Agricultores Ecológicos, aunque existen variaciones importantes por CCAA y por tipo de cultivo. En la nueva política (2021) se espera un giro significativo hacia lo ecológico, lo que sin duda favorecerá al sector. A través del siguiente enlace puede obtenerse información relevante sobre esta iniciativa:

https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/rural-development_es

problemas que puedan surgir durante el proceso exportador. En este sentido, un estudio llevado a cabo por la *Red Emprende Verde*¹⁵ afirma que el empresario ecológico dispone de estudios superiores, pero carece de formación relacionada con la gestión empresarial, de lo que podemos intuir que tampoco cuenta con estudios sobre gestión internacional. También conviene resaltar en este punto la actitud exportadora del directivo como uno de los factores claves por el papel que ocupa dentro de la empresa (RENART CAVA, L.G., 1999 y 1995). Asimismo, conviene poner en relevancia el conocimiento, no sólo de la gestión empresarial internacional, sino del propio mercado exterior. Este factor, que actúa como barrera, se ve agravado por la ausencia de exposición a la cultura del país de destino y de conocimientos de idiomas.

1.2.3. Recursos económicos

Atendiendo a la demanda de los principales importadores de producto ecológico español (ver apartados II.2.3.2. y II.2.3.3.), en este punto conviene analizar si las *pymes* son capaces de satisfacer grandes pedidos y de ofrecer una oferta más diversificada.

Respecto al primer punto, conviene recordar que la superficie dedicada a la producción ecológica en España es la más grande de Europa. Sin embargo, el reducido tamaño de las empresas del sector puede derivar en la incapacidad de aquellas para satisfacer las cantidades de producto demandadas por las grandes superficies europeas, sobre todo por lo que tiene que ver con una capacidad productiva limitada. A su vez, esta falta de capacidad productiva puede derivar en la dificultad de satisfacer una demanda que cada vez se encuentra más diversificada, sobre todo si tenemos en cuenta la alta especialización de la producción ecológica española (además distribuida por zonas geográficas).

1.2.4. Recursos legales

Al tratarse de mercados comunitarios, las barreras arancelarias (y no arancelarias) son prácticamente nulas. Las normas de fabricación y homologación son las mismas que se aplican en España, esto es, las de la Unión europea. No obstante, por la necesidad que requiere la certificación de este tipo de productos, cada mercado valora certificaciones adicionales en los productos ecológicos.

En Alemania, el consumidor ofrece suma importancia a los sellos de certificación de asociaciones privadas, como son *Bioland*, *Naturland*, *Ökosiegel* y *Biopark*, que suelen

¹⁵GESMED (2014): *Caracterización del emprendedor verde en España*. Gobierno de España, Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Programa Emplea Verde (2007-2013).

tener requisitos más exigentes que los que marca 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 (*Agrocert, Certipaq, Certisud...*), y notificar su actividad a *Agence Bio*. En lo que respecta al etiquetado, la opción a la oficial de la Unión europea (etiqueta francesa *AB*) se encuentra más reconocida por el consumidor francés.

Estas exigencias, como resulta obvio, conllevan una serie de costes económicos y de tiempo que pueden dificultar la salida al mercado exterior.

2. El Consorcio de Exportación

Fabio Russo, *Senior industrial Development Officer* de la ONUDI¹⁶ lo define tal como sigue: *Un Consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promocionar la exportación de los bienes y servicios de sus miembros a través de acciones conjuntas. Puede verse como una cooperación estratégica formal a medio o largo plazo entre compañías que actúan como proveedores de servicios especializados en facilitar el acceso a mercados exteriores. La mayoría de los Consorcios son entidades sin ánimo de lucro y sus miembros conservan su autonomía financiera, legal, de gestión y comercial.*

Al cooperar con otras firmas en un Consorcio de exportación las pymes pueden penetrar de forma efectiva e incrementar su cuota en mercados exteriores a un coste y riesgo reducidos. Igualmente, los integrantes del Consorcio pueden mejorar su rentabilidad, conseguir ganancias de productividad y acumular conocimiento a través de diversos tipos de acciones conjuntas no relacionadas directamente con el marketing de exportación, como son los programas de formación de gestión conjunta, programas de certificación conjunta, mejora de los procesos en punto de venta (shop floor), etc.

2.1. Tipos de Consorcios¹⁷

Para el desarrollo de los distintos tipos de Consorcios de exportación se va a partir del grado de complementariedad existente entre las *pymes* implicadas y el grado de

¹⁶<https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/observatorio2/REP2014336266.html#:~:text=FABIO%20RUSSO%3A%20Un%20consorcio%20de,a%20trav%C3%A9s%20de%20acciones%20conjuntas.>

¹⁷Tabla Resumen en el Anexo VI.

diversificación del Consorcio, pudiendo distinguir cuatro tipos de Consorcios, cuya finalidad es distinta:

A) Consorcio monosectorial genérico: formado por empresas que pertenecen al mismo sector y fabrican el mismo tipo de productos. La finalidad consorcial es proveer de soporte básico al grupo y, además, ofrecerles información de carácter básico o actividades de promoción comercial.

Este tipo de Consorcio se divide, a su vez, entre Consorcios monosectoriales genéricos de promoción y Consorcios de venta. Los primeros, por el elevado grado de competencia que existe entre los miembros de la agrupación, suelen terminar limitando el alcance de sus actividades promocionales; los segundos, tienen un potencial relevante para el desarrollo de estrategias de venta¹⁸. Estos últimos destacan cuando el propósito de las empresas participantes es atender a grandes pedidos efectuados por determinados tipos de clientes (las grandes cadenas de distribución francesas, por ejemplo. Ver apartado II.2.3.3.), que sólo pueden ser abordados por aquellos proveedores capaces de satisfacer de productos en las cantidades requeridas. En este sentido, se puede asegurar que este tipo de Consorcio, fruto de la unión, aumenta el poder negociador de las empresas participantes en el Consorcio, frente al de las grandes cadenas de distribución de producto ecológico.

B) Consorcio monosectorial especializado: está formado por empresas que pertenecen al mismo sector, pero fabrican productos distintos y complementarios. Suele tratarse de Consorcios de venta.

C) Consorcio multisectorial genérico: formado por empresas que actúan en sectores distintos y con productos no relacionados, pero están ubicadas en un área geográfica concreta. Dado que son productos que no pueden integrarse en una misma estrategia exportadora, la finalidad del Consorcio consiste en llevar a cabo actividades de soporte básicas. Esta modalidad no se ha desarrollado en España.

D) Consorcio multisectorial complementario. Las empresas que lo conforman pertenecen a sectores distintos, pero ofrecen conjuntamente algún tipo de

¹⁸Para ello, sería necesario definir, con carácter previo, el reparto de pedidos con el fin de evitar conflictos. Se suele optar por un reparto proporcional en función de alguna variable específica (como puede ser el capital aportado por cada empresa a la constitución del Consorcio), o por mecanismos rotatorios en caso de que sean pedidos de poca importancia económica. En el caso de implementar estos mecanismos adecuadamente, este tipo de Consorcio permite equilibrar perfectamente las exportaciones de cada miembro con sus aportaciones. BRUSCO, S. (1993).

producto al cliente, o coordinan la comercialización de líneas de productos distintas pero interrelacionadas. Normalmente adoptan la forma de Consorcios de venta. La constitución de este tipo de Consorcio responde a la pretensión de ofertar una gama de productos más amplia y atractiva que permita responder a las necesidades diversificadas de los clientes (por ejemplo, para satisfacer la demanda de la gran distribución alemana, que tiende a la expansión de su oferta para satisfacer las variadas preferencias de los alemanes. Ver apartado II.2.3.2.).

Estas modalidades de Consorcio pueden enmarcarse, a su vez, por otras que determina el propio alcance de las actividades del Consorcio:

En función de la localización de las actividades de la agrupación, se distingue entre Consorcios en origen y Consorcios en destino. Los primeros, se constituyen y operan en el país de origen de las empresas participantes, actuando como un centro de exportaciones compartido. Los segundos, se constituyen y actúan en el país de destino, y actúan como red de distribución propia en el exterior.

Dada la naturaleza de sus actividades, los Consorcios monosectoriales genéricos de promoción y los multisectoriales genéricos, se constituyen como grupos en origen. Por el contrario, los de venta -tanto los complementarios como los monosectoriales genéricos- pueden adoptar ambos tipos (en origen o en destino).

En función del grado de implicación de los socios en la gestión conjunta del grupo, cabe distinguir entre Consorcios participativos y Consorcios independientes. En los primeros, los socios interactúan entre sí a la hora de tomar decisiones de carácter estratégico y coordinar su interdependencia; en los segundos, la dirección la ocupa un *staff* que se encarga de coordinar las exportaciones de los miembros y su interdependencia, pudiendo no existir -en el caso más extremo- cualquier tipo de interacción entre los socios.

El número de empresas que suelen formar Consorcios participativos es mucho menor, como resultado de la mayor complejidad que conlleva una mayor interacción entre los socios. En este caso, la respuesta dependerá de la importancia que conceda cada empresa a la actividad consorcial. No obstante, CAMISON ZORNOZA, C. y LÓPEZ NAVARRO, M. A. (1999), aseguran que es más probable que aquellas empresas que atribuyan una mayor importancia a las actividades de venta se configuren como Consorcios participativos, frente a las que se centran más en las actividades de soporte o promocionales, que se estructurarán como Consorcios independientes.

2.2. Adecuación del Consorcio de exportación según la etapa del proceso de internacionalización de la *pyme*

El proceso de internacionalización de la empresa se asemeja a un proceso evolutivo, donde ésta transita por una serie de etapas, en cada una de las cuales incrementa su grado de compromiso internacional (MIESENBOCK, 1988). De los dos modelos que abordan el proceso de internacionalización desde esta perspectiva, se ha optado por los conocidos como *I-Models*¹⁹, ya que se limitan a la actividad exportadora de la empresa, lo que lo convierte en adecuados para el análisis del proceso de internacionalización de la *pyme* (ANDERSEN, 1993; BAMBERGER y EVERS, 1994). Más concretamente, se va a tomar como base el propuesto por CAVUSGIL (1980)²⁰, sólo considerando las cuatro últimas etapas de las cinco que plantea.

2.2.1. Etapas del proceso según CAVUSGIL (1980)

Etapa de pre-exportación

Se trata de una etapa en la que la empresa no desarrolla actividades de exportación, pero se plantea la posibilidad de hacerlo en un futuro más o menos próximo. Es una etapa caracterizada, principalmente, por una falta de información básica para acceder a los mercados internacionales, así que el grado de incertidumbre es muy elevado.

Exportación experimental

Se llega a esta etapa cuando la dirección de la empresa comienza a explorar la exportación, fundamentalmente no regulares (de carácter marginal y reactivo), lo que supone que el grado de compromiso internacional es todavía bajo. Asimismo, la inversión de recursos dedicada a la actividad internacional todavía no es relevante.

¹⁹El otro modelo al que se hace referencia es el desarrollado por los autores de la denominada *Escuela de Uppsala* y es conocido como *U-Model* (JOHANSON y WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON y VAHLE, 1977). Este modelo *presenta la internacionalización de la empresa como un proceso continuo, donde los conocimientos acumulados en los mercados exteriores permiten a la empresa incrementar su grado de compromiso internacional, compromiso que se traduce en cambios en las fórmulas utilizadas para acceder a dichos mercados*. Distingue cuatro etapas sucesivas por las que transita la empresa en el desarrollo de sus operaciones internacionales en un país determinado: 1) actividades no regulares de exportación; 2) exportación vía agentes independientes, 3) subsidiarias de venta y 4) subsidiarias de producción.

²⁰CAVUSGIL (1980) concibe el proceso de desarrollo exportador como el resultado de un conjunto de decisiones sucesivas tomadas por los directivos durante un determinado periodo de tiempo. Según el autor, la contrastación empírica del modelo depende del conjunto de factores específicos de la empresa y/o de los directivos, que o bien facilitan, o bien inhiben, la progresión de la empresa a lo largo de su trayectoria internacional. El proceso de internacionalización que defiende este autor comprende 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.

Las empresas que se sitúan en esta etapa suelen centrar sus actividades en mercados “psicológicamente cercanos” al mercado doméstico, con motivo de reducir al máximo los riesgos derivados de la falta de información y complejidad de las operaciones internacionales. Las ventas realizadas hasta esta etapa ya les permiten conocer las posibilidades de su producto en el mercado exterior.

Exportación activa

En esta etapa, la dirección de la empresa incorpora la actividad exportadora a los objetivos principales de la empresa, pasando a adoptar una posición de alto compromiso internacional. Son empresas con un volumen regular de ventas en el exterior, de cierto peso en sus ingresos totales.

Compromiso internacional

La exportación es un pilar básico de las operaciones de la empresa. Las decisiones a las que se enfrenta en este momento tienen que ver con la distribución de recursos entre el mercado doméstico y el de destino y, a su vez, entre los de destino, ya que ahora la empresa explora las posibilidades de negocio más allá de sus mercados tradicionales.

En conclusión, en cada una de las etapas del proceso exportador de la *pyme*, la empresa presenta un comportamiento empresarial concreto, y unas necesidades distintas, lo que lleva a preguntarse la adecuación del Consorcio de exportación en cada una de ellas para asegurar el tránsito de una etapa a otra.

2.2.2. Adecuación del Consorcio según el tránsito por etapas

Etapas de pre-exportación → Exportación experimental

Este momento, donde la empresa carece de competencias en el ámbito internacional, predomina una actitud frente a la exportación que tiene un marcado carácter exploratorio, donde la empresa debe superar ciertas dudas sobre su capacidad para competir en el mercado internacional (ROOT, 1987). Lo adecuado en este momento es la superación de ciertas incertidumbres que favorezcan un futuro incremento del compromiso internacional, o permitan cierta reversibilidad en caso de que los resultados no estén en consonancia con las expectativas.

De acuerdo con lo expuesto, la participación en un Consorcio no es una buena solución para aquellas empresas que se encuentren en esta fase del proceso exportar, es decir, que carezcan de experiencia en el ámbito internacional y, en consecuencia, no conozcan

totalmente su posición competitiva en el exterior. Tal y como afirma STRANDELL (1985): *en aquellos casos en que las actividades ligadas al ámbito exportador son demasiado complejas o inciertas debido a la ausencia de experiencia en la cooperación y/o en operaciones internacionales, es muy difícil conseguir buenos resultados*. La dificultad de abrir mercados exteriores se uniría a la complejidad que supone la gestión de una relación cooperativa, como la del Consorcio. Además, su participación podría resultar contraproducente para la actividad conjunta. El carácter exploratorio que caracteriza esta etapa, por un lado, inhibe a las empresas a invertir recursos en beneficio de la actividad del Consorcio; por otro, reduce su disponibilidad para coordinar los esfuerzos del grupo, lo que sin duda reduce la efectividad del conjunto (D'AUNNO y ZUCKERMAN, 1987).

No obstante, cabe destacar que el Consorcio multisectorial genérico de base territorial puede posicionarse como alternativa en esta etapa, pues permite a las empresas del conjunto suplir las necesidades de las empresas en esta etapa (asesoramiento, formación, estudios genéricos de mercado, organización de misiones comerciales, etc.). Sin embargo, la realidad ha puesto de manifiesto que este tipo de agrupaciones no terminan siendo útiles para las propias empresas participantes²¹, que terminan por acudir a otro tipo de organizaciones, como el ICEX o las Cámaras de comercio.

Exportación experimental → Exportación activa

El tránsito de una etapa a otra se produce en el momento en que la *pyme* considera la actividad exportadora como parte de la estrategia de la empresa. Este mayor compromiso, traducido en el desarrollo de nuevas tareas y, en consecuencia, en una mayor necesidad de información, supone el requerimiento de un número mayor de recursos que permitan desarrollar, de manera efectiva, la estrategia exportadora. La facilidad de acceso a tales recursos, por tanto, va a resultar clave para el éxito en esta etapa, acceso que está estrechamente relacionado con el tamaño de la empresa.

El Consorcio de exportación permite unir esfuerzos a fin de conseguir una mayor dimensión en las actividades de la cadena de valor (PORTER, 1986) de las *pymes*, lo que les permite lograr economías de escala (menores costes), sin la necesidad de aumentar su

²¹Un estudio realizado por SBRANA y SIENA (1991) en el que se analizaron a 116 empresas asociadas en Consorcios de exportación multisectoriales genéricos demostró que sólo un 29,1% utilizaba sus servicios, y únicamente el 35,2% consideraba útiles los servicios proporcionados. No obstante, tanto el índice de utilización como el de utilidad de los servicios del Consorcio estaba por encima del de otras organizaciones, como asociaciones empresariales, cámaras de comercio o incluso el ICEX.

dimensión global (como ocurre con las grandes empresas), en pro de su flexibilidad. En concreto, estas economías se derivan de la manipulación de los productos de muchas empresas fabricantes, logrando así unos costes medios -en las actividades relacionadas con la comercialización de una línea de producto- inferiores a los que obtendrían de forma individual. Ocurre especialmente en el caso de los Consorcios monosectoriales genéricos.

Por otra parte, los Consorcios monosectoriales y multisectoriales complementarios, permiten obtener economías de alcance al ofrecer una oferta de productos más amplia dentro de una misma estructura comercial. En este punto es importante poner de relieve que todas las empresas que participan del Consorcio deben mantener una misma estrategia comercial y hacer uso de los mismos canales de distribución. En caso contrario, las economías derivadas por la unión en Consorcio disminuirían (CHANDLER, 1990).

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 configurarse como una opción estratégica relevante para las empresas que se encuentran en esta etapa. De hecho, SERINGHAUS (1987) afirma que, *cuando se acrecienta el compromiso de la empresa en relación con la actividad exportadora, este tipo de fórmulas pueden proporcionarle un notable apoyo*. BRADLEY (1985), por su parte, manifiesta que *el éxito de las empresas conjuntas para la exportación aparece cuando las empresas tienen ya una orientación internacional y aprecian plenamente el valor de la agrupación*.

Exportación activa → Compromiso internacional

Esta etapa representa el fin del proceso. Requiere de nuevas fórmulas de internacionalización que suponen un mayor compromiso internacional como, por ejemplo, la creación de filiales en el exterior (IDE). En este punto, 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.

Los Consorcios en esta etapa suelen ser resultado de dos procesos distintos: uno es aquel en que el acuerdo se formaliza expresamente con el único propósito de crear dicha filial, directamente participada por los socios (Consorcio en destino); otro hace referencia a una situación que surge tras el éxito de un Consorcio en origen y que consiste en incrementar

el compromiso en el mercado al que ya se dirigían de manera agrupada, constituyendo una delegación comercial o filial de ventas en el mismo.

El Consorcio monosectorial genérico de carácter promocional es especialmente adecuado en esta etapa, dado que ya la empresa no realiza actividades de comercialización, conlleva la necesidad de que los socios cuenten con una estructura exportadora propia que permita el desarrollo de tales exportaciones (RECIO y CABRERA, 1991)²². No obstante, en la práctica, la gestión resulta complicada, debido a las diferencias de tamaño, capacidades y estrategias de las empresas que lo forman.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIÓN

De las dificultades inherentes a los modos de producción agrícola tradicionales han surgido nuevas formas basadas en el respeto al medio ambiente, en la rentabilidad, en la eficiencia, y en la salud humana. Una de las más extendidas es la agricultura ecológica, que es objeto de las principales políticas de las instituciones del mundo (ODS, PAC...).

El auge de la agricultura ecológica en España comenzó a partir de los años 90. Se produjo, por una mayor difusión de la información disponible sobre la agricultura ecológica, y el desarrollo del asociacionismo, pero principalmente por las ayudas públicas encaminadas a fomentar la agricultura ecológica a través de la conversión de cultivos (RD 51/1995, de 20 de enero). Como resultado, la superficie (en HA) dedicada a producción ecológica en España creció un 600% en sólo cuatro años (de 1995, año en que se aprobó el RD, a 1999). Este crecimiento es el factor clave que ha llevado a España a ser el país con más superficie dedicada a la producción ecológica de Europa, muy por delante del resto de países. Con el paso del tiempo, el número de empresas relacionadas con la transformación y con la comercialización del producto también ha ido creciendo, pero en la actualidad carecen de un desarrollo significativo. Por otro lado, la producción ecológica española presenta un crecimiento positivo, tanto en volumen como en valor, aunque debe hacer frente al reto de especializarse en más líneas de producto, acorde a las expectativas de la demanda comunitaria de productos ecológicos.

A pesar de ser el país con la mayor capacidad de producción de la UE, su demanda interna todavía se encuentra en fases iniciales de desarrollo. Este exceso de oferta no sólo es

²²Este consorcio, además, tiene efectos sumamente beneficiosos en el sector en que operan, contribuyendo a mejorar la imagen del país de origen.

provocado por las barreras al consumo interno, sino también por la discordancia entre el producto que ofrecen los canales de distribución especializados (predominantes todavía en España) y la especialización de la producción nacional. Esta situación obliga a las empresas del sector a buscar oportunidades comerciales en el extranjero, principalmente en países de la Unión Europea, y las hace fuertemente dependientes de las exportaciones. Tanto es así que el volumen anual exportado corresponde al 70% de toda la producción nacional.

En los últimos años, distintos gobiernos autonómicos están poniendo en marcha programas encaminados a respaldar la actividad internacional de las empresas. Entre las diversas medidas, destacan los Consorcios de exportación, sabida la fuerte dependencia de las empresas del sector en torno a las exportaciones y a las ayudas financieras de carácter público. En torno a esta figura se ha planteado la siguiente pregunta: ¿el Consorcio de exportación permite a la *pyme* del sector superar las barreras a la exportación?

La principal barrera de las *pymes* frente a la actividad internacional es, precisamente, su tamaño, que las sitúa en una peor posición para exportar en comparación con las empresas más grandes. El tipo predominante entre las empresas de distribución y comercialización, más dispuestas a la exportación, es el de microempresa. Una vez conocido el tamaño predominante, se han analizado las principales barreras que tienen que ver con la necesidad de recursos que conlleva el compromiso en el desarrollo de políticas exportadoras. El resultado puede resumirse de la siguiente manera: 1) carece de capacidad de autofinanciación para desarrollar, de forma independiente y sostenida, una estrategia de exportación; 2) carece de personal suficiente para dedicarse exclusivamente al desarrollo de la estrategia internacional; 3) el personal disponible no cuenta con conocimientos de gestión internacional ni sobre los mercados exteriores; 4) la oferta disponible se basa en la especialización en pocos tipos de productos; 5) existe una clara limitación para satisfacer grandes cantidades de pedido por causa de su reducido tamaño. Estas barreras derivan, además, en un escaso poder negociador frente a las grandes distribuidoras comunitarias, que son los canales de distribución con mayor cuota de mercado en los principales países a los que se dirige la producción española (Francia y Alemania). En este punto conviene destacar que este estudio se ha llevado a cabo en base a las cifras generales del sector y a las principales barreras a la exportación a las que debe

hacer frente una *pyme* de cualquier sector. De disponer de información específica de una empresa del sector, se hubiesen obtenido resultados más concretos.

Frente a estas barreras, las ventajas que ofrece el Consorcio de exportación a las *pymes* del sector son múltiples, las cuales varían según la modalidad consorcial que se trate. En general, el Consorcio de exportación: 1) actúa como centro de exportaciones compartido; 2) ofrece soporte básico al grupo (información básica sobre el mercado exterior, gestión...); 3) refuerza las actividades de promoción comercial; 4) permite lograr economías de escala, derivadas de la manipulación de los productos de muchas empresas fabricantes, logrando así unos costes medios inferiores a los que se obtienen de forma individual, permitiendo satisfacer mayores cantidades de pedidos; 4) también surgen economías de alcance, que permiten ofrecer una gama de productos más amplia. En definitiva, el Consorcio supera las barreras a la exportación de la *pyme* del sector, pues suma sus recursos y capacidades en pro de aumentar su poder negociador en el exterior. No obstante, es importante tener muy presente que la adecuación del Consorcio depende de la etapa del proceso exportador en que se encuentre la empresa. Así, a la respuesta a la pregunta ¿El Consorcio de exportación permite a la *pyme* del sector superar las barreras a la exportación?, objetivo principal de este trabajo, habría que responder que depende. El Consorcio de exportación puede resultar una opción estratégica muy adecuada a las empresas que ya 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 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.

Distintos gobiernos autonómicos, durante los últimos años, están promocionando Programas de Consorcios de exportación como una alternativa que garantiza el éxito en las exportaciones, dirigida principalmente a *pyme*. Sin embargo, tal como se plantean en los distintos programas, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en este estudio, es sumamente complicado que el Consorcio resulte exitoso y, en segundo lugar, que la empresa obtenga buenos resultados por su participación en él. Así, por ejemplo, la Junta de Extremadura (ver Anexo VII) exige que el Consorcio deberá estar compuesto por un mínimo de tres empresas extremeñas y le basta con que sólo uno de los integrantes del Consorcio tenga experiencia exportadora. La principal conclusión a la que se ha llegado

en este estudio es, precisamente, la necesidad de que todas las empresas participantes cuenten con experiencia exportadora porque, de lo contrario, podría resultar contraproducente, no sólo para sí misma, sino también para la actividad conjunta. El Gobierno de la Rioja ni habla sobre experiencia exportadora previa como requisito para la participación. En este punto cuando conviene recordar otro de los objetivos de este trabajo, que tiene que ver con que las *pymes* del sector adopten una posición crítica respecto a la financiación de carácter público. Este objetivo está, a su vez, directamente relacionado con la pretensión de que este trabajo aporte información útil y valiosa (novedosa) que funcione como una herramienta, no sólo para la *pyme* de este sector, sino también para la comunidad universitaria.

BIBLIOGRAFÍA

ARÉVALO TOMÉ, R., GARCÍA RODRÍGUEZ, M. J., Y RÜDIGER, K. (2019): “Estudio comparativo de la producción y consumo de alimentos ecológicos en España y Alemania”. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, nº 254, p. 49-84.

ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1989): “La empresa exportadora española: una caracterización”, *Papeles de economía Española*, nº 39, p. 311-338, en MADRID

GUIJARRO, A. y GARCÍA PÉREZ DE LEMA, D. (2003): “Influencia del tamaño, la antigüedad y el rendimiento sobre la intensidad exportadora de la PYME industrial española”. *Sector Exterior Español, ICE*. Nº 817.

ANDERSEN, O. (1993): “On the Internationalization Process of Firms: a Critical Analysis”, *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, p. 209-231, en CAMISÓN ZORNOZA, C. y LÓPEZ NAVARRO, M. A (1999) (...).

BAMBERGER, I y EVERS, M (1994): “Internationalization Behaviour of Small and Medium Sized Enterprises-Empirical Results”. *Product-Market Strategies of Small and Medium-Sized Enterprises*, p- 310-363, en CAMISÓN ZORNOZA, C. y LÓPEZ NAVARRO, M. A (1999) (...).

BOZA MARTÍNEZ, S. (2011): *La agricultura ecológica como parte de la estrategia de desarrollo rural sostenible en Andalucía*, Fundación Pública Andaluza Centro de Estudios Andaluces, Sevilla.

BRADLEY, M. F. (1985): “Market an Internal Organization in Exporting for SMEs”, a paper presented to Developing Markets for New Products and Services Through Joint Exporting by Innovative SMEs Seminar, Commision of the European Communities, en CAMISÓN ZORNOZA, C. y LÓPEZ NAVARRO, M. A (1999) (...).

BRUSCO, S. (1993): “Pequeñas Empresas y Prestación de Servicios Reales”, en PYKE, F. y SENGENBERGER, W.: Los Distritos Industriales y las Pequeñas y Medianas Empresas, Gobierno de España, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, p. 235-258. en PYKE, F. y SENGENBERGER, W.: Los Distritos Industriales y las Pequeñas y Medianas Empresas, Gobierno de España, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, p. 235-258. y en CAMISÓN ZORNOZA, C. y LÓPEZ NAVARRO, 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*, nº22, p.5-13.

CAMACHO GARCÍA, A.: *Manual de aplicación a la venta detallista*. Gobierno de España, Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino, Secretaría General Técnica, Centro de Publicaciones, Madrid.

CAMISÓN ZORNOZA, C. y LÓPEZ NAVARRO, 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*, nº 22, p. 5-13.

CASAL LLANEZA, L. R., CASTRO ALONSO, P., y BARANDA ÁLVAREZ, A. (1998): Boletín Informativo. Tecnología Agroalimentaria, Edición especial 1998. Unidad de Transferencia y Coordinación del CIATA, Consejería de Agricultura del Principado de Asturias.

CAVUSGIL, S. (1980): “On the internationalisation process of firms”. *European Research*, en RIALP I CRIADO (2008): *Las fases iniciales del proceso de internacionalización de las empresas industriales catalanas: una aproximación empírica*. Tesis dirigida por el Dr. GENESCÀ GARRIGOSA, E. Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Economía y Empresa, y en CAMISÓN ZORNOZA, C. y LÓPEZ NAVARRO, M. A (1999) (...).

CHANDLER, A. D. (1990): *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard University Press, en CAMISÓN ZORNOZA, C. y LÓPEZ NAVARRO, M. A (1999) (...).

D'AUNNO, T. y ZUCKERMAN, H. (1987): "A LifeCycle Model of Organizational Federations: the Case of Hospitals", *Academy of Management Review*, Vol. 12, nº 3, p. 534-545, en CAMISÓN ZORNOZA, C. y LÓPEZ NAVARRO, M. A (1999) (...).

ECOVALIA (2020): *Informe anual de la Producción Ecológica en España*. Ecovalia, Asociación Valor Ecológico.

ESTEVE BARGUÉS, J. y ANTÓN OLLER, R. (2019): *El futuro del sector agrícola español*. PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocios, S.L. PwC.

GARCÍA PÉREZ, F. y AVELLA CAMARERO, L. (2007): "Intensidad exportadora y percepción de barreras a la exportación: un estudio de casos". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 13, nº 3, p. 93-106.

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

GFK Emer Ad Hoc Research (2017): *Caracterización de compradores de productos ecológicos en el canal especializado*. Gobierno de España, Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente, Secretaría General Técnica, Centro de Publicaciones, Madrid.

CHANDLER, A. D. (1990): *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard University Press.

GOUDARZ-MEHDIKHANI ROOZBEH, M. (2018): *El mercado de la alimentación ecológica en Francia*. ICEX España Exportación e Inversiones, Madrid.

GUILLÉN, M. (2020): Curso *La internacionalización de la Empresa*, ICEX, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Fundación Rafael del Pino.

HYMER, S. H. (1976): *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, MA: MIT Press, en MADRID GUIJARRO, A. y GARCÍA PÉREZ DE LEMA, D. (2003) (...).

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2016): *Encuesta sobre la estructura de las explotaciones agrícolas*.

JIMÉNEZ HERRERO, L. M. y LEIVA, A.: *Informe Empleo verde en una economía sostenible*. Fundación Biodiversidad, Observatorio de la Sostenibilidad en España, Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, Fundación General de la Universidad de Alcalá. P. 90.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1977): “The Internationalization Development and Increasing Foreign Market Commitments”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, nº 1, p.23-32, en CAMISÓN ZORNOZA, C. y LÓPEZ NAVARRO, M. A (1999) (...).

JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): “The internationalization of the Firm – Four Swedish Cases”, *The Journal of Management Studies*, Vol. 12. P. 305-322, en CAMISÓN ZORNOZA, C. y LÓPEZ NAVARRO, M. A (1999) (...).

LÓPEZ NAVARRO, M. A. (2001): “Caracterización de los consorcios de exportación en el sector agroalimentario español”. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, nº 193, p. 143-168.

MADRID GUIJARRO, A. y GARCÍA PÉREZ DE LEMA, D. (2003): “Influencia del tamaño, la antigüedad y el rendimiento sobre la intensidad exportadora de la PYME industrial española”. *Sector Exterior Español, ICE*. Nº 817.

MARCELA ESCANDÓN, D., HURTADO AYALA, A., y CASTILLO CAICEDO, M.: “Influencia de las barreras a la exportación sobre el compromiso exportador y su incidencia en los resultados internacionales”. *Revista de Escuela de Administración de Negocios*, nº 75, p. 38-55.

MIESENBOCK, K. J. (1988): “Small Business and Exporting: a Literature Review”. *International Small Business Journal*, Vol. 6, Nº. 2, p. 42-61, en CAMISÓN ZORNOZA, C. y LÓPEZ NAVARRO, M. A (1999) (...).

ORGANIZACIÓN DE CONSUMIDORES Y USUARIOS (2018): *Otro consumo para un futuro mejor*, Organización de Consumidores y Usuarios, Foro de Nueva Economía e Innovación Social, Madrid.

PORTER, M. (1986): *Ventaja Competitiva*. Editorial C.E.C.S.A. México.

PRODESCON, S.A. (2019): *Informe sobre evaluación y caracterización del potencial de contribución de la producción ecológica a la sostenibilidad del medio rural español*. Gobierno de España, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Secretaría General Técnica, Centro de publicaciones, Madrid.

PRODESCON, S.A. (2017): *Definición y evaluación de estrategias de potenciación de la capacidad de interlocución y vertebración del sector de la producción ecológica en España*. Gobierno de España, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Subdirección General de Calidad Diferenciada y Agricultura Ecológica, Madrid.

PRO-VOCACIÓN MARKETING SOSTENIBLE S.L. (2015): *Caracterización de la comercialización y distribución de productos ecológicos a través de los canales de venta especializados*. Gobierno de España, Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, Secretaría General Técnica, Centro de Publicaciones, Madrid.

RECIO, M. y CABRERA, R. (1991): “Consortios de Exportación: Una Aproximación”, Boletín Económico del ICE, nº 2299, p. 3391-3396, en CAMISÓN ZORNOZA, C. y LÓPEZ NAVARRO, M. A (1999) (...).

RENART CAVA, L. G. (1999): “Consortios de exportación y otros tipos de alianzas estratégicas entre empresas”. *Boletín Económico del ICE*, nº 2627.

RENART CAVA, L. G. (1995): “Consortios de exportación enfocados: el diseño y la puesta en práctica”. *Documento de investigación, IESE*. nº 289.

RODRIGO HERRERO, M.A. (2019): *El mercado de la alimentación ecológica en Alemania*. ICEX España Exportación e Inversiones, Madrid.

ROOT, F. R. (1987): *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books, en CAMISÓN ZORNOZA, C. y LÓPEZ NAVARRO, M. A (1999) (...).

SÁNCHEZ, P. (2018): *Plan de Acción para la implementación de la Agenda 2030. Hacia una Estrategia Española de Desarrollo Sostenible*. Dirección General de Políticas de Desarrollo Sostenible, Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica y el Caribe, Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2018.

SBRANA, R. y SIENA, M (1991): “Italian Exporting SMEs and Their Use of Support Services” en SERINGHAUS, F. H. y ROSSON, P. J.: *Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations*. Kluwer Academic Publishers. P. 145-160,

en SERINGHAUS, F. H. y ROSSON, P. J.: *Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations*. Kluwer Academic Publishers. P. 145-160, y en CAMISÓN ZORNOZA, C. y LÓPEZ NAVARRO, M. A (1999) (...).

SEGURA, A. R. (2019): *Implementando el ODS 2 en agricultura sostenible a través de la agroecología*. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Madrid.

SERINGHAUS, R. H. (1987): "Promoting Exports: What Role do Government Programs Play". *Business Quarterly*, p. 57-62, en CAMISÓN ZORNOZA, C. y LÓPEZ NAVARRO, M. A (1999) (...).

STRANDELL, A. (1985): "Export Co-operation: Company Experience". Comunicación presentada en la onceava conferencia anual de la European Business Association, Research Department SIND (The National Industrial Board in Sweden), en CAMISÓN ZORNOZA, C. y LÓPEZ NAVARRO, M. A (1999) (...).

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.

WEBGRAFÍA

<http://www.fao.org/sustainability/es/>

https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/rural-development_es

https://europa.eu/european-union/topics/agriculture_es#:~:text=La%20UE%20apoya%20financieramente%20a%20sus%20agricultores%20e,y%20evaluaci%C3%B3n%20de%20las%20pol%C3%ADticas%20agr%C3%ADcolas%20y%20alimentarias

<http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documents/PLAN%20DE%20ACCION%20PARA%20LA%20IMPLEMENTACION%20DE%20LA%20AGENDA%202030.pdf>

https://statistics.fibl.org/europe/retail-sales-europe.html?tx_statisticdata_pi1%5Bcontroller%5D=Element2Item&cHash=fb0bf78322e49d3cbb8164db04e2b18c

<https://www.ocu.org/consumo-familia/consumo-colaborativo/informe/otro-consumo-futuro-mejor>

<https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/observatorio2/REP2014336266.html#:~:text=FABIO%20RUSSO%3A%20Un%20consorcio%20de,a%20trav%C3%A9s%20de%20acciones%20conjuntas.>

NORMATIVA

Reglamento (UE) 2018/848 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 30 de mayo de 2018, sobre producción ecológica y etiquetado de los productos ecológicos y por el que se deroga el Reglamento (CE) nº 834/2007 del Consejo.

Reglamento (UE) nº 651/2014, de la Comisión, de 17 de junio de 2014, por el que se declaran determinadas categorías de ayudas compatibles con el mercado interior en aplicación de los artículos 107 y 108 del Tratado Texto pertinente a efectos del EEE.

Reglamento (CEE) nº 2092/91 del Consejo, de 24 de junio de 1991, sobre la producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios.

Real Decreto 1852/1993, de 22 de octubre, sobre producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios.

RD 51/1995, de 20 de enero, por el que se establece un régimen de medidas horizontales para fomentar métodos de producción agraria compatibles con las exigencias de la protección y la conservación del espacio natural.

ACUERDO de 11 de diciembre de 2019, del Consejero Delegado, por la que se realiza la convocatoria de las subvenciones por Extremadura Avante Servicios Avanzados a Pymes, SLU, para la participación de empresas extremeñas en los Planes de Ayuda a la Internacionalización para los programas Preparación a la Exportación, Plan de Internacionalización de la Empresa Extremeña (Pimex), Plan de Consolidación en Mercados Internacionales, Programa de Acceso a Nuevos Mercados Industriales Internacionales (Conquista) y Programa de Consorcios de Exportación, para el ejercicio 2020.

ANEXOS

Anexo I: Concepto de Agricultura ecológica y otras definiciones.

La agricultura ecológica, también denominada *bio* u orgánica, es definida de manera muy diferente por las distintas instituciones²³. De acuerdo con el objetivo que persigue este trabajo, considero conveniente exponer, de manera principal, la conceptualización que defienden las instituciones de la UE en el Reglamento (UE) n° 2018/848 del Parlamento europeo y del Consejo, de 30 de mayo de 2018, sobre producción ecológica y etiquetado de los productos ecológicos²⁴, por ser el principal referente normativo comunitario sobre producción agrícola ecológica.

Considerando (1) del Reglamento: *La producción ecológica es un sistema general de gestión agrícola y producción de alimentos que combina las mejores prácticas en materia de medio ambiente y clima, un elevado nivel de biodiversidad, la conservación de los recursos naturales y la aplicación de normas exigentes sobre bienestar animal y sobre producción que responden a la demanda, expresada por un creciente número de consumidores, de productos obtenidos a partir de sustancias y procesos naturales. Así pues, la producción ecológica desempeña un papel social doble aprovisionando, por un lado, un mercado específico que responde a una demanda de productos ecológicos por parte de los consumidores y, por otro, proporcionando al público bienes que contribuyen a la protección del medio ambiente, al bienestar animal y al desarrollo rural.*

Producción ecológica: el uso, (...), de métodos de producción que cumplan lo dispuesto en el presente Reglamento en todas las etapas de la producción, preparación y distribución.

²³Definición dada por IFOAM en su Asamblea General de 2005 en Adelaida (Australia): *La agricultura orgánica es un sistema de producción que preserva la salud de los suelos, de los ecosistemas y de las personas. Pone énfasis en los procesos ecológicos, la biodiversidad y los ciclos adaptados a las condiciones locales, más que en el uso de insumos con efectos perjudiciales. La agricultura orgánica combina tradición, innovación y ciencia para beneficiar al medio ambiente común y promover relaciones justas y una buena calidad de vida para todos aquellos a los que envuelve.*

Definición dada por FAO en un encuentro realizado en Roma (1999): *Lo que distingue a la agricultura orgánica, reglamentada en virtud de diferentes leyes y programas de certificación, es que: (1) están prohibidos casi todos los insumos sintéticos y (2) es obligatoria la rotación de cultivos para fortalecer el suelo. Las reglas básicas de producción orgánica son que están permitidos los insumos naturales y prohibidos los insumos sintéticos. Pero hay excepciones en ambos casos. Están prohibidos ciertos insumos naturales que los diversos programas de certificación han determinado (...). Asimismo, están permitidos ciertos insumos sintéticos que se consideran esenciales y compatibles con los principios de la agricultura orgánica.*

²⁴Este Reglamento deroga el Reglamento (CE) n° 834/2007 del Consejo.

Asimismo, es conveniente exponer algunas definiciones²⁵ relevantes para facilitar la comprensión de algunos datos expuestos en el desarrollo del trabajo:

Producto ecológico: producto resultante de la producción ecológica, distinto de los productos obtenidos durante el período de conversión a que se refiere el artículo 10.

Conversión: transición de la producción no ecológica a la producción ecológica durante un período de tiempo determinado, en el cual se apliquen las disposiciones del presente Reglamento relativas a la producción ecológica.

Asimismo, se exponen los objetivos y principios que rigen los modos de producción ecológica que marca la UE. A modo de resumen, se prohíben el uso de pesticidas químicos, fertilizantes sintéticos y transgénicos (OGM) en los modos de producción, y se incentiva la rotación de los cultivos²⁶:

Reglamento (UE) 2018/848 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 30 de mayo de 2018, sobre producción ecológica y etiquetado de los productos ecológicos y por el que se deroga el Reglamento (CE) n.º. 834/2007 del Consejo

Artículo 4. Objetivos:

La producción ecológica perseguirá los siguientes objetivos generales:

- a) Contribuir a la protección del medio ambiente y del clima,*
- b) Mantener la fertilidad de los suelos a largo plazo,*
- c) Contribuir a un alto grado de biodiversidad,*
- d) Contribuir sustancialmente a un medio ambiente no tóxico,*
- e) Contribuir a las rigurosas normas de bienestar animal y, en particular, responder a las necesidades de comportamiento propias de cada especie de animales,*

²⁵Art. 3 del Reglamento (UE) 2018/848 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 30 de mayo de 2018, sobre producción ecológica y etiquetado de los productos ecológicos y por el que se deroga el Reglamento (CE) n.º. 834/2007 del Consejo.

²⁶Algunas definiciones:

Pesticida (RAE): *que se emplea para combatir plagas.*

Fertilizante (AEFA): *es cualquier material orgánico o inorgánico, natural o sintético, que se adiciona al suelo con la finalidad de suplir en determinados elementos esenciales para el crecimiento de las plantas.*

Transgénico: *dicho de un organismo vivo que ha sido modificado mediante la adición de genes exógenos para lograr nuevas propiedades.*

Rotación de cultivos: *sucesión en el tiempo de diferentes cultivos sobre un mismo suelo, de forma que un determinado cultivo no vuelva a la misma parcela hasta pasado un cierto tiempo, de dos, tres, cuatro o más años.* Fuente: CASAL LLANEZA, L. R., CASTRO ALONSO, P., y BARANDA ÁLVAREZ, A. (1998): Boletín Informativo. Tecnología Agroalimentaria, Edición especial 1998. Unidad de Transferencia y Coordinación del CIATA, Consejería de Agricultura del Principado de Asturias.

- f) Fomentar los circuitos cortos de distribución y las producciones locales en los territorios de la Unión,*
- g) Fomentar el mantenimiento de las razas raras o autóctonas en peligro de extinción,*
- h) Contribuir al desarrollo de la provisión de material genético vegetal adaptado a las necesidades y objetivos específicos de la agricultura ecológica,*
- i) Contribuir a un elevado nivel de biodiversidad, en particular mediante el uso de material genético vegetal diverso, como material heterogéneo ecológico y variedades ecológicas adecuadas para la producción ecológica,*
- j) Promover el desarrollo de actividades de mejora vegetal de plantas ecológicas a fin de contribuir a las perspectivas económicas ventajosas del sector ecológico.*

Art. 5. Principios generales:

La producción ecológica es un sistema de gestión sostenible que se basa en los siguientes principios generales:

- a) respeto de los sistemas y los ciclos naturales y mantenimiento y mejora del estado del suelo, el agua y el aire, la salud de las plantas y los animales, y el equilibrio entre ellos;*
- b) conservación de elementos del paisaje natural como lugares que sean patrimonio natural;*
- c) utilización responsable de la energía y de recursos naturales tales como el agua, el suelo, las materias orgánicas y el aire;*
- d) obtención de una amplia variedad de alimentos de buena calidad y otros productos agrícolas y de la acuicultura que respondan a la demanda de los consumidores de productos obtenidos mediante procesos que no dañen el medio ambiente, la salud humana, la salud y el bienestar de los animales ni la fitosanidad;*
- e) garantía de la integridad de la producción ecológica en cada etapa de la producción, transformación y distribución de los alimentos y piensos.*
- f) diseño y gestión adecuados de los procesos biológicos basados en sistemas ecológicos y que utilizan recursos naturales propios del sistema de gestión, mediante métodos que:*
 - i) utilicen organismos vivos y métodos de producción mecánicos,*

ii) desarrollen cultivos vinculados al suelo y una producción ganadera vinculada al suelo o una acuicultura que respete el principio de la explotación sostenible de los recursos acuáticos,

iii) excluyan el uso de OMG, productos obtenidos a partir de OMG y productos obtenidos mediante OMG, salvo medicamentos veterinarios,

iv) estén basados en la evaluación de riesgos y en la aplicación de medidas cautelares y preventivas, si procede;

g) restricción del uso de medios externos; en caso de necesitarse medios externos o de no existir las prácticas y métodos adecuados de gestión mencionados en la letra f), los medios externos se limitarán a:

i) medios procedentes de la producción ecológica, y por lo que respecta al material de reproducción vegetal, se dará prioridad a las variedades seleccionadas por su capacidad de satisfacer las necesidades y objetivos específicos de la agricultura ecológica,

ii) sustancias naturales o derivadas de sustancias naturales,

iii) fertilizantes minerales de baja solubilidad,

h) adaptación del proceso de producción, en caso necesario y en el marco del presente Reglamento, para tener en cuenta la situación sanitaria, las diferencias regionales en materia de equilibrio ecológico, condiciones locales y climáticas, fases de desarrollo y prácticas pecuarias específicas;

i) exclusión, en la totalidad de la cadena de alimentos ecológicos, de la clonación de animales, de la cría de animales poliploides inducidos artificialmente y del empleo de radiación ionizante;

j) mantenimiento de un nivel elevado de bienestar animal que respete las necesidades propias de cada especie

Art. 6. Principios específicos aplicables a las actividades agrarias y a la acuicultura:

Respecto a las actividades agrarias y de acuicultura, la producción ecológica se basará, en particular, en los siguientes principios específicos:

a) mantenimiento y mejora de la vida y la fertilidad natural del suelo, la estabilidad, la retención de agua y la biodiversidad del suelo, prevención de la pérdida de materia

orgánica, la compactación y la erosión del suelo y lucha contra estos fenómenos, y nutrición de los vegetales con nutrientes que procedan principalmente del ecosistema edáfico;

b) reducción al mínimo del uso de recursos no renovables y de medios externos;

c) reciclaje de residuos y subproductos de origen vegetal y animal como recursos para la producción vegetal y animal;

d) mantenimiento de un buen estado fitosanitario mediante medidas preventivas, en particular la elección de especies, variedades o material heterogéneo adecuados que resistan a plagas y enfermedades, rotaciones apropiadas de cultivos, métodos mecánicos y físicos, y la protección de los enemigos naturales de las plagas;

e) uso de semillas y animales con un alto grado de diversidad genética, resistencia a las enfermedades y longevidad;

f) elección de variedades vegetales atendiendo a las particularidades de los sistemas específicos de producción ecológica y prestando especial atención a los resultados agronómicos, la resistencia a las enfermedades, la adaptación a condiciones climáticas y edafológicas locales diversas y el respeto de las limitaciones naturales a los cruces;

g) uso de materiales ecológicos de reproducción vegetal, tales como los compuestos de material heterogéneo ecológico y de variedades ecológicas adecuadas para la producción ecológica;

h) obtención de variedades ecológicas a través de la capacidad reproductora natural y prestando atención a las limitaciones naturales a los cruces;

i) sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 14 del Reglamento (CE) n.º 2100/94 y de la protección nacional de obtenciones vegetales establecida con arreglo a la legislación nacional de los Estados miembros, la posibilidad de que los agricultores utilicen material de reproducción vegetal extraído de su propia explotación con objeto de favorecer los recursos genéticos adaptados a las condiciones especiales de la producción ecológica;

j) elección de las razas animales atendiendo a un alto grado de diversidad genética, la capacidad de los animales de adaptarse a las condiciones locales, su valor de cría, su longevidad, su vitalidad y su resistencia frente a enfermedades o problemas sanitarios;

k) producción ganadera adaptada al lugar y vinculada al suelo;

l) aplicación de prácticas ganaderas que mejoren el sistema inmunitario y refuercen las defensas naturales contra las enfermedades, incluido ejercicio regular y acceso a zonas al aire libre y a zonas de pastos;

m) alimentación de los animales con pienso ecológico compuesto de ingredientes agrícolas procedentes de la producción ecológica y de sustancias no agrícolas naturales;

n) obtención de los productos de la ganadería ecológica a partir de animales criados en explotaciones ecológicas durante toda su vida desde su nacimiento;

o) mantenimiento del buen estado sanitario del medio acuático y de la calidad de los ecosistemas acuáticos y terrestres circundantes;

p) alimentación de los organismos acuáticos con piensos procedentes de pesquerías explotadas de manera sostenible de conformidad con el Reglamento (UE) n.º 1380/2013 o con piensos ecológicos compuestos de ingredientes agrarios procedentes de la producción ecológica, incluida la acuicultura ecológica, y de sustancias no agrícolas naturales;

q) prevención de riesgos que la producción ecológica pudiera causar en especies que tengan un interés de conservación.

Artículo 7. Principios específicos aplicables a la transformación de alimentos ecológicos:

La producción de alimentos ecológicos transformados se basará, en particular, en los siguientes principios específicos:

a) producción de alimentos ecológicos a partir de ingredientes agrarios ecológicos;

b) restricción del uso de aditivos alimentarios, de ingredientes no ecológicos que tengan funciones fundamentalmente técnicas y sensoriales, así como de micronutrientes y coadyuvantes tecnológicos, de manera que se utilicen en la menor medida posible y únicamente en casos de necesidad tecnológica esencial o con fines nutricionales concretos;

c) exclusión de sustancias y métodos de transformación que puedan inducir a error sobre la verdadera naturaleza del producto;

d) transformación escrupulosa de alimentos ecológicos, preferentemente utilizando métodos biológicos, mecánicos y físicos;

e) exclusión de los alimentos que contengan nanomateriales artificiales o estén compuestos de estos.

Anexo II: Superficie de agricultura ecológica (ha) por CCAA (2019).

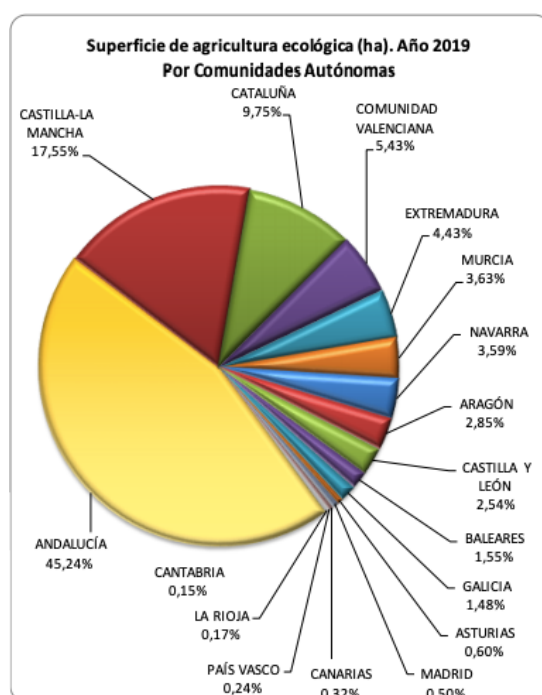


Gráfico Anexo II.1.: Superficie de agricultura ecológica (ha) por CCAA (2019). Fuente: SUBDIRECCIÓN GENERAL DE LA CALIDAD ALIMENTARIA Y DE LABORATORIOS AGROALIMENTARIOS (2020).

Anexo III: Principales canales de distribución minorista de producto ecológico en España.

Distribución minorista convencional (organizada)	Distribución minorista especializada	Venta directa	Otros
Grandes superficies/hipermercados	Grandes tiendas ecológicas	Compra directa en franja o industria	Ferias y mercadillos Eventos, demostraciones y catas
Supermercados	<i>pymes</i> ecológicas	Autoconsumo	
Autoservicios y <i>discount</i>	Herbolarios	Venta domiciliaria desde granja o industria	
Tiendas tradicionales/Ultramarinos	Tiendas <i>gourmet</i>	Comercio electrónico	
	Tiendas temáticas (vinoteca, fruterías,...)	Asociaciones de productores	
	<i>Take-away, vending...</i>	Venta directa a restauración	
	Parafarmacias/Farmacias		
	Grupos de consumo (centrales de compra/distribución)		

Tabla Anexo III. 1.: Principales canales de distribución minorista de producto ecológico en España.
Fuente: PRO-VOCACIÓN MARKETING SOSTENIBLE S.L. (2015).

Anexo IV: Volumen de las exportaciones (en millones de euros) por tipo de producto ecológico y porcentaje sobre el total en 2018.

		Exportaciones (millones euros)	% s/total
1	Hortalizas, patatas y legumbres	212	22,39%
2	Cítricos	150	15,84%
3	Aceite de oliva	130	13,73%
4	Frutos secos	93	9,82%
5	Frutas frescas (sin cítricos ni frutos secos)	96	10,14%
	Vinos, cervezas y bebidas alcohólicas	53	5,60%
	Acuicultura y productos de pesca	40	4,22%
	Conservas vegetales y zumos	33	3,48%
	Cereales y derivados	32	3,38%
	Carnes y elaborados cárnicos	24	2,53%
	Miel y huevos	16	1,69%
	Leche y derivados	15	1,58%
	Otros	53	5,60%
	TOTAL	947	100,00%

Tabla Anexo IV.1: Volumen de las exportaciones (en millones de euros) por tipo de producto ecológico y porcentaje sobre el total en 2018. Elaboración propia. Fuente: PRODESCON, S.A. (2019).

Anexo V: Visión de PwC de la cadena de valor del sector agroalimentario.

Materias primas	Productor	Integrador	Procesado (múltiple)	Fabricante	Distribución	Minoristas	Consumidores
← Transporte →							
Biotecnología y Biociencia	Agricultura	Cooperativas	Proteína animal (lácteos cárnicos)	Productos de alimentación	Red de distribución minorista	Supermercados	Valoración de la experiencia
Nanotecnología	Ganadería	Comerciantes		Productos domésticos		Comerciantes al por mayor	Etiqueta inteligente
Productos y soluciones de sanidad vegetal	Silvicultura Pesca y acuicultura	Asociaciones Exportadores	Granos (soja, maíz y otros cultivos)		Red de distribución de servicios alimentarios	Restaurantes Hoteles	Redes sociales
Fertilizantes	Maquinaria agrícola y utensilios		Industria de biocombustibles (etanol, biodiesel, biomasa)		Redes de exportación	Recintos Colegios	Blogs
Maquinaria agrícola y utensilios	Hidropónica		Tabacaleras			Hospitales	
Alimento animal			Bodegas de vino			Centros de asistencia	
Salud animal			Almazaras				

Tabla Anexo V.1: Visión de PwC de la cadena de valor del sector agroalimentario. Elaboración propia. Fuente: ESTEVE BARGUÉS, J. y ANTÓN OLLER, R. (2019).

Anexo VI: (RESUMEN) Características que delimitan los Consorcios de exportación.

(RESUMEN) CARACTERÍSTICAS QUE DELIMITAN LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN		
Grado de diversificación	Alto Bajo	Multisectorial Monosectorial
Nivel de complementariedad	Alto Bajo	Complementario Genérico
Alcance de las actividades	Básicas Promoción Comercialización	Soporte Promoción Venta
Localización de las actividades	En el país de las empresas miembros En los mercados objetivos	Origen Destino
Grado de implicación de los socios en la gestión del grupo	Alto Bajo	Participativo Independiente

Tabla Anexo VI.1.: (RESUMEN) Características que delimitan los Consorcios de exportación. Elaboración propia. Fuente: CAMISÓN ZORNOZA, C. y LÓPEZ NAVARRO, M. A (1999).

Anexo VII: Requisitos exigidos por la Junta de Extremadura para participar en el Programa de Consorcios de exportación de 2020.

ACUERDO de 11 de diciembre de 2019, del Consejero Delegado, por la que se realiza la convocatoria de las subvenciones por Extremadura Avante Servicios Avanzados a Pymes, SLU, para la participación de empresas extremeñas en los Planes de Ayuda a la Internacionalización para los programas Preparación a la Exportación, Plan de Internacionalización de la Empresa Extremeña (Pimex), Plan de Consolidación en Mercados Internacionales, Programa de Acceso a Nuevos Mercados Industriales Internacionales (Conquista) y Programa de Consorcios de Exportación, para el ejercicio 2020:

Art. 2. Beneficiarios:

E) Programa de Consorcios de Exportación:

- *Los consorcios deberán estar compuestos por un mínimo de tres sociales mercantiles, comunidades de bienes o autónomos.*
- *Al menos uno de los integrantes del consorcio deberá tener experiencia exportadora en el ejercicio económico anterior al de la convocatoria.*

- *Contar con un Proyecto de Internacionalización conjunto para el Consorcio solicitante que, para el año que se realiza la solicitud de subvención contemple como mínimo, mercados objetivos, acciones previstas en dichos mercados, objetivo de exportaciones por empresa y presupuesto necesario para desarrollar dichas actuaciones.*