

**Acciones colectivas de pequeñas y medianas
empresas para superar las barreras del comercio
exterior:**

**Consorcios de Exportación de Alimentos en
Argentina**

**Tesis presentada para optar al título de Magister de la
Universidad de Buenos Aires en Agronegocios y Alimentos**

Autor:

**Mónica María Trujillo B.
Economista – Universidad Nacional de Colombia - 2000**



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano
Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires



COMITÉ CONSEJERO

Director de tesis
Marisa Bircher
Licenciada en Comercio Exterior

Consejero de Estudios
Raúl Pérez San Martín
Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)
Magister en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

JURADO DE TESIS

JURADO
Josué Berman

JURADO
Raúl Ochoa

20/10/2010

Tabla de Contenido

1.	Introducción	1
1.1	Contexto	5
1.2	Formulación de la situación problema.....	7
1.2.1	Barreras a la exportación de PyMEs	7
1.2.2	Restricciones para trabajar en grupo.....	8
1.3	Justificación del tema escogido	8
1.4	Objetivos de la investigación	10
1.4.1	Objetivo General	10
1.4.2	Objetivos Específicos	10
1.5	Preguntas e hipótesis	10
2.	Metodología	12
2.1	Tipo de investigación	12
2.2	Método de investigación	12
2.3	Delimitación de la investigación	13
3.	Marco Teórico	14
3.1	Costos de Transacción	14
3.2	Acciones Colectivas.....	15
3.3	Análisis de redes	16
3.4	Competitividad.....	20
3.5	Barreras a la exportación.....	21
4.	Consortios de Exportación	28
4.1	Experiencia en Argentina.....	31
4.1.1	El Programa para la Formación de Consortios de Exportación.....	31
4.1.2	Consortios de especialidades alimenticias	34
4.2	Comparación con otros países y regiones	37
4.2.1	Europa	37
4.2.2	Latinoamérica.....	38
5.	Análisis de Resultados	40
5.1	Barreras a la exportación.....	40
5.2	Apoyo de los Consortios para superar barreras al comercio	46
5.3	Evaluación de los consorcios.....	48
5.3.1	Apoyo para superar barreras al comercio exterior	51
5.3.2	Crecimiento en ventas.....	52
5.3.3	Regularidad y número de mercados de exportación.....	53
5.3.4	Ahorro en costos	54
5.3.5	Percepción de las ventajas de trabajar en Consorcio	56

6.	Recomendaciones institucionales	58
6.1	Ciclo de Vida de los Consorcios de Exportación.....	58
6.2	Incentivos y participación de organismos de apoyo	61
7.	Discusión de Resultados.....	62
8.	Conclusiones	69
	Bibliografía.....	73

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	13
ILUSTRACIÓN 2.	ANÁLISIS DE REDES EN CADENA	19
ILUSTRACIÓN 3:	BARRERAS A LA EXPORTACIÓN DE PYMES	22
ILUSTRACIÓN 4.	TIPOS DE CONSORCIO DE EXPORTACIÓN DE ACUERDO AL SERVICIO OFRECIDO	28
ILUSTRACIÓN 5.	CARACTERÍSTICAS DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN	29
ILUSTRACIÓN 6.	EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN.....	50
ILUSTRACIÓN 7.	EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS DE GESTIÓN DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN.....	51
ILUSTRACIÓN 8.	CICLO DE VIDA DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN – CASO ARGENTINO	59

Índice de Tablas

TABLA 1:	BARRERAS AL COMERCIO EXTERIOR DE PYMES CANADIENSES	26
TABLA 2.	EMPRESAS ENTREVISTADAS Y SUS CARACTERÍSTICAS.....	40
TABLA 3.	<i>RANKING</i> DE BARRERAS Y SU IMPACTO EN LA ACTIVIDAD EXPORTADORA DE LAS EMPRESAS	42
TABLA 4.	EVALUACIÓN DEL CONSORCIO COMO APOYO PARA SUPERAR BARRERAS AL COMERCIO EXTERIOR DE PYMES	46
TABLA 5.	CRITERIOS E INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN	49
TABLA 6.	EVALUACIÓN DEL CRITERIO “APOYO PARA SUPERAR LAS BARRERAS AL COMERCIO EXTERIOR”.....	52
TABLA 7.	EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DEL CRITERIO CRECIMIENTO EN VENTAS	53
TABLA 8.	EVALUACIÓN DEL CRITERIO REGULARIDAD Y NÚMERO DE MERCADOS DE EXPORTACIÓN.....	54
TABLA 9.	EVALUACIÓN DEL CRITERIO AHORRO EN COSTOS.....	55
TABLA 10.	EVALUACIÓN DEL CRITERIO “PERCEPCIÓN DE LAS VENTAJAS DE TRABAJAR EN CONSORCIO”	56

1. Introducción

1.1 Contexto

El comercio mundial de alimentos ha crecido en los últimos cinco años (2004-2008) a una tasa promedio anual del 14%¹ (UNCTAD, 2009). El valor de las exportaciones mundiales de alimentos se estimó en aproximadamente U\$S 922 billones en 2008, que representan el 6% del valor total de las exportaciones del mundo. Este crecimiento en el comercio internacional puede ser una fuente de beneficios económicos y sociales por la generación de divisas, ingresos, crecimiento, empleo y, si las relaciones dentro de las naciones son las adecuadas y el ambiente externo es propicio, es posible una reducción en el nivel de pobreza² de los países. Esta ruta lógica tiene varias fallas que impiden su objetivo, sin embargo, es imprescindible trabajar para minimizar los obstáculos dado que el comercio es una herramienta poderosa para facilitar el desarrollo (Stiglitz, 2008).

Una empresa exportadora tiene que enfrentar diversas barreras para acceder al mercado internacional. Por un lado, están los requisitos arancelarios y no arancelarios, estos últimos referidos a normas técnicas como las de etiquetado y en el caso de alimentos, normas de inocuidad (seguridad en los alimentos o *food safety*), certificaciones, entre otros. Por otro lado se encuentran las barreras referidas a la gestión interna de las empresas como el acceso a información comercial, requerimientos de marketing, logística, entre otras y barreras del ambiente externo en el mercado destino como barreras culturales, externalidades en el país destino, etc. Todas estas barreras incrementan los costos de las empresas exportadoras y pueden llegar a desincentivar las transacciones excluyendo a algunos de los beneficios del comercio internacional. Generalmente las empresas excluidas son las pequeñas, a pesar de su importancia económica y social en los países.

En promedio en el mundo la Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) representan el 90% del total de empresas (ONUDI, 2006). De acuerdo con investigaciones del Banco Interamericano de Desarrollo (2005) el sector privado, comprendido principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas, es el mayor generador de empleo de América Latina y el Caribe. Las PyMEs concentran entre el 20% y 40% del empleo privado en la región y el 10% de la actividad comercial en la mayoría de países latinoamericanos (BID, 2005). En Italia, la participación de las PyMEs en las exportaciones es del 52% y en Corea del 40%, en otros países como Francia, Holanda, Finlandia y Suecia es mayor al 25% (Banco Mundial, 2008). En cuanto a la generación de empleo, se puede afirmar que en Estados Unidos las PyMEs representan el 56% del empleo, en Alemania, Bélgica, Canadá, Reino Unido y Francia, entre el 62 66% y en países como Dinamarca, Italia, Portugal, España, Grecia, entre otros el 80% (Elizondo, 2009).

Para democratizar el acceso a los beneficios del comercio internacional, la participación de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) exportadoras es de suma importancia, entre otras cosas por su gran capacidad para generar empleo y además porque son la mayoría de empresas de los países. Por otro lado, las PyMEs han demostrado tener mayor capacidad de adaptación a los constantes cambios y

¹ Crecimiento del Valor de las exportaciones e importaciones en precios corrientes

² Para profundizar en el tema se recomienda FAO, 2005 "Agricultural trade and poverty" entre otras fuentes. Las Naciones Unidas han puesto su atención en cómo el Comercio puede ayudar a cumplir los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Sus agencias se enfocan en mejorar el acceso al comercio internacional para incrementar el desarrollo de las naciones menos favorecidas (reducir pobreza) y entre otras cosas denuncian que el sistema económico global es y ha sido inequitativo para lograr los beneficios que puede traer el comercio internacional (ONUDI, 2006; Organización Mundial del Comercio, 2004; Banco Mundial, 2003; UNCTAD, 2004; UNDP, 2004).

nuevos retos de la demanda global y en especial capturan mayor valor por tonelada que las grandes empresas (Bleger, 2004).

La tendencia actual en la demanda del consumidor final en el sector de agro alimentos, favorece el crecimiento de productos especializados (*specialties*) frente a los no procesados o sin distintivos de calidad. Es así como las exportaciones agrícolas se han diversificado significativamente en las dos últimas décadas, de acuerdo con el Informe del Banco Mundial (2008), particularmente hacia los productos frescos y procesados de alto valor (productos listos para consumir, funcionales o con certificaciones de calidad), impulsados principalmente por los cambiantes gustos de los consumidores y otras razones como avances productivos, tecnológicos y de logística. En este contexto, los mercados de especialidades ofrecen un nicho de altos precios, poco masivos al que las PyMEs pueden acceder. Estos nichos actualmente representan una pequeña proporción del mercado mundial pero muestran un alto crecimiento en ventas³.

Sin embargo, sólo una fracción de las PyMEs tienen la estructura y los recursos para aprovechar esos nichos. Para la mayoría de ellas los desafíos y requisitos para llevar a cabo con éxito la exportación de alimentos especiales constituyen grandes barreras de entrada al negocio. Los desafíos que deben enfrentar las PyMEs en este contexto de globalización demandan respuestas innovadoras por parte de estas y de los gobiernos.

De acuerdo con la teoría, la cooperación y acción colectiva entre empresas es una forma de reducir costos y lograr competitividad. La experiencia acumulada en diferentes lugares del mundo a lo largo de varios años muestra que la formación de distintos tipos de redes de PyMEs permite al conjunto de empresas alcanzar mercados externos que normalmente nunca hubieran alcanzado de manera individual (ONUDI, 2004). Es por esa razón que numerosas empresas se han adaptado a este contexto y han adelantado acciones colectivas que promueven la cooperación y las redes empresariales de exportación, bajo la figura de los consorcios de exportación. Los consorcios, que son alianzas voluntarias entre empresas para lograr objetivos comunes en el exterior, han logrado un amplio desarrollo en el mundo, promovidos por agencias internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI o *UNIDO* por sus siglas en inglés), así como por los gobiernos nacionales y locales actuando como gestores iniciales.

De esta manera, esta tesis aborda la problemática de las PyMEs exportadoras y se enfoca en la figura del consorcio de exportación de alimentos en Argentina como un ejemplo de acción colectiva para superar una coyuntura restrictiva y ganar competitividad. Se analizará la experiencia de un grupo de PyMEs exportadoras de alimentos especializados que han trabajado en consorcio por más de 5 años. Este estudio de caso permitirá abordar la problemática de este tipo de empresa en el sector de alimentos especializados, profundizará en la percepción de los exportadores frente a su trabajo en consorcio, confrontará la teoría en el tema y delinearé unas

³ En nichos se refieren, por ejemplo, al mercado de orgánicos y de comercio justo, entre otros relacionados con certificaciones de calidad. El mercado de orgánicos ha venido creciendo a unas tasas que superan los dos dígitos (18%), pero los dos últimos años, 2008 y 2009 se han contraído las ventas por la crisis mundial (Organic Trade Association – www.ota.org – Soil Association – www.soilassociation.org -). Sin embargo, hay estudios que demuestran que la preferencia por productos verdes va más allá de la moda o de la crisis; estos estudios señalan una tendencia sostenida por la presencia de un criterio ético (ambiental, social, económico, etc) a la hora de consumir (Boston Consulting Group, 2009; Talking Retail, 2009). En cuanto al Comercio Justo, se reporta un nivel de ventas de 2.65 billones de euros en 33 países consumidores, casi tres veces de lo reportado en 2004 (DAWS - FINE, 2008). En Estados Unidos, se reportó un crecimiento en ventas y certificaciones de productos de Comercio Justo, a pesar del difícil 2009 (Transfair, 2010).

recomendaciones institucionales.

1.2 Formulación de la situación problema

Este apartado desarrolla dos situaciones problemáticas que se pretenden abordar. La primera comprende las barreras que tienen que sortear las PyMEs exportadoras para internacionalizarse. De forma simultánea se presenta una posible alternativa para superar estos problemas y esta es la figura de Consorcio de Exportación. A pesar de los buenos resultados que ha demostrado esta figura, existen conflictos internos entre empresas que impiden su efectividad. De esta manera, la segunda situación problemática comprende la gestión de los Consorcios, las dificultades propias de actuar en grupo y sus necesidades.

1.2.1 Barreras a la exportación de PyMEs

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs)⁴ latinoamericanas se encuentran en un contexto marcado por la tendencia hacia la internacionalización y globalización, donde proliferan instrumentos comerciales bilaterales como tratados de libre comercio, acuerdos regionales, entre otros, acentuados a partir de la década de los 90's (López, 2003). La globalización y las cambiantes tendencias de la demanda de agro alimentos plantean nuevos problemas y retos a las PYMEs exportadoras, que tienen la necesidad de responder a esta coyuntura de forma innovadora.

Para mencionar algunos importantes cambios de los últimos años se destaca la gran demanda de alimentos proveniente de factores como el crecimiento de la población, el desarrollo económico de naciones altamente pobladas, la mejor distribución del ingreso en países donde predominaba la inequidad, la urbanización (Neves et al, 2009), entre otros. Asimismo, factores como el incremento de la participación de la mujer en la fuerza laboral, mayor conciencia y sensibilidad ambiental y social del consumidor, presencia universal de los medios de comunicación, entre otros, han influenciado los cambios en la demanda de alimentos (Banco Mundial, 2008).

En este contexto, estas empresas se enfrentan con barreras al comercio exterior, lo que impone más restricciones a la internacionalización de las mismas. Las barreras u obstáculos a la exportación se refieren a todos aquellos problemas que imposibilitan la capacidad de la empresa para iniciar, desarrollar o sostener negocios en mercados internacionales (Leonidou, 2004).

De acuerdo con Leonidou (2004), los obstáculos que tiene que sortear una PyME se clasifican en internos (información, funcionalidad y marketing) y externos (asuntos de gobierno, ambiente de negocios, entre otros). Según este autor, el impacto de la barrera se acentúa o no dependiendo del perfil del gerente, la organización y el ambiente externo en el que se desarrolla. Estas barreras generan costos a la exportación que pueden desincentivar el proceso de internacionalización.

El autor realizó gran parte de esta investigación entre las décadas de 80s y 90s en empresas de un amplio rango de industrias, desde manufacturas hasta bienes industriales. La mayor parte del estudio se realizó en Europa y Norte América. Prácticamente es ausente la información de países en vías de desarrollo. Como resultado clasificó 39 problemas comunes y frecuentes de las PyMEs exportadoras,

⁴ No existe una definición universalmente aceptada de lo que implica una PyME (Etemad et al, 2001) ya que los límites (tanto el número de empleados como en el valor de las ventas) depende del país y su legislación. De acuerdo con la Unión Europea una microempresa tiene menos de 10 empleados, pequeña empresa si tiene menos de 50 empleados y mediana empresa si tiene menos de 250 empleados. En Estados Unidos una PyME debe tener menos de 500 empleados.

asimismo los ordenó de acuerdo con su impacto: muy alto impacto, alto impacto, medio impacto y bajo impacto. De forma general afirmó que las barreras de mayor impacto para las empresas exportadoras son las relacionadas con el acceso e interpretación de la información de mercado, entre otros.

1.2.2 Restricciones para trabajar en grupo

Por las dificultades mencionadas, entre otras, las empresas han tenido que adaptarse a contextos adversos con formas innovadoras de organización y asociación. Uno de los arreglos institucionales que se ha implementado con éxito en el mundo ha sido la figura de consorcios de exportación. A pesar del éxito que muestra esta figura y la opinión generalizada de los beneficios de trabajar en red, existen muchas empresas que prefieren actuar de forma individual logrando exitosos niveles de competitividad.

Esto se puede explicar ya que trabajar en red también conlleva ciertos problemas o barreras que pueden desincentivar el trabajo en grupo (ONUDI, 2004). Algunos de estos son la falta de confianza entre las empresas, el individualismo, la poca disponibilidad a compartir información, conflictos internos entre otros. Estas situaciones pueden llegar a generar costos y desincentivar el trabajo en grupo.

Por otro lado, también se encuentra en la literatura sobre cooperación empresarial que trabajar en red reduce los costos de transacción pero también trae nuevos costos para los participantes. Estos últimos relacionados con los contratos o reglas de juego para actuar en colectivo: definir una agenda conjunta, verificar que se realicen las actividades propuestas, coordinar el grupo, tomar decisiones grupales, etc. De esta manera, la empresa tiene que evaluar los costos y beneficios de trabajar de forma colectiva.

1.3 Justificación del tema escogido

El tema principal de esta investigación es la cooperación entre empresas como una forma de superar barreras, aumentar la competitividad empresarial y reducir los costos de transacción de exportar. El tópico será abordado a partir del esquema de Consorcios de Exportación para PyMEs, como una herramienta de cooperación empresarial que favorece el acceso a los mercados internacionales con buenos resultados en Europa y Latinoamérica entre otras regiones. En particular, a partir de la experiencia y percepción de un grupo de empresas exportadoras, se evaluarán los problemas para exportar y la gestión de los Consorcios de Exportación de Argentina para facilitar el proceso de internacionalización.

En Argentina la figura de Consorcio de Exportación, dentro del Programa de promoción del mismo nombre financiado por la Fundación Standard Bank y ExportAr, tiene una trayectoria de más de 12 años (desde 1998). Como resultado de avances institucionales, actualmente existen 55 consorcios constituidos que agrupan a 382 empresas (Informe de Actividades, 2009). Es oportuno evaluar la experiencia de dichos consorcios, ahondando en la evolución competitiva de las empresas que trabajan bajo esta figura. Esto permitirá no solo validar las ventajas que aporta el trabajo conjunto a las PyMEs, en términos de promoción y de costos, sino permitirá también trazar estrategias para mejorar el proceso y satisfacer mejor las demandas de los empresarios.

En la actualidad existen más de 330 consorcios de exportación en España, 55 en Argentina, 42 redes empresariales en Colombia, 28 consorcios en Perú, 22 en Chile, entre otros; también existen iniciativas en marcha en El Salvador, México y Ecuador (Elizondo, 2009). Analizar el caso argentino es oportuno ya que es el que cuenta con

mayor trayectoria a nivel regional por lo cual puede ser un referente para otros países latinoamericanos que están empezando, tienen una experiencia incipiente o tienen intención de apoyar esta estrategia. Las lecciones aprendidas en este proceso darán una guía de gestión para otras experiencias.

Asimismo, se considera pertinente contrastar los problemas típicos de las PyMEs exportadoras encontrados en la literatura, que generalmente son del contexto europeo, con los encontrados por pequeñas y medianas empresas latinoamericanas. Con esta investigación se tendrá una aproximación a las barreras que tienen que enfrentar las empresas exportadoras de especialidades alimenticias (*specialties*) de Argentina. Este análisis servirá para validar la pertinencia de las barreras en el contexto regional y en el sector, ya que es escasa la información local sobre el tema. Además es útil para las entidades promotoras de las exportaciones con el fin de enfocar sus políticas y recursos de apoyo empresarial de una forma más efectiva.

De igual forma, es de gran importancia evidenciar con cuáles barreras el empresario encuentra un apoyo efectivo del Consorcio y en qué grado. Esto muestra el enfoque y el apoyo que percibe ante un problema específico de su actividad cotidiana y si el apoyo se percibe en barreras de alto, mediano o bajo impacto para el exportador. Esta relación también puede sugerir las recomendaciones a la gestión de consorcios de acuerdo a las necesidades de un grupo/sector específico.

Por otro lado, es procedente realizar una evaluación de la gestión de los consorcios de exportación desde la percepción de sus actuales o ex beneficiarios, para complementar la información que las agencias de promoción poseen y profundizar en recomendaciones para un mejor desempeño. En general, el Programa de Consorcios de Exportación de la Fundación Standard Bank y Exportar realizan su informe anual con base en el informe del Coordinador del Consorcio con una serie de indicadores limitados; si bien esto es acertado, es poca la información que se comparte directamente con las empresas beneficiarias y las agencias de promoción y los aspectos evaluados son más cuantitativos que cualitativos. Los resultados de esta evaluación serán de utilidad en la medida en que las agencias de promoción del gobierno, nacional o local, cuentan con escasos recursos y por esto sus políticas, planes, programas y proyectos deberían ser lo más efectivos posible cubriendo las necesidades de mayor impacto con la mayor eficiencia posible.

Es pertinente validar los beneficios de los consorcios de exportación a la luz de la teoría de acciones colectivas, costos de transacción y redes. El marco teórico de la economía institucional será de gran ayuda para enfocar el tema, sus ventajas, restricciones y oportunidades. De igual forma, este soporte teórico será contrastado con la realidad del desempeño empresarial en el sector de alimentos especiales con información cualitativa y cuantitativa.

A pesar de las bondades de trabajar en consorcio, adelantando acciones colectivas para reducir costos y aumentar la competitividad, entre otras ventajas, hay PyMEs que acceden al mercado internacional de forma individual. De hecho, hay empresas que al estar un tiempo en un consorcio prefieren actuar de forma individual y exportar por su cuenta. También hay posiciones críticas de actuales beneficiarios y ex participantes de estos grupos exportadores. Estas situaciones demandan un análisis profundo y respuestas por parte de los empresarios que toman estas decisiones.

De esta manera, la investigación no sólo permitirá comprender mejor el escenario competitivo que tienen que enfrentar las PyMEs de alimentos especializados, sino que será de utilidad para las entidades que formulan y desarrollan programas y políticas de apoyo al sector. De igual forma, los resultados de la investigación serán de gran

importancia para países de la región donde los consorcios de exportación tienen un menor tiempo de desarrollo. Así las lecciones y recomendaciones podrán ser disponibles para otros casos latinoamericanos.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo General

El objetivo general es evaluar el impacto de los consorcios de exportación sobre las PyMEs argentinas de alimentos para acceder de forma competitiva a mercados internacionales

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Analizar las principales barreras al comercio exterior que enfrentan las PyMEs argentinas de alimentos
2. Caracterizar el modelo de negocio de los consorcios de exportación de alimentos
3. Analizar en términos económicos y de competitividad el desempeño de dos consorcios de exportación de alimentos a través de criterios e indicadores de impacto y de gestión

1.5 Preguntas e hipótesis

Las preguntas que surgen de la situación problemática de las PyMEs serán resueltas total o parcialmente a lo largo del desarrollo de la investigación; estas inicialmente son:

¿Son las mismas barreras que describe la literatura, principalmente en el contexto europeo, las que enfrentan las PyMEs latinoamericanas?

¿Cuáles son las principales barreras a la exportación que presentan las PyMEs exportadoras de alimentos especiales de Argentina?

¿Cuál es el modelo de negocio de los consorcios de exportación en Argentina?

¿Cuáles son los principales criterios e indicadores de evaluación de los consorcios de exportación?

¿Los consorcios de exportación ayudan a superar las barreras al comercio exterior de las PyMEs? ¿Cuáles barreras son superadas a través de los consorcios, cuáles no?

¿Las acciones colectivas a través de los consorcios de exportación son efectivas para disminuir los costos de transacción de las PyMEs y lograr una internacionalización competitiva?

¿Los costos administrativos de los consorcios de exportación son menores a sus beneficios?

¿Las acciones colectivas, la cooperación entre empresas y las redes contribuyen a la competitividad de las empresas?

De esta manera la hipótesis principal de esta investigación es:

Las pequeñas y medianas empresas de especialidades alimenticias que trabajan agrupadas dentro de un consorcio de exportación logran incrementar sus exportaciones, reduciendo sus costos de transacción a través la cooperación y la acción colectiva. Asimismo, el trabajo en consorcio les permite a las PyMEs lograr un proceso de internacionalización más competitivo y sostenible en el tiempo.

2. Metodología

2.1 Tipo de investigación

La presente es una investigación de tipo exploratorio con base en datos primarios y secundarios. La primera etapa es de revisión bibliográfica a partir de documentos, artículos y manuales especializados, sitios de internet, entre otras fuentes.

Posteriormente se profundizará el abordaje bibliográfico con el estudio de casos de las empresas que participan en los consorcios de exportación. Esto permitirá un abordaje más profundo sobre las relaciones y los incentivos de las PyMEs para participar dentro de estas alianzas voluntarias.

2.2 Método de investigación

El método que se utilizará es el de Estudio de Casos a través de entrevistas a profundidad dirigidas a empresas participantes, coordinadores de consorcios y encargados del Programa de Consorcios en las Fundaciones auspiciantes, entre otros. Con este método se recopilará información para validar las barreras a la exportación y la evaluación tanto cualitativa como cuantitativa de la gestión e impacto de los consorcios, entre otros.

Este método, que se aparta de la lógica del muestreo estadístico, se utiliza cuando se pretende comprender un fenómeno social complejo (Yin, 1989) donde se requiere un mayor nivel de detalle en las relaciones entre los actores involucrados (individuos y organizaciones). Asimismo, este método promueve la construcción de teorías y es sólo aplicable para generalizaciones analíticas (no estadísticas). Vale decir que el estudio de caso y la información que de él se desprende, debe retroalimentar un cuerpo teórico que necesite de perfeccionamiento y consolidación; es decir, debe contener generalizaciones analíticas que puedan contribuir a un cierto referencial teórico (Lazzarini 1997). El estudio de casos como método de investigación está ampliamente desarrollado por autores como Bonoma (1985), Yin (1989), Eisenhardt (1991) y Gummersson (1991).

De esta manera, el estudio de casos, se utiliza como uno de los métodos en el abordaje analítico de los agronegocios, dentro de lo que se denomina “conocimiento fenomenológico” (Peterson, 1997) que permite satisfacer la lógica de la agroindustria y de la academia. De acuerdo con Peterson (1997), el conocimiento fenomenológico se utiliza para abordar la realidad y relaciones de la firma, tanto al interior como al exterior (inter firma e intra firma), que no son fáciles de estudiar separados de la riqueza del contexto y no son tan susceptibles a la cuantificación. Para la investigación, el estudio de caso, permitirá dentro de la inducción-deducción-validación, fortalecer el marco teórico expuesto en especial la teoría de redes y cooperación entre empresas, reducción de costos de transacción y su aporte en la competitividad de las empresas.

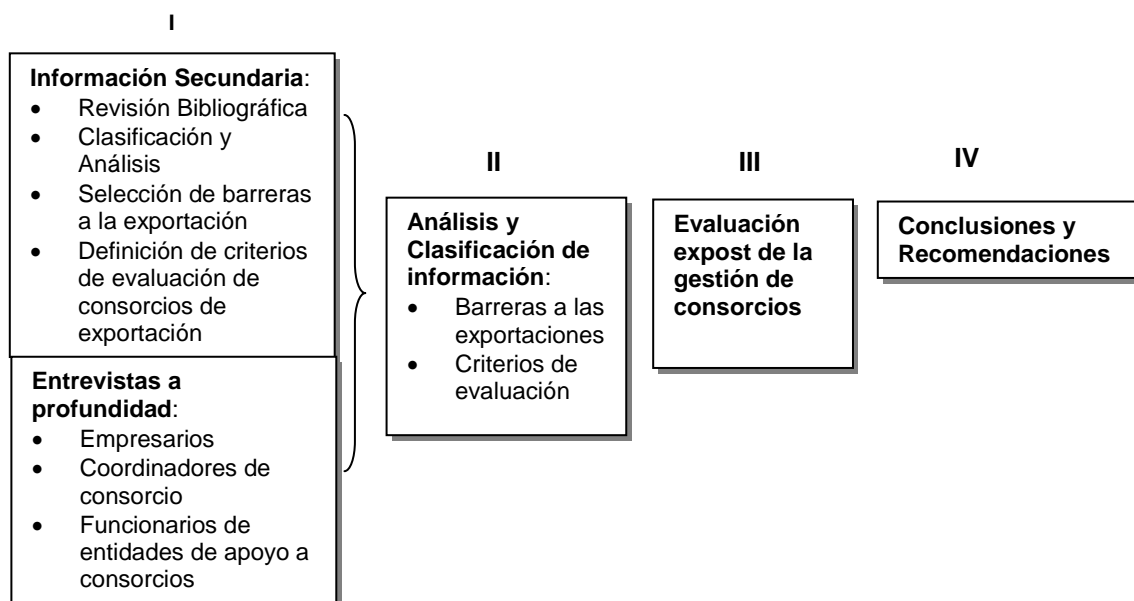
Las entrevistas a profundidad serán el escenario para validar los problemas que enfrentan las PyMEs al exportar. Asimismo, a través de criterios e indicadores se evaluará la gestión de consorcios a partir de la percepción de los exportadores. Posteriormente, se utilizarán herramientas del método de Análisis Multicriterio⁵ (AMC) que permite realizar evaluaciones expost de un programa haciendo balance de sus

⁵ Para profundizar en el método Análisis Multicriterio consultar la descripción del mismo a través de: http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too_cri_som_es.htm

efectos ya sean cualitativos o cuantitativos. Este método implica la participación de los distintos actores (tomadores de decisión, técnicos, beneficiarios, etc.) y conduce a la obtención de consejos operativos y recomendaciones. Permite integrar, en un contexto prospectivo o retrospectivo, la diversidad de las opiniones relativas a los proyectos para emitir un juicio. Este Método es utilizado por la Comisión Europea – Oficina de Cooperación para evaluar programas y proyectos.

A continuación se resume el método de investigación:

Ilustración 1. Metodología de Investigación



Fuente: Elaboración propia.

2.3 Delimitación de la investigación

La investigación se limita a los consorcios de exportación de especialidades alimenticias que llevan la mayor cantidad de tiempo (más de 5 años) dentro del Programa de Consorcios de la Fundación Standard Bank y Fundación Exportar. De acuerdo a los informes de este Programa son dos consorcios de exportación que cumplen con estas características; estos son:

1. Food Concept, incluye 7 empresas:
2. Grupo Exportador de Alimentos Naturales (GEAN), incluye 8 empresas:

Las entrevistas directas y el AMC serán realizados con los empresarios en figura del Gerente, a la Fundación Standard Bank, Fundación Exportar en nombre de los coordinadores de dicho programa y por último a los coordinadores de los consorcios mencionados.

De igual forma se limita temporalmente la información documental entre 2003 y 2009 referida al desempeño de los grupos exportadores, siendo el año de inicio de actividades y el último año en el que se cuenta con información. La información relacionada con las entrevistas a profundidad será obtenida entre 2008 y comienzos de 2010.

3. Marco Teórico

Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria entre empresas para alcanzar un objetivo común en el mercado extranjero. Esta alianza implica algunos conceptos teóricos de gran importancia como las acciones colectivas, la cooperación entre empresas y las redes empresariales. De acuerdo al propósito de esta figura, su objetivo entre otros, es reducir los costos de internacionalización, en otras palabras los costos de transacción inherentes al proceso exportador.

Estos conceptos y el sustento teórico que los rodea, son la estructura básica del marco teórico de la presente investigación. Asimismo, también se expondrá el tema de competitividad, que como se plantea en la hipótesis, deberá ser el resultado de la efectiva gestión de la cooperación entre empresas y la reducción de costos de transacción.

3.1 Costos de Transacción

La empresa, dentro de la mirada de la economía institucional, se enfrenta a un contexto problemático en el mercado: información asimétrica, agentes no racionales, oportunismo, buscadores de renta o *rent seekers*, poder de mercado de algunos agentes, concentración, etc. Asimismo, el entorno es volátil y complejo, donde la empresa es impulsada a tomar decisiones por la reacción de los competidores, los cambios en los gustos de los clientes, la evolución de la tecnología, los costos, entre otros. De acuerdo con autores como Williamson (1985) y Coase (1937), este panorama adverso genera costos de transacción para las firmas y los agentes de mercado.

De acuerdo con Arrow (1985) los costos de transacción son los costos asociados al funcionamiento del sistema económico (En Zylbersztajn, 2003); esta simple definición no reduce la complejidad del tema, por el contrario, no solo es difícil identificarlos sino también cuantificarlos y compararlos. Ordoñez (2000), resume la definición de esta manera: “los costos de transacción son los costos ex ante de la negociación y las distintas salvaguardas y en mayor medida los costos ex post de mala adaptación y ajuste que surgen en los desvíos de la ejecución de un contrato como resultado de las omisiones, errores y perturbaciones no anticipadas”.

Por esta razón la empresa requiere diseñar e implementar estrategias para crecer, diversificarse e influir en su entorno. Aproximándose a esta realidad, Coase (1937) mostró que en el marco de la economía de mercado y por iniciativa de agentes privados, surgen formulas de acción colectiva que sustituyen al mercado en sus funciones organizativas y de asignación cuando este incurre en altos costos de transacción para llevarlas a cabo. En esta misma línea de pensamiento, es Williamson (1985) quien aporta una mejor comprensión de los modos organizativos entre mercado y la empresa y aporta uno más: los contratos o formas híbridas.

La teoría de costos de transacción plantea que tanto los agentes económicos como las propias características de las transacciones – respecto al bien a transar y el entorno en que se realiza – determinan su costo Williamson (1985). De acuerdo con este autor los agentes económicos tienen racionalidad limitada y su comportamiento es egoísta y oportunista (existen los *free riders* y los *rent seekers*). Por otro lado, las transacciones tienen atributos como la incertidumbre, los activos específicos y la frecuencia que plantean determinados costos de transacción.

En cualquier caso, el criterio para la elección de diferentes posibilidades de manejo de las transacciones, mercado, híbridos/contratos y empresa es la eficiencia económica a

través de la reducción de los costos de transacción. Estos costos, como han sido ampliamente reseñados en la literatura, tienen sus principales fuentes en la falta de información, la negociación y la garantía de cumplimiento de lo pactado⁶.

Los costos de transacción no solamente incluyen aquellos explícitos de mercado (comisiones, seguros, intereses, etc.) sino también el costo de oportunidad del tiempo dedicado a buscar la información acerca del bien a transar y sus atributos y de hacer cumplir sus derechos (Eggertsson, 1999). De hecho para North (1990) la base de los costos de transacción se halla en los costos de información, entendidos como los costos de medición de lo intercambiado y los costos de proteger y hacer cumplir lo pactado.

De esta manera, las empresas tienen el objetivo de minimizar sus costos de transacción para mejorar su desempeño económico. Con el objetivo de minimizarlos, en diferentes circunstancias, surge la regulación de los intercambios mediante acuerdos o contratos (formas híbridas) además de las formas tradicionales como el mercado y la empresa, siendo el criterio de costo mínimo el que guiará la selección de un tipo u otro.

3.2 Acciones Colectivas

De acuerdo con Fernández (1999), el concepto de cooperación empresarial es considerado como una forma híbrida entre el mercado y la empresa. De esta forma, la cooperación aparece como solución intermedia entre la internalización (empresa) y la externalización (mercado). La idea de cooperación puede extenderse a la elaboración e implementación de acciones colectivas (Neves, 2009). Las acciones colectivas están basadas en el argumento de que los individuos tienen necesidades comunes que solo pueden ser satisfechas por medio de la acción conjunta. Según Fernández (1999), el funcionamiento de la cooperación se sustenta sobre la base de relaciones privilegiadas o acordadas, establecidas entre empresas y sus competidores o entre esta y otras de su entorno. El objetivo final es minimizar, a través de los acuerdos de cooperación, los costos de transacción.

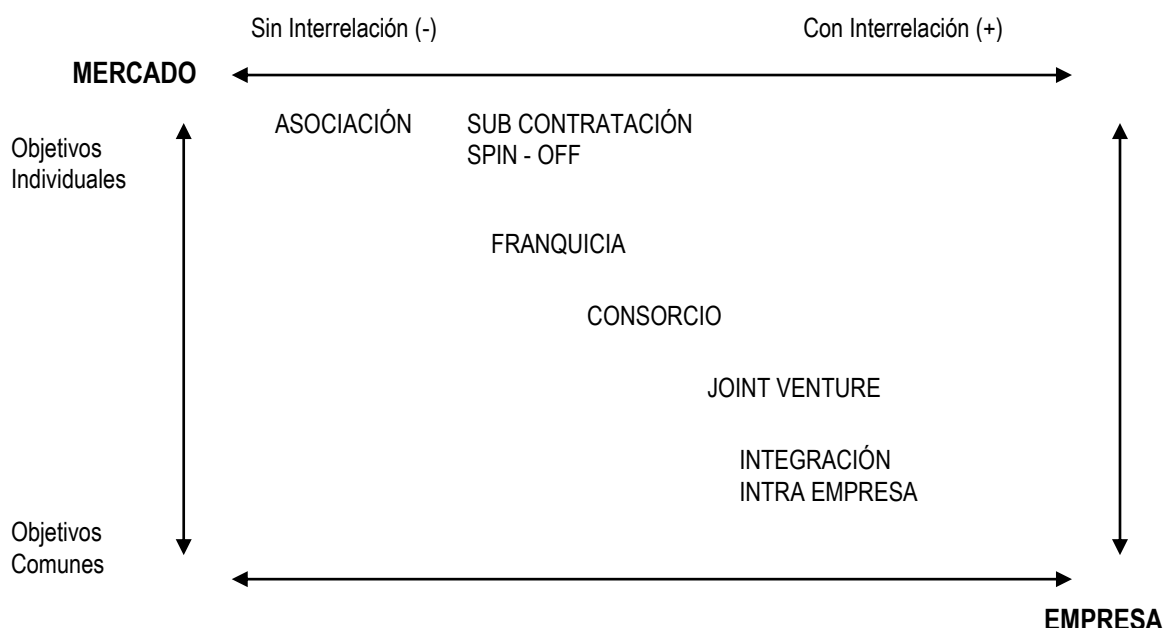
La empresa tiene el incentivo de buscar la cooperación en vez de la competencia con el objetivo de reducir la incertidumbre, reducir los costos de transacción y buscar sinergias. De esta manera, según lo plantea Fernández (1999) por ejemplo, la entrada en un nuevo mercado geográfico es una decisión que trae alto grado de incertidumbre; en esta situación, la búsqueda de unos acuerdos con los agentes locales permite contar con mayor información y por lo tanto disminuir el grado de incertidumbre. En el caso de PyMEs exportadoras, el costo de exportar es resultado de las barreras que tienen que superar para desplazar el producto al mercado destino (Chambers y Shaw, 2008).

Como se planteó anteriormente, se encontró que la cooperación también plantea otro tipo de costos, ligados con la organización y la administración de un contrato de cooperación (Fernández, 1999). Por un lado, los costos de mantener la estructura y las actividades asociativas y además, otros costos de transacción (el monitoreo a sus empleados y directores, costos de negociación, comunicación, acceso a bienes colectivos, entre otros). De esta manera, cada miembro evalúa el costo o beneficio que la organización le genera (Neves, 2009) frente al costo o beneficio de actuar de forma individual.

⁶ Los principales autores que han tratado el tema han sido Coase, Williamson (1985), Arrow (1985), North (1990), Eggertsson (1990), Brazel (1997), Furubotn y Richter (1998), entre otros. Ver en Zylbersztajn (2003) mayor desarrollo del tema.

En este contexto, Fernández (1999) plantea diferentes formas de cooperación dependiendo de los objetivos comunes o individuales y las interrelaciones entre empresas, como se muestra en la siguiente Ilustración:

Ilustración 1. Formas de Cooperación entre empresas



Fuente: Fernández, 1999.

Para el caso particular del consorcio, el autor afirma que este implica crear una estructura común entre varias empresas con el objetivo de desarrollar proyectos conjuntos. El autor ubica a la figura de consorcio como un punto medio entre el mercado (objetivos individuales) y la empresa (objetivos comunes). Más cercana al mercado está la figura de franquicia⁷, una opción de cooperación entre empresas cuando existe baja incertidumbre, baja frecuencia de transacciones entre estas y baja especificidad de activos. Por otro lado, más cercana a la integración vertical en empresa, están los esquemas tipo *joint venture*⁸ que implican alta frecuencia de transacción, alta especificidad de activos y se dan cuando en el contexto hay gran incertidumbre.

3.3 Análisis de redes

Se puede afirmar que cuando una empresa de un mismo sector trabaja de forma colectiva y cooperativa con otras de su mismo perfil, de su mismo eslabón de la cadena productiva, está trabajando en red. De acuerdo con Lazzarini (2001), el análisis de redes es un tema generalmente asociado con la sociología, aunque los economistas y los estrategas han analizado, en los últimos tiempos, las industrias basadas en redes y han aplicado el concepto de red para explicar el desempeño y la organización económica. De acuerdo con este autor, las redes promueven fuentes de valor, es decir, variables estratégicas que dan rédito económico. En las redes se pueden generar tres tipos de fuentes de valor, que son: la estructura social (relaciones

⁷ Según Fernández (1999) la franquicia abarca un gran número de posibilidades pero en general lo común es que las dos empresas (franquiciador y franquiciado) mantienen una relación y unos objetivos comunes.

⁸ De acuerdo con Fernández (1999) los *joint ventures* implican la creación de una nueva empresa como consecuencia del acuerdo de cooperación

interpersonales), aprendizaje (diversidad de conocimiento) y externalidades de la red (beneficios de adoptar algún tipo de tecnología).

En cuanto a la estructura social, se destaca el rol de las relaciones interpersonales que tienen los agentes de una red, que influyen en el desempeño y la conducta individual o colectiva. En cuanto al tipo de relación, el autor menciona conceptos como “redes densas” con agentes muy conectados entre sí y vínculos fuertes definidos como intercambios relacionales afectivos repetidos que facilitan la confianza, crean normas sociales y en consecuencia promueven la cooperación. Esto puede crear coaliciones intraindustriales de empresas que negocian mejores términos comerciales (monopolios, asociaciones industriales y las cooperativas).

También describe que las redes abiertas con relaciones o contactos *no redundantes*⁹ con vínculos débiles generan información nueva y diversa crucial que da lugar a la innovación y crea oportunidades para los participantes de la red. Se afirma que las empresas que tienen contactos no redundantes muestran un mejor desempeño que la competencia (McEvily y Zahher, 1999 – citado por Lazzarini, 2001).

En cuanto al aprendizaje, el autor muestra que hay dos tipos fundamentales de procesos de aprendizaje: la diversidad de conocimiento y la especialización. La diversidad de conocimiento es beneficiosa porque genera externalidades positivas para agentes múltiples a través de la repercusión del conocimiento, lo que aumenta las oportunidades de innovación (Feldman y Audretsch, 1998; Kogut, 2000 – citado por Lazzarini, 2001). Por otro lado, la coespecialización tiene que ver con capacidades exclusivas de los agentes que participan de un intercambio en particular, referido a la existencia de vínculos fuertes que promueven la cooperación.

Por último, las externalidades de la red ocurren cuando los beneficios de adoptar algún tipo de tecnología o contrato aumentan en función de la cantidad de personas que lo adopten y aumentan por tanto los retornos que genera la adopción. Ante la presencia de externalidades de la red, conviene promover la coordinación entre empresas para poder captar el valor que resulta del crecimiento de la red (Arthur, 1989 – citado por Lazzarini, 2001).

Asimismo este autor cita a Thomson (1967) para referirse a los tipos de interdependencias¹⁰ que se pueden dar entre organizaciones: la combinada, la secuencial y la recíproca. De estas tres, se destacan la interdependencia combinada y la recíproca como típicas de organizaciones en red¹¹; es posible que, por ejemplo, los vínculos sociales fuertes y las redes densas faciliten la cooperación y reduzcan en consecuencia los costos de transacción (Ouchi, 1980 citado por Lazzarini, 2001).

Para cada interdependencia Thomson asocia algunos mecanismos de coordinación; los que se relacionan con las redes son: la estandarización y la adaptación mutua que resultan adecuados para manejar interdependencias combinadas y recíprocas. La estandarización se refiere a reglas estandarizadas y mecanismos compartidos para organizar las transacciones. Por otro lado, la adaptación mutua, se refiere a la transmisión de una nueva información por medio de procesos mutuos de

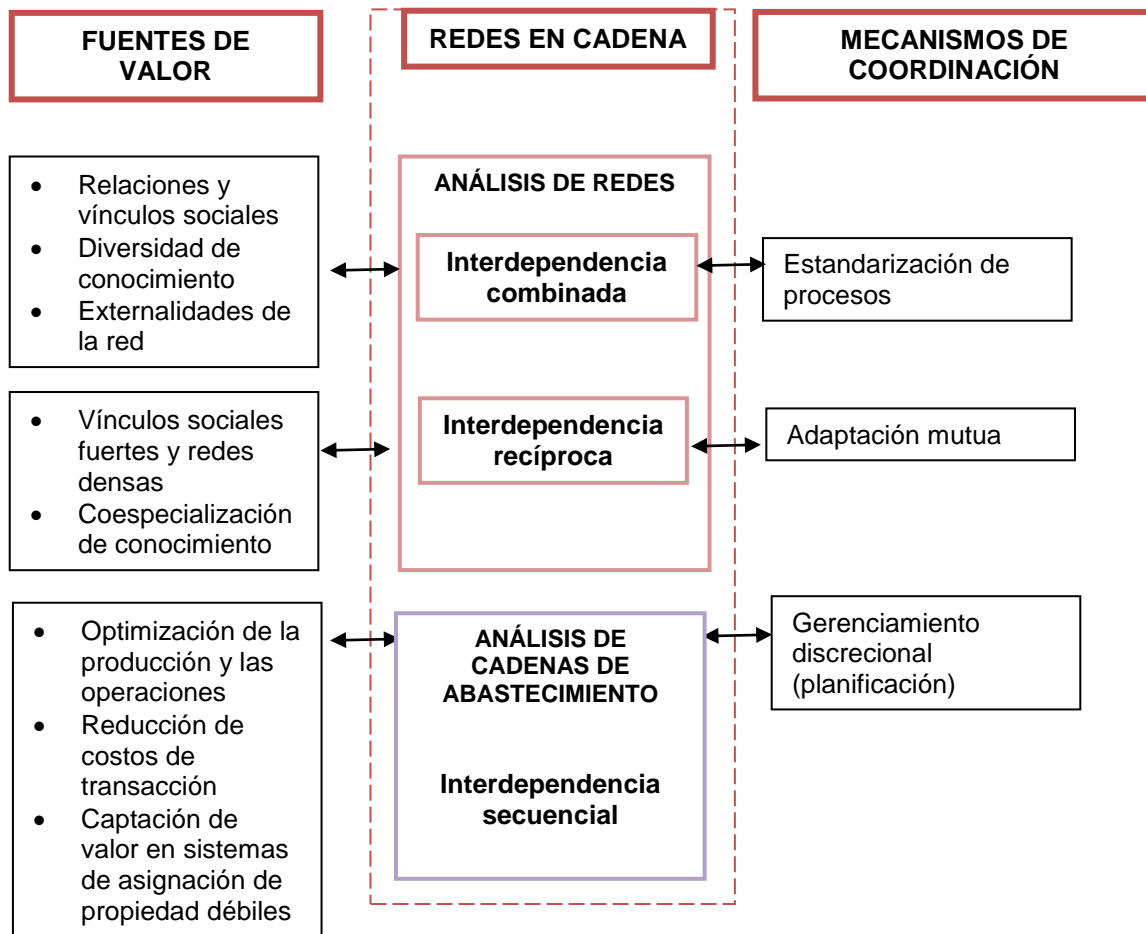
⁹ Lazzarini cita un ejemplo de vínculo no redundante: Un agente A esta conectado a una red de agentes Na y B esta conectado a otra red Nb de manera tal que los agentes en Na y Nb no están conectados entre si, un vínculo entre A y B sería no redundante. Este vínculo cubriría un agujero estructural entre las redes Na y Nb. Si, en cambio, hubiera vínculos directos entre muchos agentes de Na y Nb un vínculo entre A y B sería redundante porque ya estarían conectados entre sí indirectamente por sus vínculos con agentes de Na y Nb.

¹⁰ Variable subyacente que permite diferenciar las transacciones dispuestas en forma de cadena (vínculos verticales) o redes (vínculos horizontales) (Lazzarini, 2001)

¹¹ La interdependencia secuencial se asocia con cadenas de abastecimiento (Lazzarini, 2001)

retroalimentación. En esta última, se hacen necesarios mecanismos de coordinación personal o grupal. En la Ilustración 3 se muestra en resumen la propuesta de análisis de redes con sus fuentes de valor y mecanismos de coordinación dentro del análisis de redes en cadena de Lazzarini:

Ilustración 2. Análisis de redes en cadena



Fuente: Adaptación a Lazzarini, 2001

“Una red empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes.” (Tomada de López 2003, a partir de autores como Ceglie, 1998, entre otros).

Asimismo, dentro del ámbito de las redes empresariales, existen redes horizontales y verticales. Una red horizontal, de acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), es una modalidad de cooperación entre empresas independientes, de tamaño comparable, que producen un mismo tipo de bien y deciden agruparse para comercializarlo, adquirir insumos en conjunto, co invertir o dotarse de servicios comunes (citado en López, 2003). El autor afirma que en general estas redes están orientadas principalmente a la búsqueda de economías de escala y de mayor poder de negociación y suelen estar compuestas por grupos de micro, pequeñas y medianas empresas de la misma localidad y del mismo sector. En el caso de los consorcios de exportación de alimentos gourmet se trata de la primera categoría, redes horizontales de productos complementarios.

Es así como a través de las redes, las pequeñas y medianas empresas pueden realizar lo que les resulta prácticamente imposible lograr de manera individual. De esta manera, elevar la competitividad es el objetivo que se persigue, representado en la inducción a la especialización, la consolidación de la presencia en el mercado y el acceso a servicios (López, 2003).

3.4 Competitividad

La competitividad o ventaja competitiva de una empresa se relaciona con su capacidad de crear valor de forma sustentable (Porter, 1990). Crear valor implica realizar las actividades de una forma en que los bienes y servicios que produzca la empresa generen mayor valor para el comprador, es decir, obtener un sobre precio, reducir costos y diferenciarse de la competencia. De acuerdo con Porter (1990) es un proceso que empieza con la innovación que genera productividad y finalmente se logra la prosperidad.

Los tres tipos de estrategias genéricas que plantea Porter (1990) para crear ventajas competitivas para empresas son: **costo inferior, diferenciación y enfoque**. En cualquiera de los tres casos, la ventaja competitiva implica mayor productividad que la competencia.

De acuerdo a la teoría de Porter, una ventaja competitiva se crea cuando se descubren nuevas y mejores formas de competir en un sector y se trasladan al mercado. Es decir las ventajas competitivas se crean a partir de la innovación. Las innovaciones son las mejoras que se realizan en tecnología, en los métodos o en las formas de hacer las cosas. En la mayoría de los casos son triviales. Las causas de la innovación son:

- Nuevas Tecnologías: el cambio tecnológico para diseño de producto, formas de comercializarlo, producirlo o entregarlo y los servicios auxiliares que se prestan
- Nuevas o cambiantes necesidades del comprador: esto puede crear ventajas competitivas, dependiendo de la capacidad de la empresa y del competidor de responder al cambio del consumidor ajustando o adaptando su propia cadena de valor.
- Aparición de un nuevo segmento sectorial: los segmentos implican productos, clientes o canales; entonces cuando aparece o cuando se reagrupan de una nueva forma los segmentos existentes.
- Cambio en costos o disponibilidad de los insumos: cuando hay un cambio relativo en los costos absolutos y relativos en insumos como mano de obra, energía, transporte, etc.
- Cambios en las disposiciones gubernamentales: normas referidas a productos, controles ambientales, restricciones de entrada y barreras comerciales.

La información desempeña un papel clave en el proceso de innovación. En algunos casos la innovación es resultado de la investigación y desarrollo (I&D) o de investigación de mercado, pero además son innovadoras las empresas que se enfocan en la dirección correcta.

Adicionalmente y a través de la economía institucional, Ordoñez (1999) propone que el capital social es una fuente de ventaja competitiva. Este último concepto, es de gran importancia ya que se convierte en clave competitiva y está relacionado con la habilidad de las personas o empresas de trabajar en conjunto, en propuestas comunes, en cumplir contratos en el marco de la acción colectiva. Según este autor, esto se logra a través de la innovación que es un proceso complejo y multidimensional que atraviesa los entornos tecnológicos, organizacionales e institucionales (Ordoñez, 1999). La innovación en lo tecnológico se refiere a la reducción de costos de procesos, aumento en la productividad y la mejora continua en la calidad del producto.

La innovación organizacional se refiere a los cambios internos, en la gestión de los procesos y apunta a la optimización de las relaciones con proveedores y con clientes, es decir, esta innovación aumenta la eficiencia de todo el sistema. La innovación institucional apunta a los cambios en las reglas de juego es decir, a la confluencia de políticas públicas con estrategias de negocios competitivos.

La innovación en estos tres ámbitos se denomina competitividad sistémica que genera en última instancia capital social (Ordoñez, 1999). Se puede afirmar que la construcción de capital social se facilita y concretiza en las redes, como en este caso, los consorcios que finalmente son redes empresariales de exportación.

3.5 Barreras a la exportación

A continuación se presentan los 39 problemas que clasificó Leonidou como los más comunes, significativos y relevantes que enfrentan las PyMEs para exportar (Ver Ilustración 3). De acuerdo con este autor, los problemas se clasificaron como de muy alto impacto, alto impacto, medio y bajo impacto para las exportaciones de PyMEs. Los problemas que resultaron de muy alto impacto y de alto impacto fueron:

Muy Alto Impacto:

- **Limitada información para identificar y analizar mercados:**

Esta barrera es interna a la empresa referida a problemas de información. Estos problemas se deben a ineficiencias en la información que impiden identificar, seleccionar y contactar clientes en mercados internacionales. Según la experiencia de este autor, con muy pocas excepciones, las barreras relacionadas a la falta de información generalmente son evaluadas como de alto impacto por exportadores y no exportadores que destacan un crítico impacto en sus decisiones comerciales. La información es vital para reducir el alto nivel de incertidumbre alrededor del heterogéneo, sofisticado y turbulento ambiente de negocios internacional. Particularmente muchas pequeñas empresas no están familiarizadas con fuentes de información internacional y aunque tengan acceso a información, encuentran dificultades en la recepción y análisis de los datos. Además no tienen una idea clara de la información específica requerida, particularmente en referencia a la identificación y análisis del comportamiento de los mercados y clientes internacionales. Como resultado, la exportación se vuelve riesgosa ya que se basa en intuición y experiencia personal más que en un esfuerzo organizado e investigación.

Ilustración 3: Barreras a la exportación de PyMEs



Fuente: Leonidou, 2004

- **Escasa capacidad para contactar a clientes en el extranjero:**

Esta barrera también fue clasificada como interna referida a problemas de información (Leonidou, 2004). Esta situación puede atribuirse a las siguientes condiciones, entre otras: amplias distancias geográficas entre compradores y vendedores en los mercados externos dificultando comunicaciones entre las dos partes; limitada oferta y acceso a fuentes de datos que listen potenciales compradores, entre otros.

- **Dificultad de identificar oportunidades de negocio en el extranjero**

Esta barrera también fue clasificada como interna referida a problemas de información (Leonidou, 2004). Las PyMEs se enfrentan a una gran presión por empezar a exportar o expandir sus mercados dadas las oportunidades en los mercados internacionales; en muchas ocasiones estas oportunidades son identificadas de forma indirecta (por agencias de promoción de exportaciones de los gobiernos o cámaras sectoriales, etc) y por lo general la PyME está poco preparada para enfrentar los desafíos derivados del ambiente de negocios internacionales. De esta forma, muchas empresas enfrentan dificultades en identificar efectivamente estas oportunidades y esto está ligado con problemas para llevar a cabo estudios de mercado a su medida.

- **Dificultad en igualar precios de la competencia**

Esta barrera se clasifica como interna referida a problemas de marketing y fijación de precios (Leonidou, 2004). Según este autor es uno de los problemas más severos que

enfrenta una PyME; esto puede ser por la adopción de métodos estrictos de fijación de precios, tasas de cambio de divisas desfavorables, la diferente estructura de costos de cada país (logística, distribución y producción), dumping de los competidores y subsidios de gobiernos.

- **Excesivos costos de transporte y de seguros**

Esta barrera fue clasificada como interna referida a problemas de marketing especialmente en logística (Leonidou, 2004). Esta situación es crítica por las distancias entre mercados que se empeora si en el país origen hay poca infraestructura y poca disponibilidad de medios de transporte. Además el riesgo que implica vender al exterior requiere una cobertura de seguros adicional lo que puede incrementar el costo del producto y su precio al consumidor final.

- **Diferentes actitudes y hábitos de los clientes:**

Esta barrera fue clasificada como externa referida al ambiente empresarial (Leonidou, 2004). Se asocia con diferencias en religión, valores, actitudes, costumbres, educación, organización social etc, que pueden ser una dificultad para la empresa exportadora ya que afectan el comportamiento del consumidor, la segmentación y los planes de marketing.

- **Condiciones económicas deterioradas en el exterior**

Esta barrera es clasificada como externa, referida al ambiente económico de los mercados donde opera o planea operar la empresa. Estas barreras están sujetas a cambios rápidos y son muy difíciles de predecir y controlar (Leonidou, 2004). Estos cambios afectan el comportamiento del consumidor de forma negativa, que los hacen preferir precios bajos, comprar bienes en intervalos menos frecuentes y seleccionar muy cuidadosamente lo que compran.

- **Inestabilidad política en los mercados internacionales**

Esta barrera, igual que la anterior, fue clasificada como externa, referida al ambiente político y legal de los mercados. Las causas de esta inestabilidad serían económicas (inflación, bajo ingreso per cápita, etc), sociales (alto grado de corrupción, conflictos internos, fundamentalismo religioso, tensión étnica, etc) y políticas (regímenes autoritarios, conflicto con países vecinos, control militar, entre otros). Esto puede afectar al exportador por la confiscación de sus productos, suspensión de actividades, prohibición de repartición de ganancias, entre otros.

Alto Impacto:

- **Dificultad en ofrecer un precio satisfactorio para el cliente**

Esta barrera fue clasificada como interna referida al marketing y la fijación de precios (Leonidou, 2004). Esta situación se puede dar por la pequeña escala de las empresas, por los costos adicionales incurridos para modificar el empaque del producto o por servicios adicionales en los mercados externos, altos costos administrativos, operacionales y de transporte, tarifas y tasas extra para entrar al país y por mayores costos para distribuir el producto.

- **Poca capacidad de acceder a canales de distribución para exportaciones**

Esta barrera fue clasificada como interna y se refiere al mercadeo y la distribución (Leonidou, 2004). El acceso a los canales de distribución puede ser un problema

cuando el canal ya está ocupado por la competencia, o porque manejarlo resulte costoso o porque el poder puede estar muy concentrado en el distribuidor que controla quien entra y quién no.

- **Dificultad en obtener una representación confiable en el exterior**

De nuevo, esta barrera es asociada a la distribución, es decir, un problema interno referido al mercadeo. De acuerdo con Leonidou (2004) es difícil encontrar a un representante que cumpla con tres requerimientos: estructura (cobertura territorial, fortaleza financiera, facilidades logísticas), operación (asesoría en productos, arreglos logísticos, facilidades de almacenamiento) y comportamiento (reputación de mercado, relaciones con el gobierno, actitud cooperativa, etc). Y si los cumple, es muy posible que tenga acuerdos con la competencia.

- **Dificultad al ofrecer facilidades crediticias al cliente externo**

Esta barrera fue clasificada como interna y se refiere a la fijación de precios (Leonidou, 2004). Esto es un problema para empresas pequeñas por la falta de fondos para financiar la operación exportadora o por el temor de no pago de los clientes. De hecho, estos riesgos tienden a ser mayores para clientes más lejanos, que no tengan experiencia haciendo negocios con la empresa y que sean de países políticamente inestables.

- **Procedimientos aduaneros y logísticos (documentación) desconocidos**

Esta barrera fue clasificada como externa, referida a los procedimientos, aspectos operativos de la transacción (Leonidou, 2004). Muchas empresas encuentran este tema muy complejo de manejar. Tienden a asociar estos trámites (documentos de aduana, arreglos de embarque o envío y otros procedimientos) con costos excesivos, pérdida de tiempo y papeleo burocrático que fortalece una actitud negativa a la exportación.

- **Regulaciones y reglas internas desfavorables**

Esta barrera fue clasificada como externa, asociada al gobierno. Se refiere a todas las restricciones y controles que puede llegar a imponer el gobierno local.

- **Alto riesgo cambiario con monedas extranjeras**

Esta barrera fue clasificada como externa, referida al ambiente económico de negocios (Leonidou, 2004). Este, según el autor, es un problema típico a las transacciones comerciales internacionales. Son tres situaciones problemáticas: inestabilidad en la tasa de cambio, revaluación de la moneda local o que la moneda del país destino sea inconvertible haciendo que la repatriación de las ganancias sea complejo.

- **Estrictas reglas y regulaciones en el país destino**

Esta barrera es externa referida a temas políticos y legales del ambiente de negocios internacional (Leonidou, 2004). Los gobiernos externos pueden imponer un gran número de controles: a) restricciones de entrada que retrasan o restringen el flujo de productos en el mercado, b) controles de precios, que limitan la rentabilidad de la empresa, sobre todo en economías inflacionarias; c) tasas de impuestos especiales, que incrementan el precio de exportación del producto en el mercado externo; d) controles de cambio que crean dificultades en las ventas o la repatriación de las ganancias. Claramente la diversidad e intensidad de estos controles puede volver las

oportunidades de exportación en una tarea tediosa, costosa y prolongada que desincentiva a los exportadores.

El resto de problemas analizados por este autor tuvo muy bajo o moderado impacto por para las exportaciones de los empresarios consultados. Como se puede observar, la mayoría de problemas de alto y muy alto impacto son internos, relacionados prioritariamente con información y marketing. Los problemas de información se refieren a acceso y a procesamiento de la misma; por su parte, los problemas de marketing se refieren a dificultades con precios, distribución y logística. Por otro lado, los problemas externos de mayor relevancia tienen que ver con asuntos de gobierno del país de origen, costumbres y ambiente económico del país receptor. El tema de funcionalidad de la empresa pasa a un plano de moderado impacto.

Estas barreras se reiteran en otros estudios alrededor del tema, destacando que los principales obstáculos percibidos por la dirección de la empresa son principalmente de tipo informativo y de tipo interno (Fernández, 2005).

Por otro lado, dos autores de la Universidad de Alberta, Chambers y Shaw (2008), realizaron un estudio con empresas canadienses exportadoras para identificar sus principales barreras. Como se puede observar en la Tabla 1, la dificultad para contratar personal capacitado en exportaciones resultó ser la principal barrera de las empresas consultadas; el 63% de las empresas encuestadas que exportan a Estados Unidos padece de este problema y el 50% de las empresas que exportan a otros mercados diferentes a Estados Unidos, también. Le siguen en importancia la dificultad para encontrar canales de distribución adecuados, la falta de una red de contactos en el país destino, la dificultad de encontrar información confiable, entre otros.

De acuerdo a este estudio, las principales barreras para las empresas exportadoras fueron¹²:

¹² Se realizaron 387 encuestas a empresas exportadoras de menos de 100 empleados durante 2007, para esta investigación de la Universidad de Alberta – Canadá.

Tabla 1: Barreras al comercio exterior de PyMEs canadienses

Barrera al comercio exterior	Porcentaje de empresas que tienen esta barrera	
	A Estados Unidos	Otros mercados
Dificultad para contratar personal capacitado en exportaciones	63,4%	50,6%
Dificultad de encontrar canales de distribución adecuados	33,0%	50,6%
Falta de una red de contactos en el país destino	29,2%	50,7%
Dificultad en encontrar información confiable	27,9%	49,5%
La empresa tiene poca experiencia en gerencia y en exportaciones	25,0%	29,0%
La empresa esa ocupada con otros mercados geográficos	24%	36,9%
Hay mucho riesgo e incertidumbre	20%	32,9%
Pocos recursos financieros	17,8%	20,8%
Miedo a perder el control del producto	12,8	19,4%
Falta de interés en exportar	12,6%	20,5%

Fuente: Chambers y Shaw (2008)

La ONUDI (2004), por otro lado, lista las siguientes dificultades de las PyMEs exportadoras:

- Limitada capacidad (volumen) de exportación para satisfacer mercados
- Altos y estrictos estándares tecnológicos para asegurar calidad de exportación. Asimismo altos estándares técnicos, ambientales y legislación de importación en el país destino.
- Falta de infraestructura exportadora
- Dificultad para adelantar estudios de mercado
- Falta de técnicas efectivas de marketing
- Bajo poder de negociación y habilidades de comunicación
- Falta de incentivos por parte del Gobierno
- Baja capacidad administrativa

Según documentos de la Fundación Exportar, además de las barreras mencionadas anteriormente, se pueden mencionar otras barreras que enfrentan las PyMES cuando exportan:

- Escaso hábito de planeamiento estratégico

- Dificultades en el cumplimiento de estándares de calidad exigida por el consumidor, cliente o país destino: requisitos de presentación, calidad, normas técnicas, sanitarias, sistemas de aseguramiento de la calidad, entre otros.
- Falta de poder contractual y escaso poder de negociación (dependencia de proveedores y de clientes) para acceder al mercado
- Escaso volumen de producción para satisfacer un contrato con compradores extranjeros asegurando continuidad en calidad y volumen
- Carecen de medios financieros suficientes

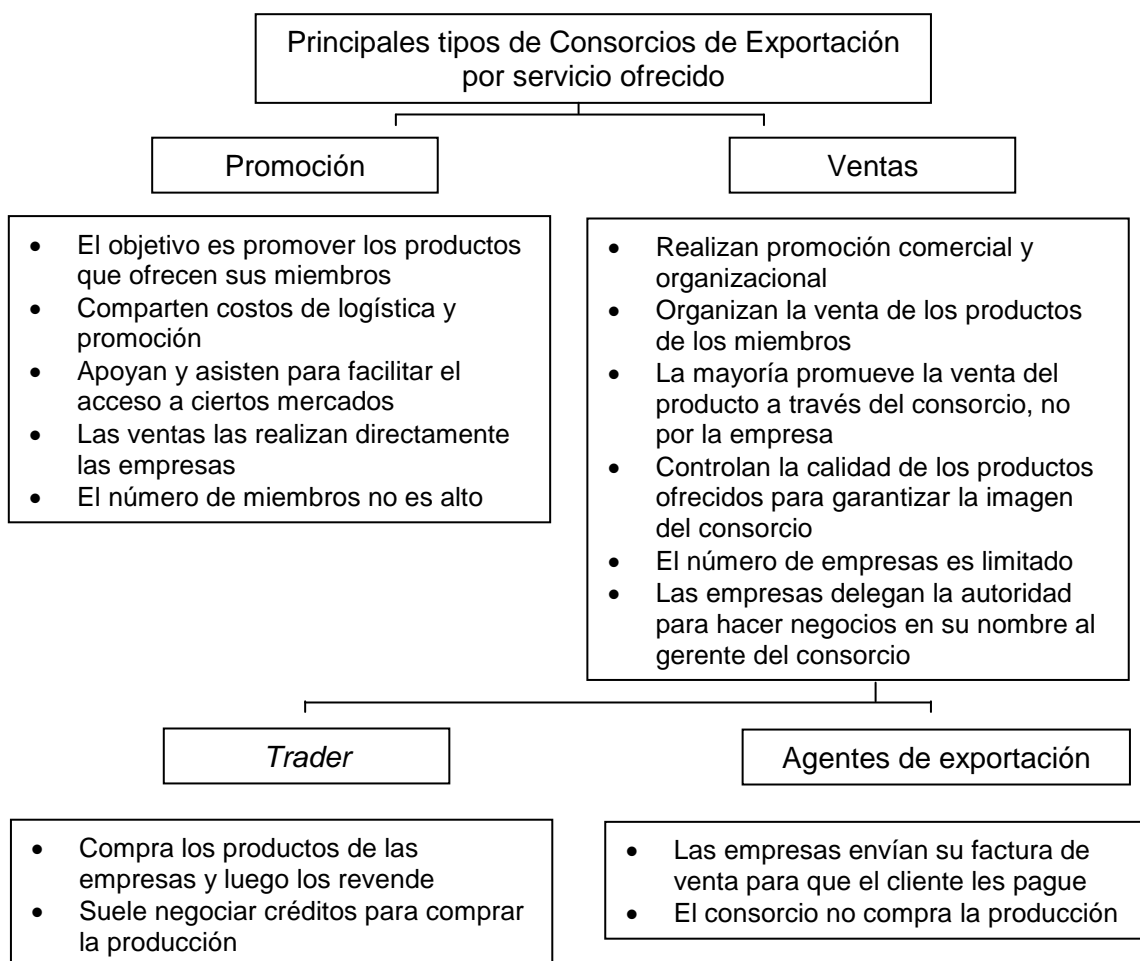
La mayoría de pequeñas empresas presentan estos problemas, más aún si provienen de países en desarrollo.

4. Consorcios de Exportación

Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de exportar y es, a la vez, una red empresarial de tipo horizontal donde priman acciones de cooperación para lograr un objetivo común (ONUDI, 2004).

Según ONUDI, la mayoría de los consorcios de exportación son entidades sin fines de lucro y sus miembros conservan su autonomía financiera, jurídica, de gestión y comercial. De esta manera, a pesar de participar en el consorcio de exportación, las empresas miembro no ceden ningún control sobre sus negocios hacia otras. Ésta es la diferencia principal entre los consorcios y otros tipos de alianzas estratégicas. Existen varios tipos de consorcios, en la siguiente Ilustración se exponen algunos:

Ilustración 4. Tipos de Consorcio de Exportación de acuerdo al servicio ofrecido



Fuente: ONUDI, 2004

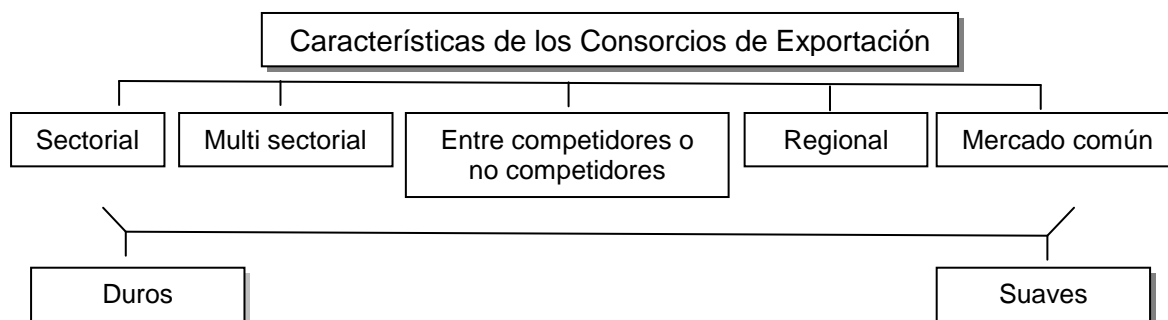
La ONUDI recomienda que los nuevos consorcios no actúen como consorcio de ventas. Se considera que es útil empezar con un consorcio de promoción y luego convertirlo en uno de ventas, una vez el consorcio ha madurado y la relación entre miembros se ha fortalecido.

De acuerdo con ONUDI, las ventajas de trabajar bajo la figura de consorcio es que se reducen los costos de aprendizaje en la experiencia de exportación, también se reducen los costos de logística, negociación, promoción etc., que en última instancia, en referencia al Marco Teórico, se reducen los costos de transacción micro del acceso a mercados internacionales. Asimismo, se acceden a nuevos y diversos mercados y se acumula conocimiento, se amplía la red de contactos, etc. Trabajando en consorcio, las empresas generan lazos personales y confianza. Una vez que la cooperación entre empresas se consolida se facilitan otras alianzas estratégicas ya que la red que se crea puede facilitar la acción colectiva en otras áreas diferentes al comercio exterior; esto sucede aún la empresa ya no pertenezca al consorcio. De esta manera se generan externalidades positivas en el ambiente de negocios y en la actividad económica en general. De acuerdo con ONUDI (2004) esto se puede lograr más rápidamente y con menos riesgos que si las empresas hubieran intentado la exportación por sí solas.

Para algunos expertos, como la figura de consorcio está concebida como una escuela de exportación, es decir, como una herramienta provisional, para algunos consorcios es natural que en un período de 3 o 4 años aproximadamente, se disuelva y las empresas emprendan su proceso exportador de forma individual; así lo afirma Adela Giménez del ICEX de España (Elizondo, 2009). Sin embargo, también afirma que cuando las empresas logran sinergias en su trabajo en grupo, es posible que los consorcios se consoliden y permanezcan en el tiempo, logrando resultados más ambiciosos. De acuerdo a la representante española, no se puede juzgar como fracaso el hecho de que un consorcio se disuelva, depende de los objetivos que persigan las empresas y sus propias estrategias.

En la siguiente Ilustración, se clasifican los consorcios de exportación de acuerdo a sus características sectoriales o regionales:

Ilustración 5. Características de los Consorcios de Exportación



Fuente: ONUDI, 2004

Para el caso de un consorcio sectorial, no necesariamente incluye competidores directos, puede incluir empresas con productos complementarios que permiten la cooperación y la unión. La ventaja de los multisectoriales, es que pueden ofrecer una amplia gama de productos. Los de competidores directos se establecen para lograr economías de escala para ciertos mercados o momentos; asimismo, pueden avanzar en proyectos conjuntos de investigación y desarrollo (I&D) para su producto o servicio. Sin embargo, este tipo de consorcio se presta para situaciones de desconfianza y conflicto entre sus miembros; de esta manera, los costos de manejo suelen ser más altos que los de no competidores.

En el caso de consorcios regionales, su característica es el origen de las empresas que lo conforman, que generalmente tienen un objetivo regional común (por ejemplo, promover comida típica o artesanías) y usualmente tienen un distrito industrial común. Por último, un consorcio que se conforma para acceder a un mercado específico, puede tener la ventaja para sus miembros de ahorrar no solo en transporte, sino en publicidad e información. Sin embargo, si las actividades del consorcio se amplían, sus mercados también deberán diversificarse.

Algunos expertos distinguen entre consorcios duros (*hard*) o suaves (*soft*). Esta distinción tiene que ver con los objetivos de largo o corto plazo que persigan. Los duros tienden a permanecer con o sin la expansión de sus miembros. En contraste los suaves son aquellos formados para un objetivo específico y se disuelven cuando se logra el objetivo.

A pesar de todas las ventajas reseñadas de trabajar en consorcio, también se encuentran problemas. De acuerdo con ONUDI trabajar en consorcio conlleva también a una serie de costos y conflictos internos como (ONUDI, 2004):

- Competencia entre empresas participantes
- Falta de confianza entre algunos miembros
- Poca disposición para compartir información
- Algunos miembros pueden percibir que hay mayores beneficios para unos y para otros no. Es decir, que al interior del consorcio hay favoritos.
- Algunas empresas pueden percibir que actuar en consorcio no sea lo más óptimo, ya que todas las empresas deben coincidir con sus agendas, entonces preferirá actuar de forma aislada para lograr mayores beneficios.

Estas situaciones son comunes y existe una diversidad de opiniones sobre el desempeño de los consorcios por parte de beneficiarios y ex participantes. Esto se constató en las entrevistas a los empresarios exportadores y expertos del sector realizadas en esta investigación; hay empresas que no se adaptan o que encuentran mayores ventajas trabajando de forma individual y que prefieren exportar solas. De esta manera, a pesar de ser una estrategia que promueve la cooperación empresarial con exitosos resultados de acuerdo a las agencias de promoción (ONUDI, Fundación Exportar, Fundación Standard Bank), existen distintas percepciones por parte de los exportadores y restricciones para su implementación. A su vez existen voces que reclaman por una modificación de los incentivos por parte de las agencias de promoción, de acuerdo al nivel de desarrollo de los consorcios.

Por otro lado, de acuerdo a la revisión teórica del tema, si bien la cooperación entre empresas reduce costos de transacción también plantea otro tipo de costos, ligados con la organización y la administración de un contrato de cooperación (Fernández, 1999). Así como lo afirma Olson, la creación de asociaciones implica dos tipos de costos para sus participantes: los costos de mantener la estructura y las actividades asociativas y otros costos de transacción (el monitoreo a sus empleados y directores, costos de negociación, comunicación, acceso a bienes colectivos, entre otros). Cada miembro evalúa si estos costos son mayores o menores que el probable beneficio que la organización debe generar (Neves, 2009).

4.1 Experiencia en Argentina

Si bien en Argentina existe legislación que promueve la figura de consorcios desde 1985 con la Ley 23.101, hubo ciertos requerimientos demasiado rígidos para los empresarios que desincentivaron su implementación. Estos se relacionaban con la necesidad de crear una nueva sociedad que implicaba más trámites y costos.

Posteriormente, en 1998 la Fundación Standard Bank (en ese entonces Fundación BankBoston) y la Fundación Exportar empezaron a trabajar de forma conjunta en un programa estratégico para estimular la conformación de consorcios exportadores, inspirados en la gestión de Federexport Italia.

A partir de enero de 2005 entró en vigencia la Ley 26.005 sobre Consorcios de Cooperación de empresas exportadoras, que se convierte en un gran estímulo para el sector. De acuerdo al texto de la Ley, el consorcio de cooperación no es una figura jurídica ni una nueva sociedad, es un contrato entre las partes que se formaliza ante la Inspección General de Justicia de la Nación¹³.

El modelo de contrato que promueve la Ley 26.005 contiene, entre otros, tres temas de importancia para las Pymes asociadas:

- Un Comité Operativo que será el órgano de máxima autoridad para la toma de decisiones en el negocio del consorcio, donde hacen parte todos los miembros del consorcio.
- Establece la necesidad de un Fondo Común Operativo
- Representante Legal que deberá entre otras actividades establecer un Programa Anual de Actividades y su correspondiente Presupuesto Anual

En la actualidad son variadas las instituciones públicas que promueven los grupos exportadores tipo consorcio, además de las Fundaciones antes mencionadas. El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional - ProArgentina (SEPYME), entre otras como las Provincias y el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Los incentivos son diversos, algunos son Aportes No Reembolsables (ANR) para asistencia a ferias, publicación de folletos grupales, diseño de página web (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires), otros son financiación parcial de gastos de viaje (pasajes aéreos y otros) de gerentes de las empresas y coordinador de consorcio que asistan a ferias, misiones u otros eventos en el exterior (Agencia Pro Córdoba, Gobierno de Santa Fe, Gobierno de San Juan), así como también la financiación de los stands en ferias (Elizondo, 2009).

4.1.1 El Programa para la Formación de Consorcios de Exportación

Este programa fue fundado en 1998 coordinado desde una fundación público privada (Fundación Exportar) y una privada (Fundación Standard Bank). El objetivo del Programa es promover la creación y consolidación de grupos exportadores o consorcios de exportación como estrategia para incrementar la competitividad de las exportaciones de las PyMEs.

¹³ Artículo 5 y 6 de la Ley 26.005

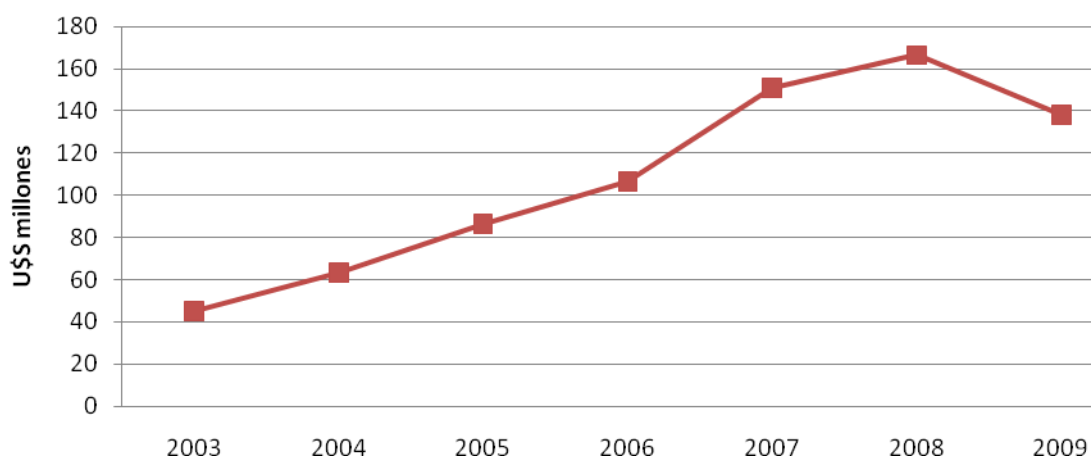
El incentivo para las PyMEs que deseen trabajar de forma asociativa a través de la formación de Grupos o Consorcios de exportación es primordialmente el subsidio del coordinador del grupo por dos años. Este pago, es decreciente cada semestre en un 25%, es decir, los primeros seis meses de gestión el costo total del coordinador lo asume el Programa; a partir del siguiente semestre el programa subsidia el 75%, luego el 50% y por último el 25% del costo del coordinador. Esto implica que es un subsidio limitado en el tiempo, con reglas claras de gestión y desempeño.

Algunos requisitos para acceder al apoyo del programa son:

- El grupo debe ser de entre 5 y 15 empresas
- Algunas de las empresas deben tener experiencia exportadora
- Las empresas deben compartir el mismo canal de distribución
- El producto debe asegurar un valor agregado
- Las empresas deben designar la presencia de un Coordinador
- El coordinador debe generar informes mensuales de actividades, debe encargarse de toda la gestión del grupo, convocar reuniones periódicamente (mínimo una vez por mes) y participar de las reuniones de las Fundaciones
- Las empresas deben generar un Plan de Acción del cual el coordinador se encargará de ejecutar

Como resultado de estos avances institucionales actualmente en Argentina existen 54 consorcios constituidos, bajo el Programa Fundación Standard Bank - Fundación Exportar que agrupan a 345 empresas. Estos consorcios tuvieron ventas por US\$ 138 millones (Informe de actividades, 2009). Como se puede apreciar, en el Gráfico 1, el valor exportado por los consorcios tuvo un decrecimiento en 2009 con respecto a los años anteriores, explicado por la crisis financiera internacional. Sin embargo, la dinámica de los últimos 7 años muestra un crecimiento promedio anual del valor de exportaciones de las PyMEs de 21%.

Gráfico 1. Valor de las exportaciones de los grupos o consorcios del Programa de las Fundaciones Standard Bank y Exportar – US\$ millones 2003-2009:



Fuente: Informe de actividades, 2009 – Programa de Grupos o Consorcios de exportación de la Fundación Standard Bank y Exportar.

Los siguientes son los consorcios de exportación que se gestaron en torno a agro alimentos en los cuales se encuentran algunas especialidades alimenticias:

1. Grupo Exportador Argentino de Alimentos Naturales y Gourmet (GEAN)
2. Grupo exportador de alimentos delicatessen – FOOD CONCEPT – Buenos Aires
3. Grupo Exportador de Fruta Fresca SJ Fruit - San Juan
4. Grupo Exportador de Pasas de Uva Argendried - San Juan
5. Grupo Exportador de Orgánicos CONEXPORT, San Juan
6. Grupo Exportador de alimentos envasados – “Del Paraná” – Rosario
7. Grupo exportador de vinos Vinix6 - Mendoza
8. Grupo Exportador de vinos Tulum Wine - San Juan
9. Grupo Exportador de Agroalimentos de Cordoba
10. Grupo Exportador All Gourmet – Buenos Aires
11. Grupo Exportador de Arándanos Azul del Sur – Buenos Aires
12. Grupo Exportador de Arándanos Pampa Berries – Buenos Aires
13. Grupo Exportador Bodegas Familiares Gourmet - Mendoza
14. Grupo Exportador de Miel Fraccionada – Entre Rios y otras
15. Grupo “Argentine Olive Group” – La Rioja
16. Grupo Exportador Apícola del fin del mundo – Santa Fe

De esta manera, los consorcios de alimentos representan casi el 30% de los consorcios de Argentina.

4.1.2 Consorcios de especialidades alimenticias

Los dos consorcios analizados pertenecen al sector de especialidades alimenticias o *specialty food*¹⁴ y cuentan con una variada gama de productos a ofrecer. Estos dos se gestaron dentro del Programa para la Formación de Consorcios de Exportación de la Fundación Standard Bank y Exportar. Por esta razón, durante sus dos primeros años de funcionamiento recibieron subsidios de este programa.

- **Grupo exportador FOOD CONCEPT**

Este consorcio empezó operaciones en marzo de 2005 y se enfoca en la comercialización de alimentos especializados tipo delicatessen con alto valor agregado para satisfacer las nuevas demandas de los consumidores; a diferencia de GEAN los productos que incluye son artesanales con menor grado de transformación industrial.

Actualmente está conformado por 7 empresas. Los productos exportados son de baja rotación, de alto valor agregado, con envases, empaques y etiquetas de diseño sofisticado, dirigidos a consumidores de alto poder adquisitivo. Sus productos van desde la línea tradicional delicatessen a la línea de certificados orgánicos, kosher y para celíacos.

Las empresas del consorcio son (Informe Standard Bank y Exportar, 2009):

- Biolive S.A.: Aceite de oliva orgánico
- Buon Caff SRL: Café 100% arábica
- Gelato Natural: Helado artesanal
- Lacau Hermanos SRL: Queso cheddar
- Pampa Gourmet: Miel, mermeladas y salsas
- Prosabores SRL: Condimentos y especias
- Tadley S.A.: Té e infusiones

Una de las ventajas de este consorcio es que la línea de productos de las empresas es, en gran medida, complementaria lo que facilita que no se presenten conflictos al interior del grupo por competencia y además está orientada al mismo segmento de consumidores. De esta manera es un consorcio sectorial con productos complementarios. Su cliente es un importador – distribuidor que provee a free shops, tiendas étnicas y *de fine food*, entre otros mercados minoristas especializados. Esto facilita la consolidación de envíos¹⁵.

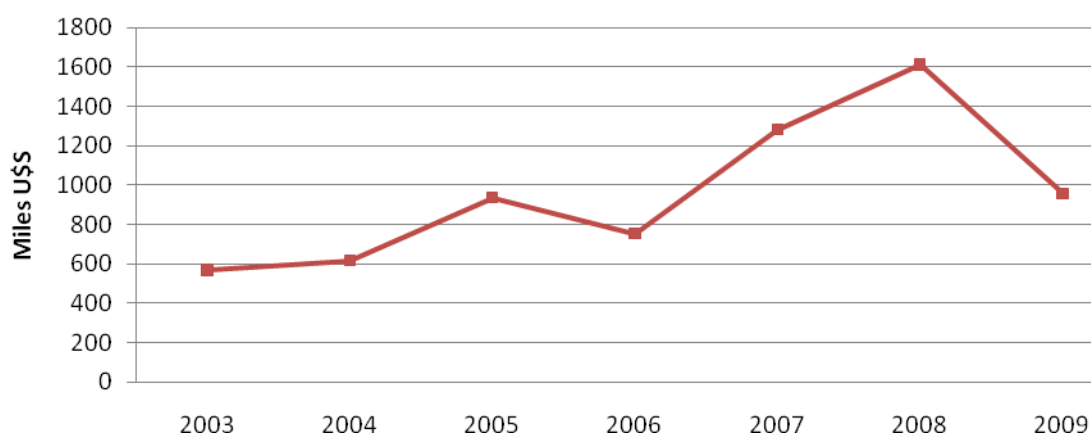
De acuerdo con el Informe de Actividades del año 2009 del Programa para la Formación de Consorcios de Exportación de la Fundación Standard Bank y la Fundación Exportar, las exportaciones de *Food Concept* han crecido a una tasa promedio anual de 14% promedio anual desde 2003 hasta 2009; como se muestra en

¹⁴ Las especialidades o *specialties* son alimentos y bebidas que superan la calidad, innovación y estilo en su categoría. Son reconocidos por su autenticidad, origen étnico o cultural, compromiso en un proceso específico de reglas y tradiciones, ingredientes superiores, cantidad limitada y empaque sofisticado; se incluyen alimentos artesanales y naturales producidos por pequeños productores y empresarios (Asociación Nacional de Comercio de Especialidades Alimenticias – NASFT)

¹⁵ Entrevista realizada con Coordinador de Food Concept, Pablo Aldea, septiembre 2008.

el siguiente Grafico 2 en el último año se redujeron las exportaciones en más de 400 millones de dólares, exportando menos de US\$ 1 millones:

Gráfico 2. Valor de las Exportaciones de Food Concept 2003-2009 (miles de US\$)



Fuente: Informe de Actividades año 2009 –Programa para la Formación de Consorcios de Exportación de la Fundación Standard Bank y Fundación Exportar

- **Grupo Exportador de Alimentos Naturales y Gourmet – GEAN**

Este grupo que nació en marzo del 2000, congrega actualmente a 8 PyME productoras y comercializadoras de alimentos gourmet. Sus objetivos de gestión reiteran la importancia del mantenimiento de la calidad en todas sus materias primas y el producto final.

El consorcio GEAN conjuga productos refrigerados, congelados y secos de alto valor. Si bien todos los productos que ofrece el consorcio se pueden considerar especialidades - gourmet, no todos entran en la gama delicatessen, ya que tienen un mayor grado de industrialización. Otra característica del consorcio Gean es que participan compañías de tamaños relativos diferentes; algunas son pequeñas PyMEs familiares, mientras que otras son empresas medianas de más larga trayectoria y que a su vez forman parte de grupos empresarios mayores. Este hecho, además de ser un consorcio de mayor trayectoria y consolidación, puede explicar que el valor total de las exportaciones de este grupo sea aproximadamente el doble de las de Food Concept.

Las empresas que participan de este consorcio son:

- Alimentos Genser: sal modificada
- Brouser S.A.: derivados de soja
- Cabernet de los Andes S.A.: Vinos orgánicos
- GLG SA: Aderezos gourmet y derivados
- La Salamandra S.A.: Dulce de leche
- Maramba SRL: Mix de verduras deshidratadas
- Maxim: Tostadas

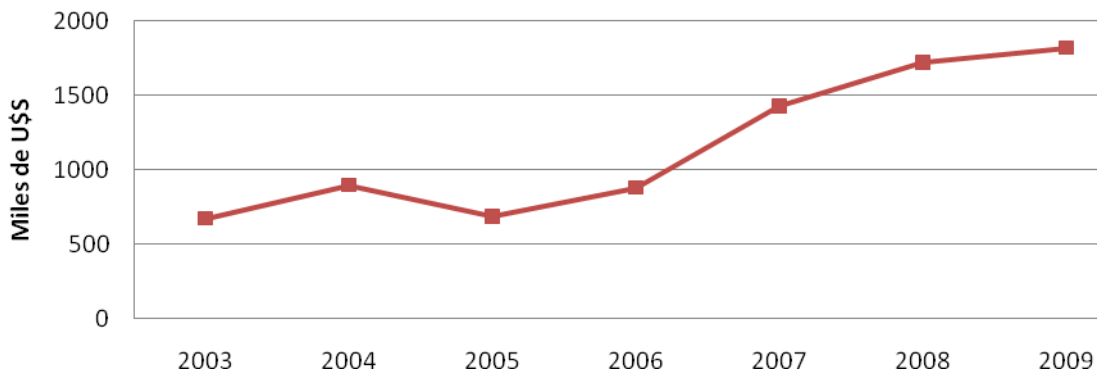
- Timbo Riojana S.A.: Aceite de oliva
- SOZ: Miel mostaza

La coordinación del consorcio se ocupa de tareas de planeación estratégica, generación de informes para las instituciones y para los integrantes del grupo, imagen grupal, como son la producción de catálogos y el diseño del sitio web, organización de visitas y participación en ferias de negocios y negociación de ventas consolidadas.

GEAN cuenta con una política de rentabilidad común y han avanzado en una metodología compartida para la cuantificación de los costos de exportación e instrumentos de planeación como Plan de Negocios, Presupuesto anual, informes de gestión y reuniones periódicas (cada 60 días)¹⁶. A lo largo de la vida del consorcio se observa una alta rotación de las empresas participantes; algunas de las que empezaron ya no continúan pero han entrado nuevas. Así como Food Concept, este consorcio no se estableció bajo el marco legal de la Ley 25.006, es decir, no cuenta con un acuerdo contractual entre las partes, sino que prevalecen los principios de unión voluntaria de empresas para un objetivo común; como se mostró anteriormente esto se inscribe dentro de la definición de consorcios general, pero hace evidente el poco *enforcement* o el bajo cumplimiento de la Ley de Consorcios de Exportación en Argentina.

Las exportaciones de GEAN se han incrementado en un 18% promedio anual desde 2003 hasta 2009, con más de US\$ 1.8 millones en el último año como muestra el Grafico 3.

Gráfico 3. Valor de las Exportaciones de GEAN 2003-2009 (miles de US\$)



Fuente: Informe de Actividades año 2009 – Fundación Standard Bank y Fundación Exportar

Si bien el desempeño exportador de GEAN es creciente y dinámico, es un grupo que, de acuerdo a la coordinación del mismo, requiere de un apoyo diferenciado por parte de las instituciones que ofrecen incentivos a la actividad. Este grupo propone apoyo diferenciado a consorcios y grupos exportadores que lleven mayor trayectoria, ya que los apoyos que se ofrecen actualmente por parte de las instituciones son principalmente dirigidos a grupos que empiezan su gestión.

¹⁶ Entrevista realizada a Fernando Ramos, Coordinador del Grupo. Noviembre 2008.

4.2 Comparación con otros países y regiones

4.2.1 Europa

El caso italiano, en torno a los Consorcios de Exportación, es el de mayor importancia y trayectoria en el mundo a través de la Federación Italiana de Consorcios de Exportación (Federexport). Esta organización fue fundada en 1976 para promover los consorcios de exportación; agrupa más de 300 consorcios, integrados por más de 7.000 empresas, que generaron un ingreso de más de 15 billones de euros anuales y representaron 9% del total de las exportaciones italianas (Russo, 2006). De acuerdo con datos de esta Federación, el 80% de las empresas que participan en un consorcio tienen menos de 50 empleados (ONUDI, 2004), es decir, son de micro a pequeñas empresas. En este país las empresas exportadoras son en un 52% PyMEs.

En España, el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) es el encargado de la internalización de las PyMEs y es quien ha promovido el Programa de Consorcios de Exportación. De acuerdo a la definición de PyME en la Unión Europea¹⁷ el 98% de las empresas españolas son PyMEs (ICEX, 2008). En este país se han desarrollado dos tipos de Consorcios tradicionalmente: los de Promoción y los de Ventas. Pero en los últimos años se ha diversificado el objetivo de los consorcios incluyendo: Servicio postventa, prestación de servicios logísticos, sectoriales o multisectoriales, de origen, de destino, con marca propia, entre otros.

El requisito principal para registrar un consorcio ante ICEX¹⁸ es contar con personalidad jurídica propia. Pueden constituirse en España o en el extranjero. Por otro lado, una misma empresa no puede participar en más de un consorcio para un mismo mercado ni tener participaciones de capital en otra empresa asociada. Tampoco puede tener más del 25% del capital del consorcio. Así mismo, el consorcio debe tener un gerente en exclusivo. Por último, las empresas del consorcio deben elaborar un plan de actuación a tres años y un plan de viabilidad financiera.

El ICEX financia el 40% de los gastos “apoyables” durante 3 años y el tope máximo de ayuda son 180.000 euros al año. Los gastos “apoyables” incluyen: gastos de estructura (estudios de viabilidad, de personal, sueldo del gerente, gastos de oficina y de alquiler de oficinas) y por otro lado, gastos de promoción (investigación de mercado, material de difusión, publicidad, viajes, etc).

De acuerdo con la información del ICEX, entre 1985 y 2001 se conformaron 330 consorcios. La mayor parte tenían más de 4 empresas y en el 90% de los casos, el capital estaba repartido equitativamente entre los socios. Solamente el 18% se trataban de consorcios de ventas, en donde el consorcio canalizaba la totalidad de la actividad exportadora de las empresas que lo formaban. De estos, en 2001 solo permanecían activos 90 consorcios.

En una siguiente etapa, entre 2001 y 2007, se formaron 154 consorcios de los sectores de productos industriales, de tecnología, agroalimentos y vinos. En el último año permanecían vigentes el 25% de estos. En Italia los consorcios que predominan son los de promoción, mientras que en España predominan los de ventas (ONUDI, 2004); esto último implica una menor autonomía de las empresas.

¹⁷ El límite a las PyME está dado por el número de trabajadores (menos de 250) y las ventas totales (menos de 43 millones de euros) (Ver: www.ipyme.org)

¹⁸ Tomado de Adela Jiménez de ICEX, en Elizondo, 2009

De acuerdo a la experiencia española, es normal que los consorcios evolucionen, cambien e incluso se desintegren después de un tiempo. Esto sucede cuando los consorcios han cumplido su objetivo y las empresas tienen otras necesidades y prefieren recorrer su camino individualmente. La disolución de la sociedad puede deberse tanto a bajas ventas o al éxito de la empresa en el desarrollo de sus propias estrategias; de esta manera, si el consorcio es concebido como una escuela de aprendizaje, será un instrumento transitorio condenado a disolverse en tres o cinco años, tan pronto como los socios puedan exportar de forma independiente¹⁹.

Para finalizar esta reseña sobre la experiencia de los dos países europeos más representativos en la implementación del programa de Consorcios de Exportación, vale la pena mencionar la participación de estos en la feria de especialidades alimenticias "Fancy Food" celebrada en Nueva York en junio 2010. En esta feria participaron 53 países, 24 regiones y 2200 expositores. De estos, Italia se caracterizó por tener el mayor número de exportadores expositores frente al resto de los países. Esto destaca la importancia de las especialidades alimenticias en este país. Los exportadores italianos fueron 309, seguidos por los españoles, con 58 expositores. Para estos dos casos fue evidente la numerosa participación de los Consorcios de Exportación como parte de los expositores. En el caso italiano, 20 de los expositores fueron Consorcios de Exportación, y en el caso español, 5. También hubo Consorcios de otros países como Marruecos, Perú, Argentina, entre otros, con una mínima participación.

Un ejemplo de un Consorcio de Promoción de especialidades alimenticias exitoso de España es el de Jamón Serrano. Este agrupa el 85% de la producción de jamón serrano del país y lleva más de 20 años exportando (www.consorcioserrano.com). El Consorcio de Jamón Serrano, tiene dos funciones: garante de calidad y promoción del producto en el mundo. En el primer aspecto, se destaca el riguroso protocolo de calidad en producción y curación que los ha llevado a desarrollar una Norma de Calidad propia del Consorcio y la Certificación de Especialidad Tradicional Garantizada (ETG) de la Unión Europea que protege la denominación de "jamón serrano" desde 1992. Por su parte, la promoción se focaliza en el sello de calidad que los caracteriza y esta incluye una fuerte inversión en publicidad, asistencia a eventos internacionales y relaciones públicas.

Por su parte, el Consorcio Parmigiano Reggiano de Italia (www.parmigiano-reggiano.it), es un ejemplo de tradición, calidad y constancia. Este consorcio nació en 1934 y se gesta para preservar la tradición del queso parmesano que es uno de los símbolos alimenticios más importantes de este país. Este Consorcio tiene por objetivo proteger y promocionar la marca y la Denominación de Origen Protegida (DOP) del queso parmesano. Agrupa numerosas empresas lecheras y exportadores que trabajan bajo la estricta norma de producción y comercialización del mismo.

4.2.2 Latinoamérica

En Latinoamérica esta estrategia también ha sido muy exitosa; hoy existen más de 16 redes empresariales en Colombia, 28 consorcios en Perú, 22 en Chile, entre otros; también existen iniciativas en marcha en El Salvador, México y Ecuador²⁰.

En Chile, de 700.000 empresas que existen, el 1% son exportadoras, es decir cerca de 7.000 tienen registro de exportación²¹. Así como en España, en Chile, los consorcios o

¹⁹ Idem

²⁰ Memorias de la Jornada "Asociarse para exportar: la experiencia de los consorcios latinoamericanos". Buenos Aires, 2008. Reseña en Elizondo, 2009.

²¹ Tomado de Alex Sawady de Prochile, en Elizondo, 2009

asociaciones económicas de empresas se crean a partir de una nueva figura jurídica que puede ser una sociedad limitada o una sociedad anónima; este programa de apoyo se maneja desde Prochile, institución que es parte del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Los consorcios en Chile están principalmente focalizados en la investigación transversal de desarrollo y son principalmente Consorcios Tecnológicos o de innovación. Estas asociaciones económicas están conformadas por universidades, centros tecnológicos y empresas con el objetivo de generar competitividad, reducir los riesgos, aumentar la rentabilidad y el conocimiento. De esta manera, en Chile desde el año 2004, se apoyan los consorcios tecnológicos y agrícolas, enfatizando el proceso de innovación; el modelo de referencia fue el australiano de “Centro de Investigación Cooperativa o *“Cooperative Research Center”*”.

Para las entidades de apoyo, como ProChile, INNOVA, CONYCT y FIA, los consorcios son “la concurrencia de entidades empresariales entre sí, o con entidades tecnológicas, para el desarrollo conjunto de un proyecto en los ámbitos de investigación, desarrollo e innovación sobre la base de esfuerzos complementarios de las entidades que lo componen” (Benavente, 2009). El apoyo institucional es la financiación de hasta el 80% de un proyecto de I+D del consorcio.

En Colombia, por otro lado, la asociatividad y cooperación para el proceso de internacionalización de las PyMEs se trabaja a través de las “redes empresariales”. Esta diferencia es solo semántica ya que en sí mismo el consorcio de exportación es una red horizontal de empresas. Este programa de apoyo se ejecuta desde 2005 por Proexport, entidad que pertenece al Ministerio de Comercio Exterior de ese país. Así como en España y Chile, en Colombia para que la red empresarial obtenga beneficios de la agencia de promoción de exportaciones, Proexport, se debe constituir una empresa nueva que deberá estar constituida en promedio por nueve empresas socias. La figura jurídica de la nueva sociedad es la “Comercializadora Internacional” que tiene beneficios tributarios ya que está exenta de IVA.

El apoyo de Proexport a los empresarios de la red se centra en asesoría permanente en comercio exterior para elaborar los planes de negocio exportador. Esto lo realizan con apoyo de Universidades y expertos en el tema; le piden al empresario un número de horas determinadas de trabajo en red con los demás socios una vez a la semana, hasta completar el proceso de planeación del negocio exportador.

En la siguiente tabla se resume el número de consorcios que existen en Latinoamérica y el año en que empezó el programa de apoyo a esta iniciativa asociativa para exportar.

5. Análisis de Resultados

5.1 Barreras a la exportación

De acuerdo a la revisión bibliográfica se seleccionaron 49 problemas típicos de PyMEs para exportar (Leondieu, 2004; Fernández, 2005; Chambers y Shaw, 2008). Estas barreras fueron las que se encontraron típicas para empresas de Europa y Norte América, sin embargo, no se encontró un estudio similar para Latinoamérica al respecto. De esta manera, las barreras fueron evaluadas por los empresarios de los consorcios de exportación de especialidades alimenticias en Argentina, validando el grado de dificultad para su contexto exportador. De igual forma, evaluaron en qué medida trabajar en consorcio procuraba superar las barreras a exportar.

Las empresas entrevistadas fueron 11 en total, pertenecientes o ex participantes de consorcios de exportación de especialidades alimenticias. En la mayoría de los casos el entrevistado fue el Gerente, Presidente o Vicepresidente de la empresa, excepto en un caso, donde el entrevistado fue el representante de la empresa en el Consorcio de exportación. Todas son PyMEs de alimentos gourmet. Algunas tienen experiencia exportadora a partir del comienzo de la década del 2000; otras a partir de mediados de la década hasta 2009. La mayoría tiene más de 5 años dentro del esquema de consorcio (7 empresas). La mayor parte pertenecen al consorcio Food Concept (6), una de las empresas es ex participante de este consorcio, el resto pertenece a GEAN, y por último, una de las empresas perteneció a otro consorcio, Food and Taste. En la siguiente Tabla se exponen las empresas entrevistadas:

Tabla 2. Empresas entrevistadas y sus características

Nombre de la empresa	Marca y Tipo de producto	Año de fundación	No. Empleados	Año vinculación al Consorcio
Argentina Specialty S.R.L	Pampa Gourmet: Mermeladas, salsas, etc	2005	5	2005 – Food Concept
Biolive S.A.	Biolive: aceite de olive	1992	30	2003 - Food Concept
Buoncaff S.R.L	Café Fundador. Café 100% arábica	1982	45	2008 – Food Concept
Caminos del sur	Caminos del Sur: Miel	2006	2	2008 Ex participante
La Salamandra	La Salamandra: Dulce de leche	1991	70	2000 – GEAN
Maxim S.A.	Mini Tost: tostadas			2000 – GEAN
Prosabores S.R.L	1852: Especies y condimentos	2002	5	2006 – Food Concept
PyP Emprendimiento Gastronómico S.A.	La cocina del vino: aceite, vinagre, dips, etc	2005	10	2007 ex participante

Nombre de la empresa	Marca y Tipo de producto	Año de fundación	No. Empleados	Año vinculación al Consorcio
SOZ	Soz: Miel Mostaza y otras salsas	2004	5	2007 – GEAN
Tadley S.A.	Inti Zen y Chamana: té e infusiones	2003		2003 - Food Concept
VIP – Gelato Natural S.A.	Chungo: helados artesanales	1973	100	2003 – Food Concept

Fuente: Empresarios entrevistados, 2008-2010.

La evaluación de cada problema / barrera tuvo un rango de 0 a 10; el puntaje mínimo era 0, o sea, es una situación que no afectaba para nada las exportaciones, y el máximo era 10, que implicaba una barrera de muy alto impacto para exportar. Asimismo, el empresario también evaluó en qué medida trabajar en consorcio contribuía a superar esta barrera en Alto, Medio, Bajo o Nulo apoyo. Ver en el Anexo el modelo de encuesta.

Los rangos de interpretación de la evaluación realizada por los exportadores, fueron los siguientes:

- De 8 a 10 puntos: Muy alto impacto
- De 6 a 7,9: Alto impacto
- De 4 a 5,9: Mediano impacto
- De 2 a 3,9: Bajo impacto
- Menor a 2: la situación no afecta las exportaciones

En la Tabla 3 se exponen en orden de importancia las barreras evaluadas. Se incluye la evaluación promedio de los 11 empresarios entrevistados y la desviación estándar. Esta última es útil para verificar el nivel de consenso sobre el impacto de la barrera, entre menor sea la desviación, el acuerdo entre todos es mayor y viceversa²².

De acuerdo a los exportadores entrevistados el *ranking* de los 49 problemas analizados fue el siguiente:

²² La desviación estándar es una medida de dispersión de los valores con respecto a su media o valor promedio

Tabla 3. Ranking de barreras y su impacto en la actividad exportadora de las empresas

No	Barreras / Problemas	Evaluación Promedio	Desviación
BARRERAS DE ALTO IMPACTO			
1	Poca capacidad de acceder a canales de distribución para exportaciones	7,6	1,5
2	Regulaciones y reglas internas desfavorables	7,6	1,1
3	Dificultad en obtener una representación confiable en el exterior	7,3	2,2
4	Condiciones económicas deterioradas en el exterior: riesgos e incertidumbre	6,5	2,5
5	Alta complejidad en los canales de distribución externos	6,5	2,9
6	Dificultad de identificar oportunidades de negocio en el extranjero: dificultad de adelantar estudios de mercados, poca preparación para el ambiente de negocios internacionales	6,4	2,5
7	Estrictas reglas y regulaciones en el país destino	6,2	2,0
8	Poco capital de trabajo para financiar exportaciones	6,1	3,3
BARRERAS DE MEDIANO IMPACTO			
9	Inestabilidad política en los mercados internacionales	5,9	2,6
10	Dificultad al ofrecer facilidades crediticias al cliente externo	5,9	3,2
11	Desconocidas practicas de negocios en mercado externo	5,6	2,4
12	Procedimientos aduaneros y logísticos (documentación) desconocidos	5,6	2,5
13	Se carece de una red de contactos en el exterior que facilite el contacto con clientes y otras transacciones	5,6	2,6
14	Altas barreras arancelarias y no arancelarias en mercado externo	5,4	2,5
15	Limitada información para identificar y analizar mercados externos	5,4	1,7
16	Miedo a perder el control del producto en el exterior	5,3	1,8
17	Escasos incentivos o asistencia a nivel interno para facilitar exportaciones	5,3	3,4

18	Dificultad en ajustarse a las actividades promocionales externas	5,3	2,5
19	Poca capacidad para contactar a clientes en el extranjero: dificultad en comunicaciones por grandes distancias, poco acceso a bases de datos de importadores, etc	5,2	2,8
20	Dificultad en concretar un plan de negocios exportador	5,2	2,8
21	Dificultad en ofrecer un precio satisfactorio para el cliente	4,9	2,3
22	Alta competencia en mercado externo	4,9	3,0
23	Baja capacidad de proveer servicio técnico u otro después de la venta	4,8	2,5
24	Diferentes tratos y costumbres socio culturales en el exterior	4,3	2,1
25	Se carece de técnicas efectivas de marketing	4,2	2,2
BARRERAS DE BAJO IMPACTO			
26	Incierta, desactualizada, no frecuente información de mercado internacional	4,0	1,7
27	Falta de capacidad y habilidades administrativas	4,0	1,7
28	La empresa está ocupada con otros mercados geográficos y prefiere concentrarse en pocos	4,0	2,8
29	Excesivos costos de transporte y de seguros	3,9	2,3
30	Dificultad en igualar precios de la competencia	3,8	2,3
31	Falta de habilidades de comunicación y poder de negociación	3,8	1,9
32	La empresa tiene poca experiencia en exportar	3,8	2,5
33	Diferentes actitudes y hábitos de los clientes	3,6	2,2
34	Falta de tiempo a nivel de gerencia y administrativo para lidiar las exportaciones	3,6	2,1
35	Dificultad en lograr estándares de calidad y especificaciones de productos de exportación	3,5	2,3
36	Falta de infraestructura exportadora	3,4	2,5
37	Falta de capacidad de producción para exportación	3,4	1,4
38	Problemas en lograr requerimientos de empaque y etiquetado para exportación	3,4	1,5
39	Lenta obtención de pagos del exterior	3,0	1,6
40	Complejidad en adaptar el diseño y estilo del producto de exportación	3,0	1,5

41	Escasas posibilidades de almacenamiento en el exterior	3,0	1,6
42	Alto riesgo cambiario con monedas extranjeras	2,9	1,4
43	Dificultad en comunicaciones con cliente en el extranjero	2,9	1,6
44	Diferencias verbales y no verbales con el cliente	2,9	1,8
45	Dificultad en desarrollar nuevos productos para mercados externos	2,8	1,8
46	Personal inadecuado / no capacitado para exportaciones	2,8	1,1
47	Falta de tecnología para lograr la calidad de exportación requerida	2,6	2,3
48	Dificultad en ofrecer un inventario en el exterior	2,5	1,4
49	Falta de interés en exportar	1,7	0,9

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas a exportadores, 2010

A continuación se detallan las barreras a las exportaciones que fueron consideradas de Alto impacto por los empresarios argentinos entrevistados:

Poca capacidad de acceder a canales de distribución. Esta barrera, junto con la siguiente, fue la de mayor importancia del ranking. Es clasificada como interna y se refiere al mercadeo y la distribución (Leonidou, 2004). Ver la descripción de la barrera en Capítulo 1. Para los empresarios entrevistados, esta barrera tuvo un puntaje promedio de 7,6 y una desviación estándar de 1,5. Esto implica que las empresas coincidieron en su nivel de evaluación, no hubo gran dispersión de opiniones.

De acuerdo a los empresarios entrevistados los importadores / distribuidores son muy especializados y escasos; por ser productos gourmet, de baja rotación, alto precio y especialidad. Algunos afirmaron que estos agentes concentran un alto poder de mercado ya que no se puede acceder al *retail* sin su intermediación; en ocasiones son distribuidores exclusivos de algunos productos y no aceptan productos sustitutos a su portafolio. En algunos países, afirmaron que no es posible ingresar al portafolio de los distribuidores si no se tiene pactada la compra del producto con el establecimiento (supermercado, tienda o restaurante) lo que implica un doble esfuerzo de negociación con el cliente final y su distribuidor. Por esta razón, algunos empresarios sugirieron que las instituciones promotoras hicieran un trabajo previo con distribuidores y clientes para facilitar el acceso al mercado.

Regulaciones y reglas internas desfavorables. Esta situación se refería a los problemas y barreras para exportar desde Argentina: trámites, documentación, impuestos, entre otros. En opinión de los empresarios, el nivel de barrera fue de 7,6 y una dispersión de 1, es decir, no hubo mayor dispersión de opiniones, de hecho, fue una de las barreras que mayor consenso tuvo. Mencionaron los trámites entre instituciones, donde en algunos casos había contradicción o confusión de funciones, que resultaba en una gran pérdida de tiempo y dinero. También el lento balance entre los derechos de exportación y reintegros que perjudica el flujo de caja de la empresa.

Dificultad en encontrar un representante confiable en el exterior. De nuevo, esta barrera es asociada a la distribución, es decir, un problema interno referido al

mercadeo. Ver la descripción de la barrera en Capítulo 1. Esta barrera fue calificada como un problema importante con 7,3 de puntaje promedio y 2,2 de desviación estándar, es decir, en algunas opiniones había distancia de un poco más de 2 puntos frente al promedio.

Si no existe una relación previa con el importador / distribuidor, las exportaciones dependen de la confianza y credibilidad de la contraparte. Esto trae algunos riesgos, incertidumbre y oportunismo. Por esta razón, algunos empresarios sugirieron que las instituciones, en especial las embajadas y agencias de promoción, realizaran un trabajo previo de evaluar la confiabilidad de estos intermediarios para evitar problemas. Asimismo se mencionó la posibilidad de hacer seguimiento a estos agentes.

Condiciones económicas deterioradas en el exterior. Esta barrera es clasificada como externa, referida al ambiente económico de los mercados donde opera o planea operar la empresa. Ver la descripción de la barrera en Capítulo 1. Los empresarios entrevistados la evaluaron en promedio con 6,5 y con una desviación estándar de 2,5. Esta barrera fue de alto impacto dada la crisis de 2008 y 2009 originada en los países desarrollados y luego en el mundo entero. Como se pudo apreciar en el Capítulo anterior, el desempeño general de los consorcios disminuyó en 2009 por este contexto internacional.

Alta complejidad en canales de distribución de exportaciones. De acuerdo con Leonidou (2004), las variaciones en cada país (país de origen, destino) y mercado crean serias dificultades para pequeños exportadores que tienen que ajustarse a los métodos de distribución de acuerdo a la idiosincrasia de cada mercado externo. Por ejemplo, en algunos países los canales de distribución son directos en otros pueden tener varias etapas o por otro lado, el rango de servicios y calidad ofrecida por el distribuidor puede variar entre países. Este problema tuvo un promedio de evaluación de 6,5, con una desviación de 2,9.

Algunos mencionaron dificultades sobre todo en Estados Unidos, donde el nivel de especialización es por tres áreas geográficas (como si fueran 3 países) lo que implica mayor gestión y negociación; también mencionaron esta complejidad en Europa.

Dificultad en identificar oportunidades de negocio en el extranjero. De acuerdo con Leonidou esta barrera es interna referida a problemas de información. Estos problemas se deben a ineficiencias en la información que impiden identificar, seleccionar y contactar clientes en mercados internacionales. Ver descripción del problema en el Capítulo 1. De acuerdo con los exportadores entrevistados esta barrera tuvo en promedio una evaluación de 6,4 con una desviación estándar de 2,4.

Estrictas reglas y regulaciones en el país destino. Esta barrera es externa referida a temas políticos y legales del ambiente de negocios internacional. Los gobiernos externos pueden imponer un gran número de controles: a) restricciones de entrada que retrasan o restringen el flujo de productos en el mercado, b) controles de precios, que limitan la rentabilidad de la empresa, sobre todo en economías inflacionarias; c) tasas de impuestos especiales, que incrementan el precio de exportación del producto en el mercado externo; d) controles de cambio que crean dificultades en las ventas o la repatriación de las ganancias. Claramente la diversidad e intensidad de estos controles puede volver las oportunidades de exportación en una tarea tediosa, costosa y prolongada que desincentiva a los exportadores.

Esta barrera fue evaluada de alto impacto con un promedio de 6,2 y una desviación estándar de 2. Los exportadores entrevistados mencionaron dificultades para exportar

a países del Mercosur, como algo sorprendente dada la cercanía política, cultural y geográfica con estos mercados; especialmente Paraguay y Brasil. De igual forma, mencionaron dificultades en otros países latinoamericanos. En general mencionaron largos y confusos trámites burocráticos para legalizar la importación, documentos, registro de productos, entre otros.

Poco capital de trabajo para financiar exportaciones. Esta barrera es clasificada como interna de tipo funcional (Leonidou, 2004). Acceder a mercados internacionales requiere gastos e inversiones para estudiar el mercado, visitar clientes, adaptar una estrategia de marketing exportadora, entre otros. Obviamente esto crea límites para las empresas más pequeñas, especialmente si los negocios a nivel local no van bien.

De acuerdo con los empresarios entrevistados, esta barrera fue evaluada como de alto impacto con un puntaje promedio de 6,1 y una desviación estándar de 3,3. Esto muestra que esta fue la barrera de alto impacto que tuvo mayor dispersión de opinión entre los entrevistados, es decir, para algunos fue realmente crítica para exportar y para otros no tanto, ya que contaban con recursos para financiar estas operaciones.

Como barreras de mediano impacto se identificaron 16 problemas, entre los que están varios de los que en su momento Leonidou clasificó como de alto y muy alto impacto y de bajo impacto, se clasificaron 22 problemas.

5.2 Apoyo de los Consorcios para superar barreras al comercio

Los empresarios entrevistados también evaluaron en qué medida trabajar en Consorcio aportaba en superar cada barrera mencionada. De esta manera, las 4 opciones de evaluación eran:

3: es de alta ayuda,

2: ayuda y apoya (nivel medio),

1: es de baja ayuda

0: no tiene nada que ver o no aporta

En la siguiente Tabla 4 se incluyen las 20 barreras en las que los empresarios manifestaron que los Consorcios influían y de qué forma: alto apoyo, medio apoyo y bajo apoyo para superar dicha barrera:

Tabla 4. Evaluación del Consorcio como apoyo para superar barreras al comercio exterior de PyMEs

Problemas	Promedio	Desviación
Alto apoyo a superar barreras		
Limitada información para identificar y analizar mercados externos	2,5	0,5
Poca capacidad para contactar a clientes en el extranjero: dificultad en comunicaciones por grandes distancias, poco acceso a bases de datos de importadores, etc	2,5	0,7
Poca capacidad de acceder a canales de distribución para exportaciones	2,5	0,7

Escasos incentivos o asistencia a nivel interno para facilitar exportaciones	2,5	0,9
Dificultad de identificar oportunidades de negocio en el extranjero: dificultad de adelantar estudios de mercados, poca preparación para el ambiente de negocios internacionales	2,5	0,7
Medio nivel de apoyo a superar barreras		
Dificultad en obtener una representación confiable en el exterior	2,3	0,8
La empresa tiene poca experiencia en exportar	2,2	1,0
Procedimientos aduaneros y logísticos (documentación) desconocidos	2,1	1,1
Se carece de una red de contactos en el exterior que facilite el contacto con clientes y otras transacciones	2,1	0,9
Bajo nivel de apoyo para superar barreras		
Desconocidas practicas de negocios en mercado externo	1,8	0,8
Se carece de técnicas efectivas de marketing	1,8	0,7
Regulaciones y reglas internas desfavorables	1,7	0,9
Estrictas reglas y regulaciones en el país destino	1,7	0,8
Dificultad en concretar un plan de negocios exportador	1,7	0,6
Diferentes tratos y costumbres socio culturales en el exterior	1,6	0,7
Falta de interés en exportar	1,6	0,9
Incierta, desactualizada, no frecuente información de mercado internacional	1,5	0,9
Alta complejidad en los canales de distribución externos	1,5	0,5
Falta de habilidades de comunicación y poder de negociación	1,4	0,7
Personal inadecuado / no capacitado para exportaciones	1,4	0,8

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas a exportadores, 2010

Como se pudo apreciar, los exportadores evalúan en promedio al consorcio como de alta ayuda en los tres principales problemas que resalta Leonidou (2004) y Fernández (2005): información, contacto con clientes y la identificación de oportunidades de negocio. Asimismo, afirman que el consorcio es de alta ayuda para acceder a canales de distribución (el principal problema para los exportadores entrevistados) y para canalizar los incentivos a la exportación brindados por entidades nacionales. Este último hecho es de gran impacto si se tiene en cuenta que el segundo problema más importante para exportar, de acuerdo a los entrevistados, son las regulaciones internas desfavorables.

Los exportadores destacaron que el consorcio podría ayudar a mitigar, con un nivel medio de apoyo, problemas de representación confiable en el exterior, la poca

experiencia en exportar, los procedimientos aduaneros y logísticos desconocidos y una red de contactos en el exterior.

En muchos de los problemas, trabajar en consorcio fue evaluado como de bajo o nulo apoyo para superarla, por la independencia de la barrera, ya sea porque es una barrera externa que no depende de la PyME ni de su gestión o porque es una barrera propia a la PyME o al producto que comercializa.

5.3 Evaluación de los consorcios

Se encontró que la ONUDI (2004) propuso los siguientes criterios de evaluación para la gestión de los consorcios:

- **Aumento del volumen de negocios de exportación:** Este criterio tiene como indicadores el valor y volumen de exportación; se aplica a empresas que hayan exportado antes del consorcio.
- **Aumento del número de mercados:** Pasados 3 a 5 años, cabe suponer que los miembros de un consorcio exporten a nuevos mercados y cuenten con dos o tres clientes constantes por Mercado. Este criterio evalúa las actividades del consorcio en cuanto a promoción, modernización tecnológica y control de calidad; por esto el aumento del número y la calidad de los conductos de distribución pueden utilizarse para medir el éxito de un consorcio, además del número de países a los que exportan los miembros.
- **Regularidad en las exportaciones:** si sus exportaciones son constantes, los miembros son capaces de utilizar todas sus posibilidades de producción y pueden planificar sus actividades. Este criterio intenta evaluar si el consorcio ha ayudado a sus miembros a pasar de las ventas ocasionales en el extranjero al ingreso estable a los mercados. Se puede afirmar que a mayor número de países en la mira y mejores conductos de distribución, es probable que las exportaciones de los miembros se estabilicen más debido a la diversificación.
- **Costos (economías de gasto) y tiempo:** Esta relacionado con la cantidad de dinero que las empresas ahorran por realizar actividades en forma colectiva. Para evitar sesgos, es esencial incluir en el cálculo cualquier subsidio que pueda haberse concedido al consorcio.
- **Capacidad de las empresas de exportar por su cuenta:** se debe recordar que el consorcio como entidad no es lo esencial, sino los procesos que da inicio en las empresas. Es posible hacerlo pidiendo a los miembros que evalúen cómo han mejorado sus aptitudes como exportadores por su participación en el consorcio o evaluando a los antiguos miembros que han abandonado el consorcio para seguir exportando por su cuenta.
- **Número de servicios ofrecidos:** esto depende de los fondos disponibles y de su experiencia. El simple hecho de que un consorcio ofrezca cierto número de servicios no necesariamente significa que sea eficiente y tenga éxito. Por ejemplo, la simple participación en una feria no mejorará las ventas de exportación.
- **Percepción del consorcio por sus miembros:** esta se puede evaluar con un cuestionario o con la frecuencia con que los miembros participan en las reuniones del consorcio. Es posible que la percepción de los miembros varíe con el grado de experiencia que logren como exportadores y con sus expectativas del consorcio, comparadas con las que tenían antes de participar en él.

- **Eficacia en función de los costos.** Proporción de los gastos administrativos y los de promoción en el presupuesto general, así como la evolución de esa proporción.

A partir del análisis de estos, se tomaron en cuenta algunos de estos y además se incluyó un criterio referido a superar las barreras al comercio exterior que experimentan las PyMEs en su actividad exportadora. Esto debido a que los Consorcios son una herramienta para facilitar que las empresas puedan acceder a mercados internacionales de forma más competitiva.

De esta manera, para el propósito de esta investigación se tomaron en cuenta los siguientes criterios e indicadores de evaluación:

Tabla 5. Criterios e Indicadores de evaluación de los consorcios de exportación

Criterios	Indicadores
Apoyo para superar las barreras al comercio exterior, consideradas de muy alto impacto	El consorcio permite acceder a información de mercado (Alto, Medio, Bajo, Nulo)
	El consorcio permite contactar más fácilmente a clientes en el extranjero (Alto, Medio, Bajo, Nulo)
	El consorcio permite identificar oportunidades de negocio en el extranjero (Alto, Medio, Bajo, Nulo)
Crecimiento en Ventas	Valor exportado 2009/Valor exportado antes del consorcio (%)
	Crecimiento explicado por el consorcio (%)
Regularidad en las exportaciones	No. De operaciones de exportación al año (2009)
	Crecimiento en No de mercados de exportación (%)
Ahorro en costos de promoción internacional	Material promocional de la empresa: <i>Brochure</i> , página web, otros ((Alto – más del 70%, Medio – entre el 30% y 70%, Bajo – menos del 30%, Nulo)
	Logística de exportación: Intermediación, aduana, despachos (Alto – más del 70%, Medio – entre el 30% y 70%, Bajo – menos del 30%, Nulo)
	Asistencia a ferias internacionales (Alto – más del 70%, Medio – entre el 30% y 70%, Bajo – menos del 30%, Nulo)
	Lobby y contacto con clientes: (Alto – más del 70%, Medio – entre el 30% y 70%, Bajo – menos del 30%, Nulo)
	Acceso a información de mercado (Alto – más del 70%, Medio – entre el 30% y 70%, Bajo – menos del 30%, Nulo)

Criterios	Indicadores
	Coordinación del grupo y planeación (Alto – más del 70%, Medio – entre el 30% y 70%, Bajo – menos del 30%, Nulo)
Percepción del Consorcio	Opinión del Consorcio en general (Excelente, Buena, Regular o Mala)
	Efectividad: mayores ventas, menos costos (Excelente, Buena, Regular o Mala)

Fuente: Elaboración propia con base en ONUDI

Algunos de estos criterios tienen indicadores cualitativos y otros cuantitativos. Con ayuda de los métodos del Análisis Multicriterio (AMC) se pretende lograr una valoración común entre ellos con el fin de ser comparados unos con otros. A partir de la opinión de los exportadores, las respuestas fueron clasificadas con un puntaje de 0 a 3, con la siguiente interpretación, de acuerdo al indicador:

- 3: Alto – Excelente – mayor a 75% - mayor a 9
- 2: Medio – Bueno – entre 50% y 74% - entre 6 y 8,9
- 1: Bajo – Regular – entre 25% y 49% - entre 3 y 6
- 0: Nulo – Malo – menor a 24% - menor a 3

Como supuesto general, se asumió que cada criterio pesaba igual que los demás, Asimismo los indicadores. De esta manera, a continuación se expone una ilustración que resume la evaluación de los empresarios a la gestión de los consorcios a partir de los indicadores propuestos. Como es evidente, hay divergencia en la valoración de los indicadores:

Ilustración 6. Evaluación de los indicadores de gestión de los consorcios de exportación

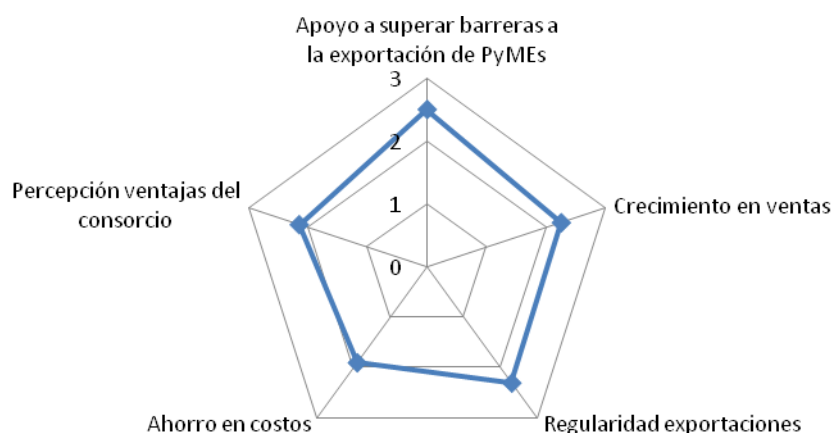


Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas a exportadores, 2010

Por debajo del puntaje de 2 se encontraron: Percepción de la efectividad, ahorro en contacto con clientes, crecimiento en ventas explicado por el Consorcio de Exportación, ahorro en material promocional y ahorro en logística de exportación.

A partir del promedio de cada criterio se logró diagramar la valoración global de los exportadores a trabajar de forma colectiva a través de los consorcios de exportación:

Ilustración 7. Evaluación de los criterios de gestión de los Consorcios de Exportación



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas a exportadores, 2010

Como se puede apreciar, la opinión de la gestión de los consorcios como herramientas efectivas de exportación para las PyMEs, por parte de los empresarios entrevistados es muy favorable. Se puede afirmar que los entrevistados consideran la gestión del consorcio como **buena**, en términos cualitativos y cuantitativos a partir de 5 criterios de gestión, ya que la mayoría ha logrado ventajas y beneficios. Sin embargo, también existen críticas y propuestas para mejorar el desempeño y atender las necesidades puntuales de las PyMEs en sus distintos momentos de desarrollo.

El criterio de mayor desempeño fue el apoyo a superar las barreras a la exportación de las PyMEs, que como se expuso anteriormente, apuntaba a los 3 principales problemas de las PyMEs exportadoras; le sigue en importancia la regularidad de las exportaciones, el crecimiento en ventas, la percepción subjetiva de las ventajas de trabajar en grupo y por último el ahorro en costos. A continuación, se detalla cada criterio, sus indicadores y la evaluación de cada empresa.

5.3.1 Apoyo para superar barreras al comercio exterior

Este criterio está basado en la investigación de Leonidou (2004) que hace una clasificación de barreras de muy alto impacto, alto impacto, mediano y bajo. Se seleccionaron las de muy alto impacto, por ser las de mayor importancia para las PyMEs y se escogieron las que tienen que ver con la gestión comercial y promocional de la empresa. De esta manera se incluyeron los tres indicadores expuestos en la Tabla 5, referidos a problemas de información y gestión.

Se excluyeron barreras internas relacionadas a la fijación del precio del producto por la empresa, los costos de transporte y seguros y dos barreras del ambiente externo: los hábitos de los clientes en el extranjero y las condiciones económicas deterioradas. Esta exclusión se basó en que dichas barreras son independientes a la gestión en consorcio, en este caso un consorcio de promoción.

Tabla 6. Evaluación del Criterio “Apoyo para superar las barreras al comercio exterior”

EMPRESAS	Apoyo a superar barreras de muy alto impacto a la exportación		
	Limitada información para identificar y analizar mercados externos	Poca capacidad para contactar a clientes en el extranjero	Dificultad de identificar oportunidades de negocio en el extranjero
PYME 1	3	3	3
PYME 2	2	3	3
PYME 3	3	3	2
PYME 4	3	1	1
PYME 5	3	2	2
PYME 6	2	2	2
PYME 7	3	3	3
PYME 8	2	3	3
PYME 9	2	3	3
PYME 10	2	2	2
PYME 11	3	3	3
Promedio	2,5	2,5	2,5

Fuente: Elaboración propia con base en Exportadores entrevistados, 2008-2010

Como se pudo apreciar, en la opinión de los exportadores, la gestión del consorcio cumple satisfactoriamente con el apoyo a superar las barreras de muy alto impacto para PyMEs exportadoras, relacionadas con la información. En promedio este apoyo fue evaluado con un 2,5 que implica un alto apoyo. Sin embargo, como se pudo apreciar en el apartado 1.1, superados los problemas de información, las barreras de las PyMEs exportadoras son otras, en este caso relacionadas a la distribución internacional y la relación con el importador / distribuidor en el país destino. De esta manera, según la opinión de los entrevistados, en una etapa avanzada de gestión con los consorcios las necesidades son otras y el apoyo requerido no es el mismo al de una etapa inicial.

5.3.2 Crecimiento en ventas

El crecimiento en el valor exportado suele ser el principal indicador de gestión de los consorcios, es el usado principalmente por las Fundaciones Standard Bank y ExportAr en sus informes. Sin embargo, vale la pena indagar en qué medida el crecimiento de este valor se explica por la gestión de los consorcios o por otras razones. Por ejemplo, la coyuntura puede ser favorable para la exportación: una tasa de cambio devaluada

para la moneda local, crecimiento del mercado internacional, crecimiento del cliente: apertura de nuevos locales, nuevos negocios, etc. Estas situaciones favorables no tienen que ver con la gestión del consorcio, pero muestran un resultado positivo en el valor exportado de la empresa. Esta situación fue mencionada por los empresarios entrevistados, por esta razón, para este criterio se tuvieron en cuenta dos indicadores que permiten explicar lo anterior.

En la siguiente Tabla se exponen las respuestas a los indicadores de Crecimiento en Ventas y su correspondiente calificación en la escala de 0 a 3.

Tabla 7. Evaluación y calificación del criterio Crecimiento en Ventas

Empresas	Crecimiento en ventas		Calificación: Crecimiento en ventas	
	Crecimiento %: U\$S año antes de ingresar a consorcio/ U\$S exportado 2009	Crecimiento explicado por el consorcio (%):	Crecimiento %: U\$S año antes de ingresar a consorcio/ U\$S exportado 2009	Crecimiento explicado por el consorcio (%):
PYME 1	100%	80%	3	3
PYME 2	100%	80%	3	3
PYME 3	100%	0%	3	0
PYME 4	50%	0%	1	0
PYME 5	60%	0%	1	0
PYME 6	100%	80%	3	3
PYME 7	100%	80%	3	3
PYME 8	100%	100%	3	3
PYME 9	100%	80%	3	3
PYME 10	100%	30%	3	1
Promedio			2.6	1.9

Fuente: Exportadores entrevistados, 2008-2010

Nota: Para facilitar el análisis, se evaluó 100% cuando las exportaciones crecieron el doble o más de un periodo a otro.

Como se pudo apreciar, todas las empresas muestran crecimiento en ventas durante el tiempo que han estado en el consorcio, la menor creció un 50% y la mayoría 100% o más. Por esta razón este indicador fue evaluado muy favorablemente: 2,6. Sin embargo, el 40% de las empresas declara que el crecimiento en ventas no tuvo que ver con la gestión del consorcio, o fue muy baja su influencia; de esta forma, este indicador tuvo un puntaje de 1,9, es decir, entre bajo y medio.

5.3.3 Regularidad y número de mercados de exportación

Este criterio intenta evaluar si el consorcio ha ayudado a sus miembros a pasar de las ventas ocasionales en el extranjero al ingreso estable a los mercados (ONUDI, 2004);

está relacionado con la frecuencia de las exportaciones, que entre mayor sea, más le permite a la empresa utilizar toda su capacidad productiva y planear sus actividades. También se relaciona con el incremento de mercados de exportación desde antes de pertenecer al consorcio y el último año de operaciones.

Tabla 8. Evaluación del criterio Regularidad y número de mercados de exportación

Empresas	Regularidad en las exportaciones		Crecimiento de mercados de exportación	
	No. De operaciones de exportación en 2009	Calificación	No. Países 2009/ No de países antes consorcio (%)	Calificación
PYME 1	más de 12	3	100%	3
PYME 2	6	2	100%	3
PYME 3	más de 12	3	0	0
PYME 4	6	2	100%	3
PYME 5	6	2	0	0
PYME 6	6	2	100%	3
PYME 7	más de 12	3	100%	3
PYME 8	2	0	100%	3
PYME 9	más de 12	3	100%	3
PYME 10	más de 12	3	100%	3
Promedio		2,3		2,4

Fuente: Exportadores entrevistados, 2008-2010

Nota: Para facilitar el análisis, se evaluó 100% cuando las exportaciones crecieron el doble o más de un periodo a otro.

Como se pudo apreciar en este criterio la evaluación general de las empresas es alta, la regularidad tuvo una calificación promedio de 2,3 y el incremento de países 2,4, es decir, un desempeño alto de acuerdo a la opinión de las empresas.

5.3.4 Ahorro en costos

Este criterio evalúa el ahorro de las empresas en los costos de exportar por actuar de forma colectiva. Los indicadores de evaluación están relacionados con lo que se supone que un consorcio de promoción realiza. A continuación se muestra en la Tabla 9 los indicadores contemplados, su evaluación y calificación:

Tabla 9. Evaluación del criterio Ahorro en costos

Empresas	Material promocional*	Costos de logística	Acceso a ferias internacionales	Contacto y lobby con clientes	Acceso a información de mercado	Coordinación del grupo
PYME 1	más 70%	menos 30%	más 70%	30% - 70%	más 70%	más 70%
PYME 2	menos 30%	30% - 70%	30% - 70%	30% - 70%	más 70%	más 70%
PYME 3	30% - 70%	menos 30%	más 70%	30% - 70%	más 70%	más 70%
PYME 4	no ahorro	no ahorro	30% - 70%	no ahorro	no ahorro	menos 30%
PYME 5	no ahorro	no ahorro	70% o más	70% o mas	menos 30%	70% o mas
PYME 6	menos 30%	menos 30%	70% o más	70% o mas	30% - 70%	70% o mas
PYME 7	no ahorro	no ahorro	30% - 70%	menos 30%	menos 30%	30% - 70%
PYME 8	menos 30%	no ahorro	30% - 70%	30% - 70%	30% - 70%	30% - 70%
PYME 9	70% o más	30% - 70%	70% o más	30% - 70%	30% - 70%	30% - 70%
PYME 10	menos 30%	menos 30%	70% o más	70% o más	70% o más	70% o más
Empresas	Calificación					
PYME 1	3	1	3	2	3	3
PYME 2	1	2	2	2	3	3
PYME 3	2	1	3	2	3	3
PYME 4	0	0	2	0	0	1
PYME 5	0	0	3	3	1	3
PYME 6	1	1	3	3	2	3
PYME 7	0	0	2	1	1	2
PYME 8	1	0	2	2	2	2
PYME 9	3	2	3	2	2	2
PYME 10	1	1	3	3	3	3
Promedio	1,2	0,8	2,6	2	2	2,5

Fuente: Exportadores entrevistados, 2008-2010

Nota: * se refiere a *brochure* y página web, entre otro material.

Como se pudo apreciar, los indicadores mejor evaluados en el ahorro en los costos de exportación por actuar de forma colectiva fueron: el ahorro para asistir a ferias internacionales, con una evaluación de 2,6 (muy alta) y el ahorro en la coordinación del grupo, con 2,5. Los indicadores que tuvieron una evaluación media, es decir, un nivel de ahorro medio, fueron: el contacto y lobby con el cliente y el acceso a la

información de mercado, ambos con 2 puntos en promedio. Por último, los indicadores relacionados con ahorro en costos del material promocional de la empresa y costos de logística y aduana, tuvieron una calificación baja, 1,2 y 0,8 respectivamente. Es decir, en estos dos la empresa no se ve beneficiada económicamente por actuar en consorcio, según la opinión de los exportadores.

Vale anotar que, por actuar en consorcio, las empresas reciben apoyos de entidades públicas y privadas. Los consorcios consultados fueron sujeto de subsidio en el costo del coordinador, de asistencia a ferias internacionales y en algunos casos, material promocional. Las instituciones que participan son: Fundación Exportar, Fundación Standard Bank, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Gobierno de las provincias, ProArgentina y el Ministerio de Agricultura.

5.3.5 Percepción de las ventajas de trabajar en Consorcio

Con este criterio se pretende una valoración subjetiva y cualitativa del consorcio. El primer indicador se refiere a una evaluación general de las ventajas de trabajar en grupo y el segundo a la efectividad de la figura: mayores ventas con menores costos.

Tabla 10. Evaluación del Criterio “Percepción de las ventajas de trabajar en Consorcio”

Empresas	Percepción consorcio	Calificación	Efectividad	Calificación
PYME 1	Excelente	3	Excelente	3
PYME 2	Buena	2	Buena	2
PYME 3	Excelente	3	Regular	1
PYME 4	Regular	1	Regular	1
PYME 5	Buena	2	Buena	2
PYME 6	Excelente	3	Buena	2
PYME 7	Buena	2	Buena	2
PYME 8	Buena	2	Buena	2
PYME 9	Buena	2	Buena	2
PYME 10	Excelente	3	Excelente	3
Promedio		2,3		2,0

Fuente: Exportadores entrevistados, 2008-2010

Como se pudo apreciar, la percepción de trabajar en grupo es buena, de hecho, aunque para algunos no resulte tan efectivo, los empresarios entrevistados valoran mucho tener un soporte grupal a sus acciones de exportación. Fue evidente que no todos han logrado crecer en ventas, sin embargo estos mismos empresarios valoran trabajar en red como algo muy positivo. Manifestaron que estar en consorcio les permite una cierta “terapia de grupo” y comparten su inteligencia empresarial para evitar errores y mejorar la gestión. Todo esto es parte de las externalidades positivas de trabajar de forma colectiva que en general fue muy bien evaluada.

Entre otros temas mencionaron la generación de lazos fuertes, relaciones, sinergias en la distribución comercial, la toma de decisiones grupales, apoyo en ferias si falta algún empresario, etc. De esta manera, se incluyen las fuentes de valor citadas por Lazzarini, relaciones sociales, aprendizaje y externalidades a la red y sus mecanismos de coordinación, adaptación mutua y estandarización.

Una empresa concordó con la idea de que un consorcio, tal y como está actualmente establecido, es una experiencia que no debería durar más de tres años, mientras se superan algunas barreras y se logra experiencia; después, saliendo del consorcio, se puede crecer con mayores posibilidades. Para otros, las ventajas del grupo y la relación que se establece son más importantes que poder exportar por cuenta propia de forma aislada.

Es importante mencionar que la mayoría encuentra que la gestión del consorcio depende en gran parte del coordinador, pero también se evidenció que las reglas de acción las plantean las empresas y que el coordinador actúa de acuerdo con la demanda de estas. Es decir, que la gestión del consorcio sea exitosa o no depende de las reglas de juego que inicialmente planteen las empresas con el coordinador y viceversa. Cuando una empresa llega después de conformado el consorcio, le es más complicado modificar estas reglas de juego; por esta razón, asume las reglas aunque no se beneficie del todo.

6. Recomendaciones institucionales

“Los organismos públicos tienen que adaptarse a las necesidades de las empresas: no sólo limitarse a los consorcios de promoción o ventas, sino también apoyar a los grupos que busquen mejorar su competitividad en los mercados destino, de otras formas asociativas”. Esta reflexión, que es ilustrativa para este Capítulo, fue realizada por Adela Jiménez, representante de ICEX, en 2008.

En la misma línea de pensamiento, es importante que las agencias de promoción de exportaciones y/o las instituciones de apoyo a PyMEs exportadoras, realicen procesos de evaluación de sus planes, programas y proyectos, periódicamente. Estas evaluaciones deberían hacerse directamente con los empresarios beneficiarios, para adaptarse a las realidades de un contexto cambiante; esto les permitirá canalizar mejor los apoyos e incentivos institucionales.

Esta investigación realizó una evaluación limitada a un subsector específico y un grupo de empresarios exportadores. Se recomienda ampliar el alcance de una investigación de este tipo y realizar evaluaciones periódicas a los programas de apoyo para adaptar incentivos con una mayor diversidad de sectores y exportadores con el fin de lograr un impacto más amplio.

Para una próxima investigación así como para el seguimiento periódico de las instituciones de apoyo se sugiere registrar las razones por las cuales los Consorcios o grupos exportadores se disuelven. Esto para profundizar en los motivos y causas de la disolución y verificar el cumplimiento de objetivos particulares o sus restricciones.

6.1 Ciclo de Vida de los Consorcios de Exportación

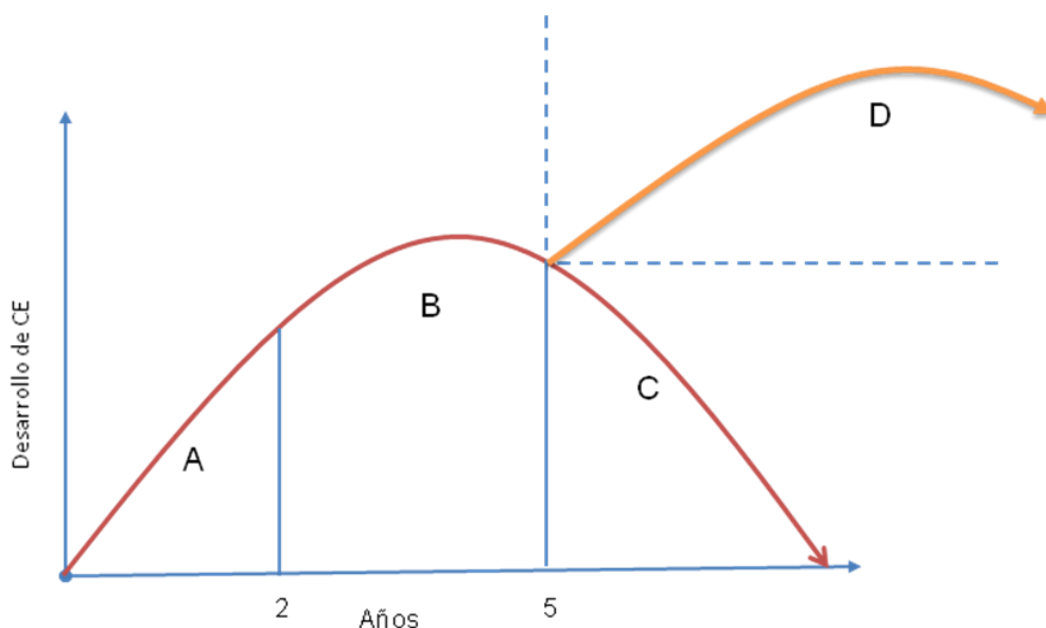
Es importante reconocer que los Consorcios de Exportación son redes que tienen un ciclo de vida con etapas diferenciadas por los distintos niveles de desarrollo, experiencia y requerimientos comerciales de los empresarios. Estas redes se deberían adaptar, con el tiempo, a las necesidades específicas que van teniendo sus miembros. Es posible que cuando un consorcio no satisfaga las nuevas necesidades de sus miembros, se desintegre. Es importante que las instituciones reconozcan este ciclo de vida de los Consorcios, de acuerdo al tiempo de trabajo en grupo y sus necesidades específicas.

A partir de las opiniones de los empresarios y del análisis integral de la figura en Argentina, se realizó una caracterización de las etapas de vida de los consorcios de la siguiente manera:

La etapa A muestra los primeros años de vida de los consorcios (Ver Ilustración 8). Esta etapa va aproximadamente del momento de la conformación del consorcio hasta los 2 años, es una etapa de prueba, de integración y expansión. Los subsidios ofrecidos por las instituciones, generalmente, son el incentivo principal para el trabajo en red. Las empresas empiezan su trabajo en red, van ganando poco a poco más experiencia exportadora y en este periodo van evidenciando los costos y los beneficios de la acción colectiva.

En esta etapa las acciones de promoción y de información de mercado son fundamentales para el posicionamiento de la empresa. También es una etapa donde surgen los conflictos propios de trabajar de forma colectiva: desconfianza, poca disponibilidad a compartir información, costos de transacción por trabajar en red, etc. Los empresarios y los consorcios que superen esta etapa, pueden pasar a la segunda.

Ilustración 8. Ciclo de vida de los Consorcios de Exportación – caso argentino



Fuente: Elaboración propia en base a exportadores entrevistados

La segunda etapa, B, es de expansión y maduración; en esta etapa, quedan las empresas que han logrado sus objetivos iniciales y encuentran los beneficios del trabajo colectivo no solo para su objetivo en común, sino para muchos otros de la gestión empresarial cotidiana. Los tiempos son relativos pero aproximadamente va de los dos a los cinco primeros años de gestión. Para esta etapa, los consorcios dejan de tener el incentivo directo (subsidio) por parte de las Fundaciones (ExportAr y Standard Bank); sin embargo, es posible canalizar ayudas, incentivos y/o subsidios de otras entidades de promoción de exportaciones públicas o mixtas. En esta etapa el acceso a ferias y eventos de promoción es muy valorado.

Al final de esta etapa, los empresarios, tienen nuevas inquietudes y necesidades. A pesar de lograr una sostenibilidad de mediano plazo, el consorcio puede estar en un “punto de quiebre” que implique tomar algunas decisiones: crecer o desaparecer. Esta última posibilidad es muy común y de acuerdo a ciertas instituciones, no puede considerarse un fracaso, en la medida en que los empresarios hayan podido crecer de forma individual y hayan cumplido su objetivo. En este caso, la etapa C, es la etapa por la cual transitaría el consorcio. Es muy importante que las instituciones de apoyo tengan en cuenta cuáles consorcios están transitando esta etapa, ya que no es recomendable aceptar la participación de nuevos integrantes al grupo. Esto debido a que la nueva PyME no tendría soporte de red y cada vez las tareas de gestión, como reuniones o comunicación estarían decreciendo. Este fue el caso de una de las empresas consultadas que empezó en un consorcio que estaba en esta etapa y no pudo aprovechar las ventajas de la red.

Sin embargo, hay grupos sólidamente consolidados que prefieren seguir creciendo en grupo porque efectivamente han logrado los beneficios de trabajar en red: estructura social, relaciones, aprendizaje y externalidades positivas, además de percibir la reducción de sus costos de transacción de exportar. Este esquema necesariamente requiere una gestión distinta a la inicial, a la de la etapa A o B. Una nueva etapa de crecimiento, adaptada a nuevas necesidades, requiere una gestión de mayor peso comercial como la del consorcio de ventas u otra forma asociativa. En este nuevo

esquema el consorcio actuaría como un *Trader* o como un Agente de Exportación como se mostró en el Capítulo 3. Esta etapa es la D, en la que el Consorcio se adapta a una nueva realidad. Como ejemplo de esta nueva etapa, uno de los coordinadores de consorcio, logró adaptar una figura empresarial tipo *trader* para dar respuesta a estas nuevas necesidades del trabajo en grupo.

Generalmente los incentivos de las instituciones están diseñados para las primeras etapas de gestión de los consorcios (A y B ver Ilustración 8), donde es muy valiosa la información de mercado, el subsidio a la coordinación y los eventos de promoción. Como se pudo apreciar, es posible que respondan a los problemas de información que enfrentan las PyMEs reseñados en la literatura. En este punto, la acción de promoción más valorada por los empresarios es la asistencia a ferias, que se aprovecha de mejor manera en la etapa de consolidación.

Cabe resaltar que son muy pocos los incentivos o apoyos diseñados para los grupos que llevan más de 5 años o 10 años, como el caso de los consorcios estudiados, consorcios que realmente muestran que la motivación ha sido trabajar en red, de forma cooperativa, para lograr su expansión. Para estos grupos, los actuales incentivos que brindan las instituciones de apoyo, son insuficientes, pues no cubren sus necesidades reales en una etapa consolidada. Como se mostró en el ranking de barreras de alto impacto para los exportadores entrevistados, en esta etapa los problemas son directamente asociados con la distribución y negociación con importadores / distribuidores: caracterización y seguimiento a los mismos. Así mismo, en Argentina, los problemas institucionales y barreras internas al exportador son de gran importancia para los exportadores.

Sin duda, el apoyo institucional es fundamental para arrancar. En la primera etapa de gestación, los subsidios y apoyos institucionales son claves. Pero lo sigue siendo para grupos que han superado las dificultades de trabajar en red y encontraron los beneficios de la acción colectiva. El apoyo en etapas avanzadas tiene que ver, como mencionaron los empresarios, con:

- Identificar y valorar previamente los importadores o distribuidores con los cuales se relaciona las empresas en misiones comerciales, para evitar oportunismo. Para este punto se hace un llamado a trabajar con las Embajadas en país destino.
- Enfocar las actividades de apoyo comercial en ferias internacionales de forma diferenciada por sector y especialidad
- Manejar muy estratégicamente la imagen país y evitar la improvisación institucional en eventos internacionales.
- Formulación e implementación de planes de promoción de mediano y largo plazo para los sectores que tienen trayectoria y perfil exportador. Negociar, beneficios impositivos para aquellos sectores y grupos de mayor trayectoria, entre otros.
- Cuando un consorcio supera los cinco años aproximadamente, busca otros caminos comerciales más ambiciosos. Las instituciones deberían ser un apoyo para esta transformación. Como se evidenció en la literatura de Consorcios y en la experiencia de uno de los consorcios, es muy posible que la necesidad sea transformarse a un consorcio de ventas, donde se requiera la gestión de una *trader* o de un agente de exportación. En esta etapa, los incentivos podrían ser de mayor impacto como Planes sectoriales de apoyo o reducción impositiva.

6.2 Incentivos y participación de organismos de apoyo

Como se expuso anteriormente, la mayoría de los exportadores entrevistados comparte la opinión favorable de los Consorcios o Grupos de exportación, como herramienta efectiva para iniciar una experiencia exportadora. Sin embargo, también existen recomendaciones y sugerencias, con el fin de mejorar esta estrategia de cooperación y asociatividad empresarial y hacer sostenibles sus ventajas en el tiempo.

A continuación se mencionan las opiniones y comentarios que los empresarios tienen a partir de su experiencia con los consorcios, sobre los programas de apoyo, el trabajo en grupo y la actividad exportadora. Estas opiniones son propias de los empresarios entrevistados de acuerdo a su percepción e intereses y se exponen con el fin de reflejar demandas e inquietudes y para servir de insumo a recomendaciones específicas:

La mayoría coincidió en que el mejor incentivo a la promoción de las PyMEs exportadoras, eran las ayudas para asistir a las ferias internacionales (también las misiones inversas) junto con las misiones comerciales del sector, con el fin de acceder a los canales de distribución. Los subsidios en los *stands* de las ferias y también en los desplazamientos de los exportadores, serían los más efectivos para el apoyo en la promoción exterior de las mismas. Según los entrevistados, es en estos espacios donde efectivamente se realizan los negocios y ventas. Consideran más efectivo la asistencia de un representante de la empresa, que solo el coordinador.

Los entrevistados valoran el esfuerzo de las agencias de promoción, para facilitar la asistencia de los empresarios a estos eventos, pero también manifiestan la necesidad de mejorar el servicio y no descuidar ciertos aspectos:

- Evitar la improvisación institucional en los eventos internacionales: Es imprescindible, para los organismos de apoyo, planear y organizar bien los eventos de promoción internacionales. Cuando un evento se realiza de forma improvisada, por ejemplo, una misión comercial sectorial con empresarios, puede parecer un logro institucional pero cierra la puerta a los empresarios y no logra su objetivo de mediano y largo plazo: generar una relación comercial entre exportadores argentinos e importadores. Esto también se relaciona con la imagen país que finalmente abre o cierra puertas a los empresarios.
- Hacer una valoración previa de los importadores o distribuidores con los cuales se relaciona las empresas en misiones comerciales. De igual manera, hacer seguimiento a la relación, acompañar a la empresa en esto para evitar oportunismo y riesgo de no pago. Para esto se sugiere la activa participación de las Embajadas. Esto tiene que ver con todo un esfuerzo pre feria y post feria o evento.
- Además se recomienda enfocar las actividades de apoyo comercial en ferias internacionales de forma diferenciada por sector y especialidad; no se considera efectivo mezclar sub sectores (de alimentos) y especialidad ya que en algunos casos se pierde el esfuerzo de promoción. Por ejemplo, una empresa gourmet, que no esté en el área de alimentos gourmet, es como si no estuviera en la feria.
- Algunos recomiendan que las agencias de promoción faciliten al cliente el entendimiento de la relación de un consorcio de exportación y la empresa.

Sugieren que esta asociación puede ser confusa para el cliente que cuando encara el pabellón primero ve: Argentina, Fundación Exportar, Consorcio y por último la empresa.

Por otro lado, consideran que las instituciones deberían realizar planes de promoción de mediano y largo plazo para los sectores que tienen trayectoria y perfil exportador comprobado; en este caso mencionaron la necesidad de un plan de apoyo al sector de especialidades alimenticias o gourmet.

A algunas empresas se les dificulta el envío de muestras sin valor comercial. Este es un requisito para iniciar una relación con un cliente y debido a ciertas características del producto, la cantidad o el tamaño se convierte en un problema por altos costos o por garantía de llegar en el estado correcto. Sugieren un canal institucional para facilitar esto.

Hubo una preocupación general por la dispersión de apoyo por parte de las instituciones. Si bien, todos estos incentivos son un beneficio para su gestión y valoran enormemente estas ayudas, notan que muchas instituciones están haciendo lo mismo en simultáneo: esto genera, de alguna manera, desperdicio de recursos y esfuerzos. Esto, así mismo, desorienta al empresario. Se recomienda una focalización y especialización en esto. Para esto convocan a un Plan de promoción internacional a nivel país.

Así mismo, la gran mayoría solicita facilitar los trámites de exportación a los empresarios. Unificar, facilitar, mejorar la información, entre otros fueron los llamados más constantes. Esto teniendo en cuenta que, según la evaluación de los empresarios, las desfavorables regulaciones internas son la segunda barrera más importante para exportar. Se sugiere profundizar en este aspecto directamente con los empresarios ya que es una demanda apremiante y significativa. Encontrar, en conjunto con los exportadores, los puntos negros en la "tramitología" para exportar que generan altos costos de transacción es la acción recomendada. A partir de este mapa de trámites, se podrían localizar los conflictos y debilidades y en última instancia generar soluciones a nivel institucional.

7. Discusión de Resultados

Para cumplir con el objetivo general de la presente investigación, se ejecutaron los tres objetivos específicos, dentro de un marco lógico; es decir, con el cumplimiento de cada objetivo específico, se cumple el objetivo general. El primero de ellos fue analizar las principales barreras al comercio exterior que enfrentan las PyMEs argentinas de alimentos. Para lograr esto inicialmente se acudió a la literatura especializada en el tema y luego a la opinión de los exportadores.

A partir de la revisión bibliográfica se seleccionaron 49 problemas, como los más comunes de PyMEs exportadoras. Estos se evaluaron frente a la experiencia y percepción de las PyMEs exportadoras de especialidades alimenticias en Argentina. Vale decir que los entrevistados fueron los gerentes o vice presidentes de 11 PyMEs que trabajan o trabajaron en Consorcios de Exportación. En promedio los Consorcios tienen más de 5 años de trabajo en red.

Comparando los resultados de las referencias bibliográficas en este tema (Leonideu, 2004; Chambers y Shaw, 2008 entre otros) y la evaluación de las PyMEs entrevistadas, los problemas de mayor impacto para la exportación que perciben los empresarios argentinos son diferentes a los expuestos por la literatura. La diferencia

radica en que se perciben de menor impacto las barreras de información (por escasa o limitada) y se perciben de mayor impacto los referidos a la distribución y marketing del producto y los problemas internos del país. Como se mostró en el marco teórico estos problemas son los que generan los principales costos de transacción a los exportadores (Ver North, 1991; Chambers y Shaw, 2008, entre otros).

Para los exportadores entrevistados la principal barrera es el poco acceso a los canales de distribución internacional, seguida por las regulaciones desfavorables internas del país, la dificultad de encontrar una representación confiable en el exterior, las condiciones deterioradas en el exterior y la complejidad en los canales de distribución, entre otros.

La diferencia frente a otros estudios de PyMEs puede explicarse por varias razones, entre otras por el contexto de los empresarios argentinos²³, la particularidad del sector de especialidades alimenticias y finalmente porque los exportadores entrevistados perciben que el Consorcio de Exportación suple ciertas necesidades, especialmente las de información.

Cabe destacar la percepción negativa que se tiene a la desfavorable regulación interna de Argentina, más allá de los problemas de negociar con el importador / distribuidor. Este hecho, que no aparece en la literatura como una barrera de tan alto impacto para los exportadores, fue percibido así por los empresarios entrevistados. Esta percepción evidencia una restricción en el ambiente institucional para facilitar la creación de ventajas competitivas, que como lo argumenta Ordoñez (1999), se dan cuando hay innovaciones en el ambiente institucional, el organizacional y el tecnológico.

No obstante, a la vez, los entrevistados reconocen muchas fuentes de apoyo para los pequeños exportadores y grupos. Al final, el consenso general mostró que hay fallas internas muy graves, que generan altos costos de transacción para exportar, debido a trámites, permisos, balance de cuentas impositivas, etc, pero a su vez los incentivos son variados y efectivos, por lo menos para empezar, pero también son desarticulados y dispersos. Muchas de las recomendaciones mencionadas por los exportadores se referían a lograr enfocar esfuerzos de apoyo para evitar la dispersión que hoy existe.

La evaluación que los empresarios entrevistados realizaron a la medida en que el consorcio de exportación los apoya a superar las barreras es muy ilustrativa. Esta evaluación fue indirecta, ya que indagó sobre el apoyo que perciben a los problemas que tienen. Se resalta que donde más perciben apoyo es en los temas de mayor importancia para ellos.

En los tres problemas más importantes relacionados con la falta de información de mercado (limitada información para analizar mercados, poca capacidad para contactar clientes, dificultad de encontrar oportunidades de negocio en el extranjero) fueron, en opinión de los empresarios entrevistados, en los que más perciben apoyo por parte del trabajo en consorcio. Esto es un hecho relevante, ya que como se mostró en el marco teórico, la falta de información es una de las principales causas del incremento en los costos de transacción (North, 1991). De esta manera, se puede afirmar que los empresarios perciben que trabajando en consorcio pueden reducir sus costos de transacción para exportar. Esta afirmación concuerda con la literatura consultada que muestra que actuar en red empresarial, de forma cooperativa, reduce los costos de transacción (Fernandez, 1999; Lazzarini, 2001). Asimismo, el hecho de que los exportadores continúen trabajando en el Consorcio de Exportación, después de 2

²³ El contexto en términos del tiempo (2009-2010) a diferencia del momento en que se realizó la investigación de Leonidou y en términos de coyuntura macroeconómica, entre otras influencias.

años, implica que los beneficios percibidos de actuar en red son más altos que los costos, como fue sugerido en el marco teórico (Neves, 2009)

Asimismo, los exportadores perciben un alto apoyo en los dos problemas que para los entrevistados fueron los de mayor impacto: el acceso a canales de distribución y la canalización de ayudas e incentivos institucionales. Estos resultados reflejan que en opinión de los exportadores el trabajo en Consorcio los apoya en los temas más críticos de la actividad exportadora. De igual forma, muestra que los Consorcios actúan favorablemente frente al ambiente institucional, canalizando apoyos e incentivos institucionales, que resultó como la segunda barrera más importante para el desarrollo de su actividad y un importante obstáculo a la competitividad sistémica.

El segundo objetivo específico de la investigación fue caracterizar el modelo de negocio de los consorcios de exportación de alimentos. Para su logro, primero se realizó una revisión bibliográfica sobre la figura de consorcio y posteriormente se consultó la opinión de los empresarios exportadores y los coordinadores de Consorcio.

Como resultado de esta exploración se puede afirmar que, a lo largo de la revisión bibliográfica se mostraron los beneficios de trabajar bajo esquemas de acción colectiva, cooperación empresarial y en red. En especial el modelo de los Consorcios de Exportación, que es una red empresarial horizontal, ha demostrado ser efectivo para lograr exportaciones por parte de pequeñas y medianas empresas. Tanto en Europa como en el caso latinoamericano, en particular, el argentino, el proceso de formación del consorcio parte de un apoyo institucional. Este apoyo es un incentivo directo, un subsidio a ciertas actividades del grupo; estas pueden ser actividades promocionales, asistencia a eventos internacionales, planes de negocio o para la coordinación del grupo, entre otras. En Argentina, para el caso del Programa estudiado, el apoyo se concentró en la coordinación del grupo; esto no descarta otras ayudas institucionales de otras entidades para diversos temas.

En todos los casos estos incentivos son temporal y económicamente limitados. Si bien, esto funciona como un “motor de arranque” y favorece que las empresas se auto convoquen a participar en un trabajo conjunto, el incentivo real debería ser el concepto de cooperación empresarial para enfrentar juntos los obstáculos, no el deseo de obtener subsidios. Esto, como fue mencionado en el marco teórico, tiene que ver con las fuentes de valor, que dan beneficio económico y se generan a partir del trabajo en red (Lazzarini, 2001).

La experiencia en la literatura consultada mostró que en algunos casos se termina el subsidio y se diluye el consorcio. Para el caso de los exportadores argentinos entrevistados, el consorcio y el trabajo en red logró generar otras fuentes de valor para los empresarios, que han garantizado la sostenibilidad de grupo. Además de lograr el objetivo fundamental, aumentar y sostener las exportaciones, después de 5 y 10 años de experiencia en cada consorcio, también se generaron las fuentes de valor propias del trabajo en red (Lazzarini, 2001): estructura social, relaciones, aprendizaje y externalidades positivas diferentes al objetivo exportador. Además se evidenció la existencia de mecanismos de coordinación como estandarización y adaptación mutua a nuevas tecnologías y formas de hacer negocios.

Por otro lado, se mostró que conformar un Consorcio de Exportación conlleva también costos de transacción propios de trabajar en grupo y otras dificultades ligadas a la desconfianza y la baja disponibilidad de compartir información, entre otras mencionadas. Como se pudo apreciar, estos grupos han logrado sostenerse por más de 5 años (Food Concept) y 10 años (GEAN). Si bien, hay empresas que han entrado y salido en poco tiempo, por distintas razones, existe una base grupal que permanece

y que disfruta de los valores agregados de trabajar en red. Estos empresarios valoran más trabajar de forma cooperativa que de forma individual a pesar de que todos perciben que pueden exportar por cuenta propia. De nuevo se retoma la base teórica que indica que, en estos casos, los empresarios perciben mayores beneficios que costos por trabajar en red (Neves, 2009).

Se caracterizaron los diversos tipos de consorcios: de acuerdo a su función, tipo de producto y origen. Se describieron los consorcios de promoción y de ventas, estos últimos como una forma más ambiciosa en términos comerciales. También los consorcios sectoriales, multisectoriales, entre competidores (o no competidores), regionales o de mercado común. Por último, los duros (de largo plazo) o los suaves (de corto plazo). De esta manera, los consorcios entrevistados, Food Concept y GEAN, se ubican en la categoría de duros, son sectoriales (alimentos gourmet) con una amplia gama de productos, en algunas ocasiones complementarios. Originalmente se constituyeron como consorcios de promoción, pero de acuerdo a la opinión de los empresarios están cerca a la necesidad de transformarse a una figura más comercial. Esto es una transformación natural, en coincidencia con lo contemplado por ONUDI, de acuerdo al nivel de desarrollo de la red.

De acuerdo a la información consultada se constató que los dos consorcios han crecido en valor de ventas en los últimos siete años. Food Concept creció a una tasa promedio anual de 14% entre 2003 y 2009 pero en el último año cayó el valor de las ventas. GEAN creció a una tasa de 18% en el mismo periodo pero en el último año bajó el ritmo de crecimiento. En general el 2009 fue un año de crecimiento negativo para el conjunto de consorcios de exportación en Argentina, explicado por la crisis financiera internacional.

El tercer objetivo específico fue analizar en términos económicos y de competitividad el desempeño de dos consorcios de exportación de alimentos a partir de criterios e indicadores de impacto y de gestión.

Para evaluar la gestión del consorcio, se seleccionaron criterios e indicadores, cualitativos y cuantitativos en diferentes áreas de gestión. Las percepciones cualitativas ayudaron a comprender mejor los puntos débiles y las fortalezas. Se evaluaron 5 criterios de gestión de los consorcios que incluían 15 indicadores valorados por la opinión de los entrevistados.

Además del apoyo a superar barreras de exportación, antes reseñado, fue evaluado el crecimiento en ventas y si este crecimiento se explicaba por la gestión del consorcio. En general todos crecieron significativamente desde el año antes a participar del consorcio hasta el último año. Sin embargo, el crecimiento no necesariamente está relacionado a la gestión del consorcio. Según varios exportadores (40% de los entrevistados), el crecimiento fue resultado de condiciones externas favorables como: una tasa de cambio devaluada para la moneda local, crecimiento del mercado internacional, crecimiento del cliente: apertura de nuevos locales, nuevos negocios, etc. De esta manera se hace evidente que evaluar la efectividad de los consorcios solo por el aumento en ventas es insuficiente, es preciso acompañar este indicador con uno explicativo.

Es importante anotar que, la mayoría de los empresarios que reconocen que han crecido por otras causas diferentes a la gestión del consorcio, valoran de forma positiva la gestión del grupo y encuentran otros beneficios, independientemente de su resultado exportador individual; en este sentido, le apuestan más al largo plazo para evaluar la gestión en general. Esta afirmación revela la creación de fuentes de valor por trabajar en red como las externalidades positivas, que son beneficios para los

empresarios no necesariamente relacionados con su objetivo principal de exportar (Lazzarini, 2001), si no relacionados con formas de hacer negocios, información de mercado, canales de distribución internos, contactos compartidos, etc.

Adicionalmente se evaluó la regularidad en las exportaciones y variedad de mercados para los exportadores argentinos. En general estos indicadores tuvieron de media a alta valoración, es decir, tanto en frecuencia como en cantidad de mercados (países) se ha crecido. Esto muestra que la actividad exportadora es sólida, no es ocasional y tiende a ser sostenible.

Asimismo se evaluó la percepción del empresario en cuanto al ahorro en costos por trabajar en Consorcio. Este criterio tuvo 6 indicadores relacionados con la percepción de ahorro en material promocional, costos de logística, acceso a ferias internacionales, lobby y contacto con clientes, acceso a información y coordinación del grupo. Donde los empresarios perciben mayor ahorro es en el acceso a ferias. De nuevo esto es muy favorable para la gestión de los consorcios ya que todos coinciden en que el acceso a ferias es vital para su actividad exportadora. También perciben un alto ahorro en la coordinación del grupo; esto podría explicarse por los subsidios que recibieron al iniciar su trabajo en consorcio, pero la mayoría de empresarios entrevistados llevan más de dos años trabajando juntos, es decir, ya no reciben subsidios a la coordinación. Por último perciben medio nivel de ahorro en el contacto y lobby con clientes y el acceso a la información de mercado. Perciben bajo nivel de ahorro en material promocional para la empresa y en la logística exportadora.

Por último se evaluó un criterio de percepción general del consorcio. Este incluyó dos indicadores: la percepción de los beneficios de trabajar en red y la percepción de efectividad (logro de mayores ventas con menores recursos) del consorcio. Aunque el criterio fue evaluado en promedio de forma positiva, en comparación con los demás criterios, no tuvo la valoración más alta. Esto posiblemente se explique por la necesidad de mejorar y cambiar ciertos esquemas de trabajo que en general manifestaron los entrevistados.

Entre los dos indicadores, el mejor evaluado fue la percepción de beneficios de trabajar en red, por encima de la efectividad. Así se muestra que aunque el empresario reconozca que no necesariamente ha incrementado sus ventas o ha abierto más mercados de exportación, actuar en red es algo muy positivo para la empresa. Como se mencionó anteriormente, el empresario percibe que cumple con otros objetivos empresariales diferentes al comercio exterior, o el objetivo que los unió. Esto, no importa los resultados, es una fuente de generación de valor y en última instancia utilidad económica (Lazzarini, 2001) que incide en la percepción de que trabajar en red trae mayores beneficios que costos (Neves, 2009). En otras palabras se puede afirmar que el empresario percibe la generación de Capital Social (Ordoñez, 1999) por su trabajo colectivo y esto se vuelve una ventaja competitiva para las PyMEs.

Estas opiniones y hechos muestran un alto nivel de competitividad de las empresas a través de su acción colectiva. Además de encontrar un crecimiento promedio de ventas de los consorcios entre el 14% y 18% anual, entre 2003 y 2009, y una fuerte crisis internacional en el último año, estas empresas han innovado su forma de gestión y se han adaptado al contexto para superar sus barreras a la exportación. Estas afirmaciones coinciden con las ideas de Porter sobre la competitividad como la capacidad de crear valor de forma sustentable.

Ambos Consorcios pasaron por un proceso de incubación bajo la tutela del Programa para la Formación de Consorcios de Exportación de la Fundación Standard Bank y la Fundación Exportar. Este proceso inicial sirvió tanto para darle respaldo financiero al

consorcio en formación como para generar un espacio de aprendizaje para los coordinadores y las empresas participantes.

Como se pudo apreciar, en los dos consorcios, las PyMEs construyeron las ventajas competitivas típicas de la acción en red a partir de las siguientes fuentes de valor: estructura social, capital social, aprendizaje de las PyMEs, externalidades de la red, así como vínculos sociales fuertes y especialización del conocimiento (Lazzarini, 2001); esto les ha permitido un procesos de estandarización y adaptación mutua en la tarea exportadora. Crear valor, según Porter, implica obtener un sobre precio, reducir costos y diferenciarse de la competencia. Estos resultados se obtienen por diferentes niveles de innovación en la forma de producir y comercializar que surgen por la implementación de diferentes estrategias (Porter, 1985).

Evidentemente las empresas de alimentos analizadas, que trabajan bajo la figura de consorcio, le apuestan a la estrategia de enfoque (reducción de costos + diferenciación) para aumentar competitividad: por un lado, se diferencian de la competencia porque van a un mercado meta gourmet (especialidades alimenticias) que vale decir, está en crecimiento a nivel mundial; por otro lado, actuar en red les proporciona ventajas en costo, entre otras fuentes de valor antes mencionadas, para acceder a estos mercados de forma competitiva.

Los resultados saltan a la vista, con el incremento constante del valor de las ventas al exterior, la consolidación del trabajo colectivo y la transformación por cuenta propia hacia otros esquemas de gestión más ambiciosos. Sin embargo, como lo muestra Ordoñez (1999), el ambiente institucional impone restricciones a la competitividad sistémica.

De esta manera fue logrado el objetivo general que era evaluar el impacto de los consorcios de exportación para acceder de forma competitiva a mercados internacionales a través de la acción colectiva de PyMEs argentinas de alimentos. La evaluación muestra resultados positivos ya que, de acuerdo a los empresarios consultados, el consorcio actúa de forma muy efectiva para ayudar a la PyME a superar las barreras a la exportación más importantes en términos generales (literatura consultada) y las barreras en el contexto argentino. También para este caso, los empresarios lograron superar las dificultades de trabajar en grupo, que demuestra que encontraron fuentes de valor que les permitió sostenerse por más de 5 años a pesar de finalizar con los subsidios institucionales. Si bien no todos comparten la misma opinión, de hecho, dentro de los entrevistados habían PyMEs que no encontraron suficientes beneficios de actuar en red, en general la percepción es muy favorable. Sin embargo, el contexto actual es crítico, el último año fue de pérdidas para muchos, esto genera una creciente necesidad de adaptación a nuevas formas de gestión.

En términos puntuales, el impacto de la gestión de los consorcios fue evaluado con cinco criterios que incluían quince indicadores con resultados favorables en términos económicos y de competitividad. Tanto las ventas, como los mercados, la frecuencia en exportar han aumentado, mientras que se perciben importantes ahorros en la gestión de promoción exportadora y la percepción de los beneficios es alta. De esta manera se constata, que casi la totalidad de los empresarios entrevistados percibe mayores beneficios frente a los costos que implica trabajar en red. Es por eso que continúan su acción colectiva bajo la figura de consorcios de exportación.

De esta manera se constata la hipótesis principal de esta investigación y se puede afirmar que las pequeñas y medianas empresas de especialidades alimenticias que trabajan agrupadas dentro de un consorcio de exportación logran incrementar sus exportaciones, reduciendo sus costos de transacción a través la cooperación y la

acción colectiva. Asimismo, el trabajo en consorcio les permite a las PyMEs lograr un proceso de internacionalización más competitivo y sostenible en el tiempo.

Como un valor agregado de la investigación y del análisis de la información cualitativa que brindaron los actores, se construyó un ciclo de vida de los consorcios que resulta de gran utilidad para entender sus etapas y necesidades, sobre todo para las agencias de apoyo y promoción de esta figura. Ver Ilustración 8.

Se identificaron cuatro etapas generales (A, B, C y D), siendo la primera la etapa de conformación (A), esta dura aproximadamente dos años. En esta, el subsidio es el incentivo principal del trabajo colectivo. Las acciones de promoción y de información de mercado son fundamentales para el posicionamiento de la empresa. También es una etapa donde surgen los conflictos propios de trabajar de forma colectiva. En esta salen y entran nuevas empresas y se va consolidando un grupo base.

Los que superen esta etapa, continúan en la segunda (B), denominada de expansión y maduración. Esta va desde los dos a los cinco primeros años de gestión. En esta etapa las empresas empiezan a evidenciar los beneficios de trabajar en red y su sostenibilidad de mediano plazo, supera los subsidios iniciales. Sin embargo, al final de esta etapa, en donde las ferias internacionales y las misiones comerciales son de gran importancia, el consorcio y las empresas tienen nuevas necesidades y enfrentan otros retos. Por esta razón, se enfrentan a la decisión de transformarse o desaparecer.

Según la opinión de varios exportadores, cuando un consorcio supera cierto tiempo de maduración y consolidación, todavía necesita apoyo pero de otra forma. Ya lo que al principio era vital, ahora pasa a un segundo plano y se busca satisfacer nuevas necesidades.

La transformación, sería una nueva etapa de desarrollo (D), en la que los objetivos comerciales son más ambiciosos y amplios y existe una relación de confianza y compromiso que permite esta adaptación. Generalmente esta transformación apunta a figuras como los consorcios de ventas, tipo *traders* o agentes de exportación. Como se mostró en el resultado de las entrevistas, los problemas de mayor impacto son los relacionados con la distribución y el *marketing*. La relación con los distribuidores es la barrera más alto impacto y buscan formas de tener mayor poder de negociación.

Por otro lado, la opción de desaparecer (C) surge si las empresas no encontraron vínculos fuertes o carecen de las fuentes de valor de trabajar en red o porque cumplieron sus objetivos y les resulta mejor actuar de forma individual. En este último caso, los costos de trabajar en grupo les resultan mayores a los beneficios. Es importante que las entidades de apoyo reconozcan esta etapa para canalizar mejor sus apoyos y evitar incluir nuevas PyMEs a estos grupos.

8. Conclusiones

El comercio de alimentos ha venido creciendo en los últimos años en el mundo. Este crecimiento debería generar prosperidad en los países exportadores, pero generalmente no logra el objetivo de desarrollo. Esto se debe, entre otras razones, a las barreras que deben enfrentar, las pequeñas y medianas empresas para acceder y sostenerse en el comercio internacional.

Las empresas con vocación exportadora se enfrentan a un contexto de negocios que, con frecuencia, envía mensajes contradictorios: Por un lado, el mensaje promueve la globalización, la internacionalización y el aumento de las exportaciones. Por otro lado, las barreras a exportar son altas y variadas lo que impone altos costos para las PyMEs sobre todo en países en vías de desarrollo como los latinoamericanos. Esto hace que las pequeñas empresas perciban que el comercio exterior las excluye y que el esfuerzo exportador sea una actividad frustrante. Esto es una gran limitante para la prosperidad en los países ya que las PyMEs son la mayoría de las empresas y unas grandes generadoras de empleo tanto en Latinoamérica como en otras regiones.

Los alimentos especializados o *specialties* son un grupo de alimentos que ha venido creciendo en demanda y preferencia del consumidor final; estos se caracterizan por su alto valor, funcionalidad, conveniencia y alto estándar de calidad. Este mercado es un nicho de alto valor, poco masivo al que las PyMEs pueden acceder de forma competitiva.

En el escenario de mercado antes expuesto, sólo las empresas que mejor se adaptan a los cambios constantes de las preferencias del consumidor y a las barreras a la exportación son los que logran el éxito comercial. Algunas PyMEs han demostrado tener capacidad de adaptación y están en un creciente proceso de internacionalización, incrementando cada vez más su participación en el mercado externo. Esto, en algunas ocasiones, se debe a procesos de acción colectiva en la forma de Consorcios de Exportación.

La situación problemática de la presente investigación se resume en dos hechos: las barreras internas y externas a la exportación de PyMEs y la dificultad de trabajar de forma cooperativa entre empresas. De acuerdo con la literatura sobre los problemas o barreras a la internacionalización de pequeñas empresas, las barreras de más alto impacto suelen ser aquellas relacionadas con la falta de información y el marketing (distribución). La información es clave para reducir la incertidumbre y evitar riesgos de mercado que reduzcan los costos de exportar. La información es el insumo de la planeación y la organización más allá de la intuición y la experiencia personal. Por otro lado, se mostró que conformar un Consorcio de Exportación, como una forma de cooperación entre empresas, conlleva también costos de transacción propios de trabajar en grupo y otras dificultades ligadas a la desconfianza y la baja disponibilidad de compartir información, entre otras mencionadas.

A lo largo de la investigación se intentó profundizar en el análisis de la cooperación como forma de aumentar la competitividad empresarial. El objetivo general fue evaluar el impacto de los consorcios de exportación como una acción colectiva de PyMEs argentinas de alimentos para acceder de forma competitiva a mercados internacionales. Como primer objetivo específico se analizaron las principales barreras al comercio exterior que enfrentan las PyMEs argentinas de alimentos. Como segundo objetivo específico se caracterizó el modelo de negocio de los consorcios de exportación de alimentos; por último, se analizó en términos económicos y de

competitividad el desempeño de dos consorcios de exportación de alimentos a partir de un conjunto de criterios e indicadores.

La investigación fue de tipo exploratorio con base en datos primarios y secundarios. El método que se utilizó fue el de Estudio de Casos, entrevistando a profundidad a Gerentes y/o Subgerentes de once pequeñas y medianas empresas exportadoras pertenecientes a dos consorcios de exportación. Estos dos consorcios tienen más de cinco y diez años de actividades. También se entrevistaron los coordinadores de dichos consorcios y funcionarios de agencias de promoción y apoyo a las exportaciones argentinas. Por último se utilizaron herramientas del análisis multicriterio para la evaluación de la información primaria.

El marco teórico de la investigación tuvo como eje los costos de transacción de la economía institucional, las acciones colectivas, la cooperación empresarial, el análisis de redes y la competitividad. A su vez se investigó sobre las barreras a la exportación de las PyMEs y sobre la estrategia de consorcios de exportación a nivel internacional y en Argentina.

Se expuso que las empresas acuden a estrategias cooperativas que involucran acciones colectivas para disminuir los costos de transacción del proceso exportador. Dentro de este proceso, las redes empresariales promueven a su vez, fuentes de valor para las empresas como la estructura social, el aprendizaje y las externalidades positivas que a través de interdependencias combinadas tienen como mecanismo de coordinación la estandarización de procesos. Asimismo las redes generan otra fuente de valor como los vínculos sociales fuertes y la coespecialización del conocimiento que a través de la interdependencia recíproca tiene como mecanismo de coordinación la adaptación mutua. Estas fuentes de valor generadas por la acción en red facilitan la competitividad empresarial.

La competitividad se introdujo como la capacidad de una empresa para generar valor de forma sostenible. Una ventaja competitiva se crea cuando se descubren nuevas y mejores formas de competir en un sector y se trasladan al mercado, que en la mayoría de los casos son innovaciones triviales. Algunas causas de innovación ocurren por nuevas tecnologías, nuevas demandas de los consumidores, aparición de un nuevo segmento sectorial, cambio en el costo de los insumos, cambios en las disposiciones gubernamentales. En este punto también se expuso la competitividad sistémica que surge cuando se crea capital social, por las innovaciones en los ámbitos institucionales, organizacionales y tecnológicos.

Dentro de la revisión de literatura sobre barreras a la exportación de PyMEs, se destacan tres trabajos. En uno de estos, Leonidou (2004) clasifica los problemas como de muy alto impacto, alto impacto, medio y bajo impacto para las exportaciones de PyMEs. Los problemas que resultaron de muy alto impacto generalmente estaban relacionados con falta de información de mercado y en la dificultad de análisis de la misma por parte de la empresa. Algunos de los problemas de mayor impacto identificados fueron: Limitada información para identificar y analizar mercados, escasa capacidad para contactar a clientes en el extranjero, dificultad en identificar oportunidades de negocio en el extranjero, dificultad en igualar precios de la competencia, excesivos costos de transporte y seguros, diferentes actitudes y hábitos de los clientes, entre otros. Según otros autores (Chambers & Shawn, 2008) la barrera principal de los empresarios era la falta de personal calificado, la dificultad de conseguir canales de distribución adecuados, dificultad de acceder a información confiable, entre otros.

El país pionero en implementar la estrategia de Consorcios de Exportación fue Italia

(1976). Actualmente, los consorcios se expanden en diferentes regiones de Europa, África y Latinoamérica. En esta última, la experiencia argentina es la de mayor antigüedad (desde 1998). El Programa de Consorcios de Exportación de la Fundación Standard Bank y Fundación Exportar, es el primer Programa de apoyo en Argentina, agrupa a 54 consorcios que exportan aproximadamente U\$S 140 millones. En 2009 hubo un retroceso en el valor exportado explicado por la crisis financiera y económica global.

De acuerdo a los resultados de la investigación se constató que el principal problema de los exportadores argentinos entrevistados fue la dificultad de acceder a los canales de distribución, seguido por las desfavorables regulaciones internas y la dificultad de encontrar un representante confiable en el exterior. Asimismo, los exportadores consultados manifestaron que trabajar en consorcio les ha permitido superar las barreras de información y distribución que han sido señaladas como las de mayor impacto para la gestión de las empresas.

De igual forma, la evaluación de los consorcios arrojó resultados positivos en los cinco criterios analizados. Tanto las ventas, como los mercados, la frecuencia en exportar han aumentado, mientras que se perciben importantes ahorros en la gestión de promoción exportadora y la percepción de los beneficios es alta; en este último punto se mencionan beneficios como sinergia, relaciones fuertes, distribución conjunta, apoyo mutuo, etc, aun en casos de ex participantes de los consorcios. De esta manera se constata, que casi la totalidad de los empresarios entrevistados percibe mayores beneficios frente a los costos que implica trabajar en red. Es por eso que, la gran mayoría de los entrevistados, continúan su acción colectiva bajo la figura de consorcios de exportación. Sin embargo, existe la necesidad de transformar su actuación de consorcio de promoción a consorcio de ventas. Este proceso lo han empezado a realizar algunos de forma particular, sin apoyo institucional.

Las recomendaciones que plantean los exportadores a los programas de apoyo, permitieron establecer una caracterización del ciclo de vida de los consorcios. En cada etapa, el consorcio tiene unas necesidades específicas y los incentivos deberían ser diferenciados. Hasta los dos años de creación del consorcio, es fundamental el apoyo en información de mercado y actividades de promoción y marketing. De los dos a cinco años es fundamental la asistencia a ferias o misiones comerciales internacionales. Después de los cinco años, la necesidad se enfoca en la relación con el importador o distribuidor, en mejorar el poder de negociación y en la confiabilidad de la relación. De esta manera, después de los cinco años de acción colectiva hay dos caminos: disolver el consorcio y actuar de forma individual o adaptar la acción a formas comerciales más ambiciosas como los consorcios de ventas.

Como punto final se puede afirmar que la hipótesis inicial se comprueba en este caso de análisis. Las pequeñas y medianas empresas de especialidades alimenticias que trabajan agrupadas dentro de un consorcio de exportación logran incrementar sus exportaciones, reduciendo sus costos de transacción a través la cooperación y la acción colectiva. Asimismo, el trabajo en consorcio les permite a las PyMEs lograr un proceso de internacionalización más competitivo y sostenible en el tiempo. Sin embargo, las fallas institucionales que los exportadores argentinos perciben, juegan en contra de la ventaja competitiva creada, o en otros términos, la hacen insuficiente. De esta manera, el comercio internacional puede ser una fuerza poderosa para generar desarrollo y reducir los niveles de pobreza de los países.

Como futuras líneas de investigación se propone inicialmente profundizar el alcance de la presente investigación involucrando un mayor número de empresas y de consorcios. Los resultados aquí generados, podrían ser validados con empresarios de

distintos sub sectores de la agroindustria, entre otros sectores; además esto podría ser replicado a otros países de la región que cuentan con menor experiencia con este tipo de programas. Adicionalmente, se propone que las agencias de promoción de exportaciones implementen los resultados y recomendaciones para adaptar sus programas de apoyo e incentivos de forma más efectiva. Se recomienda profundizar en la caracterización de las distintas etapas por las que transcurren las redes o consorcios de exportación para así adaptarse de forma periódica y acertada a nuevos escenarios, necesidades y realidades.

Bibliografía

- Arrow Kenneth J, 1985. "Economic History: A Necessary Thought Not Sufficient Condition for an Economist: Maine and Texas," American Economic Review, American Economic Association, vol. 75(2), pages 320-23, May
- Banco Interamericano de Desarrollo, 2003. Se buscan buenos empleos: los mercados laborales de América Latina. Informe de progreso económico y social 2004. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Banco Interamericano de Desarrollo, 2005. El BID y la creación de empleo en las Américas Mar del Plata, Argentina. División de Desarrollo Social Banco Interamericano de Desarrollo 1300 New York Avenue, N.W. Washington, D.C. 20577
- Banco Mundial, 2008. "Informe sobre desarrollo mundial: agricultura para el desarrollo". Banco Mundial en coedición con Mayol Ed.
- Bleger, 2004. "Financing SMEs and structural change in Argentina: A case study of market failures and problems of information". IDES Economic Development Institute of Social Economic Development - Review Social Sciences No. 157.
- Bonoma Thomas, 1985. "Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process", Journal of Marketing Research, XXII.
- Chambers Edward, Shaw William, 2008. "Reaching out: exploring SME opportunities and challenges". Western Center of Economic Research. School of Business, University of Alberta.
- Chetty Silvie, Blankenburg D, 2000. "Internationalisation of small to medium sized manufacturing firms: a network approach". International Business Review 9 (2000) pp. 77-93. School of Business and Public Management, Victoria University of Wellington (N Zealand) – Uppsala University (Sweden).
- Coase Ronald, 1937. "The nature of the firm". Economica, New Series, Vol. 4, No. 16. (Nov., 1937), pp. 386-405.
- Dutch Association of World Shops (DAWS) – FINE, 2008. "Fair Trade 2007: Facts and Figures of an ongoing success story" Report on fair trade of 33 consumer countries. <http://www.european-fair-trade-association.org/efta/Doc/FT-E-2007.pdf>
- Eisenhardt K. M., 1989. "Building Theories from Case Study Research", Academy of Management Review, Vol. 14, nº 4, pp. 532-550.
- Eisenhardt K. M., 1991. "Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic". Academy of Management Review, Vol. 16, nº 3, pp. 620-627.
- Elizondo et al, 2009. Los consorcios de exportación: la experiencia latinoamericana y española. Fundación Standard Bank y Fundación Exportar.
- Eggertsson, Th., 1999. "Economía neoinstitucional: Comportament and institutions". CEU Press, Cartier.
- Food and Agriculture Organization (FAO), 2005. "State of food and agriculture: Agricultural trade and poverty: can trade work for the poor?".
- Fundación Standard Bank, 2008. "La internacionalización de empresas y el comercio exterior argentino". Dirigido por Felix Peña. 1a ed. Buenos Aires.

- Fundación Standard Bank y Fundación Exportar, 2009, 2008, 2007. Informe de Actividades de los Consorcios y Grupos exportadores.
- Fernández J.C. y Arranz N., 1999. "La cooperación entre empresas: análisis y diseño". Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Madrid.
- Gummesson E., 1991. "Qualitative Methods in Management Research". Sage Publications, Newbury Park, California.
- Hamid Etemad, Wright R, Dana Leo, 2001. "Symbiotic International Business Networks: Collaboration between Small and Large Firms". Thunderbird International Business Review, Vol. 43 (4) pp. 481-499.
- Lazzarini, S.G.; Chaddad, F.R. & Cook, M., 2001. "Integrating Supply and Network Analysis: The Study of Netchains". Journal on Chain and Network Science, V 1, N 1, issn 1569-1829 p. 7-22
- Leonidou Leonidas, 2004. "An analysis of the barriers hindering small businesss export development". Journal of Small Business Management 2004 42(3), pp. 279-302.
- López Ripoll Carlos, 2003. "Redes empresariales – Experiencias en la región Andina. Manual para el Articulador" CEPAL y Cooperación Italiana. Minka, Trujillo.
- López Ripoll Carlos, 2006. "Desarrollo de un Método para la evaluación flash de consorcios" ONUDI.
- Moori Koenig, V., 1997. "Los límites al crecimiento de las exportaciones de las exportaciones de las pequeñas y medianas firmas argentinas". Boletín Informativo Techint No 290. Buenos Aires. Argentina.
- Moori Koenig, V. y Yoguel, G., 1995. "Perfil de la inserción externa y conducta exportadora de las pequeñas y medianas empresas industriales argentinas". Documentos de Trabajo No65. CEPAL. Buenos Aires. Argentina.
- Neves, 2009. "Plan de Cadena: Método para el manejo y planeación estratégica de cadenas guiado por la demanda" En: "Avances en el análisis de cadenas de suministro en sistemas agroalimentarios" editado por Zylbersztajn y Onno Omta. Ed Singular, 2009.
- North, Douglas, 1990. "A Transaction Cost Theory of Politics," Papers 144, Washington St. Louis - School of Business and Political Economy
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial ONUDI, 2006. "Acceso a los mercados y consumo responsable: oportunidades u obstáculos para PyMEs en países en desarrollo?" Informe Subdivisión de Fomento al Sector Privado, Viena.
- ONUDI, 2004. "Desarrollo de conglomerados y redes de PYME: Guía de los consorcios de exportación". Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial y Federexport, Viena.
- Ordoñez Hector, 1999. "El capital social clave competitiva: El desarrollo del capital social desafío crítico en la construcción de ventajas competitivas sostenibles". Programa de Agronegocios y Alimentos – Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Ordoñez Héctor, 2000. "Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios". Documento Interno Programa de Agronegocios y Alimentos – Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires.
- Peterson Christopher, 1997. "La epistemología de los agronegocios: pares, métodos y rigor". Universidad de Missouri.

- Porter Michael, 1990. "The Competitive Advantage of Nations"
- Russo, Fabio, 2006. "Cluster and Export Consortia Development: The UNIDO experience" UNIDO – Private Sector Development Branch, Istanbul.
- Shapiro Benson, 1987. "Specialties Vs Commodities: la batalla de los márgenes de ganancia". *Harvard Business School Publishing*, Boston.
- Soil Association Report, 2010. "Organic Market Report"
- Svarzman, G., 2004. "Asociatividad, Redes Productivas y Competitividad PyME". Mimeo. Buenos Aires. Argentina.
- Stiglitz, Joseph, 2008. "Comercio Justo para todos: cómo el comercio puede promover el desarrollo". Oxford University Press. 1 ed Alfaguara, Buenos Aires.
- The Boston Consulting Group, 2009. "Capturing the green advantages for consumer companies". Boston www.bcg.com
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), 2009. "Hand book of statistics".
- Williamson Oliver, 1985. "The economic institution of capitalism: firms, market, relational contracting. New York free press.
- Yin Robert, 1989. "Case Study Research - Design and Methods", Sage Publications Inc., USA.
- Zylbersztajn Decio y Omata Onno, 2009. "Avances en el análisis de la cadena de suministro en los sistemas de agro alimentos". Universidad de Sao Paulo y Universidad de Wageningen. Sao Paulo, Ed Singular.
- Zylbersztajn Decio, 2003. "Costs, Transactions and Transactions Costs: Are there simple answers for complex questions?" *Working Paper*, n. 3/006. São Paulo: Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia e Administração, fev. 2003. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/wpapers>