

Tesis de Maestría en Comercio Internacional

“Análisis de factores clave de funcionamiento de grupos exportadores de alimentos de Argentina”.

Autor: Alejandro Lorenc.

Tutor: Mgter. Ricardo Farías.

Fecha de Presentación: 30/11/16.

Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas.

Universidad Nacional de Córdoba.





Análisis de factores clave de funcionamiento de grupos exportadores de alimentos de Argentina by Alejandro Lorenc is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

INDICE

Capítulo 1	1
1.1- Introducción	2
1.2- Objetivos de la investigación	4
1.2.1- <i>Objetivos generales</i>	4
1.2.2 <i>Objetivos particulares</i>	5
1.3- Preguntas de investigación.....	5
1.4- Justificación de la investigación.....	6
1.4.1- <i>Conveniencia:</i>	6
1.4.2- <i>Relevancia Social:</i>	7
1.4.3- <i>Implicaciones Prácticas:</i>	8
1.4.4- <i>Valor Teórico:</i>	8
Capítulo 2.....	10
2.1- Introducción al Marco teórico.....	11
2.2- Las Pymes exportadoras del sector de alimentos de la Argentina	14
2.2.1- <i>La importancia de las Pymes a nivel mundial</i>	14
2.2.2- <i>Las Pymes en Argentina, la situación en mercados exportadores</i>	14
2.2.3- <i>Exportaciones de alimentos por Pymes Argentinas</i>	16
2.3- Dificultades en la internacionalización de las Pymes	18
2.3.1- <i>Los obstáculos a la internacionalización de las Pymes</i>	18
2.4- Los grupos exportadores	21
2.4.1- <i>Conceptualización</i>	21
2.4.2- <i>El ciclo de vida del grupo exportador</i>	23
2.4.3- <i>Tipos de grupos exportadores</i>	25
2.5- Conceptos estratégicos de los grupos exportadores como modalidad de asociación empresarial	26

2.5.1- <i>Costos transaccionales</i>	28
2.5.2- <i>Acciones de cooperación entre empresas</i>	30
2.5.3- <i>Dinámica de redes</i>	33
2.5.4- <i>Competitividad</i>	35
2.6- El desempeño en los grupos exportadores: Análisis de Factores claves del Éxito e Indicadores de Desempeño.....	37
2.6.1- <i>Factores Clave del éxito del asociativismo exportador</i>	37
2.6.2- <i>Análisis de Variables: Factores Claves del éxito en el asociativismo exportador</i>	44
2.6.3- <i>Indicadores de desempeño de los grupos exportadores</i>	57
2.6.4- <i>Análisis de Variables: Indicadores de desempeño de los grupos exportadores</i>	59
2.7- Hipótesis	67
Capítulo 3.....	68
3.1- Evolución, antecedentes y actualidad de programas de incentivo y apoyo a los consorcios de exportación en Argentina	69
3.2- Marco legal de los consorcios de exportación en Argentina.....	76
Capítulo 4.....	81
4.1- Introducción al Marco Metodológico	82
4.2- Estudio de Casos	84
4.2.1- <i>Grupo Dulcor Gourmet</i>	84
4.2.2- <i>Grupo Apymel</i>	85
4.3- Definición y clasificación de las variables a medir.....	87
Capítulo 5.....	91
5.1- Exposición de los resultados del estudio de casos	92
5.1.1- Factores Claves del éxito en el asociativismo exportador	93
5.1.2- Indicadores de desempeño de los grupos exportadores	106
5.2 Comportamiento de los grupos exportadores de alimentos de Argentina.....	118
Capítulo 6.....	125
6.1- Conclusiones.....	126

Bibliografía	131
7. Anexo	140
7.1- Anexo A: Modelo de encuestas elaboradas para la investigación de campo.....	141

Graficos y Tablas:

Grafico 1. Gráfico Ilustrativo del Mapa Teórico de la Investigación.....	13
Grafico 2. Gráfico de Exportaciones Argentinas por Grandes Rubros.....	17
Grafico 3. Gráfico de Clasificación de las Formas de Cooperación Empresarial.....	32
Grafico 4. Esquema representativo del Marco Metodológico.....	84
Grafico 5. Gráfico conceptual del Proceso de Estudio de Casos.....	90
Grafico 6. Gráfico de la Valoración Encuestada de los Factores Clave de Desempeño Teóricos.....	105
Grafico 7. Gráfico de Variación de las Ventas de las Empresas Encuestadas.....	108
Grafico 8. Gráfico de Aumento de la Regularidad de las Exportaciones de las Empresas Encuestadas...	109
Grafico 9. Gráfico de Variación de las Exportaciones Realizadas por las Empresas Encuestadas.....	110
Grafico 10. Gráfico de Ahorro de Costos de las Empresas Encuestadas.....	112
Grafico 11. Gráfico de Servicios Recibidos por las Empresas Encuestadas por Pertenecer al Grupo.....	116
Grafico 12. Gráfico de Participación de las Empresas Encuestadas en Eventos de Promoción Comercial.....	116

Tabla 1. Tabla Resumen de Delineación de Variables de los Factores Clave del Éxito	93
Tabla 2. Tabla Resumen de Delineación de Variables de Indicadores de Desempeño.....	103
Tabla 3. Tabla resumen de Factores Clave del Éxito Observados en Participantes Encuestados.....	123
Tabla 4. Tabla resumen de Indicadores de Desempeño en Participantes Encuestados.....	124

Capítulo 1

Introducción

1.1- Introducción

Este trabajo tiene como objetivo estudiar los aspectos, tanto positivos como negativos, en la aplicación de un esquema de exportación en grupo como estrategia alternativa para exportar alimentos por medio de empresas (Pymes) en Argentina.

Un grupo exportador se define de manera resumida como una alianza voluntaria de empresas que conforman un centro de servicios de excelencia para asistirles en la internacionalización.

El principal tema de la presente investigación es la verificación de cómo afectan al desempeño diferentes factores de un grupo exportador de Pymes del sector de alimentos de Argentina.

La situación problemática en manera resumida surge a partir de la dificultad que se observa en la práctica para encontrar herramientas que permitan evaluar el desempeño de los consorcios de exportación. La fase de evaluación o control a través de la medición del desempeño del grupo es clave para corregir los desvíos de los objetivos esperados, logrando el éxito continuo y la viabilidad del mismo. De acuerdo a ONUDI¹ (2004) el diseño de la evaluación, el enfoque concreto que se emplee, los indicadores que se elijan y las herramientas que se utilicen dependerán mucho del propósito de la evaluación y de quién la realice. Las evaluaciones pueden tener diferentes razones y objetivos. Pueden estar destinadas a demostrar el impacto o a mejorarlo. Mientras que, en el primer caso, se evalúa el impacto para rendir cuenta de los

¹ Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

recursos utilizados, en el segundo el objetivo es un proceso de aprendizaje destinado a aumentar el rendimiento. Si el objetivo de la evaluación es demostrar el impacto, se hace más énfasis en una medición objetiva y exacta. Frecuentemente, las evaluaciones se realizan en un período largo y se utilizan métodos de investigación científicos. Sin embargo, si la evaluación está destinada a mejorar el impacto, el aspecto clave es la comprensión del proceso que se analiza. Por ello que según Nadvi y Barrientos (2003), se puede aceptar un cierto grado de subjetividad y la evaluación puede realizarse en un tiempo más breve. Es también probable que los métodos de evaluación varíen debido a las diferentes necesidades de los usuarios finales. El grupo exportador, las empresas participantes y las autoridades públicas que conceden subsidios pueden estar en desacuerdo acerca de cómo evaluar el impacto del grupo exportador y pueden desear medir diferentes variables, que requieran métodos de evaluación distintos.

En este trabajo se consideran los desarrollos teóricos que existen sobre los factores clave que determinan el desempeño positivo de un grupo exportador y los elementos que miden dicho desempeño. De este modo a los fines de facilitar herramientas de evaluación de grupos exportadores se buscará contrastar la realidad de un número de grupos exportadores de alimentos de destacado desempeño y medir este último de acuerdo a los estándares o indicadores teóricos de desempeño, y luego corroborar si los factores claves teóricos que afectan el desempeño del grupo se observan presentes en los grupos exportadores tomados como objeto de estudio de caso.

Para proceder en el sentido mencionado previamente, el investigador realiza las acciones descritas a continuación. Se trabaja primero en la identificación de los factores clave, escogidos de acuerdo a la teoría económica principalmente (Minervini, 2011). En este punto el investigador selecciona la hipótesis a contrastar. En segundo término, se definen los indicadores para medir el

desarrollo de un grupo de exportador; de esta forma las predicciones teóricas identificadas previamente pueden ser observadas y sometidas a corroboración empírica. En tercer lugar, se contrastan las conclusiones teóricas con las observaciones empíricas obtenidas de dos grupos exportadores de alimentos, radicados en Argentina. Se utiliza la metodología de estudio de casos y entrevistas en profundidad para contrastar tales hipótesis teóricas.

La perspectiva principal con la que se aborda el trabajo es mercadológica de organizaciones internacionalizadas. Aunque ésta sea la perspectiva principal no significa que sea la única, debido a que existen implicaciones de la temática que abarcan perspectivas alineadas con otras disciplinas, y que son abordadas desde el interés de la investigación, como lo son las relaciones sociales y los procesos de liderazgo y motivación dentro de los grupos exportadores. Con esto se quiere decir que se aborda la investigación desde una disciplina, pero se consideran de manera secundaria otras que son importantes y relevantes a la investigación. La investigación en este estudio tiene un enfoque cualitativo donde la bibliografía se profundiza con un método de estudio de casos que recopila información mediante entrevistas a los diferentes actores relevantes involucrados en la formación, gestión y apoyo de grupos exportadores.

1.2- Objetivos de la investigación

1.2.1- Objetivos generales

A pesar de ser el asociativismo una modalidad frecuente entre productores del sector de alimentos con objetivos de exportación, la implementación y la operatividad de los esquemas por parte de las empresas involucradas carecen de ciertos fundamentos teóricos que encaminan a los

mismos hacia el éxito. El impacto de este trabajo apunta a identificar un conjunto de herramientas necesarias que permitan que los grupos exportadores evolucionen de la manera más eficiente, hacia la exportación de una serie de productos, de forma exitosa en un plazo de vida razonable. Esto lo hace el investigador determinando y evaluando la presencia de factores clave para el desempeño en dos casos de grupos exportadores de alimentos. De esta manera, se busca la prolongación en el tiempo y la evolución saludable de una alianza estratégica entre empresas que actúan en forma de redes para poder disminuir los costos de transacción.

1.2.2 Objetivos particulares

- a) Analizar los indicadores de medición de impacto en el desempeño que caracterizan a los grupos exportadores.
- b) Analizar la actuación de un número de grupos exportadores de alimentos de Argentina a través de elementos de medición de impacto y gestión.
- c) Contrastar los factores determinantes de desempeño teóricos con aquellos que existen en los grupos exportadores de alimentos exitosos en Argentina.
- d) Caracterizar el diseño empresarial de los grupos exportadores del sector alimenticio en Argentina.

1.3- Preguntas de investigación

- a) ¿Cuáles factores clave determinan el buen desempeño de los grupos exportadores? ¿Qué debe hacer un grupo exportador para tener buen desempeño?
- b) ¿Qué indicadores se utilizan para medir el desempeño de mercado en el caso particular de los grupos exportadores? ¿Cómo se mide que un grupo exportador tiene buen desempeño?
- c) ¿Cómo se contrastan los factores e indicadores mencionados anteriormente con la realidad de los grupos exportadores exitosos de alimentos de Argentina?

1.4- Justificación de la investigación

La justificación de la investigación puede considerar diferentes perspectivas. Toda ellas incluyen la conveniencia del estudio de los factores que afectan el desempeño de un grupo de exportador de alimentos desde un enfoque en particular.

1.4.1- Conveniencia:

La importancia de ésta investigación radica en aumentar la posibilidad de concreción de mayor numero de negocios exitosos de los grupos exportadores de la región llevados debido a un mejor desempeño de los mencionados grupos. En ese sentido en esta investigación se evidencia cuáles son los factores claves del éxito para los grupos exportadores de la región. También se busca saber en qué grado esos factores afectan o impactan sobre el hecho de que las empresas puedan superar las barreras individuales a la exportación y los errores usuales de las Pymes exportadoras en el marco de un grupo exportador o por sí mismas.

De esta manera también se puede mejorar la información disponible a las que las fundaciones o agencias de promoción gubernamentales tienen acceso. Permitiendo así posiblemente mejorar o

adaptar sus programas y políticas en medida de las necesidades particulares de los grupos exportadores asistidos, o las variables que determinen el aumento de la competitividad de los mismos.

1.4.2- Relevancia Social:

Existen algunas dificultades a la hora de implantar un grupo exportador que pueden provenir de elementos internos de la relación asociativa o de elementos externos. Generalmente, un desempeño débil del grupo se expresa en malos resultados del mismo o la imposibilidad de sortear las barreras para las que fue creado. De cualquier modo esas dificultades llevan a que se cometan errores en la dinámica del grupo, que eventualmente van afectando la competitividad del mismo. Son estos errores los que deben evitarse de la mejor manera posible para que los miembros del grupo puedan aprovechar al máximo una asociación beneficiosa, de este modo logrando una mejora en la dinámica de las relaciones sociales, y obteniendo el desempeño deseado. Se contempla al grupo como solución que parte de la evolución de las relaciones sociales entre individuos para hacer frente a problemas comunes, generando en la sociedad nuevas modalidades de relaciones entre empresas con el objetivo de exportar. De esta forma se fortalecen las relaciones sociales entre los empresarios, que generalmente en este tipo de asociación son de pequeñas empresas. Como resultado de esta investigación las relaciones sociales que redundan en relaciones empresariales puntualmente apuntan a fortalecer la relación con el coordinador del grupo quien a su vez es el especialista en exportaciones, la reglamentación de las relaciones entre miembros, las reuniones frecuentes, la confianza entre los integrantes del grupo y el intercambio de información. En consecuencia de lo mencionado previamente se

generan proyectos de mayor escala de exportación, así alcanzando nuevos mercados se observará un impacto mayor sobre los clientes, proveedores, acreedores, comunidad y todo el tejido social involucrado.

1.4.3- Implicaciones Prácticas:

Si bien en la teoría en general se reconoce a Europa como un precursor de la estrategia asociativa para la exportación, existe en Argentina una experiencia considerablemente mayor al del resto de Latinoamérica en cuanto a la formación y desarrollo de grupos exportadores. Es por eso que un análisis del ámbito local permitirá brindar conocimientos y dar luz a experiencias que pueden ser útiles en otros países de la región. Los obstáculos, errores y factores claves del desempeño de los grupos exportadores que generalmente se muestran en la literatura son de casos europeos. De este modo el trabajo nos permite en cierto modo contrastar aquellos elementos analizados con los del ámbito local en la realidad de Argentina y para el sector de alimentos.

Al mismo tiempo, a partir de los resultados obtenidos, se podrán aplicar por parte de los organismos de promoción de exportaciones algunos conceptos a la delineación y diseño de políticas de apoyo de grupos exportadores con el objetivo de aumentar la competitividad de los mismos.

1.4.4- Valor Teórico:

Existen numerosas teorías que deben ser consideradas cuando se habla de grupos exportadores. La mayoría de los autores que tratan el asociativismo exportador consideran que hay ciertas raíces que justifican el mismo y que se pueden resumir en los conceptos de las teorías de las

acciones colectivas, costos de transacción y las redes empresariales. Los resultados positivos de una asociación empresarial se observan en aquellas empresas que muestran ciertos factores clave en la dinámica individual y del grupo que los guían hacían un buen desempeño, teniendo como resultado la disminución de los costos de transacción, la superación de obstáculos a la exportación y el logro de la competitividad. Para contrastar la realidad de los grupos exportadores de Argentina con aquella que se plantea en teoría, se hace una evaluación de las experiencias de internacionalización de dos grupos exportadores del sector de alimentos en Argentina y como estas experiencias se adaptan a factores clave para el logro de un buen desempeño propuestos por la teoría.

Si bien no hay una fórmula del éxito para evitar los errores y lograr la competitividad, diversos autores han estudiado el comportamiento de numerosos grupos exportadores de diferente índole para lograr identificar factores claves en este tipo de modalidad asociativa. Estos factores a los que llamamos factores clave de buen desempeño o factores claves del éxito son un cúmulo de comportamientos que los grupos exitosos que fueron objeto de estudio han tenido frente a diferentes situaciones comunes que se presentan como dificultades para ellos. Así el aporte de este trabajo busca corroborar la presencia de estos factores en el contexto Argentino. De este modo determinar los mejores caminos para que los grupos exportadores logren alcanzar sus objetivos y gozar de una relación asociativa estratégica que resulta beneficiosa para todos sus miembros. Estos aportes mencionados podrían en conjunto con los programas de apoyo a grupos exportadores, que ya se están aplicando por varias organizaciones, encaminar los incentivos de actividades relacionadas con la promoción de grupos exportadores hacia resultados superiores; como mejores y más duraderas relaciones de asociación, mas exportaciones, etc.

Capítulo 2

Marco teórico

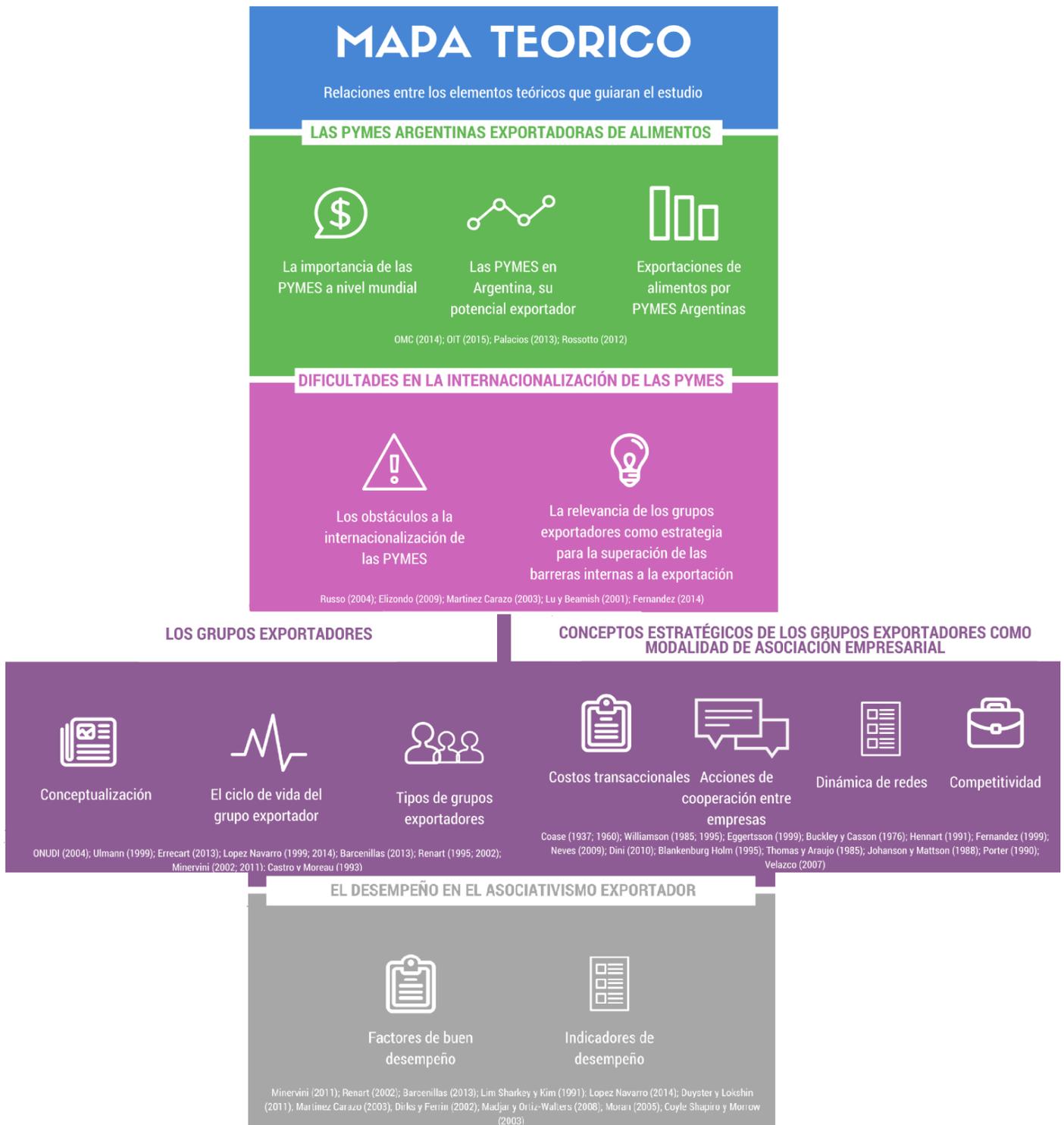
2.1- Introducción al Marco teórico

El análisis y la revisión bibliográfica que la investigación propone se enmarca en un campo del conocimiento donde no se dispone de muchas teorías que expliquen los fenómenos que se quieren estudiar; en muchos casos solamente existen generalizaciones empíricas, es decir, proposiciones que han sido comprobadas en la mayor parte de las investigaciones realizadas. Es por ello que se refleja en esta sección la perspectiva teórica a través de recopilaciones de elementos teóricos y algunos empíricos combinados, más que adoptar o adaptar una o varias teorías puntuales.

Dicha perspectiva se plantea de manera que el marco teórico que se presenta incluye un desarrollo de los resultados y las conclusiones a los que han llegado los estudios antecesores. Los estudios se comentan y se entrelazan con un esquema lógico de encuadre de relación de inclusión de conceptos. Esa relación de conceptos se puede ver representada por los siguientes elementos: se parte de un encuadre general de la situación de las Pymes exportadoras de alimentos de la Argentina; lo que lleva a analizar la dificultad de la internacionalización de las Pymes; luego se expresan las proposiciones que exponen a los grupos exportadores como solución para la internacionalización de las Pymes; esos conceptos están complementados por las bases teóricas que muchos autores indican como motivadores de la formación de grupos de exportación como estrategia de asociación empresarial; y finalmente se exponen los factores que inciden en el desempeño de un grupo exportador y los indicadores que los miden. De ese modo se guía y se limita la investigación a una propuesta de generalización empírica que funcione como hipótesis.

La organización, relevancia de los estudios antecedentes y su relación se expone en el siguiente mapa teórico:

Gráfico 1. Gráfico Ilustrativo del Mapa Teórico de la Investigación



2.2- Las Pymes exportadoras del sector de alimentos de la Argentina

2.2.1- La importancia de las Pymes a nivel mundial

De acuerdo a informaciones de la OMC² (2014), las exportaciones de alimentos a nivel mundial fueron incrementándose consistentemente en los últimos años. En el periodo 2005-2013 el aumento fue de un de 10%, siendo 1% en 2012 y 3% en 2013 las variaciones porcentuales anuales. El aumento comercio internacional de alimentos influye positivamente en las economías de los países que tienen participación facilitando el desarrollo de sus empresas y sus habitantes.

De acuerdo a ONUDI (2004) al estar conformados por Pymes, los grupos exportadores tienen un gran potencial de derrame sobre las economías locales. Las Pymes representan mundialmente alrededor del 95% de las empresas de acuerdo a las informaciones publicadas por OIT³ (2015). A su vez también se observa que las Pymes representan cerca del 63% del empleo, mientras que el 37% restante se le atribuye a las grandes empresas. Las Pymes aparte de destacarse por su importancia en el empleo total o por el número que representan en el total de empresas que conforman una economía, también juegan un rol preponderante en el proceso de creación de empleo, con la mayor parte de la creación neta y directa de empleo⁴.

2.2.2- Las Pymes en Argentina, la situación en mercados exportadores

² Organización Mundial de Comercio

³ Organización Internacional del Trabajo

⁴ Se debe comprender por creación neta de empleo a la diferencia entre los empleos creados por empresas nuevas o que ya existen y los empleos destruidos, sea por reducción de personal o el cierre de la empresa.

De acuerdo a estudios de la CAME⁵, a pesar de que entre 2003 y 2012, las exportaciones de las Pymes perdieron participación en el total de las ventas externas de manufacturas a favor de las grandes firmas, el nivel de apertura externa de las Pymes aún es alto. En efecto, tanto en la década de los '00 como en la actual, la apertura exportadora⁶ de las Pymes industriales argentinas se mantiene en niveles promedio cercanos al 20% (no muy lejos de países muy avanzados en la materia como en Italia, donde el nivel de apertura promedia aún hoy el 25%).

A pesar de lo mencionado previamente aún queda por mejorar respecto de las grandes empresas exportadoras. En el 2003, las grandes empresas representaban el 88% de las exportaciones de manufacturas; en cambio, en el período 2008-2012 las grandes explicaron el 90% de las ventas externas de dichos productos. Adicionalmente, en el período 2003-2012, dentro del sector Pyme, ganaron participación las empresas medianas en detrimento de las pequeñas.

En este sentido Rossotto (2012) señala que la pérdida de participación de las Pymes en el total del valor FOB exportado está relacionada con el menor dinamismo exhibido por los productos que tienen mayor peso dentro de la estructura sectorial de las Pymes en relación con el resto de las manufacturas.

El destino de las exportaciones revela un comportamiento diferente entre las Pymes y las empresas grandes. Para las Pymes el principal destino exportador es el Mercosur, sobre todo Brasil donde se exporta el 43% del valor, seguido por el resto de países del ALADI⁷, en especial

⁵ Confederación Argentina de la Mediana Empresa

⁶ Medida como la proporción de ventas totales que está dirigida al mercado exterior

⁷ Asociación Latinoamericana de Integración

Chile, Bolivia y Venezuela con 22%. Para las empresas grandes los mayores socios son Brasil y la Unión Europea con una proporción cercana a un 27% de los valores exportados.

2.2.3- Exportaciones de alimentos por Pymes Argentinas

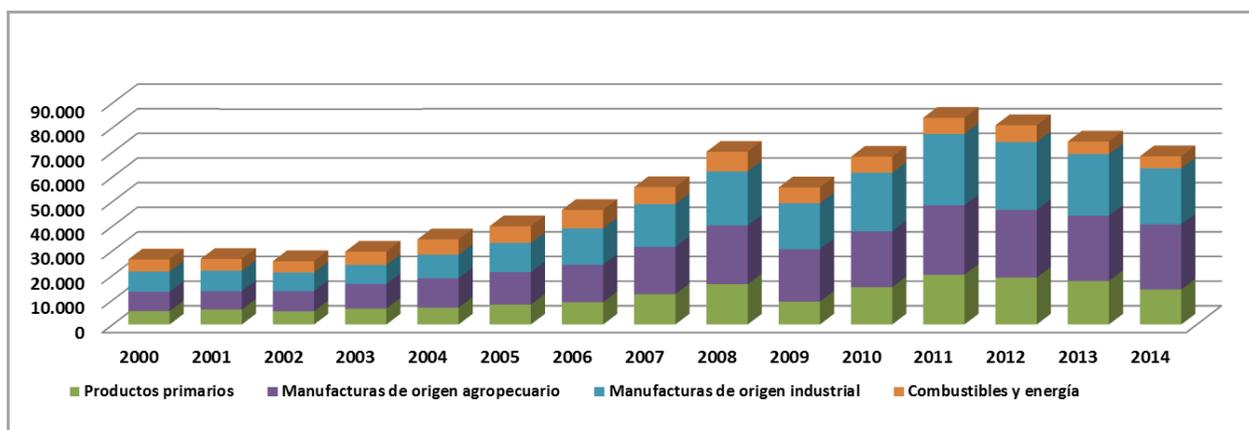
A partir del trabajo de la encuesta estructural a Pymes industriales 2012 llevado adelante por la Fundación Observatorio Pyme (2013) se desprende un análisis sectorial que muestra la excelente apertura comercial de las Pymes industriales del sector de alimentos y bebidas, pero también la escasa cantidad de empresas del sector que participan del negocio exportador. Al efectuar un análisis sectorial de las PyME industriales exportadoras, que combina las variables de apertura exportadora y de proporción de empresas exportadoras, se observa claramente la necesidad de multiplicar varias veces la proporción de empresas exportadoras de alimentos y bebidas.

Es importante destacar que el 77% de la participación sectorial de las exportaciones Pyme se concentra en cuatro rubros: el alimenticio alcanza el 34% del monto total exportado por estas empresas, el de sustancias y productos químicos el 21%, maquinaria y equipo el 16%, y metales comunes y productos de metal el 11%.

En el año 2014 las MOA (Manufacturas de Origen Agropecuario) han llegado a representar un 35% del total de las exportaciones argentinas, habiendo perdido en los últimos años algo de la proporción de participación en las exportaciones. En su composición se observa una gran concentración en la exportación de alimentos procesados llegando a tener más del 40% de la proporción sobre las MOA y el resto es ocupado por los subproductos de la industria alimenticia.

Dentro de los primeros, los más relevantes son los oleaginosos procesados que concentran 16% de la participación, seguidos por lácteos con 9% y los preparados de legumbres con un 8%.

Gráfico 2. Gráfico de Exportaciones Argentinas por Grandes Rubros



Fuente: Elaboración propia en base de datos Agencia ProCórdoba.

Entre los principales destinos de los alimentos procesados se pueden observar Brasil, Chile y Venezuela concentran el 18,1% de las exportaciones y un 31,9% se destina a la Unión Europea. Esto sigue la línea con la información antes mencionada de los principales socios comerciales y la participación de la Pymes en las exportaciones de acuerdo al informe de Sector Externo del Ministerio de Hacienda y Finanzas Publicas de Argentina 2014.

2.3- Dificultades en la internacionalización de las Pymes

2.3.1- Los obstáculos a la internacionalización de las Pymes

En el sector alimentario argentino, como en tantos otros, existen barreras que tienden a obstaculizar las exportaciones. De acuerdo a Russo (2004), las barreras pueden o bien ser internas, entendiéndose como propias de cada empresa, o externas, que generalmente son impuestas por el contexto o el mercado de destino.

Las barreras externas van a depender de todos los elementos que rodean o forman parte del entorno de la empresa y que están fuera de control por parte de ella. Pudiendo ser estos elementos técnicos de comercio, procedimientos burocráticos, de riesgo, infraestructura, distancia geocultural, mercado de los productos, etc. Uno de los más relevantes de dichos elementos son las barreras del mercado de destino para este sector, generalmente se dan las barreras de los tipos arancelarias y no arancelarias. Las arancelarias ven su origen en el alto proteccionismo que tiene el sector en muchos países. Las barreras no arancelarias se dan con mayor intensidad en productos alimenticios de más valor agregado, como los quesos, yogures y leches fermentadas. En el caso de los mercados destino más frecuentes para los productos argentinos en el sector de alimentos, las barreras no arancelarias se manifiestan de manera de requerimientos de sanidad y seguridad de los alimentos. Estos requerimientos obligan a las empresas a extremar sus esfuerzos en tecnología y calidad para alcanzar los estándares exigidos.

Martínez Carazo (2003) indica que de los consorcios analizados uno de los factores incidentes en las causas de su conformación fue la distancia cultural que pudiera existir con otros mercados,

remarcando que finalmente se alcanzaron los fines para los que fueron formados. Así, las barreras externas que motivaron a entrar en un consorcio fueron generar una estrategia en común a países con distintos idiomas, culturas, gustos de los consumidores, formas de promoción de los productos, y que pudieron ser salvadas por la gestión de los gerentes comerciales en las plataformas de venta de los consorcios.

De acuerdo al mencionado autor, las empresas Pyme suelen ver dificultadas sus intenciones de exportar por barreras internas, creando así una serie de trabas que cada empresa debe superar para ingresar al mercado internacional. En general, deben conseguir lograr una adaptación de sus capacidades a la complejidad del negocio y los grandes riesgos que este implica.

Russo (2004) expone que en las primeras etapas de la exportación el porcentaje de fracasos es relativamente elevado. Para desarrollar mercados de exportación se necesitan conocimientos, esfuerzos y recursos financieros significativos. Los mercados externos tienen sus particularidades y requisitos estrictos y no sólo abarcan la demanda de los consumidores, sino también las obligaciones técnicas y regulatorias de los países receptores. Las empresas que deseen exportar deben identificar los mercados apropiados, ponerse en contacto con los distribuidores locales y/o con los principales consumidores, aprender acerca de las preferencias de sus clientes, adaptar la calidad y el precio del producto y darles la oportunidad de inspeccionar los productos y presentar sus pedidos.

De acuerdo a lo desarrollado por el mencionado autor, para exportar exitosamente, las empresas deben reunir ciertas condiciones básicas:

- Maquinaria suficiente para manufacturar un producto exportable concreto.

- Capacidad de producción y capital para satisfacer los requisitos de volumen de los compradores extranjeros.
- Tecnología para cumplir con las especificaciones de calidad de los mercados de exportación.
- Cumplimiento de normas técnicas y ambientales.
- Infraestructura de exportación.
- Técnicas eficaces de comercialización y creación de una imagen de los productos exportados.
- Capacidad de comunicación y negociación.
- Capacidad administrativa e instalaciones administrativas.
- Conciencia de los incentivos de exportación de los planes gubernamentales.

La mayoría de las empresas Pymes no reúne estos requisitos; por lo que no cuentan con los medios para establecer presencia en los mercados internacionales con éxito.

Una gran cantidad de estas empresas se administra como negocio familiar. Sus propietarios suelen usar solamente métodos básicos de gestión, contando con recursos financieros y humanos limitados y con frecuencia desconociendo la demanda y las características de los consumidores finales en los mercados externos. Estas barreras generan costos a la exportación que pueden desincentivar el proceso de internacionalización.

2.4- Los grupos exportadores

2.4.1- Conceptualización

Existen diferentes definiciones de lo que es un grupo o un consorcio exportador, pero aquí se van a destacar las que tienen mayor aceptación entre la literatura. A pesar de que algunos autores hacen diferencia entre el término “grupo” o “consorcio” de exportación, definiendo al primero como un estadio previo del último, a los fines de esta investigación utilizamos el término grupo o consorcio indistintamente para referirnos al mismo concepto, tal como se hace en la mayor parte de la literatura.

Conforme a los desarrollos de ONUDI (2004), un grupo exportador se forma cuando aquellas empresas con el objetivo de exportar se unen voluntariamente en una alianza. Es al mismo tiempo un tipo de asociación horizontal en la que prevalecen las actividades de cooperación para el logro de objetivos comunes. En el mencionado informe se resalta que dichos grupos son entidades sin fines de lucro donde sus participantes retienen la autonomía del tipo financiera, administrativa, jurídico y comercial. Ullmann (1999) agrega que se trata de una asociación permanente de empresas, cuyo objetivo principal es agrupar ya sea ofertas de productos o servicios nacionales y demandas de productos o servicios del exterior.

Errecart (2013) apunta que un grupo exportador es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas.

De acuerdo López Navarro (1999) en un sentido amplio, se concreta en la unión de una serie de empresas para constituir una entidad conjunta, jurídicamente independiente, que se encargue de

desarrollar y coordinar, total o parcialmente, su actividad exportadora en uno o varios mercados exteriores.

Según Barcenillas (2013) es el que conforma su proyecto exportador conjunto y asume compromisos formales, constituyendo normalmente una nueva organización, con entidad jurídica propia e independiente de las de los socios miembros del grupo.

Renart (1995) por su parte define a los grupos exportadores de una manera más específica, haciendo un enfoque que los distingue de otras modalidades de exportación en conjunto. El autor habla de un número limitado de empresas socio, de la misma importancia, con productos diferenciados, que no tienen un tiempo predeterminado de duración, que aceptan cierto grado de compromiso económico o comercial y son capaces de definir una estrategia en conjunto para el desarrollo de la actividad exportadora.

Si bien las definiciones anteriores precisan sobre lo que es un grupo exportador en detalle, a los fines de este trabajo, la mejor percepción de su alcance se logra con la definición de Minervini (2011) que define al grupo como un intermediario de servicios de excelencia, un centro de servicios estratégicos para la internacionalización de las Pymes. Esta última definición abarca una acepción acertada para este trabajo por su enfoque en Latinoamérica, donde el consorcio tiene la misión de generar servicios especializados de alta calidad para fomentar la competitividad y el desarrollo de empresas integradas, con el objetivo de satisfacer las exigencias del mercado global. De esta manera se pretende superar las limitaciones de las Pymes preservando su propia identidad.

Resumiendo, todos los autores involucran a estos grupos con tres conceptos que van íntimamente ligados: acciones colectivas, la cooperación entre empresas y la dinámica de redes empresariales.

Por último, es importante resaltar un aspecto relevante y que siempre crea dudas y opiniones diversas, como es el de si el consorcio de exportación lleva a crear una entidad jurídica independiente de aquella de las empresas que lo conforman. Respecto de este concepto, Sánchez de Pablo (2007), con quien se concuerda, no habla de crear nuevas formas jurídicas, sino que apunta que las empresas adoptan un compromiso de cooperación comercial entre ellas y son los mismos miembros del consorcio en manera de acuerdo quienes determinan normas que regulan lo que cada empresa aporta al consorcio, así como también los respectivos deberes y derechos.

2.4.2- El ciclo de vida del grupo exportador

La duración de los consorcios de exportación es un tópico complejo que tiene diferentes perspectivas propuestas por diversos autores. Algunos sugieren que son los elementos internos que surgen de la interrelación de las empresas los que determinan el ciclo de vida y otros expresan que son elementos externos como el apoyo de instituciones de gobierno las que determinan dicha vida del consorcio.

Se ha enfocado el análisis de la relación de la vida del consorcio desde la perspectiva de su dependencia del apoyo gubernamental, investigando en diferentes casos cuántos consorcios siguen vigentes tras un periodo marcado por el programa de apoyo. Profundizando investigaciones que se hayan centrado en ese análisis, se hace referencia a Castro y Moneu (1993), en donde se estudió 95 consorcios creados por ICEX⁸ (España) por subvención en el

⁸ Entidad Pública Empresarial Instituto Español de Comercio Exterior

periodo de 1985-1992, de ellos el 58 por 100 seguían activos un año después. También se contemplo otro informe del ICEX en 1996 sobre la estimación de duración de los consorcios que crearon: “Informe sobre los consorcios de exportación en España”. En el mismo se analiza que del periodo de 1985 a 1996, al año siguiente a la finalización del programa de apoyo estaban funcionando el 80%. Más recientemente ICEX en 2007 analiza periodos de 1985 a 2001 y donde se amplía el seguimiento a 2007, es decir, seis años posterior a la fecha de finalización del programa de apoyo. En el mismo, se apuntaba que seguían activos 90 de los 330 consorcios creados hasta la fecha, es decir un 27%. Lo que nos lleva a considerar como determinante en la vida del consorcio es el apoyo de administraciones públicas o de iniciativas público-privadas.

Cabe destacar que la determinación del fracaso o éxito de un consorcio no está siempre relacionado con su duración. Esto es debido a que se considera como una asociación transitoria que fortalece y promueve la internacionalización de empresas individuales. Estas empresas pueden apartarse una vez que se sientan fortalecidas o con sus objetivos en la asociación ya cumplidos.

Otro enfoque del ciclo de vida es el que propone Renart (2002), donde expone que los grupos exportadores no pasan por un ciclo de vida delimitado en el tiempo, sino que este ciclo de vida puede ser diferente para cada grupo. El autor expone la idea de que la participación de la empresa en este tipo de alianza estratégica para la exportación estará relacionada con las motivaciones y las conductas individuales de cada empresa socio a lo largo del tiempo. Creando así un ciclo de participación de las empresas en cada grupo exportador, y que estará directamente influenciado por eventos o incidentes, sean internos o externos, que variaran el grado de motivación hacia la pertenencia de cada empresa al grupo. Es cada uno de esos eventos y la percepción que tengan las

empresas sobre dichos eventos lo que aumente o disminuya la motivación a pertenecer a un grupo. A medida que el tiempo transcurra, la superación de obstáculos y la capacidad de evitar errores individuales se transformaran en eventos positivos que prolonguen la vida del grupo exportador.

2.4.3- Tipos de grupos exportadores

Existen múltiples clasificaciones de grupos exportadores, que a su vez varían de acuerdo a la perspectiva de cada autor. Se decide tomar como las más coincidentes a nuestra perspectiva a las clasificaciones de Minervini (2002). El autor distingue entre dos grandes criterios clasificadores, el tipo de actividades que realiza el grupo y los sectores a los que pertenecen sus integrantes.

Se mencionan varios tipos de grupos, a saber, promoción, ventas, compra, calidad y fabricación. De acuerdo al primero de los criterios, menciona a los grupos de promoción como aquellas alianzas realizadas para la exploración de mercados de exportación determinados, limitándose a promover los productos de sus miembros, apoyándolos para tener acceso al mercado. Los grupos de ventas, además de realizar lo anterior se encargan de las ventas de los productos a los clientes del exterior, es decir que previamente cada empresa le vende al consorcio. Los grupos de compra tienen el objetivo de lograr una asociación que les permita a sus miembros reducir el costo de compra de materias primas e insumos. Los grupos de calidad fijan normas comunes de producción y de control de calidad con el objetivo de promocionar la marca bajo una misma imagen corporativa. Los grupos de fabricación, por último, tienen el objetivo de alcanzar un volumen de producción que no es factible alcanzar para cada una de las empresas por separado.

De acuerdo al segundo criterio clasificatorio, se menciona al grupo mono sectorial, como aquel en que sus empresas son parte de un mismo sector y fabrican un mismo tipo de productos. El grupo multisectorial complementario abarca productos de diferentes sectores que a su vez son complementarios, permitiendo así ampliar su atractivo para un cliente en común. Finalmente el multisectorial heterogéneo contempla productos de sectores distintos y que no están relacionados entre ellos, pudiendo ser el caso que su objetivo sea el agrupamiento de empresas bajo una misma área geográfica.

2.5- Conceptos estratégicos de los grupos exportadores como modalidad de asociación empresarial

Muchas de las Pymes que se encuentran con los obstáculos mencionados anteriormente en el punto 2.3.1 adoptan como estrategia exportadora al asociativismo o la unión en grupos exportadores. Según lo describe Elizondo (2009), dicho tipo de estrategia facilita un soporte recíproco entre las organizaciones integrantes que observen obstáculos internos y externos para transformarse en exportadoras, y permite salir al mercado internacional con un producto muy competitivo. De acuerdo a este autor, el hecho de trabajar juntas representa para las Pymes una serie de ventajas entre las cuales se destaca que:

- Se reducen los costos de asistencias a ferias y exposiciones. También todos los gastos de promoción y ventas. Una empresa puede representar a las otras.
- Se reducen los costos de investigación de mercado y de marketing. Pueden realizar acciones como una página web o folletos en conjunto.

- Se reducen gastos operativos del comercio exterior, como puede ser el caso de envíos de mercadería o apertura de depósitos en otro país.
- Se simplifica la contratación de agentes o representantes idóneos, que generalmente suelen estar más interesados cuando se ofrece vender productos de un grupo de empresas, derivando en negociaciones y acciones más eficaces.
- Se produce un intercambio de conocimientos entre los integrantes del grupo, permitiendo ampliar conocimientos sobre estándares requeridos, procedimientos administrativos, procesos productivos y adaptaciones de productos al mercado y al consumidor objetivo.
- Se logra la capacidad de producción necesaria para ofrecer un volumen atractivo para los compradores extranjeros, y al mismo tiempo posibilitando ventajas en las condiciones de compra de insumos si acuerdan compras unificadas.

Algunas empresas no estiman puntualmente relevante para su proceso de internacionalización el hecho de vincularse a un consorcio de exportación, otras no lo hacen como requisito indispensable para exportar, de ahí que el consorcio no siempre se crea solamente para exportar, sino para crear proyectos con múltiples propósitos como disminuir riesgos o llegar a nuevos mercados. Para Lu y Beamish (2001) el establecimiento de alianzas o acuerdos estratégicos con otras empresas facilita la captación de nueva información, la cual es esencial para acometer con ciertas garantías y el menor riesgo posible la aventura de la internacionalización o nuevas aventuras en mercados por alcanzar. Fernández (2014) destaca la diversificación de las exportaciones y penetración de regiones de difícil acceso. Este factor suele ser común en empresas que ya exportan y que, dentro de su plan estratégico internacional, se plantean la salida

en forma del consorcio de exportación para ir penetrando en mercados de difícil acceso o que requieran de muchos esfuerzos promocionales con diferentes productos.

En este apartado se quiere profundizar en las teorías y conceptos que abarcan al grupo exportador cuando es considerado como alternativa asociativa estratégica para la exportación, y también las relaciones entre dichas teorías. Es decir, se busca acotar los conceptos teóricos más relacionados con la modalidad de exportación en consorcio, que fueron mencionados por diferentes autores que han tratado profundamente dicha temática. Dichos conceptos mencionados recurrentemente por diferentes autores como elementos de la base estratégica para los grupos exportadores son los costos transaccionales, la colaboración entre empresas, la dinámica de redes y la competitividad.

2.5.1- Costos transaccionales

Fueron los aportes hechos por Coase (1937, 1960) y continuados por Williamson (1985, 1995) los que cimentaron la teoría de los costos de transacción; en esos desarrollos se plantea la explicación de por qué existen las organizaciones empresariales y como éstas se estructuran bajo formas de cooperación con la finalidad de reducir sus costos transaccionales.

Según Eggertsson (1999) los costos de transacción consisten en los esfuerzos que se incurren para la búsqueda de información sobre precios, calidad de productos y mano de obra. Los elementos que hacen surgir estos costos de transacción se describen como los siguientes de acuerdo al mencionado autor: Búsqueda de información sobre precios, calidad del producto y mano de obra. Búsqueda de clientes, proveedores y conocimiento de la situación verídica de los

mismos en relación de su capacidad de compra y abastecimiento. Formulación de contratos, y su posterior control para garantizar el cumplimiento de los mismos de parte de los agentes involucrados. Igualmente, los esquemas regulatorios del estado evidenciados en normas que restringen al comercio, llevando a la creación de altos costos de transacción, asociados al pago de impuestos o aranceles a la entrada de los mercados.

De forma alternativa, los costos asociados al mercado fueron clasificados de la siguiente manera por Buckley (1976): (a) retrasos ocasionados por tener distintas actividades ligadas por el mercado, (b) conflictos surgidos por la concentración bilateral de poder, (c) la dificultad de poner un precio a una transferencia de tecnología y, por último, (d) aspectos específicos relacionados con los mercados internacionales como los aranceles y las restricciones a los movimientos de capitales.

Coase (1937) señala que en ciertos casos aparecen modalidades de acción conjunta con el fin de sustituir a los mercados en sus tareas organizativas y asignatarias si es que dichos mercados reflejan costos transaccionales altos en esas tareas. En una similar forma de pensar, expuesta por Williamson (1985) se aporta alternativamente la modalidad de contratos o formas híbridas para poder así disminuir el factor de costos. Allí el autor expone una comprensión adecuada de las variantes organizacionales que se dan en la relación mercado-empresa.

Dentro de otra línea en la teoría de costos de transacción se encuentran las proposiciones de Hennart (1991) sobre alianzas y formas cooperativas de empresas. Así, el autor nombra dos elementos que deberían tenerse en cuenta a la hora de establecer la eficiencia de estas alianzas, por un lado la verificación del menor costo de obtener los derechos compartidos con otra empresa

en el acceso a activos necesarios para producir o comercializar los bienes; Y el segundo elemento sería que existiese una falla en los mercados de esos bienes intermedios (conocimientos técnicos, materias primas, piezas y componentes). Es así que las partes coordinaran su interdependencia en el mercado por medio de acuerdos contractuales. Estas formas de organización empresarial, de negocio compartido, pueden ser la mejor opción en la búsqueda de disminuir costos, ya que reduciría las amenazas de los comportamientos oportunistas de las partes involucradas en los acuerdos.

De acuerdo a Dini (2010), debido a la escasa capacidad productiva de las pequeñas empresas la importancia de lograr disminuir los costos de transacción permitirá una manera más eficiente de uso de la tecnología, al conocimiento y a las materias primas por las compras en conjunto.

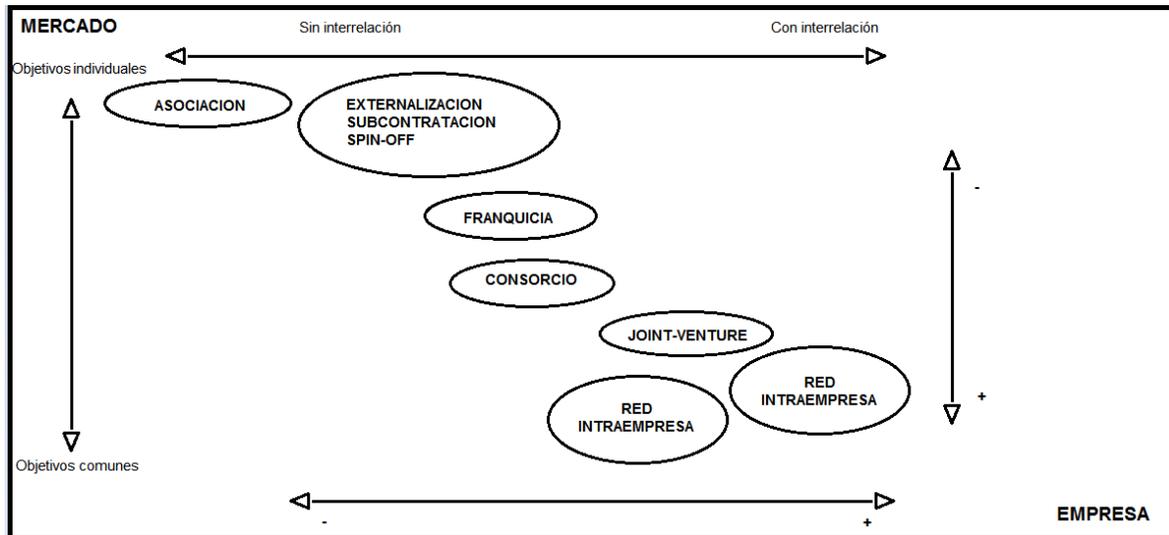
2.5.2- Acciones de cooperación entre empresas

Tal como se mencionara precedentemente, la cooperación entre empresas es un elemento clave para la reducción de los costos de transacción. Tal es así que Fernández (1999) propone este elemento como la forma híbrida ubicada entre la empresa y el mercado para obtener mayor volumen y presencia en un mercado por medio de acuerdos con competidores, para el logro la eficiencia a través de la externalización y acceder a bienes específicos que complementan a los empresariales que no son poseídos por dichas empresas. Además, el sustento de esta relación se basa en el privilegio de las relaciones entre las empresas y su competencia o con empresas del entorno.

Siguiendo la perspectiva de Neves (2009), la definición de cooperación contempla el desarrollo de actividades conjuntas. Estas actividades se basan en el concepto de que los integrantes de un grupo poseen necesidades conjuntas que solo son posibles de ser satisfechas por medio de la consecución de dichas actividades de manera conjunta. Y cada integrante analiza el balance positivo o negativo que la organización le genera frente a las mismas ponderaciones respecto de ejecutar las actividades individualmente.

Así, teniendo en cuenta el Gráfico 3 para hacer una clasificación, por un lado se muestran las variables de la forma de interrelación de las organizaciones que cooperan, pudiendo darse situaciones muy próximas al mercado (mínima interrelación y baja frecuencia), o muy cercanas a la empresa (acuerdos de cooperación estables y continuados). Y por otro lado, se muestran los principios de la decisión sobre la modalidad de relación empresarial adoptada que pueden sustentarse en la maximización de los objetivos individuales o de los objetivos conjuntos.

Gráfico 3. Gráfico de Clasificación de las Formas de Cooperación Empresarial



Fuente: Elaboración propia en base a Fernández (1999)

Considerando la situación donde podrían ubicarse los grupos o consorcios exportadores de acuerdo al Gráfico 3, el autor ubica al tipo asociativo en la zona equidistante de la relación mercado-empresarial, es decir, entre los objetivos individuales y los comunes. Un enfoque más cercano al mercado tiene la franquicia, una alternativa cooperativa cuando hay poca incertidumbre, reducida cantidad de transacciones empresariales y no muchos activos específicos. Por otro lado, más cercano a la empresa, se encuentra el joint venture o la red que supone una gran frecuencia de transaccional, una gran cantidad de activos específicos y ocurre cuando hay gran incertidumbre en el entorno.

En lo que concierne al número de participantes de cada modalidad de clasificación de cooperación, Schmitz (1999) diferencia entre acuerdos establecidos por dos empresas como la franquicia o la subcontratación, y acuerdos suscritos por más integrantes como el joint venture,

una red multi-empresarial o un consorcio de exportación. Agregando que, con pocas excepciones, las políticas de fomento que impulsan la cooperación empresarial hacen referencia a modalidades de colaboración entre tres o más actores económicos. Dado también que es más simple lograr acuerdos asociativos entre dos partes que entre un número múltiple de integrantes.

2.5.3- Dinámica de redes

Dini (2010) define a una red como un concepto amplio de modalidad de cooperación empresarial donde existen las características de una identificación positiva de un grupo, con una meta estratégica común y un mecanismo de toma de decisión. Según el autor existen dos condiciones específicas para que se dé una red, la primera es que sus resultados sean altamente apropiables por sus miembros y la segunda es que el horizonte de planificación se ubique en el mediano y largo plazo. En la primera de las condiciones anteriores es donde radica la mayor diferencia de los grupos exportadores con otro tipo de asociaciones empresariales, en que idealmente el 100% de los beneficios de sus acciones sean para sus integrantes.

Una red está formada por empresas que trabajan en un mismo sector y lo hacen de manera colectiva y cooperativa dentro de un mismo segmento de la cadena productiva. De acuerdo a los desarrollos de Blankenburg Holm (1995) sobre la teoría de las redes amplificada, el ingreso al mercado internacional se encuentra en función de las interrelaciones continuas entre las empresas locales y sus redes. Es decir que las oportunidades mundiales llegan a las empresas a través de los miembros de una red y esto se convierte en un objetivo de las mismas.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, Thomas y Araujo (1985) consideran que la entrada a los mercados internacionales como objetivo de las redes se da gracias a un intercambio de individuos que poseen recursos complementarios e información. Consecuentemente, es esperable que las relaciones se expliquen por la teoría de las redes sociales, enfocadas en la transmisión de información entre redes interpersonales, vinculando individuos de diferentes grupos sociales. La idea es aprovechar la existencia de lazos no redundantes entre individuos de diferentes redes para crear puentes a la información y los recursos complementarios.

Johanson y Mattson (1988) se enfocan en un elemento dinámico para caracterizar las relaciones en las redes como objetivo de las mismas. Ellos hablan de las redes de negocio que mantienen las empresas con sus clientes, distribuidores, competidores y organizaciones gubernamentales. Consideran que a medida que una empresa sale al mercado internacional va aumentando el número de contactos con los cuales se vincula y los mismos van creando relaciones más fuertes. Se forman relaciones con socios en nuevos países, se profundizan las redes ya existentes y se relacionan las nuevas redes creadas con las que ya existen. La perspectiva de las redes para la internacionalización está ligada con las tomas de decisiones estratégicas. Particularmente, incentivando los negocios y las redes sociales se puede disminuir la dependencia de las pequeñas empresas en sus propios recursos, aumentando así las posibilidades de alcanzar mercados externos. Así, las pequeñas empresas pueden superar las barreras que les presenta su propio tamaño y que frecuentemente se tornan en barreras al crecimiento.

Finalmente, dentro de la clasificación de las redes de empresas, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) distingue las redes verticales y horizontales. Las del último tipo son un tipo de cooperación entre empresas independientes, de tamaño similar, que producen un

mismo estilo de producto y deciden agruparse para comercializarlo, adquirir insumos en conjunto o proveerse de servicios comunes. Este es claramente el caso de un grupo exportador del tipo que exponemos en este trabajo, una red horizontal de productos complementarios en las que se quieren lograr economías de escalas, mayor poder de negociación y generalmente son compuestas por empresas de la misma zona geográfica o del mismo sector productivo.

2.5.4- Competitividad

De acuerdo a Porter (1990), las ventajas competitivas se dan cuando una empresa crea valor, en la forma en que los bienes o servicios que ofrecen sean percibidos por sus clientes como de mayor utilidad, desde el punto de vista de precios, costos o diferenciación.

De acuerdo al mencionado autor, las empresas obtienen ventajas competitivas mediante acciones de innovación. Abordan la innovación en su sentido más amplio, incluyendo tanto nuevas tecnologías como nuevas maneras de hacer las cosas. Perciben una nueva base para competir o encuentran mejores medios para competir de viejas maneras. En definitiva, la innovación radica en el modo en que las empresas deben ser capaces de consolidar esa nueva mejor manera de competir trasladándola al mercado y finalmente diferenciarse de sus competidores con una ventaja real o percibida, aplicable tanto a los productos, como a los procesos o la gestión.

De acuerdo a Porter (1990) los pilares de la innovación son:

- Tecnologías: el cambio tecnológico del producto, formas de comercialización, producción, logística o diseño y los servicios coadyuvantes.

- Necesidades del comprador: para que este factor se convierta en una ventaja competitiva la empresa debe adaptarse a las necesidades del cliente.
- Segmentos o sectores: a menudo nuevos segmentos son creados o simplemente aparecen, dentro de ellos nuevas oportunidades de clientes o nuevos productos para las empresas que los sepan aprovechar.
- Variaciones de costo o disposición de materias primas: si existe una variación de costo absoluta y/o relativa de materias primas las empresas deben considerar un nuevo enfoque.
- Intervenciones del gobierno: normas de producto, de ambiente, obstáculos al ingreso de productos y comerciales.

La información juega un papel importante en la dinámica de innovación y en el mejoramiento de los procesos; información que, o bien no está disponible para los competidores, o no es buscada por ellos.

De acuerdo a Velasco (2007) «las alianzas estratégicas en particular, pueden influir en los procesos de innovación incidiendo en la efectividad de los procesos, así favoreciendo la coordinación e integración de las actividades, el aprendizaje y la configuración y transformación gracias a las relaciones interorganizativas con otros agentes donde la proximidad promueve una mayor confianza; la posición con respecto a los activos, al mejorar el acceso, exploración y explotación de conocimientos tecnológicos, competencias complementarias, recursos financieros y recursos de locación (por ejemplo, personal calificado), debido a la proximidad a otros agentes

generadores de conocimiento y recursos complementarios y a una mayor legitimidad que genera un efecto atracción de inversión; y las alternativas estratégicas disponibles, especialmente por mejorar la captación y explotación de oportunidades».

En definitiva la innovación organizacional que se observa en las alianzas estratégicas que representan las asociaciones para exportar, se manifestará así mismo desde cambios intraorganizacionales, en la organización de los procesos y tiene como objetivo hacer más optimas aquellas interacciones con clientes y proveedores, de este modo incrementando los efectos positivos integrales del sistema y por ende la competitividad de cada uno de los integrantes del grupo.

2.6- El desempeño en los grupos exportadores: Análisis de Factores claves del Éxito e Indicadores de Desempeño

2.6.1- Factores Clave del éxito del asociativismo exportador

Por factores del éxito nos referimos a todos aquellos comportamientos o actitudes dentro del grupo y entre las empresas que lo conforman que explican o llevan hacia el buen desempeño del grupo, es decir, las causas operativas de que algunas empresas o grupos tengan mejores resultados que otras.

Este trabajo contrasta, entre otros, las conclusiones del trabajo de Minervini (2011) principalmente, donde se individualizan los factores claves del éxito para el asociativismo exportador. Los desarrollos anteriores se complementaran con observaciones de otros autores sobre los temas en cada caso más abajo como Barcenillas (2013), Lim, Sharkey y Kim (1991),

Lopez Navarro (2014), Duysters y Lokshin, (2011), Dirks y Ferrin (2002), Martínez Carazo (2003) y Moran (2005). La relevancia que se le asigna a las exposiciones de Minervini radica en que elabora dichas nociones contrastando las principales ideas con los errores típicos que se producen en los grupos exportadores desde la perspectiva latinoamericana. En este sentido el autor expresa algunas de las acciones a llevarse a cabo en los grupos exportadores para exportar con éxito, dichas acciones se las categoriza a los fines de este trabajo en:

A- Gestión y Coordinación del grupo Exportador:

A.1- El coordinador del grupo debe tener la calificación y actitud adecuadas para coordinar las actividades del grupo.

A.1.1- El coordinador del grupo puede acabar dejando a muchos asociados inconformes, difícilmente va a atender las exigencias de todos, pero debe intentarlo.

A.1.2- Resultados diferentes obtenidos por las empresas pueden generar conflictos y ser atribuidos a un trato preferencial del gerente para una u otra empresa y esto puede generar una solicitud de revisión de la participación financiera de la empresa que se sienta perjudicada.

A.2- Los gerentes comerciales de la empresa pueden ver dentro del grupo una amenaza a la propia función dentro de la empresa y con esto pueden incluso rechazar las decisiones del grupo.

A.3- Debe existir la voluntad para la realización de cambios indispensables en cada empresa para que mejore su nivel de competitividad internacional.

A.4- La importancia de la experiencia exportadora de los gerentes, sea en la misma empresa o en anteriores, juega un papel clave en el desempeño del grupo de acuerdo a Renart (2002). Sin embargo, Barcenillas (2013) destaca que dicha experiencia exportadora adquiere relevancia cuando es de la empresa en su totalidad y no de alguno de sus integrantes.

A.5- Lim, Sharkey y Kim (1991) proponen cuatro elementos importantes a desarrollar por la dirección de una empresa que integrara un consorcio: conciencia, interés, intención y adopción. Es fundamental tomar conciencia de la importancia estratégica de la exportación como desarrollo de la empresa. Demostrando un interés en analizar las acciones para hacerlo posible. El interés anterior a la intención de ejecutar acciones que lleven a la exportación. Por último, la adopción consiste en hacer de la actividad exportadora una costumbre a ser desarrollada dentro del grupo exportador.

B- Recursos:

B.1- Debe existir un compromiso financiero para que las empresas se sientan parte del grupo.

B.2- Cuanto mayor sea el aporte inicial, mas se van a sentir responsables los socios y mejores serán las posibilidades de éxito del grupo.

B.3- La empresa considera un gasto y no una inversión el fondo destinado a la fase inicial del proyecto (donde varias empresas acaban renunciando a permanecer en el grupo).

B.4- Dificultad en la definición de utilización de los fondos previstos para invertir.

B.5- Dificultad de los socios en garantizar el aporte de las cuotas. Lo ideal sería garantizar por lo menos para los primeros 18 meses con el fin de no desbalancear la actividad del grupo al inicio de su actividad.

B.6- Intentar reunir empresas demasiado pequeñas donde falta capital para invertir, la actitud debe ser internacionalizar.

B.7- Dificultades financieras del grupo o de algunas de las empresas integrantes pueden perjudicar a las demás.

B.8- De acuerdo a Lopez Navarro (2014) el compromiso de los recursos, sobre todo a largo plazo, puede tender a ser desparejo si existe un desbalance entre el estadio en la fase exportadora o la intención con la que cada empresa entra a participar de un grupo exportador. Esto puede darse porque si conviven empresas con experiencia exportadora y otras que están iniciando dicha experiencia, apostando al grupo como un periodo de prueba en el contexto internacional pueden generarse dos situaciones. En primer lugar, un desequilibrio por el compromiso de recursos aportados por aquellas empresas en la fase de exploración que pueden ser susceptibles a abandonar el proyecto ante nuevas presiones del entorno. Y en segundo lugar, puede existir un poco aprovechamiento de las empresas más avanzadas sobre los beneficios de la pertenencia al grupo, no percibiendo el valor de los recursos aportados por los otros socios.

b.9- Debe existir intercambio de recursos y capacidades de asimilación de los recursos compartidos por otras empresas de acuerdo a Duysters y Lokshin, (2011).

C- Estrategia Comercial y de Organización:

C.1- Las estrategias exportadoras de cada socio no quedan claras en la fase de gestación del grupo.

C.2- Falta de un plan de marketing que incluya una clara definición de los objetivos.

C.3- Falta de cultura exportadora de alguno de los asociados.

C.4- Eventuales conflictos sobre cómo organizar las ventas en conjunto, la logística, y como repartir los costos y las utilidades.

C.5- Competencia entre las empresas.

C.5.1- Evitar la posible competencia y falta de confianza entre los asociados ya que dificultan la presentación de una imagen unificada de grupo.

C.5.2- El plan del grupo puede representar un obstáculo al plan individual de alguna empresa.

C.5.3- Lograr un acuerdo sobre la reglamentación de la calidad puede representar una gran dificultad, pues los miembros pueden interpretar una injerencia en su propia autonomía.

C.5.4- Miedo por parte de los asociados de perder informaciones, funcionarios e incluso clientes contra el “competidor” interno del grupo.

C.5.6- Martínez Carazo (2003) sugiere que las empresas se estructuren en grupos complementarios, evitando la competencia interna y configurando una amplia oferta de productos o servicios de manera integral.

C.6- Dirks y Ferrin (2002) proponen que es esencial la confianza en el coordinador del grupo, el cual debe ser considerado como un líder. Lo ve como un soporte positivo que compromete al grupo y actúa como disuasión a abandonarlo.

C.7- Cuando se da la confianza, se crea un espacio de creatividad tanto de quien confía como del que genera la confianza de acuerdo a Madjar y Ortiz-Walters, (2008) y Moran (2005). Esa confianza también genera una motivación que incluye a los participantes del consorcio y hasta los trabajadores, facilitando la gestión de la calidad total según Coyle-Shapiro y Morrow, (2003).

Se ha mencionado cuestiones que son consideradas necesarias su presencia dentro de un grupo exportador para su éxito y por lo tanto se delinear como factores claves del éxito aquellos que surgen de la variedad de puntos descriptos anteriormente desde los enfoques de diferentes autores.

El grupo debe ser atractivo para que despierte el interés de nuevos socios, reciba ayuda externa, sea reconocido como polo de desarrollo, beneficie a todos los asociados, desarrolle diversas actividades de promoción y principalmente para el crecimiento de las empresas. De este modo es necesario que el grupo desarrolle los siguientes factores clave:

- Implantación de una estructura gerencial con funciones bien definidas.
- Elaboración de un estatuto y un reglamento interno bien detallado.
- Poder de convocatoria y eficiencia de las reuniones.
- Definición clara una política financiera a seguir.
- Existencia de compromisos firmados de aportes por cada socio.

- Calidad de imagen corporativa del grupo.
- La duración de la empresa en el grupo (a pesar de que el grupo puede ser una escuela para después dejar, si tiene objetivos ambiciosos y servicios muy sofisticados, las empresas van a querer quedarse en el mismo)
- Capacidad de planeación.
- Calidad del Plan de Marketing.
- Empresas con experiencias internacionales (Exportación indirecta, asistencia a ferias, etc)
- Empresas con cultura organizacional compatible con la exportación y las otras empresas del consorcio.
- Empresas consolidadas en el mercado local.
- Gerente del grupo con capacidad de liderazgo, motivación y experiencia en exportaciones.
- Alto nivel de compromiso de las empresas en el proyecto del grupo.
- Existencia de un ambiente de confianza entre las empresas del grupo.
- Establecimiento de una red de contactos a nivel público y privado en el país de origen del grupo.
- El nivel de red de representantes y contactos establecidos en el exterior.
- Nivel de cohesión y confianza del grupo.
- Capacidad de involucrar todos los socios indistintamente no dejando empresas “inactivas o marginalizadas”.
- El continuo flujo de información entre los asociados y el grupo.

2.6.2- Análisis de Variables: Factores Claves del éxito en el asociativismo exportador

No existe una manera cierta de identificar todos los factores de éxito de los grupos exportadores, pero esta sección apunta a trabajar sobre los conceptos que previamente se expusieron de manera general en este trabajo donde Minervini (2011), principalmente, junto a otros autores individualizan los factores claves del éxito para el asociativismo exportador. En este sentido los autores expresan los factores de éxito que se explican a continuación, y que a su vez por fines prácticos fueron agrupados en las siguientes categorías:

Estructura del grupo:

Por estructura del grupo se entiende todos aquellos factores claves del éxito o del buen desempeño que tienen que ver con elementos de la conformación interna de los integrantes del grupo y su organización administrativa.

1. Implantación de una estructura gerencial con funciones bien definidas.

La estructura del consorcio debe ser clara y transparente, con actividades, funciones, responsables y agendas de reuniones definidas y programadas. Las funciones administrativas, de promoción comercial, de organización deben estar claramente definidas y asignadas entre los representantes de las empresas miembro y el coordinador del grupo.

Una estructura adecuada facilita a emprender conjuntamente actividades en el marco del consorcio desarrollando lazos personales, comerciales y de confianza entre los miembros

del grupo. Una estructura que facilite y promueva la cooperación lleva a un mayor y mejor conocimiento provoca más y mejores relaciones profesionales e institucionales ayuda a realizar una mejor elección de alternativas y a una mayor eficiencia en los nuevos proyectos conllevando menores riesgos en las decisiones y asignación de recursos.

2. Representante de empresas con competencias en exportaciones.

El representante de la empresa debe tener, idealmente, los conocimientos, experiencia, educación específica en comercio exterior. Se debe seleccionar representantes que sean expertos en comercialización y, si pudiera ser, con conocimientos en actividades de formación de grupos de cooperación empresarial.

3. Coordinador del grupo con capacidad de liderazgo, motivación y experiencia en exportaciones.

El director o coordinador del grupo exportador debe ser una persona con autoridad, carisma, capacidad de influir en la relación de un grupo de personas, intervenir en los conflictos internos, motivación, experiencia y visión para el desarrollo de los miembros. Los miembros no deberían considerar que haya diferencias innmerecidas y atribuibles a un tratamiento preferencial del coordinador del grupo.

Además de los conocimientos de formación y dirección de grupos empresariales el coordinador debería tener un conocimiento amplio y experiencia en el sector en que opera el grupo, así como contactos personales con diversas posibles empresas participantes y

organismos relacionados con el sector y con las exportaciones, tanto nacionales como internacionales.

El coordinador debe hacer uso efectivo de las herramientas de dinámica de grupo como la simulación, paneles, técnicas de rol, tormenta de ideas, etc.

4. Capacidad de involucrar todos los socios indistintamente no dejando empresas “inactivas o marginalizadas”.

La capacidad de involucrar a todos los miembros de un grupo está relacionada con la inclusión de todos ellos en la planificación del grupo y en la capacidad de opinión en las reuniones. Un actor clave en las acciones anteriores es el coordinador del grupo, quien debe de ser percibido como un líder. El considerarlo como un líder ayuda a aumentar la solidez del grupo, incluso ante situaciones desfavorables, incrementa la credibilidad de la información que aporta y el compromiso con las decisiones que toma de acuerdo a Dirks y Ferrin, (2002). El mismo autor lo considera como un soporte positivo para el compromiso con el grupo y un elemento disuasorio ante la intención de abandonar. Además, según ONUDI (2004), debería ser capaz de motivar a los miembros y tener aptitudes para zanjar controversias y negociar, así como la flexibilidad y voluntad necesarias para ayudar a los futuros miembros a encontrar una solución aceptable para todos los integrantes.

El coordinador debe ser el encargado de que ninguna empresa se sienta marginada o que sienta que el propio coordinador está actuando en favor de algunas de las empresas del

grupo con más intensidad. Es una figura esencial cuando se retrasan los resultados, o cuando estos son desiguales entre miembros.

Herramientas de coordinación y gerenciamiento:

Por herramientas de coordinación y gerenciamiento se entiende todos aquellos factores claves del éxito o del buen desempeño que tienen que ver con elementos que permiten afianzar las relaciones entre los miembros del grupo y con su entorno institucional.

1. Elaboración de un estatuto y un reglamento interno bien detallado.

Un reglamento interno es una herramienta para poner en común y adherir en todas las acciones a tomar durante diferentes eventualidades que se deba enfrentar el grupo y que impacten en las relaciones entre las empresas del grupo exportador. Dicho reglamento guiará el accionar de las empresas y del grupo.

2. Poder de convocatoria y eficiencia de las reuniones.

La participación de las empresas en las reuniones activara una serie de procesos que son claves para la vida del consorcio. Es por eso que la asistencia estará directamente relacionada con el interés de las empresas en participar activamente del consorcio. La presentación de una agenda de actividades integradora y sin exclusión de empresas en las decisiones, la oferta de servicios innovadores, la trasmisión de conocimientos y experiencias entre las empresas entre otros, son elementos que incentivan al agregado de valor que proporciona el grupo y por tanto a la convocatoria en las reuniones del mismo.

3. Establecimiento de una red de contactos a nivel público y privado en el país de origen del grupo.

Dicha red de contactos puede ser desarrollada por el grupo a través de su coordinador o ser aportada por alguna de las empresas miembro. Aquellos contactos privados como cámaras sectoriales, empresas de servicios o empresas proveedoras de insumos tanto como los contactos públicos en organizaciones gubernamentales de promoción o ministerios serán muy importantes para llevar adelante las actividades planificadas del grupo con un mayor grado de asistencia y posibilidades de éxito.

De acuerdo a ONUDI (2004), los consorcios de exportación no sólo desempeñan un papel clave para facilitar la cooperación entre empresas, sino además para mejorar los vínculos entre las empresas y las instituciones que las rodean. Así, los consorcios resultan fundamentales para que las empresas tengan confianza en su medio local y refuercen el rendimiento del conglomerado. Las redes que se crean y fortalecen entre empresas durante su participación en un consorcio pueden facilitar la colaboración entre empresas en esferas no relacionadas con las exportaciones, incluso con empresas que ya no sean miembros del consorcio.

4. El nivel de red de representantes y contactos establecidos en el exterior.

Las actividades del consorcio relacionadas con la promoción comercial internacional permitirán a los miembros conseguir distribuidores o clientes en mercados nuevos o pasar de los distribuidores pequeños a los grandes y, en consecuencia, mejorar sus posibilidades

de exportar. Por ello, los aumentos del número y la calidad de los de los contactos y representantes en el exterior, además de los del número de países a los que exportan los miembros, generaran conductos de distribución nuevos que se relacionaran con el éxito de un consorcio. Este elemento es muy importante sobre todo en etapas avanzadas del ciclo de vida del grupo donde las fases de entrenamiento sobre como exportar y la fase de desarrollo de la información de mercado han sido superadas y las empresas deben explotar los recursos de distribución en los mercados objetivo.

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

Esta variable está estrechamente vinculada con el número de mercados a los que venden los miembros. A mayor número de países en la mira y mejores conductos de distribución, es probable que las exportaciones de los miembros del grupo mejoren debido a la diversificación.

5. Nivel de cohesión y confianza del grupo.

Uno de los aspectos en los que se hace referencia para el éxito en un consorcio de exportación, y en definitiva, en la cooperación empresarial es el nivel de confianza existente entre las empresas. Se considera esencial para el eficaz desarrollo de información compartida y eficiente resultado de cooperación. La confianza resalta la

percepción de fiabilidad y habilidad para predecir el comportamiento de la otra parte en la relación, así como la seguridad de que los demás participantes no actuarán de manera oportunista ni aprovechada.

Con relación a la confianza interpersonal de los miembros, origina y crea un ambiente donde hay espacio para la creatividad tanto de quien confía, como de quien genera la confianza. También se favorece un clima de motivación entre los participantes así como de los trabajadores implicados en el consorcio, si los hubiera, que facilita la gestión de calidad total en el trabajo, que incluye trabajo en equipo y mejora continua. La motivación y las estructuras transparentes generan menores sensaciones de vulnerabilidad del grupo y por tanto mayores niveles de confianza que facilitan la cooperación.

Estrategia de Organización:

Por estrategia de organización se entiende todos aquellos factores claves del éxito o del buen desempeño que tienen que ver con elementos de intercambio de flujos dentro del grupo, ya sea de información o financiamiento.

1. Definición clara una política financiera a seguir.

Esta variable se refiere a la asignación clara y la división de gastos de constitución, administración, promoción y servicios externos (asesorías contable, legal, etc).

Es esencial que los consorcios lleven cuentas transparentes de sus gastos. Ello es importante para asegurar no solamente que las actividades previstas no superen la capacidad financiera del consorcio, sino también que las empresas participantes sean capaces de calcular si los beneficios del consorcio superan a los gastos que entrañan.

2. Financiamiento externo (subvenciones).

Existen diferentes modalidades de financiamientos de los consorcios exportadores además del aporte de los socios, los apoyos de cámaras industriales, apoyos de empresas de servicios (asesorías) y el apoyo oficiales de instituciones de gobierno entre otros.

La lógica financiera es que el consorcio se valga más del apoyo del gobierno u otras fuentes externas en los primeros años, sobre todo hasta que se cree un clima de confianza entre las empresas integrantes y pueda tender al financiamiento interno.

3. Existencia de compromisos firmados de aportes por cada socio.

La financiación interna proviene directamente de las empresas participantes y puede adoptar una de las siguientes formas: una contribución única para garantizar el capital del consorcio, cuotas anuales de los miembros y cobros por servicios concretos. Es también posible una combinación de las tres formas. En casos excepcionales, pueden necesitarse contribuciones adicionales para cubrir posibles pérdidas.

Los miembros deben convenir y comprometer en un documento los aportes que harán cada uno al momento de constitución y periódicamente para que el grupo se mantenga.

4. Capacidad de planeación de actividades en conjunto.

Esta capacidad se materializa en la definición de un plan de acción. Dicho plan será la base estratégica a futuro del grupo de acuerdo a la visión, misión, objetivos y valores del grupo. En el mismo se comprometerán las empresas a las metas asignadas con costos

asignados, así como responsables, indicadores de alcance y cronograma de actividades. Este plan abarca globalmente todas las actividades del grupo incluyendo aquellas comerciales, de relación entre las empresas miembro, de capacitación, transferencia de información, etc.

5. Alto nivel de compromiso de las empresas en el proyecto del grupo.

Si bien todo tipo de compromiso que guíe las acciones en conjunto, como lo puede ser un plan de acción por ejemplo, debe ser acordado en las reuniones y aprobado por todos los miembros, deberán existir compromisos de las empresas hacia las acciones pautadas. Los entregables y las acciones deben estar consideradas en el presupuesto y el plan de actividades de cada una de las empresas miembro.

6. El continuo flujo de información entre los asociados y el grupo.

El grupo debe crear un canal de flujo de información entre las empresas. Es importante que se compartan conocimientos de mercados, know-how de producción o de estándares de procesos. Las empresas deben haber vencido el temor a suministrar información sobre sus contactos, revelar secretos comerciales y logísticos, por miedo a perder clientes a manos de otros miembros.

Estrategia Comercial:

Por estrategia comercial se entiende todos aquellos factores claves del éxito o del buen desempeño que tienen que ver con elementos que inciden sobre la relación comercial del los miembros del grupo y el propio grupo en su conjunto con su entorno.

1. Calidad de imagen corporativa del grupo.

La imagen corporativa y el reconocimiento de los productos del grupo es un elemento clave que refleja el éxito de un esfuerzo coordinado del gerente y las empresas miembro. Por ejemplo, en un consorcio de promoción se reflejará en la organización de la participación de sus miembros en ferias, misiones comerciales, producción de catálogos, plataformas promocionales online, etc. Y puntualmente sus resultados se verán en el reconocimiento por parte de terceros del grupo y/o sus empresas como exportadores exitosos.

2. Calidad del Plan de Comercialización Internacional.

Un plan de comercialización se integra dentro del plan de acción como la estrategia comercial. Identifica las acciones comerciales acordes a los intereses de los miembros del grupo y los recursos disponibles. Apunta a cumplir ciertos objetivos comerciales como los contactos con clientes en el exterior, desarrollo de la marca, obtención de habilitaciones internacionales, asistencia a eventos internacionales, etc.

3. Concientización de resultados a largo plazo

Ya sea que el consorcio sea de promoción o de venta, los miembros tendrán que ser conscientes de los plazos involucrados respectivamente en el desarrollo de las actividades de coordinación y de promoción comercial internacional para el logro de los objetivos en el primer caso. Y en el segundo caso, deberán considerar el tiempo de organizar las operaciones de exportación entre los diversos miembros y el consorcio, es decir, cómo dividir las responsabilidades, así como las ganancias y los gastos.

Empresas integrantes:

Por empresas integrantes se entiende todos aquellos factores claves del éxito o del buen desempeño que tienen que ver con elementos que surgen a partir de las características individuales de cada uno de las empresas miembro del grupo exportador.

1. La duración de la empresa en el grupo.

A pesar de que el grupo puede ser una escuela para después abandonar con ciertos aprendizajes adoptados, si tiene objetivos ambiciosos y servicios muy sofisticados, las empresas van a querer quedarse en el mismo. A medida que se prolongue la vida del grupo con una calidad atractiva de servicios y objetivos se incrementará la confianza entre los miembros y su vinculación con una red externa. En este escenario el papel del coordinador es muy importante también para mantener la motivación, el desempeño, la vinculación externa y la calidad en los servicios que eviten la deserción prematura de las empresas miembro.

2. Empresas con experiencias internacionales (Exportación indirecta, asistencia a ferias, etc)

Los consorcios de exportación no constituyen una buena solución para las empresas que pasan a abordar esta primera etapa de exportación experimental de acuerdo a López Navarro, (1999), ya que su carácter exploratorio dificulta que comprometan recursos en la actividad colectiva, a la vez que reduce su disponibilidad para coordinar los esfuerzos del grupo, lo que sin duda reduce la efectividad del conjunto.

Con esta idea, López Navarro (2014) también cuestiona aquellos proyectos en los que los socios, muchas veces, sin experiencia en el plano exportador, constituyen un consorcio de exportación con el deseo de iniciar un periodo de prueba en el contexto internacional con un coste relativamente bajo, pero con el objetivo, muchas veces no revelado, de abandonar la relación en un plazo relativamente corto para continuar la aventura internacional en solitario.

Por tanto, se aconseja que el consorcio de exportación sea una solución para empresas que se encuentren en primeras fases de exportación entre la ocasional o experimental como apuntaba López Navarro (1999), intentando alcanzar las exportaciones activas que sería el siguiente nivel de internacionalización. Ese paso, donde ya la empresa ha comenzado a tener pequeñas experiencias en exportación y va buscando una estructura y mayores requerimientos, es donde las empresas necesitan más ayuda y la asociación se torna importante para el logro de los objetivos.

Empresas con cultura organizacional compatible con la exportación y las relaciones entre empresas del consorcio.

La importancia de este punto radica en poder ayudar a identificar correctamente las empresas que van a formar el consorcio de exportación. El éxito del consorcio, vendrá motivado por una correcta definición de las empresas que cumplan el perfil adecuado para formar esta fórmula asociativa.

La flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, que caracterizan a estas empresas, pueden afectar positivamente a la formación de alianzas de acuerdo a Gallo et al. (2002). El conjunto de fortalezas que caracterizan a la empresa familiar de acuerdo a Hovi, (1994); presentan aspectos muy ventajosos para la formación de estos consorcios de exportación.

La compatibilidad en la cultura organizacional según López Navarro (2001) se verifica con su orientación a largo plazo. Esto lleva a las empresas a mayores niveles de compromiso y confianza que muestran, caracterizadas por su fiabilidad, estabilidad y por asumir con facilidad compromisos relacionados con su orientación a largo plazo de acuerdo a Hovi, (1994) y Kets de Vries, (1993). En este sentido López Navarro (2014) insiste que la orientación a largo plazo de los socios resulta determinante en su compromiso, esto es, en la determinación de los recursos y esfuerzos que están dispuestos a dedicar para facilitar el desempeño de la relación consorcial.

En empresas orientadas al trabajo en equipo, la colaboración interna es considerada como un elemento clave. El intercambio de los recursos y capacidades, en este sentido la convergencia de estos entre los miembros se considera clave para la transferencia de

activos y recursos, así como lo que un miembro transfiere y lo que otro puede asumir y gestionar según Barcenillas, (2013) y Duysters y Lokshin, (2011).

3. Empresas consolidadas en el mercado local.

Las empresas que actúan con éxito o al menos conocimiento manifiesto del mercado local demuestran una capacidad organizativa eficiente para adaptarse al mercado y una capacidad estratégica acorde a las exigencias impuestas por el mismo. De este modo la adaptación a otro mercado dependerá de la modificación de ciertos parámetros que son aplicados con éxito en un mercado y deben adecuarse a otro mercado nuevo, como por ejemplo procesos de certificación, logísticos, de producto o empaques nuevos que se adapten a nuevas exigencias de destino.

2.6.3- Indicadores de desempeño de los grupos exportadores

Por indicadores de desempeño, aquí se quiere exponer cuales son de acuerdo a la teoría aquellos elementos que permiten medir que una empresa o grupo está teniendo una buena actuación o generando buenos resultados. Como en el punto anterior definíamos por qué o las causas de los buenos resultados, ahora queremos perfilar el qué, es decir lo que se mide y que resultado se espera como característico del buen desempeño de un grupo exportador.

Si bien la exportación es el último objetivo, y el más mesurable de la formación de grupos exportadores no siempre es el principal, existen otros objetivos como reducción de costos, transferencia de conocimientos, creación de volúmenes de productos, entre otros propuestos anteriormente en el marco teórico de manera general. Estos objetivos estarán relacionados con el

tipo de grupo de que se trate y fueron analizados por diversos autores en cuanto a cómo se concentran en indicadores que permitan medir el logro de dichos objetivos. Uno de los principales es Minervini (2011) identificando los siguientes categorías e indicadores que contienen:

Desempeño del grupo:

- Aumento de ventas.
- El aumento del número de mercados donde las empresas están exportando.
- Volumen de exportaciones realizadas (Exportaciones/Ventas)
- Cumplimiento del plan de marketing y de internacionalización. Cumplimiento de objetivos.
- Actividades compartidas en conjunto para la reducción de costos (Administración, producción, almacén, etc.). Aparición de actividades compartidas y su impacto sobre costos.
- Participación en eventos internacionales.
- Contactos a nivel público y privado en el mercado de destino y origen del grupo.

Evolución empresarial:

- Intercambio de información empresarial.
- Cumplimiento de normas técnicas de acceso a nuevos mercados (Habilitaciones)
- Aumento de la calidad de los productos ofrecidos (certificaciones)
- Aumento del número de empleados

- Aumento de la productividad
- Disminución de costos

Relación Empresarial:

- Lapso de continuación de la vida del grupo exportador luego de haber terminado el periodo de asistencia de subsidios gubernamentales.
- Convocatoria y eficacia en las juntas del grupo.
- Involucrar a los socios en la dinámica del grupo.
- Compromisos firmados de aporte de cada socio.
- Nivel de confianza y cohesión del grupo.

2.6.4- Análisis de Variables: Indicadores de desempeño de los grupos exportadores

De acuerdo con los desarrollos teóricos de las redes, la creación de dichas redes dentro de un consorcio puede tener efectos externos en otros ámbitos. De ese modo, no solamente el cumplimiento de objetivos en los mercados externos representa el éxito o el fracaso de un consorcio, sino también el establecimiento entre los miembros del grupo de una cohesión social que sea fructífera y sinérgica para sus tareas futuras. Sin embargo, tampoco la simple continuación de las operaciones de un consorcio de exportación o la duración de la participación de una empresa en el consorcio bastan para medir el impacto. El desempeño de un consorcio debe evaluarse multifacéticamente en función de sus logros comerciales, los conocimientos adquiridos por las empresas participantes y los resultados a nivel de redes y relaciones.

A los fines de este trabajo se combinarán dos enfoques que permitirán llegar a aquellos indicadores necesarios para la medir el desempeño de los grupos exportadores, el enfoque ONUDI (2004) y el de Minervini (2011). Por un lado, en un documento elaborado por ONUDI (2004), este organismo expuso los principales aspectos que han de tomarse en consideración para velar por la operación exitosa de los consorcios de exportación con el objetivo de ayudar a los que participan en la creación y promoción de consorcios de exportación a fin de establecer grupos viables. Por otro lado, el enfoque de Minervini (2011), expuesto en el marco teórico de este trabajo se relaciona más directamente con el análisis de los grupos conformados por pequeñas empresas en el entorno latinoamericano.

No existen un número determinado de indicadores que permitan medir el desempeño de un grupo exportador, sino que estos irán alternándose de acuerdo a los objetivos de la medición. En la realidad los indicadores precisos que se elijan suelen obedecer a una decisión en cierto grado subjetiva de cada evaluador, que determinará la forma de medición del impacto. Mientras que algunas variables cualitativas solamente pueden medirse con un cuestionario en el que se recojan los puntos de vista de los miembros, otras se pueden cuantificar claramente. Además, los indicadores que se utilicen para evaluar el impacto pueden variar según los objetivos que un consorcio se proponga lograr. En consecuencia, se pueden utilizar diferentes variables para evaluar los consorcios destinados a actividades de promoción y venta. Si bien la teoría expuesta menciona los indicadores, las variables a ser utilizadas para perfilar el desempeño de un grupo respecto de cada indicador fueron realizadas a los fines de este trabajo con una base empírica. Esto quiere decir que la teoría expuso los indicadores, pero para detectar la presencia de cada

indicador en los estudios de campo se elaboraron una o más variables como forma de medir dichos indicadores.

De este modo las dimensiones de análisis agruparon una serie de variables que serán relevadas a partir de diferentes fuentes como las empresas, el coordinador del grupo exportador y las instituciones gubernamentales. Como es de prever cada una de las partes entrevistadas tendrá un interés diferente en el tipo de resultados que expondrán como exitosos a su criterio. Estos indicadores de desempeño determinarán la medición de los resultados de cada consorcio desde el punto de vista de las empresas. Es decir si el consorcio logro o no un buen desempeño.

Los indicadores explicados a continuación surgen de la descripción o agrupación de los indicadores presentados por la teoría en el punto anterior y permiten medir el desempeño del grupo a través de variables de evaluación que se identifican en relación con cada indicador, determinando el grado de alcance de los objetivos pretendidos a describir con la misma.

Variables de medición del desempeño de un grupo exportador:

- Aumento de ventas.

Este indicador supone que luego de los primeros años de pertenencia de una empresa a un grupo exportador la empresa ira evolucionando hacia mejores prácticas que deberían reflejarse en mejores resultados, es decir aumentos en términos de ventas. Aun si la empresa no ha tenido los resultados esperados en mercados externos muchas de las nuevas prácticas adoptadas a partir de su pertenencia al grupo exportador pueden resultar en un derrame en su actuación en el mercado interno.

Se toma como parámetro de medición los dos años posteriores al del inicio de la vinculación al grupo exportador.

- El aumento de la regularidad en las exportaciones.

La regularidad en las exportaciones permitirá que la empresa pueda planificar su capacidad productiva y dirigir estratégicamente sus inversiones en capital y recursos. Se estima que una empresa que es miembro de un consorcio tiene la posibilidad de pasar de ventas irregulares a ventas más estables y sostenidas al mercado externo.

Debido a la diversificación que otorga un gran número de mercados, clientes y proveedores que se puedan alcanzar a partir de una participación evolutiva en el grupo exportador, se piensa que estos son buenas variables para medir la regularidad en las exportaciones.

Se presume que luego de un plazo determinado de pertenencia dentro del grupo exportador, y habiendo vendido en el mercado externo, se conseguirá abarcar diferentes mercados o clientes en un mercado. Si utilizamos el número de clientes y los mercados abarcados como variables de medición del indicador de desempeño, estaríamos evaluando la capacidad de la empresa de ofrecer un producto atractivo en diferentes destinos, aumentando las posibilidades de que las ventas en el exterior sean más regulares. De acuerdo a ONUDI un resultado suficiente sería de 2 o 3 clientes constantes por mercado objetivo en un periodo de existencia de 3 a 5 años. Un detalle a considerar aquí es que no todos los mercados pueden ser comparados de la misma manera para llegar a un número óptimo, no es lo mismo por ejemplo alcanzar ventas en Canada, Estados Unidos o

Australia que en otro país con estándares de producto y complejidad de mercado inferiores.

- Exportaciones realizadas (Exportaciones - Volumen - Exportaciones/Ventas)

Uno de los indicadores más importantes para la medición del desempeño exportador es claramente las exportaciones realizadas por las empresas del consorcio exportador a partir de su participación en el mismo. Este indicador presenta tres variables fáciles de medir y de implicación directa con el desempeño: El monto de exportaciones, el volumen (que permitirá aislar variaciones cambiarias e inflacionarias) y la relación de exportaciones sobre ventas. De este modo el éxito será observado en la simple evolución positiva de esta variable.

- Economías de gastos y tiempo

Este indicador se basa en la evaluación de todos aquellos ahorros y recursos que las empresas generan por estar asociadas al grupo exportador. Se refiere a la materialización de los beneficios a las empresas por estar en grupo. En este punto es importante incluir los beneficios obtenidos desde las entidades de soporte a los grupos exportadores para que los resultados no sean sesgados.

Dado que los consorcios facilitan a las empresas no solamente una reducción de los gastos, sino también un significativo ahorro de tiempo, este último se debe tener asimismo en cuenta cuando se determine el impacto del consorcio.

Como variable de evaluación de este indicador se pueden utilizar el conocimiento de actividades compartidas entre las empresas integrantes del grupo y también saber si esas actividades compartidas lograron disminuir los costos individuales de las empresas. Por ejemplo pueden existir actividades compartidas de promoción comercial, asistencia a ferias, contacto con clientes, información de mercado, coordinación de grupo, etc.

Este indicador también tiene que ver con el uso que se hacen de los recursos aportados tanto por los miembros como por las entidades públicas. A tales fines, la proporción y evolución de la relación de los gastos administrativos y los de promoción en el presupuesto del consorcio funcionan como variable de evaluación de este indicador.

- Capacidad de las empresas de exportar por su cuenta.

El objetivo último para la participación de una empresa en un consorcio exportador es encaminar a la empresa hacia el logro de la actividad exportadora. Idealmente cumplido el ciclo de aprovechamiento de las actividades en grupo la empresa será capaz de exportar de manera independiente.

Este indicador se puede medir con diferentes variables. El grado de continuación del grupo luego de terminado el periodo de asistencia por subsidios gubernamentales va determinar la capacidad de funcionamiento del mismo; y por ende, el potencial de las empresas de encontrar estímulos legítimos de cohesión que guíen a la exportación independiente.

Otra variable puede ser, de existir un plan de comercialización internacional, el grado de cumplimiento de las empresas con dicho plan y sus objetivos. De este modo se intenta corroborar que las empresas que hayan cumplido con los objetivos de un plan de internacionalización contarán con mayor grado de preparación para encarar actividades de exportación independientes.

- El número de servicios ofrecidos.

La cantidad de servicios que se ofrece a las empresas a través de un grupo exportador no estará relacionada necesariamente con el desempeño exitoso del grupo. Esto es debido a que no todos los grupos buscan una gama estándar de servicios, sino que estos difieren de acuerdo a los intereses de las empresas. Lo que si puede ser considerado como indicador es aquel número de servicios ofrecidos por el grupo, con resultados positivos para las empresas integrantes. Por ejemplo, podemos decir que el número de ferias o misiones internacionales en los que participo el grupo exportador, seguido por la cantidad de contactos que género cada empresa y el número de pedidos de cotización son en conjunto un criterio que aporta al indicador.

Otros servicios que ofrece el grupo se pueden relacionar más directamente con el alcance de la aptitud para ingresar un mercado o la incorporación mejoras a los diferentes procesos de calidad, producción, etc. Estos pueden ser considerados como variables que se miden con criterios más directos que los servicios comerciales que se mencionan en el párrafo anterior. El logro o cumplimiento de normas técnicas materializadas en alguna

habilitación para ingresar a un mercado o una certificación de algún tipo de procesos representan los resultados de los servicios del grupo.

- La percepción de los miembros

La percepción del consorcio que tienen los miembros varía con relación a sus expectativas previas respecto del mismo y la propia experiencia exportadora de cada empresa. De cualquier modo la percepción de sus miembros respecto de la utilidad del consorcio estará vinculada directamente con su participación en las actividades del mismo y por ende en los resultados esperados. Las empresas que no valoren los servicios propuestos por el consorcio no participaran de las reuniones, disminuyendo la convocatoria y la eficiencia en las juntas del grupo. De este modo el éxito será observado en la simple evolución positiva de esta variable.

Otra variable que puede ser utilizada para la medición del indicador de percepción de los miembros puede ser el grado de participación o involucramiento que tiene la empresa en el grupo, tanto en las decisiones como en los compromisos firmados de aporte de cada empresa. El nivel de confianza y cohesión del grupo también puede ser medido por la cantidad y la sensibilidad de la información que comparten las empresas entre sí.

2.7- Hipótesis

A partir del desarrollo del planteamiento del problema, con especial énfasis en las preguntas formuladas, se ha realizado una revisión de la literatura exhaustiva que permite formular una hipótesis que delimitara los objetivos, el enfoque y la contribución de esta investigación:

Las Pymes argentinas exportadoras de alimentos que adoptaron la estrategia de internacionalizarse por medio de grupos exportadores que se analizan es el estudio de casos de esta investigación están sujetas a que su desempeño exitoso dependa del cumplimiento de ciertos factores clave a seguir, que guíen su comportamiento y que son propuestos por la literatura. Es la propia literatura la que identifica los mencionados factores clave como presentes en la mayoría de los casos de grupos exportadores exitosos, con el destaque de algunos en su importancia en la práctica. Al mismo tiempo existen indicadores de desempeño específicos presentados en la literatura que son relevantes para la medición del propio desempeño de los grupos exportadores y de las empresas que los componen que son analizadas en esta investigación y que determinan el cumplimiento de los objetivos de sus grupos exportadores.

Capítulo 3

**Dinámica de
funcionamiento de los
consorcios exportadores en
Argentina**

3.1- Evolución, antecedentes y actualidad de programas de incentivo y apoyo a los consorcios de exportación en Argentina

Según Beckerman (2014) la historia de los consorcios de exportación en Argentina se puede dividir en 3 etapas. La primera se extiende desde 1968 a 1976 con el establecimiento del primer consorcio de exportación considerado como tal en Argentina. La segunda etapa va desde el periodo de 1984 a 1991, donde se destaca la creación de la ley 23.101 de promoción de exportaciones, que creó una serie de incentivos importantes para la formación de consorcios de exportaciones. En esta etapa se habían creado 52 consorcios pero no lograron resultados satisfactorios. A partir de políticas cambiarias y otras macroeconómicas durante los años 90's estos consorcios virtualmente desaparecieron. La tercera etapa es la más destacada de todas, empezó en 1998 y se extiende hasta el presente. Durante este periodo se creó un gran número de consorcios en Argentina, compuestos parcial o totalmente por Pymes. La evolución de los mismos se asoció más con el apoyo de iniciativas público-privadas, para la promoción y la asistencia de los consorcios de exportaciones, que con el cambio del marco normativo. Casi todos los consorcios creados han sido horizontales, del mismo sector (monosectoriales) y con empresas ubicadas en lugares geográficos muy próximos.

A mediados del año 1998 surge una iniciativa conjunta entre la Fundación Exportar (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional) y la entonces Fundación BankBoston (actualmente, Fundación ICBC), orientada a impulsar un programa para la formación de grupos exportadores. Este es el único programa de apoyo a los consorcios de exportación en la Argentina

que se ha mantenido a lo largo del tiempo (en 2015 cumplió 17 años) y que, a fines de 2014, contaba con 70 grupos exportadores integrados por 423 empresas Pymes.

Más tarde, distintos gobiernos provinciales (como los de Mendoza, Córdoba, Santa Fe, San Juan, Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires) se sumaron temporalmente a la iniciativa brindando distintos apoyos a los consorcios creados en sus jurisdicciones. Pero, muchos de estos apoyos han sido esporádicos, careciendo de continuidad a lo largo de los años.

Otros programas de apoyo que permitieron la creación de grupos exportadores fueron impulsados por instituciones públicas y privadas como: la Cancillería, la Fundación Gas Natural Ban, la Fundación Banco Credicoop, algunas agencias provinciales de promoción de exportaciones (como Pro Mendoza, ProCórdoba, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires) y ciertos municipios (como el de Morón y el de San Martín, junto con la Universidad Nacional de General San Martín, en la Provincia de Buenos Aires).

Por otro lado y de acuerdo a los estudios de Beckerman (2014), hubo iniciativas como las impulsadas por la Sepyme⁹, entre el año 2000 y 2005, y luego por el Programa Pro Argentina (también en el ámbito de la Sepyme), que no tuvieron continuidad. Si bien crearon gran cantidad de grupos exportadores, ninguno logró sobrevivir más allá de la etapa en la que dispusieron de un subsidio por parte del organismo de apoyo respectivo.

A partir de 2010, la Unión Industrial Argentina también implementó un programa, finalizado en 2013, de creación de grupos asociativos. Este Programa contó con fondos de la cooperación europea destinados a mejorar la competitividad de las Pymes de América Latina. El programa

⁹ Secretaria Pyme. Ministerio de Industria de la Nación Argentina

incluye con un conjunto de 15 herramientas diferentes para brindar atención (sin costo) a 4500 empresas Pymes. Durante el período 2010-2013, apoyó la formación de 16 consorcios que contaban 140 empresas que exportaron, en el año 2011, por valor de 100 millones de dólares.

En la actualidad existen tres instrumentos de apoyo y promoción que son lo más grandes que tienen los grupos exportadores y son brindados por diferentes organismos en Argentina. Fundación ICBC y Fundación Exportar (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional) representan el esquema asociativo público-privado, ARGENPYMEX representa un programa de gobierno con fondeo internacional (Subsecretaría de Comercio Exterior, Ministerio de Economía – BID 2239 OC/AR) y Agencia ProCórdoba representa un esquema asociativo público-privado de la región de influencia de los grupos exportadores analizados en este trabajo.

Este apartado no incluye todos los programas que puedan ser relevantes para grupos exportadores, ni aquellos múltiples beneficios que se ofrecen a grupos de empresas sin el requisito de tener como objetivo asociativo la exportación y a los que podría acceder un grupo exportador por el sólo hecho de estar conformado como un grupo de empresas. Por ejemplo el programa de Sistemas Productivos Locales del Ministerio de Producción, que otorga Aportes No Reembolsables (ANR) destinado a fortalecer y capitalizar colectivamente al Grupo Asociativo.

El programa de apoyo de grupos de empresas exportadoras llevado adelante por la Fundación ICBC, propone a la Fundación Exportar (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional) desarrollar de manera conjunta este proyecto, que apunta a fomentar que empresas pequeñas y medianas se unan en grupos o consorcios con el objetivo de incrementar sus posibilidades de ingresar con sus productos o servicios a los mercados internacionales.

Los apoyos que la Fundación ICBC presta al Programa son los siguientes:

- Financiación del honorario del coordinador que se ocupa, en cada grupo, de orientar sus trabajos asumiendo el 100% durante los primeros seis meses, el 75% al siguiente semestre, el 50% al siguiente y el 25% al siguiente, en tanto que sucesivamente es el propio grupo de empresas el que toma a su cargo los pagos.
- Preparación de informes acerca de la evolución de los diferentes grupos.
- Sus funcionarios asisten a todas las reuniones que realizan los grupos del Gran Buenos Aires y una vez por año a las de aquellos del interior del país.
- Colabora en la selección de los nuevos grupos que se incorporan al Programa.
- Otorga apoyo a fin de que los Grupos y las empresas que lo integran puedan acceder a los servicios que ofrecen organismos tales como Sepyme, INTI¹⁰, FONTAR¹¹, Consejo Federal de Inversiones (CFI), FOMIN¹² (BID), Eurocentros, Programa ITALIA/UNIDO.

Por su parte, la Fundación Exportar (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional):

- Cofinancia los honorarios de los coordinadores
- Se hace cargo parcialmente del costo de los stands en ferias y exposiciones en el exterior.

¹⁰ Instituto Nacional de Tecnología Industrial

¹¹ Fondo Tecnológico Argentino

¹² Fondo Multinacional de Inversión. Banco Interamericano de Desarrollo

- Sirve de nexo con las Embajadas, Consulados y Oficinas Comerciales del país en el extranjero para canalizar los pedidos de apoyo e información que los grupos hacen.
- Financia el costo de la presencia de los coordinadores de grupos del interior del país a las reuniones mensuales que todos ellos realizan en Buenos Aires.
- En los casos en los que se trate de empresas integrantes de grupos del Programa Fundación Exportar - Fundación ICBC la primera de estas instituciones presta parcialmente asistencia al costo de la edición de la folletería destinada a promover las ventas en el exterior.

El programa establece lineamientos explícitos para la conformación del consorcio y la selección del coordinador. De este modo sugiere que los grupos deben tener entre 5 y 15 empresas, que las empresas deben compartir el canal de comercialización, que debe haber empresas con experiencia exportadora en el grupo, y que no deben pertenecer a exportaciones tradicionales como cereales o carne. Respecto a los coordinadores, brinda pautas para su selección, la forma básica en que deben actuar con el grupo y establece requerimientos periódicos de informes sobre el desarrollo de las actividades del grupo. Así por ejemplo, el coordinador no debe tener relaciones contractuales con ninguna de las empresas del grupo en particular, debe consensuar el mercado objetivo con las empresas y debe elevar informes mensuales con las novedades y completar formularios de seguimiento estadístico.

La Subsecretaría de Comercio Exterior, dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, tiene como función diseñar, implementar y supervisar políticas públicas con el objetivo de impulsar el desarrollo de las Pymes en el Comercio Exterior. Dentro de esta secretaría

funciona un área de comercio exterior que lleva adelante un programa marco llamado ARGENPYMEX cofinanciado con un préstamo BID (2239 OC/AR).

ARGENPYMEX tiene como objetivo fortalecer la Pyme con potencial exportador para mejorar la competitividad de la empresa argentina en el exterior. Uno de los programas principales es el Programa de Programa de Alianzas Empresariales de Pymes Exportadoras.

Su principal herramienta es el otorgamiento de Aportes No Reembolsables equivalentes al 60% del costo total de un Plan Integral.

El objetivo general del programa es brindar apoyo para la conformación, consolidación y desarrollo de grupos de empresas Pymes -constituidos formal o informalmente como consorcios- con la finalidad de iniciarse en la actividad exportadora, recuperar posiciones comerciales en los mercados externos o bien incrementar y/o diversificar sus colocaciones en otros países.

ARGENPYMEX cofinancia las siguientes actividades para proyectos asociativos que busquen incorporar mejoramientos tecnológicos y de gestión operacional destinados a aumentar la productividad de las empresas: Honorarios de Proveedores de Servicios / Remuneración del personal (Gerente) / Arriendo de oficina / Compra de equipamiento básico / Pago de servicios básicos / Gastos de viaje del Gerente / Formación y capacitación de RRHH / Gastos de contratación del Gerente / Estudios especializados / Asistencia a ferias y exposiciones / Gastos legales asociados al proyecto / Adquisición de libros y revistas especializadas / Envío de muestras.

Desde el año 2009 la Agencia ProCórdoba viene ejecutando este Programa de Gestoría para la Formación de Grupos Exportadores, cuyo objetivo central es utilizar el asociativismo como

herramienta para mejorar la competitividad y las posibilidades de internacionalización de las Pymes que formen parte de dichos grupos. Los criterios básicos y principios de funcionamiento de los grupos formados y a constituir, siguen la lógica implementada desde hace más de una década por el Programa de Grupos que ejecutan conjuntamente las Fundaciones Standard Bank (ICBC) y Exportar. En este sentido, cabe mencionar que la Agencia ProCórdoba tiene firmado un Convenio de Cooperación con ambas Fundaciones, siendo ProCórdoba la entidad nexo de ese programa con todas las empresas provinciales que puedan beneficiarse del mismo. Si bien la lógica de actuación es la misma, en el caso del programa que impulsa la Agencia, es posible que los grupos estén integrados por empresas que no tengan experiencia exportadora y a las que, en muchos casos, les falta recorrer un camino previo para estar en condiciones de salir al exterior a ofrecer sus productos. De esta manera, se apunta a un gran segmento de pequeñas y medianas empresas (Pymes) provinciales que tienen potencial exportador, al que es necesario apuntalar inicialmente con actividades complementarias de capacitación y acceso a las prácticas corrientes de la operatoria de comercio exterior. El objetivo del programa es continuar con la identificación y consolidación de nuevos grupos distribuidos por toda la geografía provincial, ya sea tanto para inducirlos a formar parte del Programa de ICBC – Exportar (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional), como para incorporarlos al Programa de la agencia. Cabe destacar que se pretende una complementariedad de ambos programas. Más allá de la constitución de grupos y el apoyo económico para solventar los gastos de su Coordinador, ProCórdoba ofrece a todos sus integrantes los beneficios que otorga la entidad a las empresas radicadas en el ámbito provincial, solventando los costos de hasta el 50% de los pasajes y alojamiento, cuando integran Misiones

Comerciales al exterior incluidas en el calendario de la agencia; o hasta el 50% del pasaje y el stand, si se trata de participación en ferias internacionales.

3.2- Marco legal de los consorcios de exportación en Argentina

El avance más reciente en esta materia, fue a través del proyecto de ley de consorcios de cooperación presentada el 3/10/03 y convertida en ley en el año 2004, específicamente en la ley 26.005 de Consorcios de Cooperación, la cual dispone que las personas físicas o jurídicas, domiciliadas o constituidas en la República Argentina, podrán constituir por contrato "Consortios de Cooperación" estableciendo una organización común con la finalidad de facilitar, desarrollar, incrementar o concretar operaciones relacionadas con la actividad económica de sus miembros, definidas o no al momento de su constitución, a fin de mejorar o acrecentar sus resultados.

Aun en ese contexto, se presentan como pendientes dos aspectos: la personería jurídica de los consorcios y la exención del Impuesto al Valor Agregado para las compras efectuadas en el mercado interno destinadas a la exportación.

En la primera cuestión se puede considerar entonces que los consorcios de exportación carecen de seguridad jurídica o al menos de conveniencia jurídica para los empresarios. Esa naturaleza contractual a la que refiere la ley determina que los Consorcios de Cooperación no sean personas jurídicas, ni sociedades, ni sujetos de derecho. Al no existir una norma legal que cubra las necesidades, los grupos existentes operan de diversas maneras como por ejemplo atendiendo los diferentes gastos que originan su accionar mediante la creación de una caja chica informal

normalmente manejada por el coordinador de las actividades del grupo. Otra forma habitual de operar es que las operaciones de compra o venta recaen sobre una sola de las empresas, lo que genera inconvenientes contables e impositivos al momento de la distribución de gastos o ganancias. Esta operatoria encierra además potenciales inconvenientes legales al quedar desdibujadas las responsabilidades de los socios que no están facturando. Los consorcios pueden inscribirse en el Registro de Exportadores e Importadores para exportar los bienes y servicios de las empresas que lo integran, ya sea a nombre propio como consorcio propietario de la mercadería o por cuenta y orden de terceros, y hacer un solo permiso de embarque. Esto permitiría ahorrar gastos de despachantes de aduanas y de fletes, así como facilitar la adquisición conjunta de los insumos necesarios.

En la segunda cuestión reviste particular importancia ya que en la Argentina, a diferencia de lo que sucede en otros países, esta figura en la forma en que fue definida la norma no resolvió uno de los elementos centrales necesarios para promover la constitución formal de consorcios de promoción o mucho menos de ventas, es el referido a la devolución del impuesto al valor agregado por las compras u otros gastos asociados a la exportación, acumulando el consorcio crédito de IVA difícilmente transferible al proveedor. Tampoco resolvió el recupero del IVA correspondiente a operaciones de exportación realizadas por el Consorcio en forma directa, pues la transferencia de bienes a exportar de los consorciados al consorcio es considerada una venta a los efectos fiscales.

En el pasado se propuso un diseño del proyecto de ley (promovido por las Fundaciones Bank Boston y Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional) se contemplaba que la devolución del IVA y los reintegros se realizarían a las empresas de acuerdo a los aportes de

mercadería propiedad de cada productor. En este sentido, la norma que más avanzó fue la “Ley de IVA N° 23349” de 1986, que en su artículo 43 autorizaba al Poder Ejecutivo a establecer un régimen especial por las compras de bienes destinados a la exportación por los Consorcios y Cooperativas de Exportación y Compañías de Comercialización. En el Decreto Reglamentario 2407/86 se establecía un régimen especial por las compras de bienes destinados a la exportación en un plazo de 180 días, en donde el consorcio- cooperativa de exportación o compañía de comercialización internacional, no abonaba el IVA de la operación de compra, sustituyendo su efectivo pago por un certificado emitido por la AFIP que se entregaba al vendedor. Ese régimen, que constituía un aliciente financiero para la constitución de los consorcios y cooperativas de exportación, nunca fue instrumentado ni puesto en práctica por la DGI (AFIP) quien se opuso tenazmente a ello. En el año 1996 la DGI (AFIP) también resistió e impidió la implementación del decreto 257/96 que proponía similares tratamientos para la aplicación del IVA.

Una resolución de AFIP que establece la solidaridad de un representante y los partícipes consorciados en las obligaciones tributarias e infracciones aduaneras, dificulta mucho la posibilidad que los grupos exportadores se constituyan como Consorcios de Cooperación. Esto marca profundas diferencias con las experiencias de países como Italia y España, donde el estado les ha suministrado un conjunto de subsidios para solventar diversos gastos. De aquí se desprende que, en Argentina, los consorcios se desarrollaron a pesar de no disponer de un marco regulatorio que los favoreciera. Fueron las propias empresas Pymes, en un marco de competencia cada vez más feroz, las que decidieron constituir consorcios de exportación para poder generar ventas externas y diversificar los riesgos que les presenta el mercado local. Pero, cabe destacar el rol

cumplido por la ya señalada iniciativa de la Fundación Exportar (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional) y Fundación ICBC.

Capítulo 4

Marco metodológico

4.1- Introducción al Marco Metodológico

La metodología que se utiliza en este trabajo es del tipo cualitativa utilizando para ello el método de estudio de casos. Se utiliza este método dadas las posibilidades que presenta en la explicación de fenómenos contemporáneos en su entorno. Esta modalidad metodológica se lleva adelante para comprender las interacciones entre los individuos y organizaciones contempladas dentro de un esquema relacional sociológico compuesto.

Para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas y alcanzar los objetivos propuestos en la misma se eligieron casos de estudio de grupos exportadores de Argentina. De este modo se avanza sobre encuestas a las empresas que actualmente forman parte de aquellos grupos exportadores formados con asistencias de instituciones locales o nacionales. Al ponerse el enfoque dentro del sector de alimentos, la muestra incluye a las empresas componentes del caso de estudio de los grupos exportadores de alimentos Dulcor y Apymel¹³. Así, se exponen las informaciones de desempeño del grupo exportador y las empresas en ellos incluidas para para contrastarlas con respecto a las claves del éxito señaladas por diferentes autores.

El entorno de validación de los factores clave del éxito y los indicadores de desempeño de los grupos exportadores considerados en este trabajo son las entrevistas en detalle y encuestas. Para ello se utiliza como herramientas cuestionarios que contendrán en cada caso preguntas cerradas, abiertas en otros casos donde se da lugar a entrevistas semiestructuradas con puntos de referencia de paso obligatorio para el entrevistador y entrevistado, y alternativamente se aborda la justificación de respuestas en caso de ser relevante. Del mismo modo, con la ayuda de las

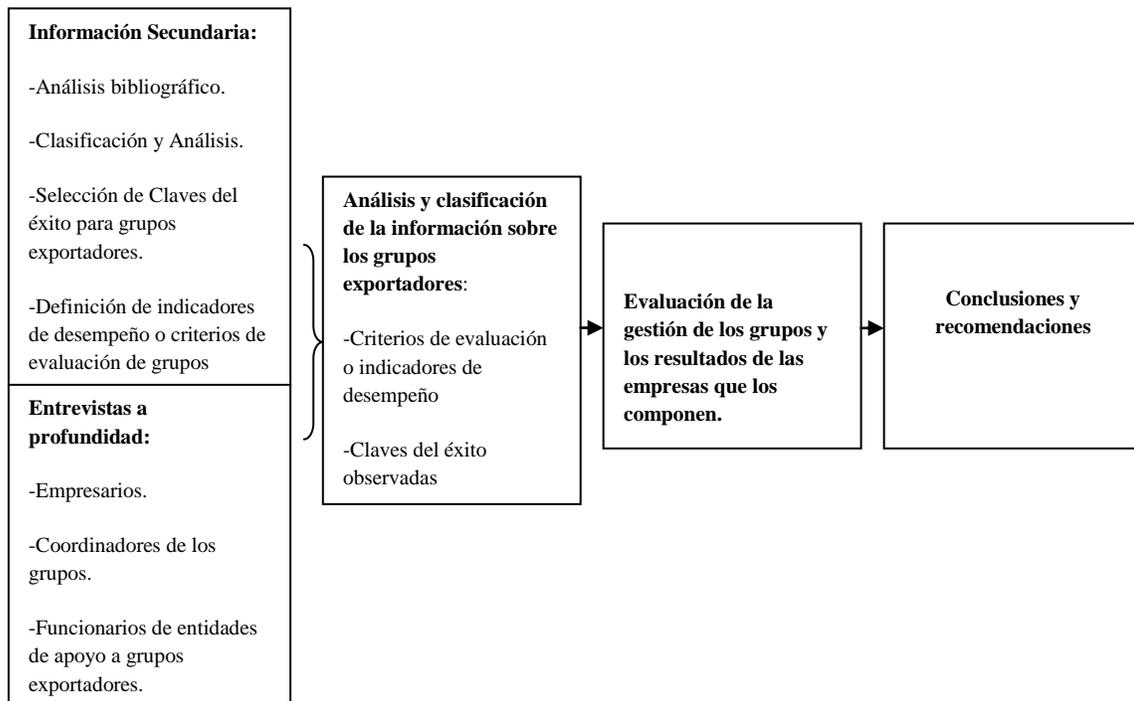
¹³ Grupo de Empresas pertenecientes a la Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas Lácteas

experiencias y las opiniones de las personas involucradas en el gerenciamiento de las empresas, en la coordinación del grupo exportador y en la coordinación de programas de apoyo a grupos exportadores se evalúa la adecuación y relevancia de los factores e indicadores de desempeño de los grupos a través de criterios que determinan las variables analizadas. Se realizan entrevistas a los coordinadores de los grupos exportadores elegidos y al coordinador del programa de apoyo gubernamental a este tipo de grupos con experiencia y desarrollos teóricos en la materia. Finalmente, se realizan encuestas a aquellos tomadores de decisiones en cada una de las empresas vinculadas.

En una instancia siguiente, se procesan las entrevistas y las encuestas para evaluar las diversas posibles consecuencias o alcances de la modalidad asociativa estratégica de grupos planteada, ya sea cualitativa o cuantitativamente. Dicha metodología supone la inclusión de diferentes individuos considerados en las relaciones (Aquellos que toman las decisiones, asesores expertos, integrantes de los grupos, etc.) dirigiéndonos hacia la obtención de guías de operaciones y conclusiones especializadas. Permite la emisión de juicios respecto de los elementos considerados, basados en las diferentes opiniones integradas en contextos de prospección o retrospección.

En el siguiente esquema se representa el método investigativo descrito anteriormente:

Grafico 4. Esquema representativo del Marco Metodológico



4.2- Estudio de Casos

4.2.1- Grupo Dulcor Gourmet

Este es un grupo con más de 5 años de antigüedad conformado por empresas exportadoras de una gran variedad de alimentos. Este grupo cuenta con el reconocimiento y el apoyo de Fundación ICBC y Fundación Exportar (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional).

La oferta de este grupo exportador se encuentra conformada por dulces sólidos, jaleas, mermeladas, pulpas y frutas deshidratadas, aceitunas y sus derivados, diferentes especias, pickles, salsas, aderezos, pan dulces, budines, tostadas y grisines.

El grupo es productor de la mayoría de la materia prima, lo cual permite adaptar los productos a las necesidades de los diferentes mercados y abarcar distintos sectores socioeconómicos. Dulcor Gourmet presenta su oferta en destacadas ferias internacionales del rubro, rondas de negocios y misiones comerciales. Esto le permitió lograr exportar a más de 20 países de diferentes continentes.

Empresas Integrantes:

- Dulcor SA – Arroyito, Provincia de Córdoba (Dulces sólidos - mermeladas - jaleas y sus derivados)
- Frunat SA – Tunuyán, Provincia de Mendoza (Pulpas de frutas y frutas deshidratadas)
- J.A. Esnaola e Hijos SAAICEI – CABA, Buenos Aires (Dulces sólidos - mermeladas - jaleas)
- José Llenes SACIF (Yuspe) – Ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba (Diferentes especias)
- Panificadora Veneziana SA (Veneziana) – Rio Cuarto, Provincia de Córdoba (Pan dulce - budines - tostadas y grisines)
- Vanoli y Cia. SA (Vanoli) – Villa Retiro, Provincia de Córdoba (Aceitunas y sus derivados - pickles y salsas y aderezos)

4.2.2- Grupo Apymel

La Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas Lácteas (Apymel), es la entidad representativa de las Pymes lácteas en el ámbito nacional. Hace 26 años que trabaja por el fortalecimiento de la Pyme láctea y está presente en el 90% de la cuenca lechera. Casi el 90% de las empresas socias de Apymel elaboran hasta 50.000 litros diarios de leche y el 82% tiene hasta 50 empleados. El 75% de los trabajadores de los socios de Apymel vive en pueblos de hasta 12.000 habitantes. Este grupo al igual que el anterior cuenta con el reconocimiento y el apoyo de Fundación ICBC y Fundación Exportar (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional).

El grupo exportador Apymel fue reconocido por la Cancillería Argentina y la Fundación Exportar (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional) con el premio a la excelencia exportadora, en la categoría Asociativismo para la Exportación, en la entrega del Premio Exportar 2015.

El grupo tiene como objetivos asociar, aglutinar y representar a las Pymes lácteas como eje de una lechería equilibrada social y regionalmente, exponiendo sus necesidades ante organismos públicos y privados, y apoyarlas en su desarrollo exportador mediante capacitación, herramientas de gestión, relacionamiento y tecnología, promoviendo el asociativismo y la innovación.

La misión es contribuir al progreso de la actividad láctea en Argentina; representar los intereses de los asociados ante organismos oficiales y privados; procurar el mejoramiento técnico en la producción y comercialización de productos lácteos y difundir los conocimientos técnicos; propulsar la producción, la comercialización interna y la exportación de productos lácteos.

Empresas Integrantes:

- Agrícola Tambara de James Craik Ltda. - James Craik, Provincia de Córdoba (Leche en polvo - suero en polvo)
- Cooperativa Agrícola Ganadera de Arroyo Cabral Ltda. - Arroyo Cabral, Provincia de Córdoba (Lácteos y Maní)
- Cremigal SRL - General Galarza, Provincia de Entre Ríos (Leche entera en polvo - suero en polvo desmineralizado)
- Javier Baudino - Ricardo Aladin - Pozo del Molle, Provincia de Córdoba (Leche en polvo entera)
- La Retama SRL – Avellaneda, Provincia de Buenos Aires (Dulce de Leche - Sirup flavor dulce de leche / chocolate / fresa / free sugar)
- Magnasco Hermanos SA - Vicente Lopez, Provincia de Buenos Aires (Quesos duros - quesos semiduros)
- Pampa Cheese SA - Ciudad de Buenos Aires, Capital Federal (Mozzarella - Gouda)
- Sobrero y Cagnolo SA - San Marcos Sud, Provincia de Córdoba (Leche entera en polvo - suero en polvo desmineralizado - Leche entera en polvo instantánea)

4.3- Definición y clasificación de las variables a medir

Se especifican dos elementos: Primero, los factores clave para que un grupo tenga buen desempeño, que fueron propuestos por la teoría e identificados en el marco teórico de este

trabajo. Y segundo, se definen los indicadores que propone la teoría para medir el desempeño de un grupo exportador. Posteriormente, a partir de los elementos teóricos mencionados previamente, se definieron las variables a medir a partir de concordancia con el análisis de especialistas en grupos exportadores, evaluaciones de trabajos previos, etc. Aquí es donde radica el foco de este punto, en la especificación y definición de los que se medirá en cada una de las variables mencionadas por la teoría para ser aplicadas en esta instancia de manera empírica en el estudio de casos. Y finalmente se contrastó un conjunto de grupos exportadores de alimentos y sus empresas integrantes con los dos elementos teóricos propuestos anteriormente mediante el uso de encuestas diseñadas a partir de las mencionadas variables.

Para completar las encuestas especialmente diseñadas para medir las variables de indicadores de desempeño y los factores clave del éxito en las empresas que conforman los grupos exportadores Dulcor y Apymel se han tomado 5 empresas de cada uno de dichos grupos exportadores totalizando 10 empresas. En cada grupo se encuestó a su coordinador y a los representantes de cada una de las empresas. Por motivos de confidencialidad y a los fines de este trabajo no es necesario exponer individualmente las respuestas de cada empresa, sino que se analizan los resultados de manera global y comparativamente. Y por último se encuestó al coordinador Programa de Gestoría para la Formación de Grupos Exportadores de Agencia ProCórdoba, un programa gubernamental de la región de influencia del grupo orientado al apoyo y fomento de la formación de grupos exportadores.

De este modo se puede concluir sobre una serie de análisis que se hagan de las relaciones que se den entre el cumplimiento de los factores clave del éxito de los grupos exportadores de acuerdo a la teoría en la realidad, y el desempeño observado real de los grupos exportadores analizados. Y

esto es hecho desde la perspectiva de las empresas, del coordinador del grupo y de los organismos de apoyo a grupos exportadores.

Grafico 5. Gráfico conceptual del Proceso de Estudio de Casos



Capítulo 5

Análisis de resultados

5.1- Exposición de los resultados del estudio de casos

Las dimensiones de análisis de esta sección dependen de cada uno de las partes encuestadas. De este modo el funcionario que pertenece al organismo que brinda soporte a los grupos exportadores emitió la opinión de acuerdo a la perspectiva del conjunto de todos los grupos que reciben dicha asistencia, los coordinadores de cada grupo lo hicieron de acuerdo al grupo que dirigen respectivamente y las empresas de cada grupo colaboraron exponiendo la perspectiva de la propia empresa en relación con el grupo exportador al que pertenecen.

5.1.1- Factores Claves del éxito en el asociativismo exportador

Tabla 1. Tabla Resumen de Delineación de Variables de los Factores Clave del Éxito

Tipo de Factores Clave	Variables: Factores Clave del Éxito
Estructura del Grupo	Implantación de una estructura gerencial con funciones bien definidas
	Representante de empresas con competencias en exportaciones
	Coordinador del grupo con capacidad de liderazgo, motivación y experiencia en exportaciones
	Capacidad de involucrar todos los socios indistintamente no dejando empresas “inactivas o marginalizadas”
Herramientas de coordinación y gerenciamiento	Elaboración de un estatuto y un reglamento interno bien detallado
	Poder de convocatoria y eficiencia de las reuniones
	Establecimiento de una red de contactos a nivel público y privado en el país de origen del grupo
	El nivel de red de representantes y contactos establecidos en el exterior
	Nivel de cohesión y confianza del grupo
Estrategia de Organización	Definición clara una política financiera a seguir
	Financiamiento externo (subvenciones)
	Existencia de compromisos firmados de aportes por cada socio
	Capacidad de planeación de actividades en conjunto
	Alto nivel de compromiso de las empresas en el proyecto del grupo
	El continuo flujo de información entre los asociados y el grupo
Estrategia Comercial	Calidad de imagen corporativa del grupo
	Calidad del Plan de Comercialización Internacional
	Concientización de resultados a largo plazo
Empresas integrantes	La duración de la empresa en el grupo
	Empresas con experiencias internacionales
	Empresas con cultura organizacional compatible con la exportación y las relaciones entre empresas del consorcio
	Empresas consolidadas en el mercado local

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico y análisis empírico.

Estructura del grupo:

Las cuatro variables de factores clave de desempeño que componen la sección de la estructura del grupo fueron declaradas por cada una de las tres partes encuestadas como necesarias y presentes en los grupos exportadores de manera unánime.

En este sentido tanto el especialista en grupos exportadores, como los coordinadores encuestados y las empresas declararon que existe en los grupos una implantación con estructura gerencial con funciones bien definidas, que incluyen actividades, funciones, responsables y agendas de reuniones definidas y programadas.

Así mismo se observa que la persona representante de cada una de las empresas en el grupo tienen competencias en exportaciones. Aunque en este punto los coordinadores junto al especialista en grupos exportadores difieren con las empresas en el grado de conocimiento exportador que se tiene. Es decir que los primeros piensan que los representantes de las empresas tienen un grado de conocimiento de exportaciones con todavía un potencial de mejora considerable, mientras que las empresas de este trabajo consideran que sus representantes de comercio exterior están a un altura acorde en cuanto a su formación y experiencia exportadora.

En lo que respecta a la capacidad de liderazgo, motivación y experiencia en exportaciones del coordinador, las empresas consideraron de manera unánime que su coordinador era sobresaliente para esta tarea y el perfil del coordinador así lo demuestra de acuerdo a los datos recabados por este trabajo. Cabe destacar aquí la opinión del especialista en grupos exportadores, quien no sólo confirmó en la existencia de este factor clave de desempeño en los grupos atendidos por él, sino

que destacó que este es uno de los elementos más importantes que pueden determinar el éxito o el fracaso de un grupo exportador y es por ello de vital importancia para nuestro análisis.

Por último, todas las partes encuestadas confirmaron que, en su opinión, el coordinador del grupo tiene la capacidad de involucrar a todos los miembros del grupo indistintamente y de una manera transparente, no dejando empresas “inactivas o marginalizadas”. Sin embargo uno de los coordinadores admite que debió superar algunas dificultades al inicio debido principalmente a que no todas las empresas del grupo tenían la misma capacidad de atender un mercado o un cliente de manera homogénea, es decir, que a veces se generan negocios que pueden no incluir a la totalidad de los miembros del grupo. En este sentido el especialista en grupos exportadores concuerda en que dicho desequilibrio entre las empresas del grupo en cuanto a negocios conseguidos para cada una es un elemento que se debe atender para no provocar resentimientos o percepciones negativas de las empresas con respecto al grupo.

Herramientas de coordinación y gerenciamiento:

Sobre las herramientas de coordinación y gerenciamiento se observaron respuestas muy homogéneas respecto de los factores claves de buen desempeño analizados en las encuestas y entrevistas.

La elaboración de un estatuto y un reglamento interno bien detallado fue identificado como un factor muy importante en los grupos exportadores entrevistados. De acuerdo a las declaraciones de las partes encuestadas, quienes manifestaron tener una relación de confianza previa a la formación del grupo, sirvió para poner en común acuerdo y por escrito todos los detalles que regularán la relación, haciéndola más transparente. El especialista en grupos exportadores añade

que es precisamente esta regulación sobre la relación entre las empresas puesta por escrito la que brinda tranquilidad a las empresas, sobre todo en los casos en los que no hay conocimiento previo de las empresas, ayudando a aceitar la relación fomentando la transparencia y la confianza entre los miembros del grupo. Por parte de los organismos de apoyo a los consorcios de exportación es relevante al punto tal que por ejemplo en el caso de Fundación ICBC se ofrece un modelo de reglamento sugerido para aquellos grupos que tengan la intención de aplicarlo.¹⁴

Se llevan adelante reuniones frecuentes con una agenda de actividades propuesta para dichas reuniones en los ambos grupos encuestados. Aunque la periodicidad de las reuniones varía de entre 6 a 8 reuniones al año en un caso hasta una reunión mensual en el otro caso. La asistencia a dichas reuniones también varía dependiendo de la empresa. En todo caso la frecuencia de las reuniones llevadas a cabo representa una forma eficiente de acercar a las empresas, fomentar su interacción y la información compartida.

Existe en ambos grupos encuestados el establecimiento de una red de contactos a nivel público y privado en el país de origen del grupo, así como un nivel de red de representantes y contactos establecidos en el exterior. En todos los tipos de contactos mencionados anteriormente, de acuerdo al especialista en grupos exportadores, el coordinador del grupo juega un papel fundamental al identificar los organismos pertinentes, creando y desarrollando la red de contactos. Esta red de contactos en el mercado local se compone de proveedores de servicios, cámaras sectoriales, de comercio y organismos de gobierno (promoción de exportaciones,

¹⁴ <https://www.fundacionicbc.com.ar/institucional/inst/sec-idsea/index.php?page=reglamento-interno-consorcios>

financieros, etc). Los coordinadores encuestados destacaron los contactos con CACEC (Cámara de Comercio Exterior de Córdoba), Agencia ProCórdoba, Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (Ex Fundación Exportar) y Fundación ICBC como estratégicos para los grupos exportadores que funcionan en Argentina.

El último factor clave del éxito investigado en esta sección tiene que ver con el sentimiento de confianza entre las empresas del grupo. Las empresas encuestadas manifestaron dicho sentimiento, con la sensación que ninguna empresa va a actuar de manera aprovechadora u oportunista en detrimento de las otras. Este estadio fue más fácil de alcanzar porque existía un conocimiento de las empresas previo a la formación del grupo en ambos casos. Por su parte algunas empresas manifestaron que si no hubiese existido confianza previa con sus pares no se habrían animado unirse al grupo y compartir información tan rápidamente. En este sentido marcha la opinión del especialista en grupos exportadores quien afirma que de acuerdo a su experiencia con ciertos grupos exportadores en los que las empresas no se conocen, el tiempo de funcionamiento del grupo en confianza plena tarda en alcanzarse, siendo en esas primeras etapas fundamental el rol del coordinador del grupo para ajustar las relaciones entre las empresas. Algunas herramientas que sugiere el especialista para afianzar la relación son el aumento de la periodicidad de las reuniones, el trabajo conjunto en mercados con información compartida y tal como se mencionó antes, un documento que regule las relaciones de manera transparente.

Estrategia de Organización:

En el punto sobre la estrategia de organización se mostraron las primeras diferencias entre lo que teóricamente se espera de lo que pasa en la realidad en estos grupos de análisis.

Respecto de la definición clara de una política financiera a seguir, solo uno de los dos grupos encuestados declaro tener una clara división y asignación de gastos constitutivos, de administración, promoción y asesorías externas. Para aquel que no la tiene, de acuerdo al especialista que brinda soporte a los grupos exportadores, esto puede provocar algún riesgo en el futuro en lo que respecta a falta de información para tomar las decisiones que lleven a la empresa a no poder medir la completa contribución del grupo a la empresa respecto de su aporte al mismo. En el caso mencionado, no se debe a una falta de división o desorden, sino de aportes diferenciados de cada empresa al grupo sin registro claro, pero previamente acordados entre ellas. Por ejemplo, hay empresas que estuvieron dispuestas a colaborar con recursos del tipo promocionales y de asesorías que ya venían desarrollando para sí mismas con profesionales propios, pero en cierto momento decidieron ofrecer dichos servicios para las empresas del grupo sin costo.

En lo que respecta a financiamiento externo, tanto el grupo Dulcor como el grupo Apymel participan activamente en relaciones con instituciones de apoyo. Una de las más importantes consiste en el apoyo de la mencionada Fundación ICBC que previo cumplimiento de ciertos requisitos de aptitud por parte del grupo y sus coordinadores reconocen al grupo como pasible de un subsidio para los honorarios del coordinador (en un monto que podrá variar con el tiempo). El Consorcio se hará cargo desde el segundo semestre de los porcentajes faltantes¹⁵. Este elemento

¹⁵ <https://www.fundacionicbc.com.ar/institucional/inst/sec-idsea/index.php?page=normas-f-consorcios>

de apoyo fue mencionado por parte del especialista en grupos exportadores como un elemento fundamental para incentivar el asociativismo exportador, facilitando sobre todo la etapa de formación y crecimiento del grupo. Pero al mismo tiempo, de acuerdo al especialista del programa de soporte de grupos exportadores, debe ser considerado como un medio y no un fin por parte de las empresas beneficiarias, es decir que no se debe buscar la conformación del grupo con el fin de recibir un subsidio como objetivo aislado, ya que esto lleva no solamente a un malgasto de fondos por parte de los organismos de soporte sino a la probable disolución del grupo una vez agotados los beneficios del subsidio, y generalmente con pobres resultados.

El Financiamiento interno de diferentes aportes que hacen las empresas al grupo es algo que se observa en la mayoría de los casos de grupos exportadores de acuerdo a la experiencia del especialista en grupos exportadores. En el caso de los grupos exportadores encuestados encontramos que en uno de los casos existe un esquema de aportes para todos los gastos del grupo fijado de manera previa bajo la modalidad de aportes fijos más una comisión sobre las ventas conseguidas por el coordinador; mientras que en el otro caso sólo existen aportes previos para los honorarios del coordinador y cada gasto propuesto se analiza y enfrenta por las empresas interesadas previa evaluación y aprobación en reuniones.

Existe en ambos grupos un Plan de Acción con los objetivos y actividades sugeridas por el coordinador para llevar adelante anualmente. Dicho Plan de Acción se pone en común, se modifica y se aprueba en las reuniones del coordinador con las empresas. A pesar de que dicho Plan de Acción contiene algunos costos estimados de ejecución presupuestados, tal como mencionábamos anteriormente sólo uno de los grupos exportadores encuestados compromete a las empresas a reservar previamente en sus presupuestos el costo estimado fijado para la

ejecución de las tareas. En el caso del segundo grupo cada tarea se vuelve a presentar oportunamente a las empresas para que accedan a participar de las mismas con poca antelación a la ejecución.

El continuo flujo de información entre los componentes en el grupo es un elemento primordial en los factores clave del éxito de acuerdo a la opinión del especialista en grupos exportadores. La información puede fluir en dos direcciones, verticalmente u horizontalmente. El primer sentido de la dirección de información hace referencia particularmente al servicio del grupo para la empresa, es decir brindar información de diferente índole para el interés exportador de la empresa y requerir de la empresa informaciones que ayuden a mejorar los servicios provistos. Este tipo de intercambio de información vertical se encuentra presente en los dos grupos exportadores analizados de acuerdo a la opinión de las empresas y los coordinadores. Sin embargo existe un segundo tipo de flujo informativo, horizontal, que de acuerdo a los coordinadores y a las propias empresas es muy relevante para la dinámica del grupo. Este tipo de flujo se refiere a la información intercambiada entre las empresas. El 90% de las empresas encuestadas manifestaron que en su grupo nunca hubo ningún tipo de reticencia entre las empresas a compartir información, sobre contactos, recursos comerciales, etc. De hecho, el 80% de las empresas encuestadas al ser preguntadas sobre esto comentaron que este elemento es clave para el éxito por el aporte de dicha información para empresas con menor experiencia y un elemento motivador grande para asistir a las reuniones y formar cohesión en el grupo.

Estrategia Comercial:

En todos los casos encuestados las empresas manifestaron haber logrado un reconocimiento de la imagen corporativa del grupo, donde terceras partes como clientes reconocen los productos y a las propias empresas como pertenecientes al grupo exportador.

La calidad del Plan de Comercialización Internacional que se desprende del Plan de Acción que se analizaba en una de las secciones previas tiene el mismo comportamiento observado dentro de los dos grupos encuestados. Si bien los dos grupos tienen una estrategia comercial a seguir, en uno de los grupos no existe un Plan de Comercialización puesto en común y escrito, en el otro si lo hay. La diferencia está en que, tal como se mencionó antes el coordinador que no presenta el Plan Comercial expone e introduce las actividades propuestas al grupo en el momento que surgen dentro de su horizonte de corto plazo, considerando las necesidades de cada empresa del grupo exportador. Este elemento se considera como clave para el desempeño porque va a guiar las acciones del grupo de acuerdo a una estrategia adecuada para el grupo y puesta en común con el mismo.

El último factor analizado en esta sección es la concientización de resultados a largo plazo. En este punto, al igual que en el anterior, las empresas y los coordinadores encuestados dividieron sus comportamientos declarados por mitades. Uno de los grupos contesto que existe la concientización de las empresas pertenecientes al grupo de los plazos que involucran a los proyectos exportadores, haciendo que las empresas del grupo sean conscientes de que un proyecto exportador debe ser contemplado en el largo plazo, con horizontes estimados de al menos 3 años. El otro grupo declaro que trabaja concentrado en el corto y mediano plazo para mantener a las empresas enfocadas en horizontes cercanos.

Empresas integrantes:

Las empresas encuestadas han sido miembros del grupo desde sus inicios. Como menciona la teoría citada en este trabajo previamente, el ciclo de vida del grupo esta guiado por la motivación de las empresas a pertenecer al mismo. Si bien la teoría expresa que naturalmente después de un cierto periodo el grupo le sirve a sus empresas para aprender sobre exportaciones y lograr idealmente una independencia del grupo, los coordinadores encuestados mencionan que mientras más prolongada sea la pertenencia al grupo de cada empresa, será mejor para dicha empresa y el grupo exportador. El especialista en grupos encuestado expreso que, si bien es importante el factor de duración de la empresa en los grupos porque usualmente se observa una rotación baja de empresas en los grupos con los que ha trabajado este individuo, esto no quita que haya empresas que puedan desertar del grupo o incluirse por diferentes factores posteriormente al momento de formación del grupo. Cabe considerar en estos últimos casos mencionados que por un lado una deserción de un miembro importante del grupo puede provocar una desmotivación en el resto de las empresas tanto como una inclusión de un miembro nuevo puede provocar suspicacias y tiempos prolongados de integración del nuevo miembro al grupo. En este sentido uno de los grupos encuestados dispone de un sistema regulado en su reglamento para la aceptación de nuevos miembros a través de una votación con mayorías especiales, referencias y mínimos de asistencia.

El segundo de los factores clave del éxito de esta sección que describe las características de las empresas integrantes tiene que ver con la experiencia en exportaciones que tiene cada una de las empresas del grupo previa a la conformación del mismo. En las encuestas realizadas el 60% de

las empresas manifestaron haber tenido al menos una experiencia exportadora previa a su incorporación al grupo. La experiencia previa es importante porque el conocimiento de la dinámica exportadora y los conocimientos que las empresas se comparten van enriqueciendo al grupo y cada uno de sus integrantes. Sin embargo, luego de consultado con los coordinadores de los grupos analizados y el especialista en grupos exportadores, la experiencia previa en exportaciones no fue considerado como un factor clave del desempeño de los grupos tal como lo consideraba Lopez Navarro (2014). Esto es debido a que el en caso de no existir dicha experiencia en la mayoría de las empresas que integran el grupo, este hecho puede ser compensado con la capacidad de gestión y conocimiento del coordinador del grupo para dar ese soporte a las empresas del mismo hasta que ganen rodaje internacional. Es decir que hasta cierto punto la experiencia del coordinador puede compensar la inexperiencia de las empresas integrantes del grupo en términos de exportaciones.

Otro de los factores considerados es la similitud entre las culturas de las empresas que componen el grupo exportador. En los casos observados todas las empresas manifestaron sentir que tienen una cultura similar a aquellas otras empresas que componen su grupo exportador. De acuerdo al especialista en grupos exportadores esto se da porque en la mayoría de los caso existe un conocimiento previo y hasta una afinidad entre las empresas que van a conformar un grupo exportador. Agrega que a su parecer aunque a veces se puede dar que esa percepción de cultura similar cambie o no exista, esto no necesariamente incidiría en el desempeño del grupo si existe una coordinación adecuada.

El último de los factores de desempeño analizados tiene que ver con la consolidación de las empresas en el mercado local como influencia en el desempeño exportador. Si bien se observa en

la práctica que todas las empresas se manifestaron como competentes y con un buen desempeño en el mercado local, esto se explica de acuerdo a los coordinadores de los grupos encuestados porque las empresas como las aquí analizadas generalmente esperan a tener aunque sea un respaldo financiero, otorgado por su buen desempeño en el mercado interno, que les permita aventurarse en el mercado internacional con mayores certezas. En este sentido, cabe puntualizar el caso del grupo exportador de productos lácteos y sus derivados analizado en este estudio, allí se dio el particular caso de que los precios del mercado interno de los productos en el sector en los últimos años fue favorable durante mucho tiempo, llevando a todas las empresas del sector en general a dedicar muchos de sus recursos exclusivamente para el mercado local. Esto significa que la decisión de las empresas del grupo de atender el mercado externo fue una estrategia a largo plazo para lograr mayor independencia de su desempeño en el mercado local. Sin embargo de acuerdo a la opinión del especialista en grupos exportadores, no se observa que en un número considerable de casos exista una relación significativa entre la consolidación en el mercado interno y el desempeño exportador una vez que paso mucho tiempo de los inicios de la empresa en los mercados internacionales.

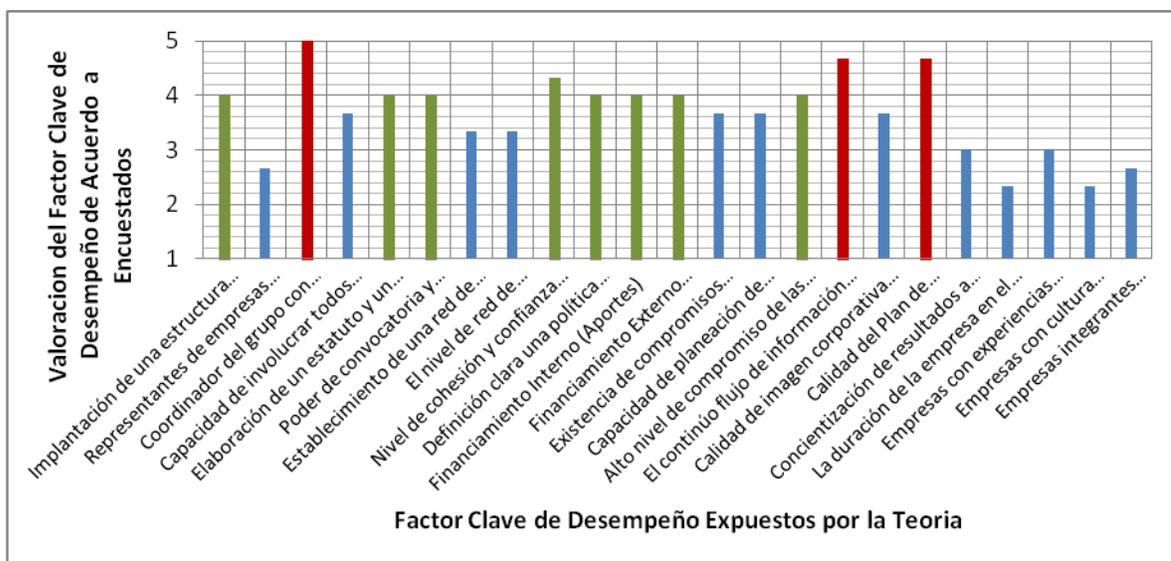
Valoración general de los factores clave de desempeño

Como síntesis de los resultados expuestos anteriormente en el análisis de los respectivos factores clave del desempeño, a continuación se presenta un cuadro de resumen con la valoración de dichos elementos por parte de los coordinadores de grupo encuestados y el especialista en grupos exportadores del organismo de promoción de exportaciones de la Provincia de Córdoba.

En el cuadro se expresan las opiniones de los encuestados respecto de la valoración de cada uno de los factores clave para que los grupos exportadores tengan buen desempeño que fueron recabados de la teoría.

De acuerdo a lo observado aquí se puede resumir visualmente los resultados que van en línea con lo expresado anteriormente en las encuestas. Esto es que la experiencia en exportaciones del coordinador del grupo, el continuo flujo de información entre las empresas del grupo y la calidad del plan de comercialización son los tres factores claves del éxito mencionados por la teoría con más relevancia de acuerdo a la opinión de los encuestados para lograr un buen desempeño en los grupos exportadores.

Grafico 6. Gráfico de la Valoración Encuestada de los Factores Clave de Desempeño Teóricos



Variable de Referencia resumida en el Grafico	Variables: Factores Clave del Éxito
Implantación de una estructura	Implantación de una estructura gerencial con funciones definidas
Representante de empresas	Representante de empresas con competencias en exportaciones
Coordinador del grupo con	Coordinador del grupo con capacidad de liderazgo, motivación y experiencia en exportaciones
Capacidad de involucrar a todos	Capacidad de involucrar a todos los socios no dejando empresas "inactivas o marginalizadas"
Elaboración de un estatuto y un	Elaboración de un estatuto y un reglamento interno bien detallado
Poder de convocatoria y	Poder de convocatoria y eficiencia en las reuniones
Establecimiento de una red de	Establecimiento de una red de contactos públicos y privados en el país de origen del grupo
Nivel de red de	Red de representantes y contactos establecidos en el exterior
Nivel de cohesión y confianza	Nivel de cohesión y confianza del grupo
Definición clara de una política	Definición clara de una política financiera a seguir
Financiamiento interno (Aportes)	Financiamiento interno (Aportes)
Financiamiento externo	Financiamiento externo (Subvenciones)
Existencia de compromiso	Existencia de compromiso firmados de aportes de cada socio
Capacidad de planeación de	Capacidad de planeación de actividades en conjunto
Alto nivel de compromiso de las	Alto nivel de compromiso de las empresas del grupo
Continuo flujo de información	Continuo flujo de información entre los asociados y el grupo
Calidad de imagen corporativa	Calidad de imagen corporativa del grupo
Calidad del plan de	Calidad del plan de comercialización internacional
Concientización de resultados a	Concientización de resultados a largo plazo
La duración de una empresa en el	La duración de una empresa en el grupo
Empresas con experiencias	Empresas con experiencias internacionales
Empresas con cultura	Empresas con cultura organizacional compatible con la exportación
Empresas integrantes	Empresas consolidadas en el mercado local

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a especialistas en grupos exportadores

5.1.2- Indicadores de desempeño de los grupos exportadores

En este apartado se expondrán y analizarán los resultados de las encuestas realizadas a los grupos exportadores y sus empresas integrantes, que reflejan la adecuación de los indicadores de desempeño expuestos por la teoría a la realidad de los grupos exportadores de alimentos en Argentina.

Tabla 2. Tabla Resumen de Delineación de Variables de Indicadores de Desempeño

Indicadores de Desempeño	Variables para medir cada Indicador de Desempeño
Ventas	Incremento porcentual del monto de ventas
Exportaciones Realizadas	Incremento porcentual de Exportaciones Realizadas (Monto)
	Incremento porcentual de Exportaciones Realizadas (Volumen)
	Incremento porcentual de Relación exportaciones sobre ventas
Regularidad en las Exportaciones	Cantidad y Tamaño de Mercados nuevos de exportación atendidos por la empresa desde su pertenencia al consorcio
	Cantidad y Tamaño de Clientes nuevos atendidos por la empresa desde su pertenencia al consorcio
Capacidad de las empresas de exportar por su cuenta	Capacidad de la empresa de obtener contactos comerciales locales e internacionales, independientemente de aquellos obtenidos por actividades del grupo
	Capacidad de la empresa de realizar operaciones comerciales de exportación independientemente de aquellas surgidas por actividades del grupo
Numero de servicios ofrecidos por el grupo	Tipo de Servicios Ofrecidos para el grupo
	Numero de eventos comerciales internacionales en los que participo la empresa
	Numero de contactos generados en eventos internacionales que han pedido cotización
	Existencia de alguna habilitación de producto en mercado y/o habilitación de planta para ingresar a un mercado internacional obtenida por la empresa gracias al grupo
	Existencia de alguna certificación de norma de calidad y/o certificaciones de producto en algún proceso interno obtenida por la empresa gracias al grupo
Percepción de los miembros	Regularidad de reuniones entre las empresas integrantes del grupo y su coordinador
	Porcentaje de asistencia de las empresas a las reuniones del grupo organizadas
	Existencia de aportes realizados por las empresas al grupo
	Existencia de intercambio mutuo de información entre las empresas del grupo
Economía de gastos y Tiempos	Tipo de ahorros de costos para las empresas que se lograron a través del grupo
	Tipo de ahorros de costos que las empresas idealmente consideran que se podrían lograr a través del grupo

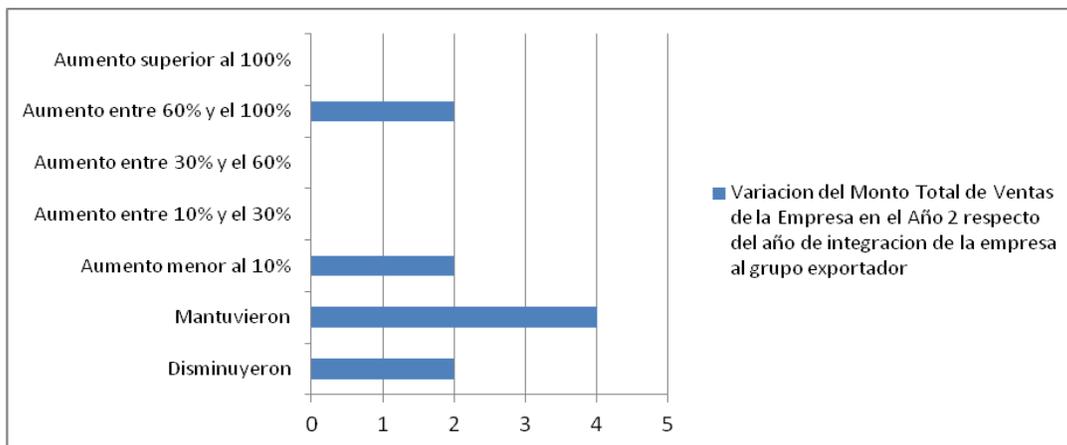
Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico y análisis empírico.

VARIABLES DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE UN GRUPO EXPORTADOR:

El aumento de las Ventas Totales:

Tal como se puede ver más abajo en la representación del Grafico 7, las empresas encuestadas no manifestaron un crecimiento unánime de las ventas totales (eje ordenada en gráfico) después de dos años de su incorporación al grupo exportador. Esto lleva a pensar que no existe al menos en los grupos analizados una relación significativa entre esta variable y la pertenencia de las empresas al grupo exportador. De hecho, el mayor número de las empresas (eje abscisa en gráfico) manifestó que sus ventas totales se mantuvieron después de incorporarse al grupo exportador, con lo cual se puede inferir que no han sabido trasladar los beneficios de la pertenencia al grupo exportador en todos los casos a las prácticas de su empresa.

Grafico 7. Gráfico de Variación de las Ventas de las Empresas Encuestadas



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a empresas de grupos exportadores Dulcor y Apymel

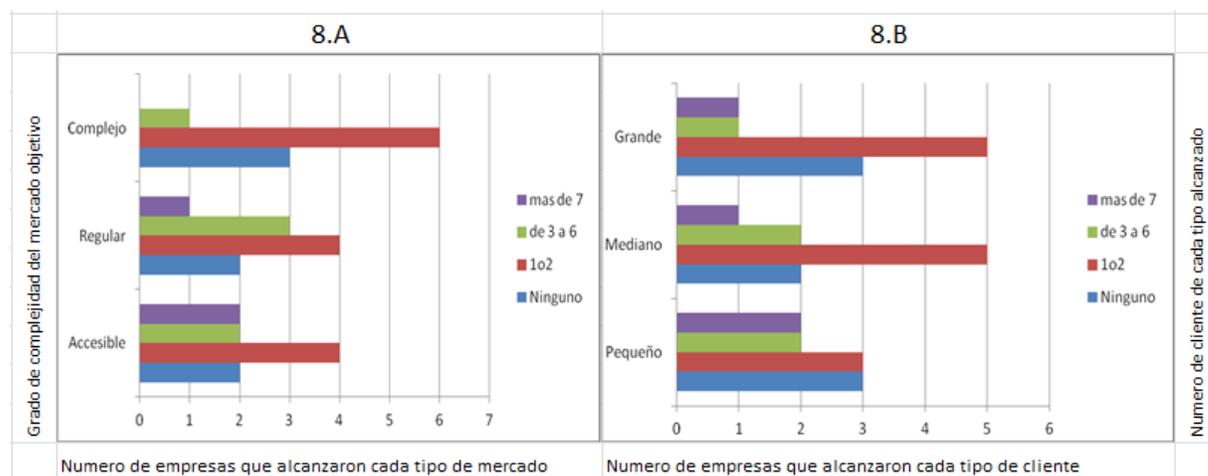
El aumento de la regularidad en las exportaciones:

A continuación se analizaran los dos gráficos pertenecientes al Grafico 8:

En el grafico 8.A se observa el grado de la complejidad del mercado objetivo alcanzado, los colores de las barras representan el número de mercados de cada tipo alcanzado en los 3 años posteriores a la formación del grupo expresados en los rangos especificados a la derecha del gráfico y se muestra el número de empresas encuestadas que se identifican dentro de cada rango de mercados.

En el grafico 8.B se expresa el tamaño de cliente conseguido, los colores de las barras representan el número de clientes de cada tipo alcanzado en los 3 años posteriores a la formación del grupo expresados en rangos a la derecha del gráfico y se muestra de acuerdo al número de empresas encuestadas que se identifican dentro de cada rango de clientes.

Grafico 8. Gráfico de Aumento de la Regularidad de las Exportaciones de las Empresas Encuestadas



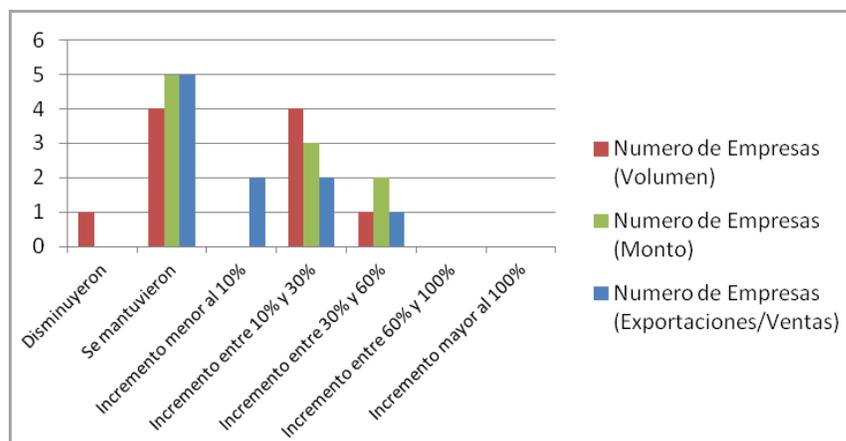
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a empresas de grupos exportadores Dulcor y Apymel

Los resultados que se desprenden a partir de estos datos en ambas variables de medición son favorables respecto de los grupos exportadores analizados. La mayoría de las empresas pudieron acceder a mercados complejos en 3 años a partir de su involucramiento en el grupo exportador. Además de ello el 50% de las empresas pudieron conseguir entre 1 o 2 clientes medianos y grandes en el mismo lapso mencionado anteriormente.

Exportaciones realizadas:

En este indicador se evalúan 3 variables, las ventas en monto, en volumen y la relación de exportaciones respecto de las ventas totales. Los resultados expresados en el siguiente grafico demuestran el indicador más directo y el más mesurable como son las exportaciones realizadas a partir de la pertenencia al grupo exportador.

Grafico 9. Gráfico de Variación de las Exportaciones Realizadas por las Empresas Encuestadas



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a empresas de grupos exportadores Dulcor y Apymel

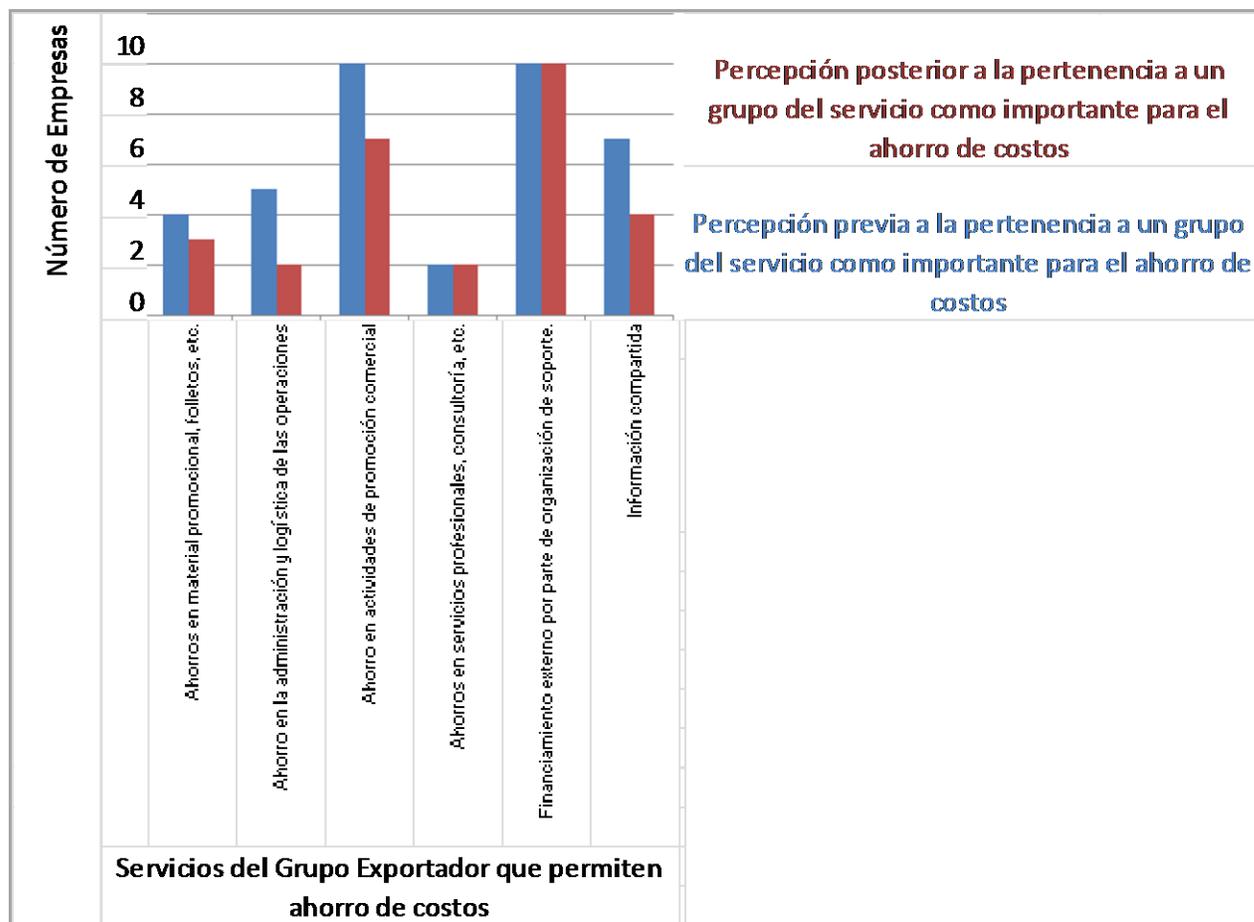
Las empresas consultadas manifestaron un comportamiento muy similar respecto del volumen y del monto exportado, las diferencias pueden atribuirse a pequeños desajustes por una economía inflacionaria. En ambos casos casi la mitad de las empresas contestaron que sus exportaciones se mantuvieron luego de dos años de su ingreso al grupo exportador. La otra mitad de las empresas experimentaron algún crecimiento en sus exportaciones, que mayormente se encuentra concentrado en el rango de entre el 10% y el 30%.

En lo que respecta a la relación de exportaciones sobre ventas se puede observar un comportamiento similar, esto es decir una mitad de las empresas encuestadas concentradas que declararon que esta relación se mantuvo luego de dos años de ingresadas al grupo exportador y la otra mitad declaro haber experimentado diferentes crecimientos en esa relación, lo que permitió que las exportaciones ganaran protagonismo en sus ingresos.

Economías de gastos y tiempo:

Se ha incluido para el análisis de este indicador dos variables: Los ahorros que las empresas encuestadas opinan fueron provocados por pertenecer al grupo y la apreciación de cuáles consideraban a priori, antes de pertenecer al grupo, las mismas empresas que serían los principales ahorros que les provocaría pertenecer al grupo.

Grafico 10. Gráfico de Ahorro de Costos de las Empresas Encuestadas



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a empresas de grupos exportadores Dulcor y Apymel

Podemos decir del grafico anterior en sus resultados destacados que la totalidad de las empresas encuestadas sabían que pertenecer a un grupo exportador les ayudaría a ahorrar costos por financiamientos de organismos de promoción de grupos exportadores como Fundación ICBC, y en ese sentido se puede corroborar que recibieron de hecho los beneficios esperados. Otro de los ahorros de costos importantes observados son aquellos que se dieron en las actividades de promoción comercial internacional y el acceso a la información. En ambos casos mencionados anteriormente muchas de las empresas manifestaron haberse beneficiado por los ahorros de

costos mencionados, pero no todas esas empresas sabían o eran conscientes que gozarían esos beneficios en un momento anterior a la conformación del grupo.

Capacidad de las empresas de exportar por su cuenta:

A medida que transcurre el ciclo de vida del grupo exportador se observa frecuentemente que algunas empresas que previamente integraban los grupos analizados se fueron apartando del grupo cuando lograron exportar de manera independiente. Ciertos autores mencionados en este trabajo sostienen que este comportamiento no solamente es un elemento positivo, sino algo natural en la evolución de un grupo exportador. Este argumento lo sostiene el especialista en grupos exportadores justificando que la empresa que logra separarse del grupo por poder exportar independientemente ha transcurrido por un proceso evolutivo que le permitió incorporar los aprendizajes del grupo, por tanto esta concepción limita el rol del grupo como plataforma de aprendizaje en vez de un elemento de potenciación y sinergia de esfuerzos individuales de permanencia en el tiempo.

En esta sección analizamos los comportamientos de las empresas encuestadas respecto de este indicador de desempeño midiendo dos variables, la obtención de clientes de las empresas por afuera de aquellos conseguidos por su pertenencia al grupo y la realización de operaciones de exportaciones independientes de aquellas conseguidas por el grupo. Estas dos variables conforman dos instancias lógicas de la dinámica exportadora de las empresas encuestadas con aspiraciones a independizarse del grupo: conseguir clientes por sí mismos y posteriormente conseguir concretar alguna operación de exportación con alguno de esos clientes.

Respecto de los resultados demostrados se pueden percibir indicadores claros de que en general las empresas van en camino a realizar exportaciones independientes de aquellas concretadas por el grupo. En este sentido, se recabó en las encuestas que el 44% de las empresas declararon haber obtenido regularmente contactos comerciales locales e internacionales, independientemente de aquellos obtenidos por actividades del grupo; en tanto que el 56% de las empresas declaró haber obtenido ese tipo de contactos en un número reducido y de manera esporádica. Cuando se pasa al plano de la concreción de operaciones todas las empresas contestaron que actuaron independientemente, aunque el 78% manifestó haber exportado de manera independiente algunas pocas veces y de manera esporádica; mientras que solo el 22% contestó haber realizado operaciones independientes de aquellas concretadas por el grupo de manera regular y constante.

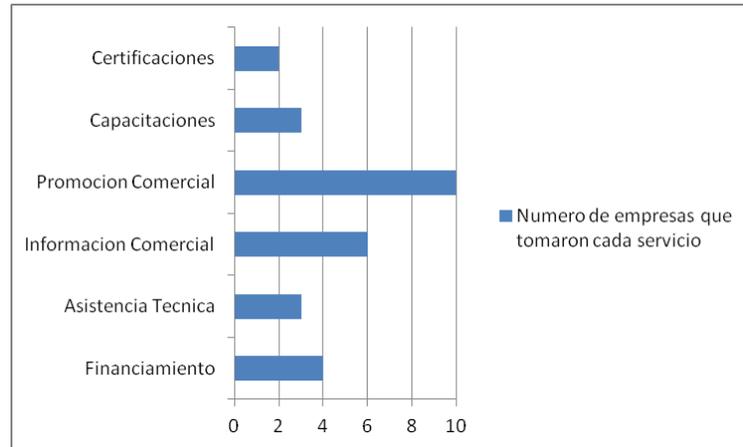
El número de servicios ofrecidos:

La cantidad de servicios que se ofrece a las empresas a través de un grupo exportador no estará necesariamente relacionada con el desempeño exitoso del grupo. Esto es debido a que no todos los grupos buscan una gama estándar de servicios, sino que difieren de acuerdo a los intereses de las empresas. Lo que si puede ser considerado como variable es el número de servicios ofrecidos por el grupo con resultados positivos para las empresas integrantes. Por ejemplo, podemos decir que el número de ferias o misiones internacionales en los que participó el grupo exportador, seguido por la cantidad de contactos que generó cada empresa y el número de pedidos de cotización son en conjunto una variable que aporta al indicador.

De este modo en esta sección se exponen los resultados de las empresas encuestadas respecto de cuáles servicios fueron ofrecidos a dichas empresas, el número de eventos de promoción comercial en el que participó la empresa, los contactos que piden cotización y habilitaciones o certificaciones obtenidas por las empresas.

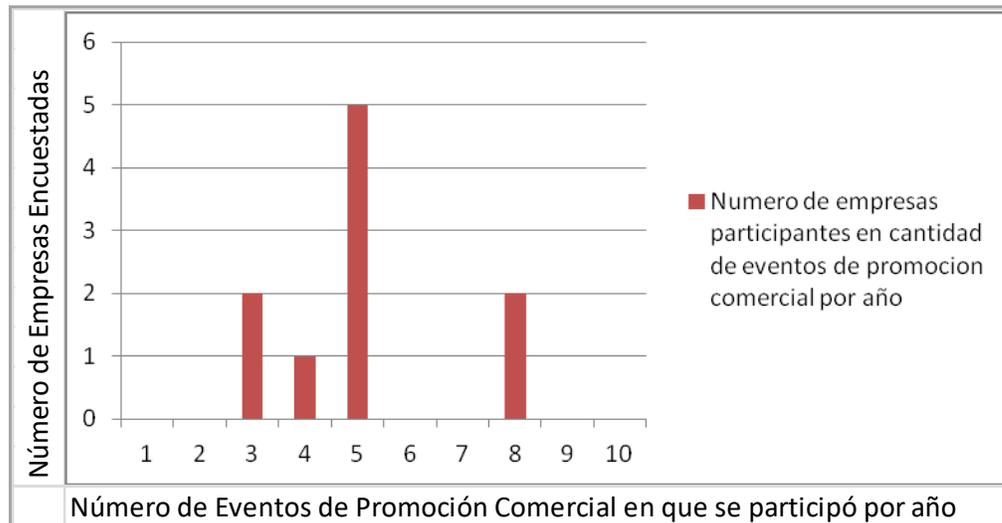
En el gráfico 11 se ve resumida la información del número de empresas que recibieron cada tipo de servicios a través del grupo exportador. Tal como mencionábamos en otras dimensiones de análisis de este trabajo los servicios asociados con la promoción comercial son los principales recibidos por las empresas, tanto así que en este estudio todas las empresas encuestadas declararon haberlo recibido. En el mismo sentido la información comercial juega un rol importante también llegando al 60% de las empresas encuestadas contestando que han recibido ese servicio. Sólo dos empresas manifestaron haber recibido apoyo del grupo para la gestión de certificaciones o habilitaciones de producto para mercado. En un caso se certificó Kosher-Halal y en el otro se certificó al producto como libre de gluten (Sin TACC). Ambas de estas empresas pertenecen al grupo Apymel que de acuerdo a su propio coordinador realizan el soporte en este tipo de servicios por considerarlo clave para competir en el sector de alimentos.

Gráfico 11. Gráfico de Servicios Recibidos por las Empresas Encuestadas por Pertener al Grupo



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a empresas de grupos exportadores Dulcor y Apymel

Gráfico 12. Gráfico de Participación de las Empresas Encuestadas en Eventos de Promoción Comercial



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a empresas de grupos exportadores Dulcor y Apymel

En el Grafico 12 se continúa con la incidencia de la asistencia en los eventos de promoción comercial como servicios ofrecidos en los grupos exportadores. Se puede apreciar que 50% de las empresas encuestadas manifestaron haber participado en 5 eventos de promoción en un año promedio. Como consecuencia el 60% de las empresas demostró haber tenido una alta efectividad declarando que al menos 10 contactos generados en dichos eventos le habrían pedido cotización.

La percepción de los miembros:

En los resultados recabados se pudo observar que uno de los coordinadores de grupo manifestó organizar reuniones entre 4 y 8 veces al año, mientras que el otro lo hace 1 vez al mes. En dichas reuniones 78% de las empresas manifestaron haber asistido entre el 60% y el 90% de de las reuniones mientras que el resto de las empresas lo hicieron entre el 90% y el 100%. Todas las empresas manifestaron que existen aportes económicos hechos por ellas al grupo y así mismo todas manifestaron haber compartido y recibido información con los otros miembros del grupo.

De este modo se puede ver que en el caso de los grupos analizados las empresas que los componen resultaron estar muy comprometidas desde lo económico haciendo aportes, desde lo estratégico compartiendo información y desde lo operativo asistiendo a la mayoría de las reuniones organizadas. Esto demuestra una correcta y muy positiva percepción del grupo por parte de los miembros, lo que permite sentar bases importantes para los logros de objetivos del grupo.

5.2 Comportamiento de los grupos exportadores de alimentos de Argentina

Se destaca como resultado de la investigación que el conocimiento de que la organización de la estructura administrativa del grupo es un elemento clave. Dentro de esta estructura hay un elemento que sobresale a partir de los resultados de este trabajo y es la clave para el éxito de un grupo exportador tal como lo propone la teoría (Minervini, 2014; Dirks y Ferrin, 2002): eso es su coordinador. Lo que nos agrega el relevamiento de datos en este trabajo es que la experiencia en exportaciones de este coordinador junto con su capacidad de liderazgo llevan a que las empresas puedan acceder a todo el potencial de participar en un grupo. Este elemento hace posible que las empresas accedan a todos los servicios adecuados a sus necesidades de internacionalización, solucionando los problemas que puedan surgir en el camino y acercando a todos los participantes de la red externa e interna del grupo. De este modo se logra alargar el ciclo de vida del grupo y mejorar sus resultados para todos sus participantes.

Un aspecto adicional de la estructura que se pudo comprobar en la realidad de los grupos exportadores y que no se encontraba desarrollado por la teoría es la falta de conciencia que existe por parte de las empresas de sus capacidades exportadoras. El comportamiento que las empresas reflejaron en el trabajo de campo no coincide con el que la teoría prevé para empresas con elevado grado de internacionalización: se evidenció una falta de percepción por parte de las empresas de su nivel de conocimiento sobre la operación de las exportaciones. La mayoría de las empresas manifiesta tener más conocimientos en exportaciones de los que sus coordinadores

contrastaron que ellas tienen. A su vez el especialista en grupos exportadores refuerza este concepto expresando que esa es una tendencia común en los grupos exportadores. Dicha tendencia es relevante en este análisis porque puede llevar a socavar la autoridad del coordinador del grupo, su liderazgo o la confianza en el mismo. Si esto ocurre sobre un factor clave del desempeño tan importante como el líder del grupo podría tener efectos adversos en los resultados del grupo.

Se encuentra en los casos analizados de las empresas el cumplimiento de ciertos criterios como un reglamento en común y la asistencia frecuente a reuniones de grupos organizadas con una periodicidad fija. Esto pone en relevancia la importancia de dichos criterios que forman parte de las herramientas de coordinación y gerenciamiento que son expresadas por Lopez Navarro (2014) y Sánchez de Pablo (2007) y resaltadas de acuerdo a los coordinadores y especialistas encuestados.

Un elemento clave de la estrategia de organización del grupo que tiene gran repercusión en el mismo es el apoyo financiero que puedan recibir de organismos de promoción de grupos exportadores. De este modo se observa que para las empresas participantes el hecho de contar con el apoyo de organismos como Fundación ICBC y Exportar (La Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional) fue determinante en el desarrollo organizacional del grupo. Cuando se entrevistó a otras partes involucradas como especialistas y coordinadores, estos declararon que si bien es relevante esa herramienta no debe tomarse la obtención de dicho apoyo como un fin en sí mismo para la conformación del grupo. En ambos casos analizados esta herramienta demuestra ser complementaria y de gran ayuda para la conformación organizativa del grupo, es decir que cumplió su cometido.

La conjunción de los factores claves del éxito mencionados anteriormente como un coordinador del grupo especialista en exportaciones, la existencia de una estructura de organizada por un reglamento en común, con reuniones frecuentes y con apoyo externo permite sentar las bases para que dentro de un esquema de confianza del grupo se dé uno los factores más importantes según las empresas encuestadas, los coordinadores y los especialistas; esto es la información compartida por las empresas del grupo. El intercambio de información entre las empresas y la recepción de información externa (flujos de información vertical y horizontal) es uno de los aspectos más valorados por las empresas y forma parte de esencial del proceso de aprendizaje para la internacionalización.

El último de los factores clave del éxito a considerar es la elaboración de un Plan de Comercialización Internacional. Este elemento se considera como clave para el desempeño porque va a guiar las acciones del grupo de acuerdo a una estrategia adecuada para el grupo y puesta en común con el mismo. En este factor nuevamente encuentra relaciones con los otros factores claves de desempeño destacados en esta sección. La calidad del Plan de Comercialización Internacional depende de un coordinador con las capacidades adecuadas para su elaboración, un apoyo institucional que soporte la contratación del coordinador y un reglamento que estipule la presentación anual de dicho plan para orientar las acciones del grupo.

De este modo se puede ver que no solo las empresas, los coordinadores y los especialistas en grupos exportadores coinciden en que un cierto número de los factores de desempeño expresados por la teoría tiene alta incidencia en el éxito del grupo exportador; sino que también puede verse una relación directa de dichos factores entre sí, es decir que la existencia de uno determina la existencia de los otros, y en general el éxito del grupo.

Los indicadores de desempeño de las empresas argentinas se comportan de manera diferente a las pautas teóricas, asociadas típicamente a firmas con estándares internacionales. El primero de dichos resultados es el que se observa a partir de la medición del indicador más intuitivo para dimensionar el accionar de las en un grupo exportador: las exportaciones realizadas. Los resultados de este indicador demuestran una de las justificaciones más importantes de este trabajo de investigación. Esto es decir que, luego de 2 años de incluidas en el grupo de exportación, no todas las empresas incrementaron sus exportaciones en volumen ni monto, ni la relación de exportaciones sobre ventas totales. Esta proporción, cercana al 50% manifiesta claramente que los beneficios de las empresas por su integración en un grupo deberían ser medidos por otros indicadores.

Las ventas generales de la empresa, como indicador, no demostraron un crecimiento por la inclusión de cada empresa en el grupo exportador. Por lo tanto en los casos analizados, a diferencia de lo que marca la teoría, las empresas no pudieron trasladar los conocimientos adquiridos en el ejercicio de internacionalización a sus actividades comerciales del mercado interno.

El potencial de aumento efectivo de la regularidad en las exportaciones queda demostrado por el incremento del número de nuevos clientes y nuevos mercados que fueron capaces de captar las empresas a partir de su inclusión en el grupo exportador. Este resultado ser un indicador muy relacionado con el desempeño del grupo, porque permite demostrar el aprendizaje que obtuvieron las empresas para alcanzar objetivos directos de venta en el mercado externo. Ese aprendizaje se pudo demostrar ya que todas las empresas declararon haber obtenido contacto y concreción de

negocios con clientes en el mercado externo independientemente de aquellos conseguidos por el grupo, ya sea de manera esporádica o regular.

En lo que respecta a la medición de los ahorros de costos con los que las empresas pueden beneficiarse por pertenecer a un grupo exportador se demuestra que existen algunos elementos importantes que pueden ser medidos como por ejemplo, las actividades de promoción comercial como elemento más importante y otros como el financiamiento por parte de algún organismo externo o el acceso a la información. En ese contexto también se demuestra que el número de servicios ofrecidos por el grupo exportador a sus empresas miembro puede variar mucho pero se concentra en aquellos mencionados previamente. Para los casos estudiados, todas las empresas hicieron uso de servicios de promoción comercial (ferias, misiones, etc.) y muchas otras de aquellos de información comercial (información de mercado, clientes, etc.).

A modo de resumen en los siguientes gráficos se exponen los resultados mencionados previamente de la comprobación práctica de cada una de las variables teóricas identificadas en esta investigación. En este sentido con el color verde se ven aquellas variables donde se observa una fuerte comprobación práctica, el color amarillo una leve y el rojo una débil vinculación o aplicación de la teoría en los casos prácticos observados.

Tabla 3. Tabla resumen de Factores Clave del Éxito Observados en Participantes Encuestados

Tipo de Factores Clave	Comprobacion Practica de Variables: Factores Clave del Éxito
Estructura del Grupo	Implantación de una estructura gerencial con funciones bien definidas
	Representante de empresas con competencias en exportaciones
	Coordinador del grupo con capacidad de liderazgo, motivación y experiencia en exportaciones
	Capacidad de involucrar todos los socios indistintamente no dejando empresas “inactivas o marginalizadas”
Herramientas de coordinación y gerenciamiento	Elaboración de un estatuto y un reglamento interno bien detallado
	Poder de convocatoria y eficiencia de las reuniones
	Establecimiento de una red de contactos a nivel público y privado en el país de origen del grupo
	El nivel de red de representantes y contactos establecidos en el exterior
Estrategia de Organización	Nivel de cohesión y confianza del grupo
	Definición clara una política financiera a seguir
	Financiamiento externo (subvenciones)
	Existencia de compromisos firmados de aportes por cada socio
	Capacidad de planeación de actividades en conjunto
Estrategia Comercial	Alto nivel de compromiso de las empresas en el proyecto del grupo
	El continuo flujo de información entre los asociados y el grupo
	Calidad de imagen corporativa del grupo
Empresas integrantes	Calidad del Plan de Comercialización Internacional
	Concientización de resultados a largo plazo
	La duración de la empresa en el grupo
	Empresas con experiencias internacionales
	Empresas con cultura organizacional compatible con la exportación y las relaciones entre empresas del consorcio
	Empresas consolidadas en el mercado local

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico y análisis de resultados de estudio de campo.

Tabla 4. Tabla resumen de Indicadores de Desempeño en Participantes Encuestados

Indicadores de Desempeño	Comprobacion Practica de Variables: Indicadores de Desempeño
Ventas	Incremento porcentual del monto de ventas
Exportaciones Realizadas	Incremento porcentual de Exportaciones Realizadas (Monto)
	Incremento porcentual de Exportaciones Realizadas (Volumen)
	Incremento porcentual de Relación exportaciones sobre ventas
Regularidad en las Exportaciones	Cantidad y Tamaño de Mercados nuevos de exportación atendidos por la empresa desde su pertenencia al consorcio
	Cantidad y Tamaño de Clientes nuevos atendidos por la empresa desde su pertenencia al consorcio
Capacidad de las empresas de exportar por su cuenta	Capacidad de la empresa de obtener contactos comerciales locales e internacionales, independientemente de aquellos obtenidos por actividades del grupo
	Capacidad de la empresa de realizar operaciones comerciales de exportación independientemente de aquellas surgidas por actividades del grupo
Numero de servicios ofrecidos por el grupo	Tipo de Servicios Ofrecidos para el grupo
	Numero de eventos comerciales internacionales en los que participo la empresa
	Numero de contactos generados en eventos internacionales que han pedido cotización
	Existencia de alguna habilitación de producto en mercado y/o habilitación de planta para ingresar a un mercado internacional obtenida por la empresa gracias al grupo
	Existencia de alguna certificación de norma de calidad y/o certificaciones de producto en algún proceso interno obtenida por la empresa gracias al grupo
Percepción de los miembros	Regularidad de reuniones entre las empresas integrantes del grupo y su coordinador
	Porcentaje de asistencia de las empresas a las reuniones del grupo organizadas
	Existencia de aportes realizados por las empresas al grupo
	Existencia de intercambio mutuo de información entre las empresas del grupo
Economía de gastos y Tiempos	Tipo de ahorros de costos para las empresas que se lograron a través del grupo
	Tipo de ahorros de costos que las empresas idealmente consideran que se podrían lograr a través del grupo

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico y análisis de resultados de estudio de campo.

Capítulo 6

Conclusiones

6.1- Conclusiones

La investigación que se presentó en este trabajo fue de tipo exploratorio con base en datos primarios y secundarios. El método que se utilizó fue el de estudio de casos, con entrevistas en profundidad a los gerentes de comercio exterior de diez pequeñas y medianas empresas exportadoras pertenecientes a dos consorcios de exportación. Estos dos consorcios están consolidados en el sector de alimentos en el mercado argentino y han recibido numerosos premios por su actuación exportadora en grupo. 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 de análisis para la evaluación de la información primaria.

El marco teórico de la investigación tiene como foco los costos transaccionales, acciones de cooperación entre empresas, dinámica de redes, competitividad, claves del éxito del asociativismo exportador e indicadores de desempeño de los grupos exportadores.

Los resultados de esta investigación permiten observar el cumplimiento de cada uno de los objetivos particulares formulados previamente en el planteo de este trabajo. De este modo el análisis de los elementos de medición de desempeño que se evaluaron en cada uno de los dos grupos contemplados, en conjunto con los factores clave de éxito permite establecer las relaciones existentes entre dichos factores clave, el desempeño observado y la dinámica de los grupos exportadores de alimentos en Argentina. De este modo se contrasta la realidad con las

observaciones teóricas. Y esa realidad, al mismo tiempo, permite caracterizar aspectos clave del diseño empresarial de los grupos exportadores de alimentos en Argentina.

Los mencionados objetivos particulares que se alcanzaron permitieron lograr los objetivos generales planteados al inicio del trabajo, determinando que el cumplimiento de los factores clave del éxito analizados previamente hizo posible que los grupos exportadores evolucionen de la manera más eficiente hacia la exportación de una serie de productos con éxito y en un plazo de vida razonable. De esta manera, se observa que la prolongación en el tiempo de la relación lograda entre las empresas de alimentos que conforman grupos exportadores en Argentina se da por la evolución saludable de una alianza estratégica entre empresas que actúan en forma de redes para poder disminuir los costos de transacción, respetando la mayoría de los factores clave del buen desempeño que se proponen en la teoría.

Alternativamente se ha observado que los consorcios son una modalidad eficiente de red empresarial contemplada por la legislación argentina y apoyada financiera e institucionalmente por diferentes organismos de promoción de comercio exterior. De hecho, en la realidad analizada son los subsidios recibidos los principales incentivos a atraer a las empresas a agruparse con el objetivo de exportar, fomentando el inicio de actividades en conjunto.

Los programas de apoyo a grupos exportadores existentes en Argentina están alineados en sus objetivos, si bien tienen un funcionamiento interno algo diferente, trabajan entre ellos de manera cooperativa y a veces complementaria reconociendo los roles y trayectorias de los otros actores y generando alguna sinergia, esto puede observarse en un gran número de actividades conjuntas organizadas entre Fundación Exportar (Agencia Argentina de inversiones y Comercio

Internacional) y Fundación ICBC, convenios, desarrollos de programas de capacitaciones y conferencias especializadas en las que participan los grupos analizados en este trabajo.

En lo que respecta al marco legal de los consorcios de exportación en Argentina se puede observar que existe una contemplación regulada de esta modalidad asociativa. La legislación nacional particularmente en el tratamiento tributario y de las figuras de sociedades comerciales actúa como restricción para maximizar los potenciales beneficios de la actividad asociativa. Sin embargo, esto no manifiesta haber sido un obstáculo en la conformación de los lazos asociativos en las empresas analizadas. Ha existido una formalidad en la relación motivada en consecuencia a que la operatoria de la exportación incentiva a la transparencia, y de este modo se ha observado la presencia de reglamentos internos de funcionamiento, que prevén responsabilidades y derechos y mecanismos de resolución de conflictos, etc.

También se ha observado que las empresas suelen prolongar el ciclo de vida del grupo exportador una vez que iniciaron actividades debido a que experimentan la reducción de los costos de transacción y las mejoras competitivas. La cooperación entre empresas lleva a que muchos de los elementos que determinan los costos de transacción, como pueden ser los costos de promoción o de información comercial, se disminuyan gracias a la construcción de planes de acción en conjunto y la desaparición de los factores de desconfianza que permiten entre otras cosas compartir la información. Dicha información representa una reducción de la incertidumbre sobre el mercado y los riesgos de la propia empresa en la toma de decisiones.

Finalmente se puede llegar como resultado general de esta investigación, mediante el contraste de la revisión bibliográfica y la evidencia observada en la realidad argentina, que las Pymes

argentinas exportadoras de alimentos que adoptaron la estrategia de internacionalizarse por medio de grupos exportadores están sujetas a que su desempeño exitoso dependa del cumplimiento de ciertos factores clave a seguir propuestos por la teoría, y que en su mayor medida en los casos analizados se concentran en la presencia de un coordinador del grupo especialista en exportaciones, la existencia de una estructura organizada por un reglamento en común, con reuniones frecuentes, con apoyo financiero externo e intercambio de información. Al mismo tiempo se observa que dicho desempeño puede ser medido por indicadores específicos, que fueron analizados con mayor énfasis en la relevancia con la que determinan el cumplimiento de los objetivos de los grupos exportadores y el de las empresas que los componen que en propio resultado de los mismos. Estos indicadores varían en cada caso, pero en la mayoría de las ocasiones deben considerarse como complemento de la medición del indicador de las exportaciones realizadas, ya sea en volumen o monto. Es decir que además de las exportaciones realizadas debe cobrar relevancia para la medición del desempeño de un grupo exportador el análisis de otros indicadores como la regularidad en las exportaciones, el ahorros de costos en actividades de internacionalización y los servicios ofrecidos por el grupo.

Para las futuras iniciativas de investigación se propone profundizar la base del análisis de los factores clave del éxito y los indicadores de desempeño de los grupos exportadores aplicándolos sobre un mayor número de empresas, ampliando la investigación a otros sectores productivos. Sería importante contrastar los datos de desempeño con aquellos relevados de todos los grupos de empresas que reciben el apoyo de un programa de incentivo y promoción de grupos exportadores como puede ser el de Fundación ICBC. Esto es debido a que dichas instituciones suelen hacer

una medición de indicadores de desempeño de los grupos que apoyan para analizar el impacto de sus herramientas de ayuda sobre sus beneficiarios.

En línea con lo mencionado en el párrafo anterior se propone que los resultados de este estudio sean considerados como sugerencias de indicadores importantes a ser tenidos en cuenta para medir el desempeño de los grupos beneficiarios de un programa de promoción de grupos exportadores por parte de los organismos que prestan este tipo de apoyo. Al mismo tiempo los factores clave del éxito pueden ser considerados para el diseño de las herramientas de apoyo a los fines de enfocar los servicios de dichos organismos de promoción. Estos factores clave permitirán identificar a los elementos que mayor impacto positivo le provocan a las empresas integrantes de grupos exportadores que son beneficiarias de las mencionadas políticas o programas de apoyo a los grupos exportadores.

Bibliografía

- Barcenillas, M.A. (2013): “La construcción de un proyecto de cooperación empresarial para la exportación”, Máster investigación en gestión de recursos humanos, trabajo y organizaciones, Departamento de Estudios económicos y financieros, y en el de psicología de la Salud, Universidad “Miguel Hernández” Elche, España.
- Beckerman, M. y Wiñazky, M. (2014): “The international insertion of SMEs through export consortiums in Argentina: their strengths and pending issues”. Revista Perspectivas de Políticas Públicas Año 4 N° 7 (Julio-Diciembre 2014) ISSN 1853-9254 pp. 43-75. Buenos Aires. Argentina.
- Blankenburg, D. (1995): “Network approach to Foreign Market Entry”, Business Marketing: An Interaction and Network Perspective. Kluwer Academic Publishers. Dordrecht, Holanda.
- Buckley, J. y Casson, M. (1976): “The Future of the Multinational Enterprise”. Macmillan. Edición 25 aniversario 2001. Londres, Inglaterra.
- Castro, M. y Moneu, I. (1993): “Los Consorcios de Exportación”, Información Comercial Española, nº 718, pp. 63-78.
- Coase, R. (1960): “The Problem of Social Cost”. Journal of Law and Economics. The University of Chicago Press. Chicago, Estados Unidos.

- Coase, R. (1937): "The nature of the firm". *Economica*. The London School of Economics and Political Science. 1ª Edición. Londres, Inglaterra.
- Coyle-Shapiro, J.A.M. y Morrow, P. C. (2003): "The role of individual differences in employment adoption of TQM orientation". *Journal of Vocational Behaviour*. N°62, pp. 320-340.
- Dini, M. (2010): *Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial*. CEPAL – Serie Gestión Pública, n° 72, Santiago de Chile.
- Dirk, K. y Ferrin, D. L. (2002): "Trust in leadership: eta-analytical findings and implications for research and practice", *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 611- 628.
- Duyster, G. y Lokshin, B. (2001): "Determinants of Alliance Portfolio Complexity and Its Effect on Innovative Performance of Companies", *Journal of Product Innovation Management*, 28 (4), pp. 570-585.
- Eggertsson, T. (1999): "Economic Behavior and Institutions". Cambridge University Press. Cambridge, Inglaterra.
- Eisenhardt, K. (1989): "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14(4): pp 532-550.
- Elizondo, M. (2009): "Los Consorcios de Exportación: la experiencia latinoamericana y española." 1ª Edición. Fundación Standard Bank y Fundación ExportAr. Libros de la Araucaria S.A. Buenos Aires, Argentina.

- Errecart, V. (2013): “Marco teórico para el abordaje del estudio de los consorcios de exportación”, Serie de documentos de economía regional, Escuela de Economía y Negocios, Universidad Nacional de San Martín, noviembre, n° 21, pp. 5-20.
- Fernández, J. y Arranz N. (1999): “La cooperación entre empresas: análisis y diseño”. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Madrid, España.
- Fernández, P. M. (2014): “La experiencia italiana en consorcios de exportación: un aporte para las Pymes argentinas”, Maestría en Negocios Internacionales, Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales, Buenos Aires, Argentina. pp. 2-8.
- Fundación ICBC, Fundación Exportar. (2014): “Informe de Actividades Año 2013”. Programa para la formación de consorcios de exportación. Buenos Aires, Argentina.
- Fundación Observatorio Pyme. (2013): “Informe Especial: Las Pyme industriales, el comercio exterior y las importaciones” Buenos Aires, Argentina.
- Gallo, M.A., Ariño, A., Máñez, I. y Cappuyns, K. (2002): “Internacionalización vía alianzas estratégicas en la empresa familiar”. Barcelona, España. IESE.
- Hennart, F (1991): “The Transaction Cost Theory of Joint-Ventures”. Management Sciences. Masachusets, Estados Unidos.
- Hovi, N. (1994): “Internationalizing Subcontractors: Is Co-operation an Alternative?” en Veciana, J.M. (ed.): Internationalization Networks and Strategy, England: Avebury, pp. 359-379.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010): “Metodología de la investigación”. Editorial Mc Graw Hill. 1 Edición. México.
- Johanson, J. y Mattsson, L. (1988): “Internationalization in industrial systems - a network approach”. In N. Hood & J-E. Vahlne (eds). *Strategies in Global Competition*. New York, Estados Unidos.
- Kets de Vries, (1993): “Lo bueno y lo malo de las empresas de titularidad familiar”, *Harvard Deusto Business Review*, 4, pp. 32-44.
- Lim, J., Sharkey, T. W. y Kim, K. L. (1991): “An empirical test of an export adoption model”, *Management International Review*, 31(1), pp. 51-61.
- López Navarro, (2001): “Caracterización de los consorcios de exportación en el sector agroalimentario español”, *Revista española de estudios agrosociales y pesqueros*, n° 193, pp. 143-168.
- López Navarro M. (2014): “Acuerdos de cooperación en el ámbito exportador: incidencia de la orientación temporal de los socios sobre el desempeño”, *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*, vol. 24, n° 52 (abril-junio), pp. 19-30.
- Lu, J. W. y Beamish, (2001): “The Internationalization and performance of SMEs” *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 6/7, Special Issue: Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation, pp. 565-586.
- Martínez Carazo, C. (2003): “Proceso del desarrollo exportador de las empresas industriales españolas que participan en un consorcio de exportación: un estudio de caso”,

Documents de Treball (Universitat Autònoma de Barcelona. Departament d'Economia de l'Empresa), n° 6, pp. 2-24.

Madjar, N. y Ortiz-Walters, . (2008): “Customers as contributors and reliable evaluators of creativity in the service industry”, *Journal of Organizational Behaviour*, 29, pp. 949-966.

Minervini, N. (2002): “La ingeniería de la exportación”. 1ª Edición. Mc Graw Hill. DF, Mexico.

Minervini, N. (2011): “Consortios de Exportación: Como (no) hacerlo”. 1ª Edición. Ediciones de la U. Bogotá, Colombia.

Moran, P. (2005): “Structural vs relational embeddedness: Social capital and managerial performance”. *Strategic Management Journal*. N°26, pp. 1129-1151.

Nadvi, K. y Barrientos, S. (2004): “Industrial clusters and poverty reduction: Towards a methodology for poverty and social impact assessment of cluster development initiatives”. Viena: United Nations Industrial Development Organization.

Neves, J. (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” Editorial Singular. 1ª Edición. Buenos Aires, Argentina.

Oficina Internacional del Trabajo (2015): “Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo”. Informe IV: Conferencia Internacional del Trabajo, 104.ª reunión, 2015. Ginebra, Suiza.

- 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.
- Organización Mundial de Comercio (2014): “Estadísticas de Comercio Internacional 2014”.1ª Edición. Publicado por la Organización Mundial de Comercio. Ginebra, Suiza.
- Palacio, M. (2013): “Internacionalización de pequeñas y medianas empresas cordobesas”. Programa para la internacionalización de Córdoba. 1ª Edición. Editorial GEIC. Córdoba, Argentina.
- Perry, C. (1998): “Processes of a Case Study Methodology for Postgraduate Research in Marketing”, European Journal of Marketing.
- Porter Michael, (1990): “The Competitive Advantage of Nations” . Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing. Cambridge. Massachusetts. Estados Unidos.
- Poutziouris, P.Z. (2001): “The views of family companies on venture capital: empirical evidence from the UK small to medium-size enterprising economy”, Family Business Review, 14(3), pp. 277-291
- Renart, L. (2002): “Ciclo de la participación de una empresa en el consorcio de exportación”. Documento de Investigación DI-477. IESE Business School. Universidad de Navarra. Barcelona, España.

- Renart, L. (1995): “Consortios de exportación enfocados: el diseño y puesta en práctica”. Documento de Investigación 289. IESE Business School. Universidad de Navarra. Barcelona, España.
- Rosotto, R. (2012): “Informe de volumen de Exportación de Alimentos de Córdoba”. Gobierno de la Provincia de Córdoba – Agencia ProCórdoba, Gerencia de Información Técnica y Comercial. Córdoba, Argentina.
- Russo, F. (2004): “Desarrollo de Conglomerados y Redes Pyme: Guía de los consorcios de Exportación”. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). Viena, Austria.
- Sanchez de Pablo (2007): “Clasificación de los acuerdos cooperativos en función de su estructura organizativa: importancia de las Joint ventures”, Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6,7 y 8 de junio / coord. por Carmelo Mercado Idoeta, vol. 2, comunicaciones, pp. 1-12.
- Schmitz, Hubert (1999): “Does Local Cooperation Matter? Evidence from industrial clusters in South Asia y Latin America”. Institute of Development Studies. University of Sussex. Brighton. Inglaterra.
- Thomas, M. y Araujo L. (1985): “Theories of Export Behavior: A Critical Analysis”, European Journal of Marketing, Vol. 19. Londres, Inglaterra.

- Ullmann, R (1999): “Pymes formas asociativas de comercialización y exportación” Ed. Desalma. 1ª Edición. Buenos Aires, Argentina.
- Vallejo Martos, C. (2008): “Is the Culture of Family Firms Really Different? A value based model for its survival through generations”, *Journal of Business Ethics*, 81(2), pp. 261-279.
- Velasco, C. B. (2007): “Concentraciones territoriales, alianzas estratégicas e innovación. Un enfoque de capacidades dinámicas”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 10(30), 5-37, p 8.
- Williamson O. (1985): “The economic institution of capitalism: firms, market, relational contracting”. New York free press. 1ª Edición. New York, Estados Unidos.
- Williamson O. (1995): “Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond”. Oxford University Press. 1ª Edición. New York, Estados Unidos.

7. Anexo

7.1- Anexo A: Modelo de encuestas elaboradas para la investigación de campo

Indicadores de Desempeño - Empresas

*Obligatorio

Monto de Ventas

Considerando su experiencia a través de la participación en grupos exportadores ¿Como fue el desempeño de su empresa en las siguientes variables?

Teniendo en cuenta el monto total de ventas de su empresa desde que componen el grupo exportador, complete cual es porcentaje de variación de dicho monto en los dos años siguientes al de inicio del grupo.

Monto de ventas *

¿Qué porcentaje incrementó su monto de ventas 2 años después en relación al año de inicio de participación en el consorcio (Año 0)?

	Las ventas totales de la empresa disminuyeron	Las ventas totales de la empresa se mantuvieron	Incremento menor al 10%	Incremento entre 10% y 30%	Incremento entre 30% y 60%	Incremento entre 60% y 100%	Incremento mayor al 100%
Porcentaje de variación Ventas Año 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porcentaje de variación Ventas Año 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Exportaciones Realizadas

Considerando su experiencia a través de la participación en grupos exportadores ¿Como fue el desempeño de su empresa en las siguientes variables?

Teniendo en cuenta el monto total de Exportaciones Realizadas por su empresa desde que componen el grupo exportador, complete cual es porcentaje de variación de dicho monto en los dos años siguientes al de inicio del grupo.

Exportaciones Realizadas (Monto) *

¿Cuánto incremento el porcentaje del monto de exportaciones en 2 años después en relación al año de inicio de participación en el consorcio?

	Las Exportaciones de la empresa disminuyeron	Las Exportaciones de la empresa se mantuvieron	Incremento menor al 10%	Incremento entre 10% y 30%	Incremento entre 30% y 60%	Incremento entre 60% y 100%
Porcentaje de variación Monto Exportaciones Año 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porcentaje de variación Monto Exportaciones Año 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Exportaciones Realizadas (Volumen) *

¿Cuánto incremento el porcentaje del volumen de exportaciones en 2 años después en relación al año de inicio de participación en el consorcio? Por volumen se entienden cualquier valor de medida del producto utilizado (Ej. Unidades, Toneladas, Litros, etc.)

	El volumen de exportaciones totales disminuyo	El volumen de exportaciones totales se mantuvo	Incremento menor al 10%	Incremento entre 10% y 30%	Incremento entre 30% y 60%	Incremento entre 60% y 100%
Porcentaje de variación Volumen Exportaciones Año 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porcentaje de variación Volumen Exportaciones Año 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relación exportaciones sobre ventas *

¿Cuánto representa el porcentaje de la relación del monto de exportaciones sobre ventas en 2 años después en relación al año de inicio de participación en el consorcio?

	La relacion Exportaciones/Ventas totales disminuyo	La relacion Exportaciones/Ventas totales se mantuvo	Exportaciones/Ventas Incremento menor al 10%	Exportaciones/Ventas Incremento mayor al 10%
Porcentaje de Relación Exportaciones/Ventas Año 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porcentaje de Relación Exportaciones/Venta Año 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Regularidad en las exportaciones

Considerando su experiencia respecto de la participación en grupos exportadores ¿Como es el desempeño de su empresa en las siguientes variables?

¿Cuántos Mercados nuevos de exportación atendió la empresa desde su pertenencia al consorcio? Clasificar según tamaño. *

	Ninguno	Entre 1 y 2	Entre 3 y 6	Mas de 7
Mercados Pequeños	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mercados Medianos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mercados Grandes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Existen nuevos clientes alcanzados en los mercados externos? Nuevos clientes en mercados ya atendidos. *

	Ninguno	Entre 1 y 2	Entre 3 y 6	Mas de 7
Cientes Pequeños	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cleintes Medianos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cientes Grandes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Capacidad de las empresas de exportar por su cuenta

Considerando a partir del momento de entrada al grupo exportador, por favor detallar los resultados de su empresa para cada variable

¿Pudo su empresa obtener contactos comerciales locales e internacionales, independientemente de aquellos obtenidos por actividades del grupo? *

- No
- Si, algunos pocos y esporadicos
- Si, regularmente
- Si, muchos y de manera regular
- Otra: _____

¿Se realizaron operaciones comerciales de exportación independientemente de aquellas surgidas por actividades del grupo? *

- No se realizaron operaciones, ni si quiera a traves del grupo
- No. Solo se concretaron las exportaciones gestionadas por el grupo
- Si, algunas pocas y esporadicas
- Si, regularmente
- Otra: _____

Numero de servicios ofrecidos por el grupo

Considerando a partir del momento de entrada al grupo exportador, por favor detallar los resultados de su empresa para cada variable

Entre las actividades/servicios definidos para el grupo: ¿Cuales de los siguientes se ofrecieron para su empresa? *

- Financiamiento
- Asistencia Técnica
- Informacion Comercial
- Eventos de Promoción Comercial
- Capacitaciones
- Certificaciones
- Otros

¿En cuántos eventos comerciales internacionales participo la empresa? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

¿Cuántos contactos generados en eventos internacionales han pedido cotización? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

¿Ha obtenido su empresa gracias al grupo alguna habilitación de producto en mercado y/o habilitación de planta para ingresar a un mercado internacional? Especificar. *

Tu respuesta

¿Ha obtenido su empresa gracias al grupo alguna certificación de norma de calidad y/o certificaciones de producto en algún proceso interno? Especificar. *

Tu respuesta

Percepcion de los miembros

Considerando a partir del momento de entrada al grupo exportador, por favor detallar los resultados de su empresa para cada variable

¿Se efectúan reuniones regulares entre las empresas integrantes del grupo y su coordinador? *

- No
- Si, entre 1 y 3 al año
- Si, entre 4 y 8 al año
- +/- 1 mensual

¿Cual es porcentaje de asistencia de su empresa a las reuniones del grupo organizadas? *

- Entre 0 y 10%
- Entre 11% y 30%
- Entre 31% y 60%
- Entre 61% y 90%
- Entre 90% y 100%

¿Existen aportes realizados por las empresas al grupo? Detallar.

*

Tu respuesta

¿Se da el intercambio mutuo de información entre las empresas del grupo? *

Tu respuesta

Economía de gastos y tiempo

Considerando su experiencia respecto de la participación en grupos exportadores ¿Como es el desempeño de su empresa en las siguientes variables?

Actividades de promoción compartidas entre empresas de grupo

¿Cuales de los siguientes ahorros de costos se lograron a través del grupo para su empresa? *

- Ahorros en material promocional, folletos, pagina web, etc
- Ahorros en la administración y logística de las exportaciones, procedimientos aduaneros, etc.
- Ahorros en actividades de promoción comercial internacional, asistencia a ferias, eventos internacionales, etc.
- Ahorros en servicios profesionales, asesoría técnica, despachante de aduanas, legal, etc.
- Financiamiento externo por parte de algún organismo de soporte a las exportaciones (Funacion ICBC, ProCordoba, etc)
- Acceso a información

¿Cuáles considera usted que son los costos que en mayor medida se ayudan a disminuir a través del grupo idealmente? *

- Ahorros en material promocional, folletos, pagina web, etc
- Ahorros en la administración y logística de las exportaciones, procedimientos aduaneros, etc.
- Ahorros en actividades de promoción comercial internacional, asistencia a ferias, eventos internacionales, etc.
- Ahorros en servicios profesionales, asesoría técnica, despachante de aduanas, legal, etc.
- Financiamiento externo por parte de algún organismo de soporte a las exportaciones (Funacacion ICBC, ProCordoba, etc)
- Acceso a informacion
- Otro: _____

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico se este trabajo, análisis de experiencias empíricas.

Factores Clave del Éxito - Empresas

Estructura del grupo

Consignas:

Por favor responder SI o NO en cada caso.

En caso AFIRMATIVO POR FAVOR EXPLIQUE ¿Cual es la evidencia de elementos que le permiten determinar la respuesta anterior? ¿En que elementos se vio reflejado la aplicación de la practica en cuestión (Ejemplos)?

En caso NEGATIVO POR FAVOR EXPLIQUE ¿Cuál fue a su parecer la causa por la cual no se aplicó esta práctica?

¿Existe en el grupo una estructura gerencial clara y transparente, con actividades, funciones, responsables y agendas de reuniones definidas y programadas? *

Si

No

Por favor Explique su Respuesta

¿Considera que la persona representante de su empresa frente al grupo tiene competencias en exportaciones? *

- Si
- No

Por favor Explique su Respuesta

Texto de respuesta larga

¿Posee el coordinador del grupo capacidad de liderazgo, motivación y experiencia en exportaciones? *

- Si
- No

Por favor Explique su Respuesta

Texto de respuesta larga

¿Tiene el coordinador del grupo la capacidad de involucrar todos los socios indistintamente no dejando empresas "inactivas o marginalizadas" y de una manera transparente? *

- Si
- No

Por favor Explique su Respuesta

Texto de respuesta larga

Herramientas de coordinación y gerenciamiento

Consignas:

Por favor responder SI o NO en cada caso.

En caso AFIRMATIVO POR FAVOR EXPLIQUE ¿Cual es la evidencia de elementos que le permiten determinar la respuesta anterior? ¿En que elementos se vio reflejado la aplicación de la practica en cuestión (Ejemplos)?

En caso NEGATIVO POR FAVOR EXPLIQUE ¿Cuál fue a su parecer la causa por la cual no se aplicó esta práctica?

¿Existe en el grupo algún estatuto o reglamento interno que regule la relación de sus miembros? *

Si

No

Por favor Explique su Respuesta

¿Se llevan adelante reuniones frecuentes con una agenda de actividades propuesta en dichas reuniones? *

Si

No

Por favor Explique su Respuesta

Texto de respuesta larga

¿Existe contacto en el mercado local por parte del grupo con proveedores de servicios, cámaras sectoriales, de comercio y organismos de gobierno (promoción de exportaciones, financieros, etc.)? *

Si

No

Por favor Explique su Respuesta

¿Existe confianza entre las empresas del grupo, con la sensación que ninguna *
empresa va a actuar de manera aprovechadora u oportunista en detrimento
de las otras?

- Si
- No

Por favor Explique su Respuesta

Texto de respuesta larga

Sección 4 de 6



Estrategia Organización

Consignas:

Por favor responder SI o NO en cada caso.

En caso AFIRMATIVO POR FAVOR EXPLIQUE ¿Cual es la evidencia de elementos que le permiten determinar la respuesta anterior? ¿En que elementos se vio reflejado la aplicación de la practica en cuestión (Ejemplos)?

En caso NEGATIVO POR FAVOR EXPLIQUE ¿Cuál fue a su parecer la causa por la cual no se aplicó esta práctica?

¿Existe en el grupo una clara división y asignación de gastos constitutivos, de *
administración, promoción y asesorías externas?

- Si
- No

Por favor Explique su Respuesta

¿Existe financiamiento interno (aportes de empresas) en el grupo? *

Si

No

Por favor Explique su Respuesta

Texto de respuesta larga

¿Existe financiamiento externo (subvenciones) en el grupo? *

Si

No

Por favor Explique su Respuesta

Texto de respuesta larga

¿Hay acuerdo firmados sobre los aportes que harán los socios en el futuro? *

Si

No

Por favor Explique su Respuesta

Texto de respuesta larga

⋮

¿Existe un Plan de Acción? *

⋮ Si

No

Por favor Explique su Respuesta

Texto de respuesta larga

¿Existe por parte de la empresa asignación de presupuesto para las actividades propuestas y asignadas por el grupo? *

- Si
- No

Por favor Explique su Respuesta

Texto de respuesta larga

¿Hay algún tipo de reticencia a compartir información, sobre contactos, recursos comerciales por parte de la empresa? *

- Si
- No

Por favor Explique su Respuesta

Sección 5 de 6



Estrategia Comercial

Consignas:

Por favor responder SI o NO en cada caso.

En caso AFIRMATIVO POR FAVOR EXPLIQUE ¿Cual es la evidencia de elementos que le permiten determinar la respuesta anterior? ¿En que elementos se vio reflejado la aplicación de la practica en cuestión (Ejemplos)?

En caso NEGATIVO POR FAVOR EXPLIQUE ¿Cuál fue a su parecer la causa por la cual no se aplicó esta práctica?

¿Se ha logrado un reconocimiento de la imagen corporativa del grupo, reconociendo los productos de alguna empresa como pertenecientes al grupo? *

- Si
- NO

Por favor Explique su Respuesta

¿Existe un Plan de Comercialización con acciones puntualmente destinadas a la promoción comercial? *

Si

No

Por favor Explique su Respuesta

Texto de respuesta larga

Los proyectos exportadores son de mediano o largo largo plazo (3 años) *
¿Existe una conciencia de los plazos o fueron dichos proyectos explicitados en los planes del grupo?

Si

No

Por favor Explique su Respuesta

Sección 6 de 6



Empresas integrantes

Consignas:

Por favor responder SI o NO en cada caso.

En caso AFIRMATIVO POR FAVOR EXPLIQUE ¿Cual es la evidencia de elementos que le permiten determinar la respuesta anterior? ¿En que elementos se vio reflejado la aplicación de la practica en cuestión (Ejemplos)?

En caso NEGATIVO POR FAVOR EXPLIQUE ¿Cuál fue a su parecer la causa por la cual no se aplicó esta práctica?

¿Es su empresa integrante del grupo desde sus inicios? *

Si

No

Por favor Explique su Respuesta

Texto de respuesta larga

¿Ha tenido su empresa alguna experiencia exportadora previa a aquella adquirida después de pertenecer al grupo? *

Si

No

Por favor Explique su Respuesta

Texto de respuesta larga

¿Considera que su empresa tiene una cultura organizacional similar o compatible con las otras empresas del grupo? *

Si

No

Por favor Explique su Respuesta

Texto de respuesta larga

¿Esta su empresa consolidada o es competitiva en el mercado local? *

Si

No

Por favor Explique su Respuesta

Texto de respuesta larga

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico de este trabajo, análisis de experiencias empíricas.