



UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN

ESCUELA  
DE ECONOMÍA  
Y NEGOCIOS

CERE  
CENTRO DE  
ECONOMÍA REGIONAL

# Marco Teórico para el abordaje del estudio de los consorcios de exportación.

**Autora:**

**Mg. Valeria Errecart**

SERIE DE DOCUMENTOS  
DE ECONOMÍA REGIONAL

Noviembre 2013 - Documento N° 21

**Marco Teórico para el abordaje del estudio de los  
consorcios de exportación.**

**Autora:**

**Mg. Valeria Errecart**

## **UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN**

### **Autoridades**

#### **Rector**

Carlos Rafael Ruta

#### **Vicerrector**

Daniel Di Gregorio

#### **Secretario General**

Carlos Greco

## **ESCUELA DE ECONOMIA Y NEGOCIOS**

### **Decano**

Marcelo Paz

### **Secretario Académico**

Darío Iturrarte

## **CONSEJO DE ESCUELA**

### **Claustro Docente**

#### **Consejeros Titulares**

Mario Bruzzesi

Enrique Dentice

Daniel Delía

Matías Fuente

#### **Consejeros Suplentes**

Gabriel Boero

Lorena Penna

Liliana Gherzi

Adrián Gutiérrez Cabello

### **Claustro Estudiantil**

#### **Consejeros Titulares**

#### **Consejeros Titulares**

Juan Nazareno Escasena

Rocio de los Angeles Pollio

#### **Consejeros Suplentes**

Melina Lentini

Yesica de los Santos

### **Claustro No Docente**

#### **Consejero Titular**

Karina Bujan

#### **Consejeros Suplente**

Matías López

**Centro de Economía Regional**

**Coordinador**

Adrián Gutiérrez Cabello

**Investigadores**

Edgardo Lifschitz

Víctor Pérez Barcia

Andrés Salama

**Asistente**

Valeria Guerra

## Contenido

INTRODUCCIÓN.....	5
ANÁLISIS DE REDES.....	7
CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN.....	9
BARRERAS A LA EXPORTACIÓN.....	15
CLUSTERS PRODUCTIVOS EN BASE A RECURSOS NATURALES.....	20
BIBLIOGRAFÍA.....	24

## **INTRODUCCIÓN**

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

A continuación desarrollaremos cada uno de estos conceptos con el fin de establecer un posible marco teórico para abordar el estudio de los Consorcios de Exportación.

### **ACCIONES COLECTIVAS**

De acuerdo con Fernández y Arranz (1999), el concepto de cooperación empresarial aparece como solución intermedia entre la internalización (empresa) y la externalización (mercado). La idea de cooperación puede extenderse a la elaboración e implementación de acciones colectivas (Neves, 2009).

Las acciones colectivas están basadas en el argumento de que los individuos tienen necesidades comunes que solo pueden ser satisfechas por medio de la acción conjunta. Según Fernández y Arranz (1999), el funcionamiento de la cooperación se sustenta sobre la base de relaciones privilegiadas o acordadas, establecidas entre empresas y sus competidores o entre esta y otras de su entorno. El objetivo final es minimizar, a través de los acuerdos de cooperación, los costos de transacción.

Es decir, la cooperación inter empresarial de PYME permite efectivamente a las empresas por separado mejorar su competitividad y con ello aprovechar oportunidades que surgen en los mercados internacionales como consecuencia de la globalización. Los consorcios de exportación, que son ejemplos vívidos de ese tipo de cooperación inter empresarial, son un elemento natural de una estrategia de desarrollo de conglomerados y redes.

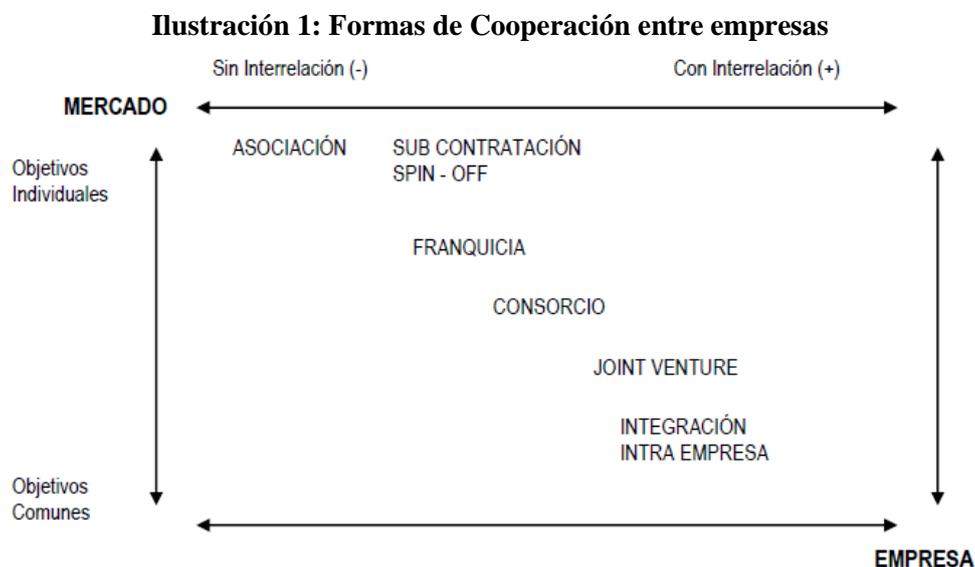
Sus posibilidades para aumentar el desarrollo de la cooperación inter empresarial, así como en esferas no relacionadas con las exportaciones, como el mejoramiento de la calidad y de los métodos productivos, hacen que el desarrollo de los consorcios de exportación constituya un primer paso práctico para mejorar la atmósfera empresarial y la actividad económica en general. (ONUDI, 2004)

La empresa tiene el incentivo de buscar la cooperación en vez de la competencia con el objetivo de reducir la incertidumbre y buscar sinergias. De esta manera, según lo plantea Fernández y Arranz (1999) por ejemplo, la entrada en un nuevo mercado geográfico es una decisión que trae alto grado de incertidumbre; en esta situación, la búsqueda de unos acuerdos con los agentes locales permite contar con mayor información y por lo tanto disminuir el grado de inseguridad.

En el caso de PyMEs exportadoras, el costo de exportar es resultado de las barreras que tienen que superar para desplazar el producto al mercado destino (Chambers y Shaw, 2008).

La cooperación plantea costos ligados con la organización y la administración de un contrato de cooperación (Fernández y Arranz, 1999). Por un lado, los costos de mantener la estructura y las actividades asociativas y además, otros costos de transacción (el monitoreo a sus empleados y directores, costos de negociación, comunicación, acceso a bienes colectivos, entre otros).

De esta manera, cada miembro evalúa el costo o beneficio que la organización le genera (Neves, 2009) frente al costo o beneficio de actuar de forma individual. En este contexto, Fernández y Arranz (1999) plantea diferentes formas de cooperación dependiendo de los objetivos comunes o individuales y las interrelaciones entre empresas, como se muestra en la siguiente Ilustración:



**Fuente: Fernández y Arranz, 1999**

Para el caso particular del consorcio, el autor afirma que este implica crear una estructura común entre varias empresas con el objetivo de desarrollar proyectos conjuntos. El autor ubica a la figura de consorcio como un punto medio entre el mercado (objetivos individuales) y la empresa (objetivos comunes).

Más cercana al mercado está la figura de franquicial que abarca un gran número de posibilidades pero en general lo común es que las dos empresas (franquiciador y franquiciado) mantienen una relación y unos objetivos comunes. Por otro lado, más cercana a la integración vertical en empresa, están los esquemas tipo joint venture que implican la creación de una nueva empresa como consecuencia del acuerdo de cooperación.

Aunque los beneficios de la agrupación para la exportación son relativamente directos, lograrlos en la práctica constituye una tarea ardua. Como consecuencia de la falta de conocimientos y preparación han fracasado muchos intentos por establecer grupos de exportación de PYME.

En particular muchas economías emergentes carecen de experiencia y del marco institucional y regulatorio para fomentar y apoyar los consorcios de PYME. (ONUDI, 2004)

Básicamente como consecuencia de su tamaño reducido las PYME aisladas suelen experimentar dificultades para establecer una presencia de exportación en los mercados extranjeros. Por lo general carecen de los conocimientos y los medios financieros necesarios, pueden no cumplir los requisitos regulatorios extranjeros, y la cantidad y la calidad de sus productos suelen ser poco atractivos para los compradores extranjeros.

Es por lo tanto, en este marco que los consorcios de exportación juegan un importante rol. Si bien hay varios tipos de consorcios, en general suelen ofrecer gran variedad de servicios a los miembros, desde servicios administrativos básicos respecto de las

actividades de promoción hasta servicios encaminados a mejorar las actividades de los miembros.

## **ANÁLISIS DE REDES**

Se puede afirmar que cuando una empresa de un mismo sector trabaja de forma colectiva y cooperativa con otras de su mismo perfil, de su mismo eslabón de la cadena productiva, está trabajando en red. De acuerdo con Lazzarini y otros (2001), el análisis de redes es un tema generalmente asociado con la sociología, aunque los economistas y los estrategas han analizado, en los últimos tiempos, las industrias basadas en redes y han aplicado el concepto de red para explicar el desempeño y la organización económica.

De acuerdo con este autor, las redes promueven fuentes de valor, es decir, variables estratégicas que dan rédito económico. En las redes se pueden generar tres tipos de fuentes de valor, que son: la estructura social (relaciones interpersonales), aprendizaje (diversidad de conocimiento) y externalidades de la red (beneficios de adoptar algún tipo de tecnología).

En cuanto a la estructura social, se destaca el rol de las relaciones interpersonales que tienen los agentes de una red, que influyen en el desempeño y la conducta individual o colectiva. Al tipo de relación, el autor menciona conceptos como “redes densas” con agentes muy conectados entre sí y vínculos fuertes definidos como intercambios relacionales afectivos repetidos que facilitan la confianza, crean normas sociales y en consecuencia promueven la cooperación.

Esto puede crear coaliciones intraindustriales de empresas que negocian mejores términos comerciales (monopolios, asociaciones industriales y las cooperativas).

También describe que las redes abiertas con relaciones o contactos no redundantes con vínculos débiles generan información nueva y diversa crucial que da lugar a la innovación y crea oportunidades para los participantes de la red.

Se afirma que las empresas que tienen este tipo de contactos muestran un mejor desempeño que la competencia (McEvily y Zahher, 1999 – citado por Lazzarini y otros, 2001).

En cuanto al aprendizaje, el autor muestra que hay dos tipos fundamentales de procesos: la diversidad de conocimiento y la especialización. La primera de ellas es beneficiosa porque genera externalidades positivas para agentes múltiples a través de la repercusión del conocimiento, lo que aumenta las oportunidades de innovación (Feldman y Audretsch, 1998; Kogut, 2000 – citado por Lazzarini y otros, 2001).

Por otro lado, la coespecialización tiene que ver con capacidades exclusivas de los agentes que participan de un intercambio en particular, referido a la existencia de vínculos fuertes que promueven la cooperación.

Por último, las externalidades de la red ocurren cuando los beneficios de adoptar algún tipo de tecnología o contrato aumentan en función de la cantidad de personas que lo adopten y aumentan por tanto los retornos que genera la adopción.

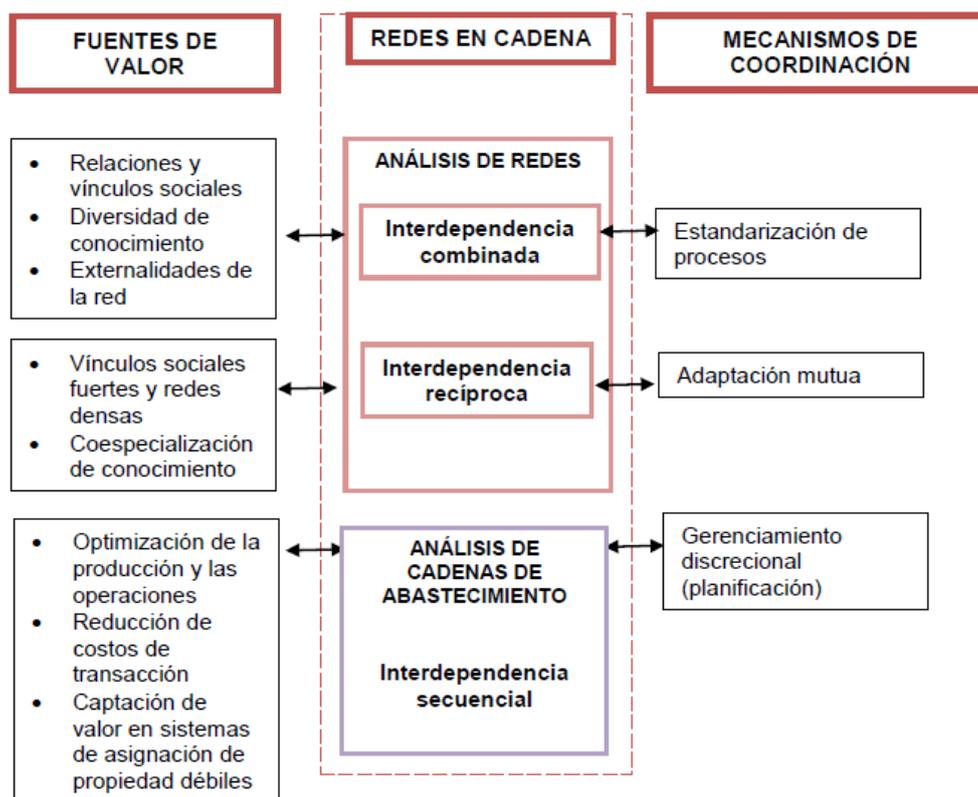
Ante la presencia de externalidades de la red, conviene promover la coordinación entre empresas para poder captar el valor que resulta del crecimiento de la red (Arthur, 1989 – citado por Lazzarini y otros, 2001).

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

Para cada interdependencia Thomson asocia algunos mecanismos de coordinación; los que se relacionan con las redes son: la estandarización y la adaptación mutua que resultan adecuados para manejar interdependencias combinadas y recíprocas. La primera de ellas se refiere a reglas estandarizadas y mecanismos compartidos para organizar las transacciones.

Por otro lado, la adaptación mutua, se refiere a la transmisión de una nueva información por medio de procesos mutuos de retroalimentación. En esta última, se hacen necesarios mecanismos de coordinación personal o grupal. En la Ilustración 3 se muestra en resumen la propuesta de análisis de redes con sus fuentes de valor y mecanismos de coordinación dentro del análisis de redes en cadena de Lazzarini y otros:

**Ilustración 2: Análisis de redes en cadena**



**Fuente: Adaptación a Lazzarini y otros, 2001**

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

Dentro del ámbito de las redes empresariales, existen redes horizontales y verticales. De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), una red horizontal es una modalidad de cooperación entre empresas independientes, de tamaño comparable, que producen un mismo tipo de bien y deciden agruparse para comercializarlo, adquirir insumos en conjunto, co invertir o dotarse de servicios comunes (citado en López Ripoll, 2003).

El autor afirma que en general estas redes están orientadas principalmente a la búsqueda de economías de escala y de mayor poder de negociación y suelen estar compuestas por grupos de micro, pequeñas y medianas empresas de la misma localidad y del mismo sector.

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

## **CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN**

Un Consorcio de Exportación 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. (ONUDI, 2004). Bajo esta concepción, los miembros de un consorcio tienen que comprender que esa cooperación debe predominar con respecto a la competencia a fin de tener acceso a mercados claves y a la tecnología más reciente; puesto que las debilidades comunes de los miembros constituyen el fundamento de la unión.

Algunos autores definen de manera general al consorcio de exportación como una “asociación permanente de empresas, cuyo objetivo principal es agrupar ofertas de productos o servicios nacionales y demandas de productos o servicios del exterior”(Ullmann; 1999:57).O bien como “todo tipo de asociación de productores que utilizando los escasos recursos que cada firma tiene constituyen un departamento de comercio exterior conjunto con el fin de maximizar los ingresos provenientes de sus exportaciones (Jacobsohn;1997:21).

Otros autores definen de manera más específica al consorcio de exportación como “una fórmula de cooperación tradicional, en la que un grupo de empresas se asocia para desarrollar una actuación conjunta de comercialización mediante la creación de una nueva organización” (Hermosilla y Solá; 1989:34).

Tomando una u otra definición, el rasgo distintivo de esta modalidad de cooperación, es que de la unión, no surge una fusión de empresas sino que participan en la formación de una nueva organización con la que concretan un acuerdo comercial conservando cada empresa individual su personalidad propia como productora y manteniendo su estructura específica de administración. Es decir que las empresas adoptan un compromiso de cooperación comercial entre ellas, y son los mismos miembros del consorcio quienes determinan normas que regulan lo que cada empresa aporta al consorcio, así como también los respectivos deberes y derechos (Cabeza y Martínez, 2004).

La nueva organización que resulta de la iniciativa de cooperación entre las empresas no se constituye en una nueva persona jurídica desde un punto de vista estrictamente legal,

en cambio se convierten en organizaciones que actúan de manera informal, es decir no constituyen una nueva sociedad, y frecuentemente recurren a mediadores que se desempeñan en el tema (Cabezas y Martínez, 2004).

Por lo tanto, los miembros de un consorcio de exportación conservan su autonomía financiera, jurídica y de gestión. De esta manera las empresas pueden hacer cumplir sus objetivos estratégicos agrupándose en una entidad jurídica separada que no implica la pérdida de identidad de ningún miembro.

Esto constituye la diferencia principal entre los consorcios y otros tipos de alianzas estratégicas. De esta manera un consorcio difiere de una fusión en el sentido de que todas las empresas participantes conservan su condición jurídica inicial y la administración de cada empresa conserva su independencia. (ONUDI, 2004).

Hay dos cuestiones fundamentales a tener en cuenta al momento de realizar una exportación. Por un lado los mercados extranjeros tienen sus particularidades y requisitos estrictos; no sólo abarcan la demanda de los consumidores, sino además las obligaciones técnicas y regulatorias de los países receptores. Por el otro, se necesita de escala productiva y continuidad de la oferta; cuestión que por su tamaño las Pymes rara vez cumplen.

En consecuencia, las empresas que deseen exportar deben identificar los mercados extranjeros 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 en consecuencia, y darles la oportunidad de inspeccionar los productos y de presentar sus pedidos.

Los consorcios de exportación pueden aumentar las oportunidades que los miembros tengan para la exportación y con ello ayudarlos a lograr una presencia de exportación consolidada y sostenida. Al prestar asistencia a las empresas para que amplíen sus contactos y al crear fuertes vínculos con los clientes, los consorcios pueden estabilizar las exportaciones de los miembros e incluso pueden ayudar a los miembros que han exportado anteriormente a unirse a un consorcio.

En algunos casos el consorcio puede incluso establecer sus propios canales de distribución. De esta manera pueden pasarse por alto los intermediarios, de los cuales las pequeñas empresas suelen depender en exceso, y mejorar la rentabilidad de las operaciones de exportación de las empresas.

En términos generales, los consorcios de exportación brindan los siguientes servicios a sus socios:

- Servicios administrativos (facsimile, correo electrónico, etc.);
- Traducciones, interpretación y asesoramiento de exportaciones;
- Asistencia jurídica;
- Creación de un sistema común de información para difundir datos pertinentes (acerca de asociados comerciales, desarrollo de mercados, etc.) entre los miembros;
- Asistencia en la tramitación de procedimientos de transporte y de aduana;
- Establecimiento de vínculos con instituciones locales o nacionales.
- Publicidad conjunta (catálogos comunes, publicidad en televisión, sitio común en la web, etc.);
- Promoción, organización y coordinación de la participación colectiva de las empresas participantes en exposiciones y ferias industriales tanto en el mercado interno como en el extranjero;

- Participación de representantes de las empresas participantes en misiones económicas y giras de estudios en países extranjeros;
- Agasajo colectivo de posibles clientes;
- Creación de una marca registrada del consorcio y su apoyo mediante actividades de promoción;
- Consorcios de exportación: sinopsis
- Creación de planes colectivos de comunicación, promoción y comercialización;
- Actividades de relaciones públicas y de cabildeo.
- Información sobre adelantos técnicos en los sectores de los miembros, por ejemplo, revisando la prensa relacionada con la industria o la participación en ferias técnicas;
- Organización de actividades y cursos de capacitación colectivos;
- Investigación de mercados (relacionados tanto con la zona geográfica como con el segmento del mercado que se considera como objetivo) a fin de determinaren qué lugar se puede desarrollar en mejores condiciones la actividad económica del consorcio;
- Introducción de normas de calidad;
- Determinación de los distribuidores y los clientes;
- Establecimiento de una red común de distribución;
- Investigación de técnicas mejoradas de elaboración;
- Investigación y desarrollo de productos nuevos y mejorados a fin de reaccionara los cambios de las preferencias de los clientes;
- Selección de proveedores de materias primas y equipo que han de utilizar las empresas asociadas y definición de los métodos comunes de adquisición;
- Transporte conjunto;
- Asistencia para obtener certificación de adhesión a ciertas normas (por ejemplo, ISO 9000);
- Respuesta a solicitudes de ofertas conjuntas o complementarias;
- Participación colectiva en licitaciones;
- Recuperación de créditos otorgados a clientes de los miembros;
- Negociación de acuerdos referenciales con bancos, agencias de viajes, etc.;
- Preocupación por la ética profesional de las empresas asociadas.

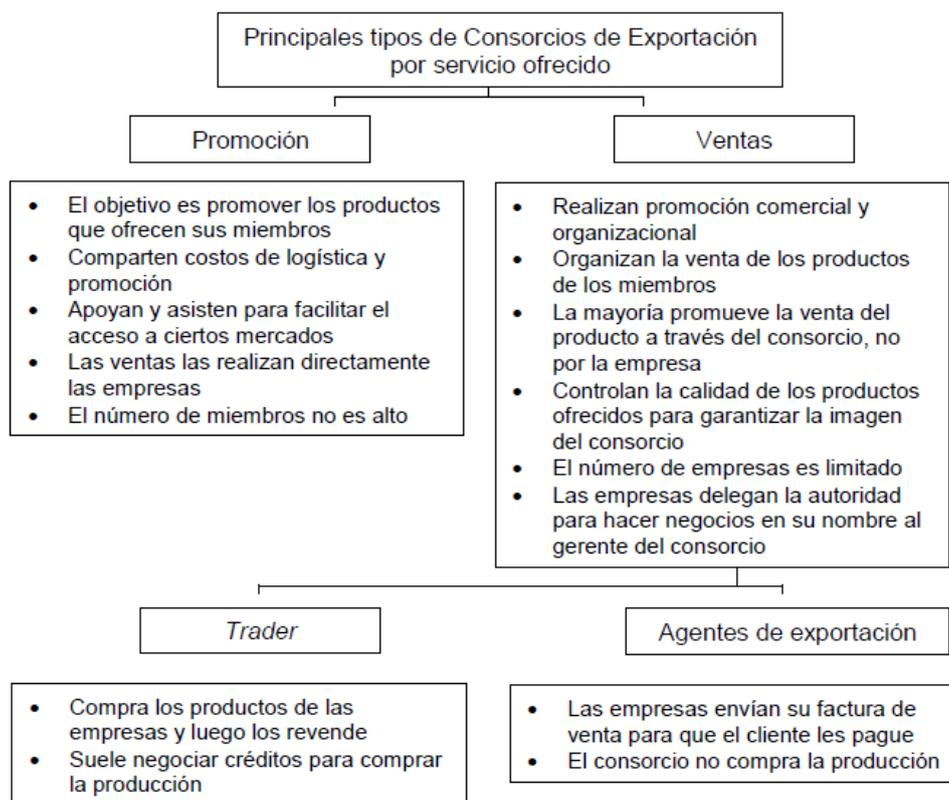
Entre las principales ventajas de un consorcio se encuentran: a) ventajas de eficiencia, como resultado de economías de escala y de reducción en la curva de aprendizaje; b) conservan su autonomía las empresas que lo constituyen; b) los miembros de un consorcio de exportación pueden mejorar los resultados de la exportación y reducir los costos a un mínimo, lograr más rápidamente y con menos riesgo que si las empresas hubieran intentado la exportación por sí solas (ONUDI, 2004).

Existen diferentes tipos de consorcios de exportación, su diferencia se debe a los servicios que prestan. Hay algunos que ofrecen sólo funciones básicas de secretaría, ayudan con traducciones y/o hacen investigación de mercado.

Los hay también que ayudan a los miembros a formular una estrategia completa de exportación y prestan una mayor diversidad de servicios, incluidas adquisiciones colectivas de insumos, asistencia jurídica, la creación de una marca del consorcio y otras formas de comercialización.

Los dos principales tipos de consorcios que se pueden distinguir son los consorcios de promoción y los de ventas. Dentro de esta clasificación puede determinarse la existencia de diversas variedades de consorcios de exportación (Ilustración 4):

**Ilustración 3: Tipos de Consorcio de Exportación de acuerdo al servicio ofrecido**



Fuente: ONUDI, 2004

Los consorcios de sector único (ilustración 5) permiten que las actividades se centren en los productos de las empresas participantes, por cuanto son más homogéneos que los de las empresas que pertenecen a consorcios multisectoriales.

Además, las empresas que realizan actividades en un sector concreto tienden a conocerse entre sí y a tener mayor conocimiento de los negocios de cada una que las que realizan actividades en varios sectores. Esto probablemente mejorará la cooperación entre los miembros.

La principal ventaja de los consorcios multisectoriales es que pueden ofrecer una mayor variedad de productos, las economías de costo se logran a condición de que los productos sean lo suficientemente próximos de manera que se puedan aplicar a todos los bienes y servicios los mismos métodos de promoción (ONUDI, 2004).

Pese a la diversidad de empresas en un consorcio multisectorial (ilustración 5), el grupo ha de estar en condiciones de presentar una imagen común. Por ello, es esencial que los productos de los miembros sean compatibles en lo que se refiere a diseño y calidad.

En tanto que el principal elemento que vincula a los miembros de un consorcio de un solo sector es su familiaridad entre sí y los artículos que producen, los miembros de los consorcios multisectoriales suelen compartir solamente la voluntad de tener acceso a mercados extranjeros.

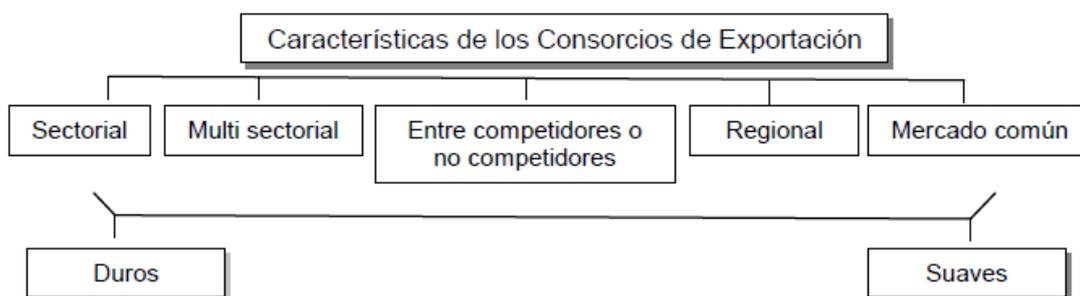
Si las empresas participantes producen bienes estrechamente relacionados, podrían considerarse competidoras entre sí y limitar su asociación a ciertas actividades específicas; y a menos que los miembros de un consorcio de un sector produzcan bienes complementarios, y no competitivos, la cooperación puede ser mayor entre las empresas participantes en los consorcios multisectoriales.

Aunque los productos del mismo sector suelen ser semejantes entre sí, no se puede generalizar que los miembros de los consorcios de un sector único sean competidores en tanto que los de los consorcios multisectoriales no lo son. Incluso dentro del mismo sector los bienes suelen diferir en gran medida de manera, que las empresas participantes en un consorcio de un solo sector pueden de hecho producir bienes complementarios (ONUDI, 2004).

En general los consorcios son sectoriales, son muy pocos los casos de consorcios multisectoriales. Ahora bien, la integración de un consorcio puede ser horizontal o vertical, según si las empresas miembros ofrecen los mismos productos o negocian productos complementarios.

Cuando la integración es horizontal, probablemente se haya identificado una potencial demanda exterior que una sola empresa no puede cubrir. Cuando la integración es vertical, las empresas se agruparán para conformar una oferta completa e integrada (Cabeza y Martínez, 2004).

**Ilustración 4: Características de los Consorcios de Exportación**



Fuente: ONUDI, 2004

Cuando los consorcios están compuestos por competidores directos (Consortios entre competidores), las actividades se pueden orientar directamente a los bienes o servicios producidos y se pueden lograr economías de escala. Por sobre todo, hay más oportunidades de compartir proyectos de investigación y desarrollo (Renart, 1999 op. cit. en ONUDI, 2004).

No obstante, como consecuencia de la falta de confianza y la gran posibilidad de conflictos, la mayoría de las empresas son renuentes a crear una alianza con sus competidores (ilustración 5).

Si un consorcio abarca empresas competidoras es probable que cada miembro presione para obtener sus objetivos personales, lo que encontrará resistencia de los otros miembros. Con ello el consorcio puede ver limitada su eficacia y los gastos de administración pueden ser superiores a los de los consorcios de no competidores por cuanto se han de resolver conflictos.

Sin embargo, puede existir el peligro de que un consorcio que agrupe solamente a productores de bienes complementarios (consorcio entre no competidores) no pueda suministrar las cantidades requeridas (ONUDI, 2004).

Que los consorcios estén compuestos por miembros de una región determinada (Consortios Regionales) o de varias regiones suele depender de si la iniciativa de establecer un consorcio procede de una organización nacional de empresas de un sector determinado o de una cámara de comercio local (ilustración 5).

Los consorcios nacionales tienen la ventaja de que pueden poner en contacto a empresas dispersas desde el punto de vista geográfico. De esta manera son más representativos y pueden dar como resultado menos competencia entre miembros que los grupos regionales.

Los consorcios regionales, por otra parte, suelen tener un objetivo local concreto, por ejemplo, la promoción de productos alimentarios típicos o de artesanías. Ese tipo de consorcios suele surgir de distritos industriales.

El alcance geográfico de la actividad del consorcio es otra característica que diferencia a los consorcios entre sí (ilustración 5). Si los mercados a los que se orienta el consorcio se hallan en la misma zona geográfica pueden reducirse a un mínimo los gastos de explotación.

No sólo pueden reducirse los gastos de transporte, sino además los gastos de información y publicidad por cuanto es probable que la distancia cultural entre países diferentes dentro de la región sea pequeña. No obstante, a medida que las actividades de un consorcio adquieren dimensión mundial, aumentará la diversificación de los mercados de exportación (ONUUDI, 2004).

Los distritos industriales o conglomerados o clusters son concentraciones sectoriales y geográficas de empresas que producen y venden una gama de productos relacionados o complementarios. Dentro de esos conglomerados se facilita la cooperación entre las empresas. Cuando las empresas están situadas en conglomerados la pequeña dimensión no constituye necesariamente un obstáculo, por cuanto las empresas tienen fácil acceso a proveedores de repuestos y servicios, así como a subcontratistas. La ventaja competitiva de las PYME agrupadas en conglomerados se basa en tres aspectos interrelacionados: especialización, cooperación y flexibilidad. (ONUUDI, 2004)

La especialización de las empresas permite que las empresas pequeñas concentren sus recursos limitados en su capacidad básica. La cooperación entre las empresas aumenta la flexibilidad en términos de la cantidad de producción. Las empresas pueden subcontratar mayor parte del trabajo cuando hay mayor demanda y menos cuando ésta se reduce.

Alternativamente, los procesos de producción pueden dividirse en etapas distintas en que empresas separadas se encargan de diferentes etapas. Esto permite flexibilidad y un menor tiempo de respuesta.

El éxito de los conglomerados se arraiga en las tradiciones locales y en formas locales de organización social y económica. Por lo tanto, los conglomerados no se pueden trasplantar simplemente a otros medios. Sin embargo, al promover iniciativas como los consorcios de exportación se puede facilitar el desarrollo de la cooperación entre las empresas situadas en conglomerados.

Existe una relación de doble vía entre conglomerados y consorcios. Por una parte, en los conglomerados se facilita la cooperación entre empresas de los miembros del consorcio. Las empresas que realizan actividades en proximidad geográfica de otras con el mismo giro comercial tienen un mayor conocimiento recíproco y con ello es más probable que desarrollen relaciones de confianza.

Un consorcio de exportación puede ser también más eficiente dentro de un conglomerado desarrollado que en un medio aislado, como resultado del acceso más fácil a recursos y a instituciones de apoyo. (ONUUDI, 2004)

Por otra parte, la creación de un consorcio de exportación y la mentalidad de cooperación que se desarrolla en su interior pueden en sí mismas constituir un primer paso hacia el mejoramiento de la colaboración entre empresas de una región determinada o servir de ímpetu para el desarrollo de un conglomerado.

Al emprender conjuntamente actividades en el marco del consorcio los miembros desarrollan lazos personales y de confianza. No obstante, los consorcios de exportación (y las estructuras intermedias semejantes) 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.

De esta manera los consorcios resultan fundamentales para que las empresas tengan confianza en su medio local y refuercen el rendimiento del conglomerado (ONUUDI, 2004).

Una vez que se consolida la cooperación entre empresas dentro de un consorcio queda preparado el camino para nuevas alianzas estratégicas. 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.

Crear un consorcio, por lo tanto, puede iniciar un proceso —no sólo una entidad— que se transforme en el cimiento de diversas actividades que ya no dependen de la estructura del consorcio (Welch y otros, 1996; op. cit. ONUUDI, 2004). De esta manera en definitiva las políticas encaminadas a apoyar la cooperación entre empresas con la formación de consorcios de exportación pueden tener consecuencias positivas sobre el medio empresarial y la actividad económica en general.

## **BARRERAS A LA EXPORTACIÓN**

Según Leonidou las Pymes al querer exportar se enfrentan a 39 problemas; los clasificó como los más comunes, significativos y relevantes (Ilustración 6). De acuerdo con este autor, los problemas se dividen como de muy alto impacto, alto impacto, medio y bajo impacto para las exportaciones de PyMEs.

### Ilustración 5: Barreras a la exportación de PyMEs



Fuente: Leonidou, 2004

Los problemas que resultaron de muy alto impacto y de alto impacto fueron:

#### Muy alto impacto:

- Limitada información para identificar y analizar mercados:** barrera interna a la empresa; problemas que se deben a ineficiencias en la información que impiden identificar, seleccionar y contactar clientes en mercados internacionales. Según la experiencia de este autor, con muy pocas excepciones, las barreras relacionadas a la falta de información generalmente son evaluadas como de alto impacto por exportadores y no exportadores que destacan un crítico impacto en sus decisiones comerciales. Particularmente muchas pequeñas empresas no están familiarizadas con fuentes de información internacional y aunque tengan acceso a información, encuentran dificultades en la recepción y análisis de los datos. Además no tienen una idea clara de la información específica requerida, particularmente en referencia a la identificación y análisis del comportamiento de los mercados y clientes internacionales. Como resultado, la exportación se vuelve riesgosa ya que se basa en intuición y experiencia personal más que en un esfuerzo organizado e investigación.
- Escasa capacidad para contactar a clientes en el extranjero:** barrera del tipo interna y referida a problemas de información (Leonidou, 2004). Esta situación puede atribuirse a las siguientes condiciones, entre otras: amplias distancias

geográficas entre compradores y vendedores en los mercados externos dificultando comunicaciones entre las dos partes; limitada oferta y acceso a fuentes de datos que listen potenciales compradores, entre otros.

- **Dificultad de identificar oportunidades de negocio en el extranjero:** Esta barrera también fue clasificada como interna referida a problemas de información (Leonidou, 2004). Las PyMEs se enfrentan a una gran presión por empezar a exportar o expandir sus mercados dadas las oportunidades en los mercados internacionales; en muchas ocasiones estas oportunidades son identificadas de forma indirecta (por agencias de promoción de exportaciones de los gobiernos o cámaras sectoriales, etc) y por lo general la PyME está poco preparada para enfrentar los desafíos derivados del ambiente de negocios internacionales.
- **Dificultad en igualar precios de la competencia:** barrera interna referida a problemas de marketing y fijación de precios (Leonidou, 2004). Según este autor es uno de los problemas más severos que enfrenta una PyME; esto puede ser por la adopción de métodos estrictos de fijación de precios, tasas de cambio de divisas desfavorables, la diferente estructura de costos de cada país (logística, distribución y producción), dumping de los competidores y subsidios de gobiernos.
- **Excesivos costos de transporte y de seguros:** barrera interna referida a problemas de marketing especialmente en logística (Leonidou, 2004). Esta situación es crítica por las distancias entre mercados que se empeora si en el país origen hay poca infraestructura y poca disponibilidad de medios de transporte. Además el riesgo que implica vender al exterior requiere una cobertura de seguros adicional lo que puede incrementar el costo del producto y su precio al consumidor final.
- **Diferentes actitudes y hábitos de los clientes:** barrera externa referida al ambiente empresarial (Leonidou, 2004). Se asocia con diferencias en religión, valores, actitudes, costumbres, educación, organización social etc; que pueden ser una dificultad para la empresa exportadora ya que afectan el comportamiento del consumidor, la segmentación y los planes de marketing.
- **Condiciones económicas deterioradas en el exterior:** barrera externa, referida al ambiente económico de los mercados donde opera o planea operar la empresa. Estas barreras están sujetas a cambios rápidos y son muy difíciles de predecir y controlar (Leonidou, 2004). Estos cambios afectan el comportamiento del consumidor de forma negativa, que los hacen preferir precios bajos, comprar bienes en intervalos menos frecuentes y seleccionar muy cuidadosamente lo que compran.
- **Inestabilidad política en los mercados internacionales:** barrera externa, referida al ambiente político y legal de los mercados. Las causas de esta inestabilidad serían económicas (inflación, bajo ingreso per cápita, etc), sociales (alto grado de corrupción, conflictos internos, fundamentalismo religioso, tensión étnica, etc) y políticas (regímenes autoritarios, conflicto con países vecinos, control militar, entre otros). Esto puede afectar al exportador por la confiscación de sus productos, suspensión de actividades, prohibición de repartición de ganancias, entre otros.

#### **Alto impacto:**

- **Dificultad en ofrecer un precio satisfactorio para el cliente:** barrera interna referida al marketing y la fijación de precios (Leonidou, 2004). Esta situación se

puede dar por la pequeña escala de las empresas, por los costos adicionales incurridos para modificar el empaque del producto o por servicios adicionales en los mercados externos, altos costos administrativos, operacionales y de transporte, tarifas y tasas extra para entrar al país y por mayores costos para distribuir el producto.

- **Poca capacidad de acceder a canales de distribución para exportaciones:** barrera interna y refiere al mercadeo y la distribución (Leonidou, 2004). El acceso a los canales de distribución puede ser un problema cuando el canal ya está ocupado por la competencia, o porque manejarlo resulte costoso o porque el poder puede estar muy concentrado en el distribuidor que controla quien entra y quién no.
- **Dificultad en obtener una representación confiable en el exterior:** barrera asociada a un problema interno referido al mercadeo. De acuerdo con Leonidou (2004) es difícil encontrar a un representante que cumpla con tres requerimientos: estructura (cobertura territorial, fortaleza financiera, facilidades logísticas), operación (asesoría en productos, arreglos logísticos, facilidades de almacenamiento) y comportamiento (reputación de mercado, relaciones con el gobierno, actitud cooperativa, etc). Y si los cumple, es muy posible que tenga acuerdos con la competencia.
- **Dificultad al ofrecer facilidades crediticias al cliente externo:** barrera interna y se refiere a la fijación de precios (Leonidou, 2004). Esto es un problema para empresas pequeñas por la falta de fondos para financiar la operación exportadora o por el temor de no pago de los clientes. De hecho, estos riesgos tienden a ser mayores para clientes más lejanos, que no tengan experiencia haciendo negocios con la empresa y que sean de países políticamente inestables.
- **Procedimientos aduaneros y logísticos (documentación) desconocidos:** barrera externa, referida a los procedimientos, aspectos operativos de la transacción (Leonidou, 2004). Muchas empresas encuentran este tema muy complejo de manejar. Tienden a asociar estos trámites (documentos de aduana, arreglos de embarque o envío y otros procedimientos) con costos excesivos, pérdida de tiempo y papeleo burocrático que fortalece una actitud negativa a la exportación.
- **Regulaciones y reglas internas desfavorables:** barrera externa asociada al gobierno. Se refiere a todas las restricciones y controles que puede llegar a imponer el gobierno local.
- **Alto riesgo cambiario con monedas extranjeras:** barrera externa referida al ambiente económico de negocios (Leonidou, 2004). Para el autor se trata de un problema típico a las transacciones comerciales internacionales. Son tres situaciones problemáticas: inestabilidad en la tasa de cambio (tipo de cambio real y tipo de cambio nominal), revaluación de la moneda local o que la moneda del país destino sea inconvertible haciendo que la repatriación de las ganancias sea complejo.
- **Estrictas reglas y regulaciones en el país destino:** barrera externa referida a temas políticos y legales del ambiente de negocios internacional (Leonidou, 2004). Los gobiernos externos pueden imponer un gran número de controles: a) restricciones de entrada que retrasan o restringen el flujo de productos en el mercado, b) controles de precios, que limitan la rentabilidad de la empresa, sobre todo en economías inflacionarias; c) tasas de impuestos especiales, que incrementan el precio de exportación del producto en el mercado externo; d) controles de cambio que crean dificultades en las ventas o la repatriación de las

ganancias. Claramente la diversidad e intensidad de estos controles puede volver las oportunidades de exportación en una tarea tediosa, costosa y prolongada que desincentiva a los exportadores.

Autores como Chambers y Shaw (2008) realizaron un estudio con empresas canadienses exportadoras para identificar sus principales barreras. Como se puede observar en la Tabla 1, la dificultad para contratar personal capacitado en exportaciones resultó ser la principal barrera de las empresas consultadas; el 63% de las empresas encuestadas que exportan a Estados Unidos padece de este problema y el 50% de las empresas que exportan a otros mercados diferentes a Estados Unidos, también.

Le siguen en importancia la dificultad para encontrar canales de distribución adecuados, la falta de una red de contactos en el país destino, la dificultad de encontrar información confiable, entre otros. De acuerdo a este estudio, las principales barreras para las empresas exportadoras fueron:

**Tabla 1: Barreras al comercio exterior de PyMEs canadienses**

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

**Fuente: Chambers y Shaw, 2008**

La ONUDI (2004) y la Fundación Exportar, además de las barreras mencionadas anteriormente, listan las siguientes dificultades de las PyMEs exportadoras:

ONUDI	FUNDACIÓN EXPORTAR
Limitada capacidad (volumen) de exportación para satisfacer mercados	Escaso hábito de planeamiento estratégico
Altos y estrictos estándares tecnológicos para asegurar calidad de exportación. Asimismo altos estándares técnicos, ambientales y legislación de importación en el país destino	Dificultades en el cumplimiento de estándares de calidad exigida por el consumidor, cliente o país destino: requisitos de presentación, calidad, normas técnicas, sanitarias, sistemas de aseguramiento de la calidad, entre otros
Falta de infraestructura exportadora	Falta de poder contractual y escaso poder de negociación (dependencia de proveedores y de clientes) para acceder al mercado

Dificultad para adelantar estudios de mercado	Escaso volumen de producción para satisfacer un contrato con compradores extranjeros asegurando continuidad en calidad y volumen
Falta de técnicas efectivas de marketing	Carecen de medios financieros suficientes
Bajo poder de negociación y habilidades de comunicación	
Falta de incentivos por parte del Gobierno	
Baja capacidad administrativa	

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

## **CLUSTERS PRODUCTIVOS EN BASE A RECURSOS NATURALES**

Los inicios de la teoría sobre Clusters fueron en 1920 con los aportes de Marshall, quien documentó la concentración de empresas en zonas geográficas delimitadas y los beneficios que estas obtenían de la interacción que se llevaba a cabo entre ellas. En 1998.

Ramos Joseph los definió como: “Se entiende comúnmente por complejo productivo una concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y cumulativas economías externas, de aglomeración y de especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializados y de servicios anexos específicos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en la búsqueda de eficiencia colectiva.”

En 1999, Bergman and Feser definieron a los clusters como “Un grupo de empresas y organizaciones en el cual la pertenencia a este entrega un elemento importante para la competitividad de cada miembro. El sustento del cluster proviene de las relaciones comunitarias con proveedores, compradores, canales de distribución e inversiones en tecnologías y capital humano”.

A lo que la. OECD (1999) agrega diciendo “redes de producción de empresas fuertemente interdependientes (incluyendo proveedores especializados), ligadas unas a otras en una cadena de producción que añade valor”.

En definitiva un mismo grupo de empresas relacionadas puede estar dentro o fuera del cluster según el enfoque que utilicemos, por lo tanto las definiciones no son estáticas y cambiarán continuamente. El único factor que debe estar siempre presente es que la interrelación “potente” (aquella que entrega beneficios a todas las empresas que lo componen) de las empresas. Este es el eje del análisis ya que nos permite separar empresas que solo están “juntas” dentro de una zona, de aquellas que están trabajando en conjunto para afrontar situaciones en común.

Respecto a las Teorías que explican la formación de clusters, se destacan las de localización y de geografía económica. En base a ellas, se busca determinar porqué empresas seleccionan determinadas zonas para su emplazamiento en vez de realizarlo de forma aleatoria, o más aún, lejos de la competencia.

“Von Thünen consideró que, puesto que los precios para las mercancías agrícolas eran establecidos mediante los niveles de oferta y demanda en el mercado central de la localidad, el tipo y la intensidad en el uso de la tierra que rodeaba el poblado dependían de la distancia de los sitios de producción al centro del mercado.

De acuerdo con esto, la variable única en su modelo agrícola del uso de la tierra fue la distancia desde la salida de la finca hasta el mercado...” (Butler, J. 1986.). De esta forma suponiendo que el espacio cercano al mercado es finito y que existen costos de transporte (económicos, de tiempo y oportunidad), la cercanía al mercado comprador entregará una ventaja comparativa frente a otros productores, y por consiguiente las empresas se aglomerarán cerca de los compradores.

Podemos distinguir también otra corriente la que explica el asentamiento a través de ventajas comparativas proveniente de la geografía (en especial en la explotación de recursos naturales).

Butler (1986) menciona al respecto que “El efecto combinado de las variables ambientales es responsable en gran medida de la ubicación de la agricultura, pastoreo, silvicultura, pesca, minería y otras formas de producción primaria, que están basadas directamente en el ambiente natural.

La ubicación de la producción primaria, particularmente la agricultura, a su vez explica una gran parte de la ubicación de todas las otras formas de la actividad económica y de asentamientos humanos”.

Ramos (1998) también hace alusión a este tema: “...la transparencia y tradición de la legislación sobre derechos de propiedad, así como la estabilidad y competitividad de la legislación tributaria”. Esto explicaría la preferencia por ciertos países o zonas de algunas industrias (compañías farmacéuticas en Puerto Rico aprovechan ventajas tributarias).

Se trata de un punto clave, ya demuestra la oportunidad que poseen los gobiernos de atraer industrias a través de una legislación clara, un sistema de tributación que busque atraer inversión (reducción de impuestos, beneficios tributarios de las inversiones, eliminación de royalties) y mejoras en la protección de la propiedad privada.

La teoría de interacción y los “distritos industriales” pone énfasis en la interacción que se desarrolla entre los participantes. La interacción repetitiva conlleva a una reducción en los costos de transacción al elevar la confianza.

Además dada la cercanía es más fácil obtener una mayor coordinación entre los agentes (compradores, vendedores, servicios anexos). Gracias a esto es posible que productores reaccionen con mayor rapidez frente a cambios en la demanda, se adapten mejor a nuevos requerimientos y transmitan estos requerimientos a sus proveedores. La cercanía crea vínculos que permiten mayor adaptabilidad.

Permite la comparación continua entre productores, elevando la competencia y obligándolos a asumir un proceso de innovación que les entregue ventajas competitivas frente a sus pares.

Estas ventajas a su vez son sostenibles solamente en el corto plazo por parte de los productores, ya que dadas las altas relaciones con los mismos productores y compradores, cada productor podrá en algún momento llegar a replicar estos avances, con lo cual la ventaja será destruida, obligando a que el proceso se repita.

Podemos ver entonces que este círculo de creación y destrucción de ventajas podrá llevar a que en el mediano plazo la totalidad de los productores mejoren sus sistemas productivos y se elimine a aquellos que no pueden seguir el ritmo de innovación (Espinoza Benedetti y Ramos Quiñones, 2003).

Cuando existen inversiones altamente relacionadas y co-dependientes, existen incentivos a que la toma de decisiones se haga de forma conjunta con el objetivo de reducir el riesgo. Según La teoría de los encadenamientos, también existirían incentivos a integrar verticalmente las firmas, de forma de reducir aún más el riesgo.

La razón por la cual estas firmas no se integran es que al estar separadas poseen una estructura más flexible que les permite adaptarse de manera más rápida a los cambios en el mercado.

Aún sin esta toma de decisiones en conjunto, para que exista determinada empresa, el mercado de consumidores debe tener un tamaño tal que permita la subsistencia de la empresa, por lo que la creación de un núcleo de suficiente tamaño atraerá por su sola existencia a una red de proveedores. Y tal como señala la teoría de selección geográfica, estos se instalarán tan cerca como sea económicamente viable, creando así una zona de proveedores alrededor del núcleo (Espinoza Benedetti y Ramos Quiñones, 2003).

Como hemos mencionado, los beneficios de una configuración y relación industrial tipo cluster provienen de la interacción de los agentes que lo componen. Según la teoría de redes, cada integrante nuevo proporcionará al grupo no solo una nueva interconexión, sino que la suma de las combinaciones posibles gracias a esta nueva empresa.

El beneficio de estar conectado a la red es creciente según su tamaño, por lo tanto mientras mayor sea, mayores serán los incentivos de pertenecer a ella y eventualmente, también serán mayores los costos de estar fuera de ella.

Los enfoques específicos a los recursos naturales estudia la “onda expansiva” que crea la exportación de recursos naturales, lo que Ramos (1998) llama efectos de segundo y tercer orden. En este caso los recursos naturales pasan a ser un foco de desarrollo a través de:

- ✓ Una gran demanda por insumos especializados al rubro.
- ✓ Instalación de una plataforma logística dentro del país para desplazar los recursos a los puertos de despacho.
- ✓ Construcción de una plataforma exportadora capaz de soportar el alto flujo de productos.
- ✓ Creación de vínculos comerciales en el exterior.

Los efectos de segundo orden corresponden a aquellas actividades desarrolladas para nutrir el núcleo, en este caso la exportación de recursos. Nos referimos a la creación de maquinas especializadas, insumos especializados, capacitación, financiamiento, etc.

Los efectos de tercer orden son las actividades que se desarrollan a partir de condiciones que entrega el auge exportador, como mejora en infraestructura de transporte, nuevas tecnologías, imagen país, etc. Entonces, dado un entorno más favorable, construido a través de las inversiones principales, nuevas empresas pueden instalarse gracias a las facilidades creadas.

Ramos (1998) reconoce 4 etapas de desarrollo del clúster en torno a los recursos naturales; ellos son:

1. En la primera, se extrae y exporta el recurso natural con el procesamiento local mínimo indispensable, dados los altos costos de transporte. Casi todo lo demás se importa: el grueso de los insumos, la maquinaria y la ingeniería.
2. En una segunda fase, se ponen en marcha actividades de procesamiento y exportación y se comienza a sustituir importaciones, con producción local de algunos insumos y de equipos (típicamente bajo licencia para el mercado nacional) y la provisión totalmente local de los servicios de ingeniería para la producción y parcialmente local en lo que a diseño se refiere.
3. En una tercera fase se comienza a exportar algunos de los bienes y servicios que primeramente se sustituyeron. La ingeniería es nacional casi en su totalidad y se profundiza la exportación de productos procesados cada vez más sofisticados.
4. En la cuarta fase se exporta de todo: productos procesados de gran variedad y complejidad, insumos y maquinaria a mercados exigentes, servicios de ingeniería de diseño y consultorías especializadas.

El desarrollo y conformación de un complejo productivo maduro exitoso exige mantener su competitividad, no sólo por su ventaja comparativa natural, sino cada vez más en virtud de mejorar continuamente la productividad (ventaja competitiva). En efecto, sin la acumulación de progreso tecnológico la evolución del complejo se frenará, limitándose a la “renta pura” de la fase extractiva.

Un complejo maduro se caracteriza por generar actividades tan sólidas que muchas sobreviven a la desaparición o disminución relativa del recurso natural que las impulsó originalmente.

## BIBLIOGRAFÍA

Butler, J. 1986. Geografía económica: aspectos espaciales y ecológicos de la actividad económica. Editorial Limusa. México D.F., México.

Cabeza Marta y Martínez Evangelina. LA POLÍTICA COMERCIAL ARGENTINA Y LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN. Serie Docencia N77. Rosario, 2004

Chambers Edward, Shaw William, 2008. "Reaching out: exploring SME opportunities and challenges". Western Center of Economic Research. School of Business, University of Alberta.

Espinoza Benedetti, Hugo Eduardo y Ramos Quiñones, Joseph. (2003). "Clusters: Teoría y Desarrollo". Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Economía y Administración.

Fernández J.C. y Arranz N., 1999. "La cooperación entre empresas: análisis y diseño". Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Madrid.

Fundación Standard Bank y Fundación Exportar, 2009, 2008, 2007. Informe de Actividades de los Consorcios y Grupos exportadores.

Hermosilla, A. Solá, J; (1989) "Cooperación entre empresas", Instituto de la pequeña y mediana empresa industrial, Salamanca.

Jacobsohn, G; (1997) "La internacionalización de las Pymes argentinas en un contexto de globalización: los consorcios de exportación", Consejo Profesional de Ciencia Económicas Ciudad de Buenos Aires.

Lazzarini, S.G.; Chaddad, F.R. & Cook, M., 2001. "Integrating Supply and Network Analysis: The Study of Netchains". Journal on Chain and Network Science, V 1, N 1, issn 1569-1829 p. 7-22

Leonidou Leonidas, 2004. "An analysis of the barriers hindering small business export development". Journal of Small Business Management 2004 42(3), pp. 279-302.

López Ripoll Carlos, 2003. "Redes empresariales – Experiencias en la región Andina. Manual para el Articulador" CEPAL y Cooperación Italiana. Minka, Trujillo.

Neves, 2009. "Plan de Cadena: Método para el manejo y planeación estratégica de cadenas guiado por la demanda" En: "Avances en el análisis de cadenas de suministro en sistemas agroalimentarios" editado por Zylbersztajn y Onno Omta. Ed Singular, 2009.

OECD (1999): Managing National Innovation Systems. Paris: OECD.

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.

Ramos, J. (1998) "Una estrategia de desarrollo a partir de complejos productivos en torno a los recursos naturales". En: Revista de la CEPAL, N°66

Ullmann, R; (1999) "PyMEs formas asociativas de comercialización y exportación". Ed. Desalma, Buenos Aires.