

Título: Asociarse para exportar ¿Es eficaz la promoción de grupos exportadores realizada por la Fundación ExportAr y la Fundación ICBC?

Autor: Vanessa Kluger

Director: Dra. Viviana Kluger

Fecha: 15 octubre 2016

Tema: Las pymes asociadas y la eficacia de la promoción de exportaciones en Argentina

1. Introducción

La internacionalización trae una serie de ventajas para las empresas en términos de rentabilidad, reducción de costos y diversificación de riesgos, etcétera. Desde la óptica nacional, la importancia de las exportaciones reside por ejemplo en mejoras en la balanza de pagos, la contribución al crecimiento económico, la creación de industrias y la generación de empleo (Giles & Williams, 2000; Harrison & Rodríguez-Clare, 2009; UNCTAD, 2008). Como consecuencia, los gobiernos generalmente tienen el objetivo de fomentar el sector exportador mediante la instauración de políticas públicas que dan lugar a la promoción de exportaciones.

Aunado a los beneficios que obtienen gracias a la internacionalización, las pymes exportadoras se verán confrontadas con ciertos riesgos, debido a que salen del mercado interior – su entorno de operación habitual – conquistando mercados extranjeros – entornos desconocidos para ellas – . De ahí que estén interesadas en participar de programas de promoción de exportaciones que les ayuden a superar barreras de diversa índole en los ámbitos financiero, comercial, interno y gerencial, cultural, y político-legal (Bloodgood et al., 1996; Crick & Chaudhry, 2000; Wilkinson & Brouthers, 2000). Teniendo en cuenta su tamaño y sus dificultades de orden operativo, la cooperación interempresarial es una buena propuesta para las pymes: les facilita la adquisición de una masa crítica para enfrentar el desafío de la internacionalización con mayores posibilidades de éxito. Los mecanismos asociativos permiten que las pymes se beneficien de adquirir experiencia y conocimiento, compartir ideas y contactos, realizar reducciones de costos y aumentar su diversificación. El rol fundamental que las empresas con menores dimensiones desempeñan en Argentina – más del 95% de las empresas nacionales son pymes – y los beneficios que trae el crecimiento de las exportaciones, son el motivo para las diversas iniciativas de promoción de exportaciones que se han implementado en el país patrocinadas por los sectores público y privado.

Como en cualquier iniciativa o proyecto, es necesario medir el impacto de los programas de promoción de exportaciones para determinar si realmente llevan al efecto deseado: ayudar a las empresas superar los obstáculos a la exportación para que ellas puedan internacionalizarse exitosamente. Si bien existe la necesidad indispensable de analizar dichos programas para la evaluación de sus efectos y la mejora de su funcionamiento, cabe destacar que es difícil medir el impacto de los programas a través de los resultados de las empresas participantes, dado que la

promoción no es una actividad interna de la empresa. Hay numerosos factores que influyen en las exportaciones de una empresa, de los cuales la promoción de exportaciones no es sino uno. Por tanto, es prácticamente imposible establecer el grado exacto de impacto de los programas y la eficiencia del uso de sus fondos. Aunque la investigación sistemática acerca de los programas de promoción de exportaciones y su impacto en los resultados de exportación se ha iniciado hace más de 30 años, los investigadores están en desacuerdo si la promoción de exportaciones se relaciona positivamente con los resultados de exportación de las empresas.

Por ende, y aunque existen algunos trabajos relacionados queda manifiesta la necesidad de una mayor evidencia empírica en torno a la creación de consorcios, su utilidad para las empresas participantes y el cumplimiento de los objetivos (Rialp et al., 2005). Por otro lado, las prácticas de evaluación en las publicaciones actuales están viciadas por cuestiones metodológicas. La mayor parte de las contribuciones sobre los programas en la Argentina se limitaron al análisis de estadísticas de exportación y establecen una causa tautológica entre las cifras de exportaciones de los consorcios y las estadísticas de exportaciones del país. Es más, la combinación de las perspectivas empresarial e institucional ha sido ampliamente ignorada.

En concreto, el presente trabajo tiene como objetivo evaluar la eficacia de la cooperación interinstitucional así como de las actividades y el apoyo ofrecido por la Fundación ExportAr y la Fundación ICBC mediante su "Programa Promoción de Consorcios de Exportación" conjunto, dirigido a la formación y promoción de grupos exportadores argentinos desde las ópticas de las empresas participantes, de los coordinadores de los consorcios formados y de los gestores del Programa. Además, se busca contribuir a mejorar el diseño y la gestión de la iniciativa y de las políticas públicas argentinas en esta materia, para que los esquemas asociativos tengan mayores posibilidades de éxito. En pos de alcanzar los objetivos planteados se busca, desde el punto de vista del caso de estudio evaluativo, utilizar la triangulación metodológica para obtener y analizar mayoritariamente datos cualitativos e usar datos cuantitativos para reforzar la validez y fiabilidad de los resultados. Como consecuencia, se examina el Programa desde diferentes perspectivas: la empresarial, la institucional, y la documental. Pretendemos verificar la influencia ejercida por éste en el desempeño exportador de las pymes que se agrupan en consorcios en el marco del Programa. Para ello, usaremos tres métodos de recopilación de datos: entrevistas en profundidad, revisión documental, y análisis de estadísticas relevantes.

2. Antecedentes y Planteo teórico

La tesis cuenta con cuatro conceptos teóricos pilares.

La internacionalización. Si bien existe una amplia gama de vías estratégicas de penetración en los mercados internacionales la exportación es considerada la forma de acceso más común elegida por las pymes (Antoldi, Cerrato & Depperu, 2011; Rialp Criado et al., 2005). Esto se debe a que tanto el nivel de riesgo como el compromiso de recursos es inferior en comparación con

otras formas (López Navarro, 2002). Por 'exportación' se entiende el movimiento transfronterizo intencional de bienes y servicios de un país para su uso o consumo en otro país.

La promoción de exportaciones. En los últimos años, se ha producido un cuerpo de investigación empírica bastante amplio sobre el tema de la exportación (Katsikeas, Piercy & Ioannidis, 1996;. Leonidou, Katsikeas & Samiee, 2002). Como parte de esta literatura científica se ha prestado especial atención a los programas de ayuda a la exportación. Frecuentemente, los términos 'promoción de exportaciones', 'asistencia a las exportaciones' e 'incentivos a las exportaciones' se usan indistintamente, como indican Diamantopoulos, Schlegelmilch y Tse (1993). Sea cual sea el término utilizado, la promoción de exportaciones entiende aquellas medidas de política pública que actual o potencialmente conducen a la actividad exportadora al nivel empresarial, industrial o nacional (Seringhaus, 1986). Se distinguen los programas de asistencia a la exportación en a) programas que brindan información y b) programas que realizan apoyo operativo (Diamantopoulos, Schlegelmilch y Tse, 1993).

Las pequeñas y medianas empresas. Debido a su tamaño y su estructura son capaces de enfrentarse a condiciones económicas adversas (Kuwayama, 2001) y son de ayuda vital para el crecimiento económico a largo plazo en términos de aumento de las exportaciones. Además, las pymes cuentan con un nivel de flexibilidad superior al de las grandes compañías que les permite adaptarse rápidamente a cambios en su entorno o en las preferencias de sus clientes, precisamente gracias a su reducido tamaño y la agilidad de sus operaciones (Velásquez Vasquez, 2004). Dado su uso más intensivo de mano de obra en comparación con empresas grandes, el costo de capital relacionado a la generación de empleos en pymes es significativamente menor (Di Tommaso & Dubbini, 2000). Las pymes fomentan la estabilidad de los ingresos, el crecimiento y el empleo, asimismo alivian la pobreza y promocionan la creación de sociedades más pluralistas (Kuwayama, 2001). La expansión internacional trae una serie de ventajas para las empresas en términos de rentabilidad, recursos humanos, imagen, diversificación de riesgos, etc. (Comisión Europea, 2007). Por otro lado, las pymes exportadoras se verán sometidas a riesgos. Por ende buscan superar barreras en los ámbitos financiero, comercial, interno y gerencial, cultural, y político-legal.

El asociativismo. En un amplio sentido, es una forma de cooperación empresarial dentro del ámbito de las alianzas estratégicas (Sánchez de Pablo González del Campo y Jiménez Estévez, 2007). Los beneficios de asociarse pueden ser categorizados en: costos y diversificación, la acumulación de información, conocimientos y experiencias, y la diferenciación como ventaja competitiva (Anahí Sosa, 2008; Mínguez Fuentes, 2010; ONUDI, 2004; Ramírez Huerta, 2013; Saavedra García, Molina y Bernal, 2012). Los obstáculos principales en una alianza residen en el individualismo de las empresas, los costos de gestión, información, coordinación y control, la falta de idoneidad del coordinador, y la heterogeneidad de las pymes (Mínguez Fuentes, 2010; ONUDI, 2004). Aparte de retos internos, hay que tener en cuenta obstáculos externos (Torres, 2003).

Cabe destacar que la colaboración entre pymes puede adoptar múltiples formas; nosotros nos enfocamos en los consorcios de exportación.

Asimismo son fundamentales las reflexiones metodológicas acerca de la medición de impacto de los programas de promoción de exportaciones. Analizar los programas es imprescindible para la evaluación de sus efectos y la mejora de su funcionamiento. En cuanto a la hipótesis de que los mismos se relacionan positivamente con los resultados de exportación de las empresas, los investigadores parecen estar en desacuerdo. Varios autores han llegado a la conclusión de que la evidencia empírica existente sobre la promoción de exportaciones no es suficiente para establecer su efectividad con certeza (Crick, 1995; Crick & Chaudhry, 1997, 2000; Crick & Czinkota, 1995; Czinkota, 1994; Czinkota & Nittawa, 1997; Diamantopoulos et al., 1993; Francis & Collins-Dodd, 2004; Gillespie & Riddle, 2004; Seringhaus, 1986; Seringhaus & Botschen, 1991; Seringhaus & Rosson, 1991; Shamsuddoha & Ali, 2006). Existen varios factores que influyen en el desempeño exportador y la promoción de exportaciones es sólo uno de ellos. En tanto, la selección de indicadores objetivos es difícil (Martínez Carazo, 2007). De ahí, que llevamos a cabo un estudio de caso de tipo descriptivo y exploratorio, en concordancia con los objetivos de la investigación.

3. Materiales y Métodos

Dado que la investigación basada en estudios de caso es considerada holística, es particularmente útil en la investigación profunda de una entidad acotada (Quinlan, 2011); o sea una empresa, un equipo, un sólo evento, o – como en este caso – una organización.

Normalmente, los datos obtenidos son en gran medida cualitativos, pero también pueden ser cuantitativos. Justo allí radica la fortaleza de los estudios de caso: hacen énfasis en la comprensión de un tema o un objeto complejo. El punto crucial reside en seleccionar aquellas fuentes y herramientas que permitan recopilar los datos adecuados y así ilustrar o explicar el fenómeno y responder a las preguntas de investigación (Quinlan, 2011). Nuestro trabajo utiliza tres métodos de reunión de datos, método que se conoce como triangulación metodológica.

Entrevistas en profundidad. Son una técnica de investigación cualitativa que se caracteriza por la combinación de estructura con flexibilidad (Legard, Keegan & Ward, 2006); decidimos utilizar preguntas abiertas para realizar entrevistas en profundidad semi-estructuradas. Existen debilidades y posibles fuentes de sesgo: la subjetividad de las personas encuestadas, que los datos no son generalizables, que el muestreo no puede ser aleatorio, la pérdida de objetividad, (Arzaluz Solano, 2005; Morris, 2015). Tratamos de minimizar ese sesgo mediante la selección de entrevistados que representen una variedad de características. En suma, llevamos a cabo 21 entrevistas con los gerentes de las pymes, los coordinadores de los consorcios, expertos, y administradores del Programa. Por cada grupo de participantes se utilizó una guía de entrevistas distinta dado que cada uno de los grupos cuenta con información y experiencia diferente.

Revisión documental. Las pruebas documentales se usan para complementar y validar la información obtenida durante las entrevistas. Son estables, discretos, específicos y de amplio alcance. Utilizamos las páginas web de Fundación ExportAr y Fundación ICBC, los informes sobre actividades del Programa desde 1999 hasta 2014, y los boletines informativos del Programa desde 2011 hasta 2016.

Análisis de estadísticas de exportación. Usamos datos cuantitativos sobre las cifras de exportaciones, la participación en actividades de promoción, la localización geográfica, y los sectores de todos los consorcios que forman parte del Programa para corroborar la información cualitativa.

De este modo, tratamos de realizar la investigación de manera ética, manteniendo la validez tanto constructiva como interna y externa y la fiabilidad de los resultados.

4. Resultados y Discusión

En conclusión podemos responder afirmativamente la pregunta planteada en el título de esta tesis: el Programa es eficaz porque alcanza su meta de fomentar la internacionalización de las pymes argentinas. Más generalmente, primero, se espera haber contribuido al establecimiento del estudio de caso como método válido y valioso en la medición de impacto de la promoción de exportaciones. Segundo, pretendemos destacar que los esquemas asociativos son una de las herramientas más importantes que tienen las pymes que deseen ingresar en los mercados globales, si bien el impacto de los consorcios argentinos a nivel macro es limitado. No obstante, a nivel micro no se debería subestimar el efecto positivo que tienen para que las pymes puedan enfrentar a las fallas de mercado y los riesgos implicados por la internacionalización.

La evolución del Programa. Observamos que el Programa ha alcanzado el objetivo de “ayudar a que cada día sean más las PYMEs que pueden exportar” (Fundación ICBC, 2013) gracias al aumento casi constante de los grupos conformados y de las pymes participantes. Los servicios de apoyo y las herramientas de promoción que se ofrecen han cambiado en menores dimensiones de lo que se podría pensar; cada año está alternando la frecuencia de la participación de los grupos en ellas. El presupuesto relativamente pequeño del Programa y el número limitado de colaboradores fomenta una jerarquía plana y una estructura de responsabilidades transparente. Estas constituyen una buena base para ser flexible y dinámico en la gestión del Programa. Es notable que el equipo que gestiona al Programa es bastante estable. Lo que podría ser criticado como poco ágil y una inhibición para el desarrollo de nuevas ideas, por otro lado podría ser una de las razones para la continuidad del Programa en los últimos 18 años. La dedicación del personal y su larga experiencia le parece dar consistencia. Otro factor clave por su longevidad es el enfoque federal que ha permitido la participación de grupos diversificados en su localización y sector, mediante el establecimiento de fuertes vínculos con las agencias provinciales.

Cooperación entre Fundación ExportAr y Fundación ICBC. Se puede afirmar que la asociación entre una agencia pública y una privada permite combinar recursos complementarios que se potencien y resulten en efectos de sinergia. No obstante, resulta que la cooperación entre las dos fundaciones no es considerada del todo positiva. La percepción por parte de los coordinadores lleva a conclusiones mixtas que van desde una imagen positiva sobre que trabajan bastante aislados hasta la opinión de que la cooperación de una entidad pública y una privada implica una asimetría en la forma de trabajar. Empero, los funcionarios de las dos fundaciones consideran que su relación es extraordinaria gracias a que trabajan codo a codo y mantienen una comunicación fluida. En cuanto al reparto de las responsabilidades y competencias, es bastante clara la división: la Fundación ICBC se ocupa de la parte administrativa del Programa, es decir la organización, el control y el seguimiento del programa mientras que las responsabilidades de la Fundación ExportAr son más bien operativas.

Perfil de las empresas asociadas. En cuanto a los motivos de las pymes para formar parte de un consorcio destacan los siguientes: sumar fuerzas, compartir costos, beneficiarse del intercambio ideas, contactos, información y experiencia, recibir apoyo económico y asistencia técnica, y adquirir un estatus diferenciado al de una empresa que no exporta. Con respecto a los perfiles de las empresas asociadas cabe señalar que son heterogéneos. Incluso, en algunos casos pudimos encontrar el desempeño desparejo de las empresas dentro del mismo consorcio. Constatamos que distan en los siguientes aspectos: su tamaño, su participación en actividades de promoción del Programa, etapa exportadora, la fase en el ciclo de vida de consorcio, y su nivel en la adopción de la idea asociativa, independientemente de la edad del consorcio y el sector industrial del consorcio. En nuestro caso, el exportar un producto/servicio en conjunto no garantiza un alto nivel de ventas internacionales, si bien parece tener un efecto cohesionador entre las pymes. Pudimos corroborar que el coordinador es decisivo para el buen funcionamiento y que los problemas con él llevan a disonancias en el grupo. También verificamos que el marco legal en Argentina es poco favorable para el trabajo asociativo dado que no cumple con las necesidades de las pymes que quieren asociarse para exportar.

Satisfacción de los participantes con el apoyo recibido. El bajo nivel de asociativismo de las pymes argentinas acentúa la importancia del Programa para capacitar a las pymes en lo relativo a la cooperación interempresarial. Se le otorga un rol decisivo al Programa en cuanto al funcionamiento de los grupos exportadores porque les da un marco institucional que permite una mayor formalidad y duración de la asociación. En concordancia con la literatura en el ámbito, como beneficios del trabajo en equipo y su participación en el Programa se señalaron: (1) la participación de actividades promocionales, (2) compartir/reducir costos, (3) tener acceso a organismos en el comercio exterior, (4) vincularse y aumentar la red de contactos, (5) compartir información, (6) tener mayor poder de negociación, (7) adquirir experiencia exportadora, (8) mejorar la capacidad financiera, (9) tener asesoramiento profesional, (10) obtener economías de

escala y alcance, (11) mejoras competitivas, (12) complementación y efectos de sinergia, y (13) mejores y mayores oportunidades de capacitación. Por otro lado, los consorcios enfrentan trabas externas en forma de condiciones económicas adversas, el acceso a crédito restringido y un marco político y legal insuficiente. Internamente, los grupos lidian primordialmente con la heterogeneidad de los miembros en cuanto al tamaño, recursos, estructura interna y estrategia. No se debe dejar de lado la competencia entre los miembros del consorcio, dificultades sectoriales, falta de capacitación, insuficiencia de la estructura y las capacidades internas, y la falta de idoneidad del coordinador. Sorprendentemente, una cantidad importante estima que no hay ninguna traba interna en el consorcio. Globalmente, las pymes entrevistadas expresan su satisfacción con el Programa y lo encuentran útil para superar los obstáculos a la exportación. Sin embargo, lamentan la presencia menor de las fundaciones después de la fase inicial del consorcio, la escasa proactividad, el falta de vínculo entre los diferentes grupos y sus coordinadores, y la ausencia de un mecanismo de control que impida el beneficio indebido o el desarrollo no equitativo de las pymes en un grupo.

Margen de mejora. En cuanto a las herramientas ya existentes se propone aumentar tanto el trato preferencial de los consorcios en lo relativo a costos de participación en ferias, como la calidad de los stands y el apoyo de los órganos vinculados al comercio exterior. Las misiones de ventas al exterior deberían orientarse más en los enfoques de los grupos; además, surge la idea de organizar rondas de negocios exclusivas con coordinadores para incrementar la eficiencia de las mismas. Se recomienda intensificar la organización de misiones inversas dada su economía de costos y eficiencia en estimular las exportaciones. Por otro lado, hacen falta más posibilidades de capacitación por ejemplo en conceptos básicos como el manejo con clientes, la presentación en ferias o en temas más puntuales como la venta online. Gran potencial de mejora existe en cuanto al contacto y seguimiento de los grupos. Asimismo, se sugiere el establecimiento de un mecanismo de control aparte de dar más feedback a los coordinadores en lo que respecta a sus informes, inquietudes y propuestas. Sería fundamental no confiar exclusivamente en los informes del coordinador, sino buscar intensificar el contacto con las empresas para captar otros puntos de vista. El tamaño muy reducido del equipo administrador del Programa, el número creciente de los grupos y su dispersión geográfica obstaculizan un contacto más fluido y regular. No obstante, la adopción de un enfoque bottom-up mediante encuestas y consultas periódicas a las empresas del Programa permitiría adaptar los servicios de apoyo a las necesidades de sus beneficiarios. Esto llevaría al aumento de la utilidad de las herramientas de promoción de exportaciones y del valor de la diferencia marcada por el Programa. En pos de dinamizar el Programa, crear sinergias y potenciar sus recursos proponemos aprovechar los recursos ya existentes en todas las partes interesadas del Programa: los conocimientos y experiencias de los administradores, las pymes y los coordinadores. Actividades concretas podrían ser la organización de talleres con coordinadores, expertos y cabezas creativas a fin de estimular lluvias de ideas acerca de posibles

mejoras e ideas innovadoras, convocar charlas con coordinadores y pymes exitosas para nuevos grupos, o organizar jornadas de tareas y actividades periódicas con coordinadores generando así efectos de derrame de conocimiento que favorezcan el aumento de la actividad exportadora de los grupos, el intercambio de ideas, experiencias y contactos. Cabe señalar que son actividades que requieren pocos fondos pero que podrían hacer una diferencia grande si se explotaría la riqueza en los valores ocultos del Programa. A nivel nacional, todavía hay bastante margen de mejora en las políticas relacionadas al comercio exterior y la promoción de exportaciones. Uno de los puntos pendientes es mejorar la imagen del país y sus productos para conquistar a nuevos mercados mediante un mejor marketing de los productos nacionales. Otra propuesta es la de ofrecer un seguro de exportaciones como herramienta de promoción para cubrir parte del riesgo si los consorcios desean establecer vínculos comerciales con nuevos importadores. Sería pensable incorporar un seguro al Programa, dado el vínculo existente entre una entidad gubernamental y una financiera. También, faltan esquemas crediticios adecuados que permitan a las pymes prefinanciar la producción de demandas de compra que sobrepasen su presupuesto propio. Si el Programa pudiera fortalecer los lazos con organismos financieros y negociar condiciones especiales para los grupos exportadores en cuanto a la obtención de créditos, podría influir decisivamente en el potencial innovador y el desempeño exportador de los grupos. Finalmente, pero no por eso menos importante, Argentina debería seguir una política integral y sostenida de promoción de exportaciones que no puede ser separada de las políticas nacionales y sectoriales en los ámbitos fiscales, tarifarios, bancarios, educativos y tecnológicos, etc. En este trasfondo, se necesita una situación económica estable, acuerdos comerciales, priorizar sectores, facilitar el acceso a crédito de las pymes, mejorar la infraestructura científica del país, e innovar el marco regulatorio para introducir incentivos fiscales y tarifas diferenciales para pymes y que no evite desgravar el IVA así que los grupos puedan vender como tal. En la actualidad, la apertura comercial de Argentina, hace necesario proteger a las pymes y generar mecanismos de compensación para que tengan la oportunidad de incrementar su capacidad competitiva de forma gradual.

5. Conclusiones / Recomendaciones

Las 21 entrevistas en profundidad llevadas a cabo en el marco de esta tesis han resultado en una cantidad no menor de información cualitativa. Si bien los resultados son muy detallados, tienen un alcance limitado debido a la dimensión modesta de la muestra. En cuanto a la representatividad de la misma, tratamos de incorporar consorcios de diferentes provincias, sectores, y diferencias en el número de miembros, en su nivel de exportaciones, y de su edad. Dada la naturaleza cualitativa de nuestro caso de estudio, los resultados no son fácilmente comparables con otros estudios que evalúen programas similares. Tampoco permiten establecer una relación causal entre el desempeño exportador de los consorcios y la promoción de exportaciones o la

generalización de los factores de éxito particulares del Programa. Sin embargo, se pretende complementar los estudios ya existentes haciendo los siguientes aportes:

- que las guías de entrevista desarrolladas sirvan de orientación para futuros estudios de caso en el ámbito del análisis de programas de promoción de exportaciones;
- que se concientice a los administradores tanto del Programa bajo investigación como de cualquier programa similar que la medición del impacto es imprescindible para su mejoramiento continuo;
- que el actual contexto macroeconómico global acentúa la necesidad de programas de promoción de exportaciones, especialmente para pymes;
- que se suscite y estimule un estudio a largo plazo del panorama de promoción de exportaciones en Argentina;

Siguiendo esta línea de argumentación, en Argentina están pendientes dos estudios puntuales.

Por un lado, sería necesario realizar un análisis de qué sectores fomentar y someter a una protección especial en pos de aumentar la competitividad nacional, cuidando de que los instrumentos utilizados sean compatibles con la normativa OMC. Luego, se deberían diseñar políticas en función de ese esquema sectorial que determine qué productos y servicios conviene exportar, qué recursos no son suficientes o no están disponibles, y cuáles son las transformaciones productivas necesarias para alcanzar al objetivo planteado.

Por otro lado, todavía no hay claridad sobre los motivos subyacentes y los factores influyentes en la falta de continuidad de las exportaciones de un número importante de pymes argentinas. Para el aumento significativo de las exportaciones nacionales, se necesitaría que las pymes no sólo mantengan sus procesos exportadores sino que los incrementen sucesivamente. En este contexto, sería fundamental poder entender el porqué de la vida corta de la inserción a los mercados internacionales y, en un segundo paso, las herramientas de apoyo para que las pymes puedan exportar de manera prolongada y consistente. Esas son dos grandes oportunidades para investigación futura.

Bibliografía

- Anahí Sosa, A. (2008). *Análisis de la aplicación de mecanismos de promoción de comercio exterior para facilitar la internacionalización de las pymes en el sur de Santa Fe*. Universidad Abierta Interamericana. Recuperado de: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC087237.pdf>
- Antoldi, F., Cerrato, D. & Depperu, D. (2011). *Export Consortia in Developing Countries. Successful Management of Cooperation Among SMEs*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, "The different internationalization pathways of a firm [...] must be taken into account by governments interested in setting up incentives and support services". Traducción mía.
- Arzaluz Solano, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Región y Sociedad*, XVII(32), 107-144.

- Bloodgood, J., Sapienza, H. & Almeida, J. (1996). The Internationalization of New High-potential US Ventures: Antecedents and Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20, 61-76.
- Comisión Europea (2007). Survey of the Observatory of European SMEs. *Flash Eurobarometer*, 196. Recuperado de http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl196_en.pdf
- Crick, D. (1995). An Investigation into the Targeting of UK Export Assistance. *European Journal of Marketing*, 29, 76-94.
- Crick, D. & Chaudhry, S. (2000). UK SMEs' awareness, use, and perceptions of selected government export assistance: An investigation into the effect of ethnicity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(2), 72-89.
- Crick, D. & Chaudhry, S. (1997). Small businesses' motives for exporting: The effect of internationalization. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 3(3), 156-170.
- Crick, D. & Czinkota, M.R. (1995). Export Assistance: Another look at whether we are supporting the best programmes. *International Marketing Review*, 12(3), 61-72.
- Czinkota, M. & Nittawa, W. (1997). The effect of export promotion on U.S. trade performance: an analysis of industry of internationalization. *The International Trade Journal*, 11(1), 5-37.
- Di Tommaso, M. R. & Dubbini, S. (2000). Towards a Theory of the Small Firm: Theoretical Aspects and Some Policy Implications. *Serie Desarrollo Productivo*, 87, Santiago de Chile, Naciones Unidas/ CEPAL. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4457/S00080671_en.pdf?sequence=1
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B. & Tse, K. (1993). Understanding the Role of Export Marketing Assistance: Empirical Evidence and Research Needs. *European Journal of Marketing*, 27, 5-18.
- Francis, J. & Collins-Dodd, C. (2004). Impact of Export Promotion Programs on Firm Competencies, Strategies and Performance: The Case of Canadian High- technology SMEs'. *International Marketing Review*, 21, 474-495.
- Fundación ICBC (2013). *Consortios de Exportación*. Recuperado de <https://www.fundacionicbc.com.ar/institucional/inst/sec-idsea/index.php>
- Giles, J. & Williams, C. (2000). Export-Led Growth: A Survey of the Empirical Literature and Some Noncausality Results Part I. Econometrics Working Papers 0001, Department of Economics, University of Victoria.
- Gillespie, K. & Riddle, L. (2004). Export Promotion Organization Emergence and Development: A Call to Research. *International Marketing Review*, 21, 462-473.
- Harrison, A. & Rodríguez-Clare, A. (2009). Trade, Foreign Investment, and Industrial Policy for Developing Countries. NBER Working Papers 15261.
- Katsikeas, C., Piercy, N. & Ioannidis, C. (1996). Determinants of Export Performance in a European Context. *European Journal of Marketing*, 30, 6-35.
- Kuwayama, M. (2001). *E-commerce and Export Promotion Policies for Small- and Medium-sized Enterprises: East Asian and Latin American Experiences*. United Nations: Serie Comercio Internacional.
- Legard, R., Keegan, J. & Ward, K. (2006). In-depth Interviews. En J. Ritchi y J. Lewis (eds.). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers* (pp. 138-169). London: Sage.
- Leonidou, L., Katsikeas, C. & Samiee, S. (2002). Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Business Research*, 55, 51-67.
- López Navarro, M. A. (2002). La exportación agrupada como forma de acceso a los mercados internacionales: Una aproximación desde la perspectiva de los costes de transacción. *Boletín Económico de ICE*, 2730, 13-20.
- Martínez Carazo, P. C. (2007). Influencia de la promoción de exportaciones en el proceso del desarrollo exportador de las Pymes: Un estudio de caso. *Pensamiento y Gestión*, 23, 1-57.

- Mínguez Fuentes, R. (2010). Cooperación para la internacionalización como estrategia de expansión exterior de la PYME. *Economía Industrial*, 375, 113-124.
- Morris, A. (2015). *A Practical Introduction to In-depth Interviewing*. London: SAGE.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) (2004). *Desarrollo de conglomerados y redes de PYME: Un programa de la ONUDI, Guía de los consorcios de exportación*. Recuperado de http://www.unido.org/fileadmin/import/31071_exportSpa.pdf
- Quinlan, C. (2011). *Business Research Methods*. United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
- Ramírez Huerta, V.P. (2013). Eficacia de las asociaciones empresariales para la participación de las PYME en el negocio de la exportación. *Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Fac. de CC, UNMSM*, 16(32), 67-75.
- Rialp Criado, A., Martínez Carazo, P. C., y Rialp Criado, J. (2005). El desarrollo exportador de las pymes industriales españolas participantes en un consorcio de exportación: Un estudio de caso. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 95-116.
- Saavedra García, M.L., Molina, F.P., y Bernal Domínguez, D. (2012). El asociativismo como estrategia para enfrentar a un mercado competitivo: un estudio de caso de las pequeñas empresas farmacéuticas. En: *Quipukamayoc, Revista de la Facultad de Ciencias Contables UNMSM, Lima, Perú*, 20(38), 189-205.
- Sánchez de Pablo González del Campo, J.D., y Jiménez Estévez, P. (2007). La cooperación como estrategia de crecimiento: Motivos de su formación, ventajas e inconvenientes. Trabajo presentado en *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM*. Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM). Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=2499441>
- Seringhaus, F.H.R. (1986). The impact of government export marketing assistance. *International Marketing Review*, 3(2), 55-66.
- Seringhaus, F.H.R. & Botschen, G. (1991). Cross-national comparison of export promotion services: the views of Canadian and Austrian companies. *Journal of International Business Studies*, 22, 115-133.
- Seringhaus, F.H.R. & Rosson, P. J. (1991). Export Promotion and Public Organizations: State-of-the-Art. En F.H.R. Seringhaus, y P.J. Rosson (eds.), *Export development and promotion: the role of public organizations* (pp. 3-18). New York: Springer Science+Business Media New York.
- Shamsuddoha, A. K. & Ali, Y. (2006). Mediated effects of export promotion programmes on firm export performance. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18, 93-110.
- Singer, T. & Czinkota, M. (1994). Factors Associated with Effective Use of Export Assistance. *Journal of International Marketing*, 2(1), 53-71.
- Torres, S. (2003). *Asociatividad en PYMEs del Sector Turístico* (Monografía de Graduación). Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1143/1/torres_s.pdf
- United Nations Population Fund (UNFPA) (2008). *Programme Manager's Planing y Evaluation Toolkit*. Recuperado de http://vietnam.unfpa.org/webdav/site/vietnam/shared/MyE%20Toolkit_Eng_FINAL.pdf.
- Velásquez Vasquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las Pymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, 93, 73-97.
- Wilkinson, T. & Brouthers, L. (2000). An Evaluation of State Sponsored Promotion Programs. *Journal of Business Research*, 47, 229-236.