

**Los consorcios de exportación como estrategia de inserción internacional.  
Caso de Estudio: Grupo Asociativo de Productores de Maquinaria  
Agrícola (GAPMA), Provincia de Buenos Aires, Argentina**

Consórcios de exportação como uma estratégia de inserção internacional  
Estudo de caso: Grupo Associativo de Produtores de Máquinas Agrícolas  
(GAPMA), Provincia de Buenos Aires, Argentina

*Export consortia as a strategy for international insertion. Case Study:  
Associative Group Agricultural Machinery Producers (GAPMA), Provincia  
de Buenos Aires, Argentina*

*Consortiums d'exportation en tant que stratégie d'insertion internationale. Étude de  
cas: Associative groupe de producteurs agricoles, de machines (GAPMA), Provincia  
de Buenos Aires, Argentine*

Fernando J. Piñero\*

Gabriela Herrera\*

Fernanda Di Meglio\*

Recebido em 22/6/2010; revisado e aprovado em 28/9/2010; aceito em 18/12/2010

**Resumen:** En el contexto de las transformaciones económicas, tecnológicas y políticas de las últimas décadas, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) necesitan adquirir nuevas herramientas para su desarrollo e internacionalización. En tal sentido, el presente trabajo centra su análisis en los consorcios de exportación como una estrategia de inserción internacional y como un espacio para compartir experiencias, información y conocimientos, no sólo en materia de exportaciones, sino también en otras áreas de importancia para el desarrollo de las empresas.

**Palabras clave:** Asociativismo empresarial. Consorcios. Internacionalización.

**Resumo:** No contexto das transformações econômicas, tecnológicas e político-institucionais das últimas décadas, pequenas e médias empresas (PME) a necessidade de adquirir novas ferramentas para o seu desenvolvimento e internacionalização. Nesse sentido, este trabalho se concentra a sua análise sobre consórcios de exportação como uma estratégia de inserção internacional e como um lugar para compartilhar experiências, informações e conhecimentos, não só sobre as exportações, mas também em outras áreas de importância para o desenvolvimento empresas.

**Palavras-chave:** Associativas empresariais. Consórcios. Internacionalização.

**Abstract:** In the context of the economic, technological and political-institutional changes of the last decades, small and medium enterprises need to acquire new tools for its development and internationalization. In that sense, this paper focuses its analysis on export consortia as a strategy of international insertion and as a place to share experiences, information and knowledge, not only on exports but also in other areas of importance for the development companies.

**Key-words:** Associative business. Consortia. Internationalization.

**Résumé:** Dans le contexte des changements économiques, technologiques et politiques des dernières décennies, les petites et moyennes entreprises (PME) ont besoin d'acquérir de nouveaux outils pour son développement et l'internationalisation. En ce sens, le présent document se concentre son analyse sur les consortiums d'exportation en tant que stratégie d'insertion internationale et en tant que lieu de partager des expériences, informations et connaissances, non seulement sur les exportations, mais aussi dans d'autres domaines d'importance pour le développement entreprises.

**Mots-clés:** Affaires associatives. Consortiums. Internationalisation.

## Introducción

Las rápidas transformaciones que se han producido en el marco de la globalización, la revolución tecnológica y la apertura de los mercados, han provocado cambios en la economía y en la sociedad actual, induciendo a los ciudadanos, a las instituciones y a las em-

presas a buscar nuevas formas de actuación que les permita aprovechar las nuevas oportunidades. Particularmente, la innovación constituye una herramienta central para aprovechar las oportunidades que surgen en el medio competitivo. A su vez, es de gran relevancia el rol que tiene el medio local, que de acuerdo a sus propias características favorece

\* Professores da Universidade de Buenos Aires - Argentina.

el surgimiento de iniciativas innovadoras (MÉNDEZ, 2001).

En sustancia, las características de la globalización permiten que cualquier persona, sin importar en qué lugar físico se encuentre, pueda adquirir conocimientos codificados. No obstante el conocimiento tácito es de difícil reproducción y se convierte en una fuente de capacidad localizada. En este sentido, los mercados globalizados no pueden eliminar esas diferencias que derivan del conocimiento existente en localidades, regiones y países.

Es en este contexto en que las diferentes formas asociativas logran convertirse en *nexo* entre los actores locales proporcionando la posibilidad de un intercambio dinámico y constante de conocimientos e información. Asimismo, la innovación se convierte en un factor esencial para fortalecer los sectores productivos locales y se presenta en dos formas: innovación de producto e innovación de proceso. Las primeras están relacionadas a la aparición de nuevos productos o mejoras en productos existentes, mientras que las últimas se refieren al proceso, es decir, aquellas mejoras tecnológicas y las relacionadas a los factores organizacionales de la empresa (LÓPEZ, 1998).

En este trabajo los consorcios de exportación son considerados como una innovación de tipo organizacional. Este tipo de asociatividad es un nuevo camino, una nueva forma de insertarse en los mercados internacionales que encuentran los pequeños y medianos empresarios como alternativa a la forma tradicional, que en determinadas ocasiones resulta muy dificultosa.

## 1 Asociativismo y consorcios de exportación

En el mundo actual se pueden observar profundos cambios en las relaciones interempresariales así como la proliferación de alianzas estratégicas que tienen como principal objetivo el de superar los obstáculos que surgen en el nuevo escenario nacional e internacional (AGULLÓ, 2000). El asociativismo empresarial es “un mecanismo de cooperación flexible entre empresas, donde cada una, sin perder su autonomía, decide voluntariamente participar de un esfuerzo conjunto para la obtención de objetivos comunes”

(SURRECO, 2007, p. 2). A través de estas alianzas las empresas con objetivos comunes tienen la posibilidad de cooperar, reducir costos y compartir beneficios.

Entre las diferentes formas asociativas encontramos a los consorcios de exportación. Estos se presentan como una alternativa válida para los empresarios en aquellos casos en donde la exportación tradicional resulta muy dificultosa. A través de los mismos, las empresas pueden acceder a mercados externos por medio de la cooperación con otros productores que se encuentran en situación similar. En el portal PRO ARGENTINA de la SePyME se los define de la siguiente manera: “Un consorcio o GRUPO EXPORTADOR es un conjunto de empresas asociadas con el objetivo de aumentar su poder de negociación, presencia y competitividad, disminuyendo a la vez riesgos y costos vinculados al comercio internacional”.

Por otra parte se debe establecer que las actividades que realiza un consorcio influyen a su vez en el resto de las actividades de las empresas. La participación en esta forma de asociativismo produce mejoras en la calidad, permite un mayor acceso a la información, influye en los empresarios y empleados que participan en el proyecto, y además genera mayor confianza y conocimiento ya sea en la tarea de exportar o en el trabajo cooperativo. Todos los elementos señalados anteriormente le proporcionan al empresario conocimientos aplicables en otros ámbitos y mejor posicionamiento no sólo en el mercado exterior sino también en el mercado interno.

No obstante, este tipo de iniciativas encuentra sus principales dificultades en el plano de las relaciones humanas. Los empresarios suelen mostrarse reticentes a participar en proyectos de cooperación con quienes son sus competidores directos y en muchos casos prima el individualismo. En este sentido, depende mucho de las características de las empresas, si son competidoras directas o en realidad producen bienes complementarios, en este último caso las relaciones suelen ser menos conflictivas. En este aspecto es importante poner en relieve el valor de la experiencia de participar en un consorcio de exportación, más allá de los resultados que se obtengan en términos materiales concretos, trae consigo un valor adicional, el

del aprendizaje. Esta forma de trabajo cooperativo pasará a formar parte del proceso de aprendizaje de cada empresa integrante. Y el aprendizaje no sólo está relacionado a la actividad exportadora sino también a la realización de un proyecto que involucra a diferentes empresarios que deben aprender a trabajar cooperativamente. De esta forma, la experiencia cooperativa puede resultar un incentivo para que en el futuro los empresarios opten nuevamente por esta forma de trabajo conjunto en diferentes tipos de áreas de relevancia para el sector.

## 2 Caso de Estudio: Grupo Asociativo de Productores de Maquinaria Agrícola (GAPMA) y Martínez Staneck

### a) Desempeño del sector de la Maquinaria Agrícola en Argentina y la Provincia de Buenos Aires

Dentro del sector Maquinaria agrícola y sus implementos en Argentina se puede observar claramente una concentración en tres provincias (89%): Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires. El 11% restante se encuentran esparcidos en otras 13 provincias (Entre Ríos, Mendoza, Misiones, Tucumán, Río Negro, La Pampa, Salta, San Juan, San Luis, Santiago del Estero, Chaco, Corrientes y Jujuy). De un total de 720 empresas se estima que emplean alrededor de 40.000 personas, de las cuales el 80% corresponde a mano de obra calificada, cuestión que evidencia el valor agregado incorporado a la producción del sector. Este tipo de producción a su vez tiene un efecto positivo sobre otras actividades relacionadas, generando aún un mayor número de puestos de trabajo en el territorio en el cual están radicadas las empresas (CAFMA, 2008).

Particularmente, en la Provincia de Buenos Aires se encuentran aproximadamente 100 empresas productoras de maquinarias agrícolas y sus implementos, de las cuales 12 pertenecen a GAPMA. Un 50% de ellas adhieren al Programa Distritos Productivos creado por la Subsecretaría de Industria del Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires que tiene como objetivo impulsar el asociativismo entre empresas cercanas geográficamente y similares en su producción o complementarias. En este sentido, la Lic.

Débora Giorgi (Ministro de Producción de la Provincia de Buenos Aires en los períodos: Diciembre 2005 - Diciembre 2007 y Octubre 2008 - Noviembre 2008, y Ministro de la Producción de la Republica Argentina desde noviembre de 2008, actualmente continúa en el cargo) ha destacado en diferentes artículos de diario el impacto que tiene la industria de maquinaria agrícola y sus implementos sobre el territorio y el efecto multiplicador que produce sobre otras actividades productivas tales como talleres mecánicos y metalúrgicos.

Según CAFMA (2009), desde el año 2003 hasta el segundo trimestre de 2008 se produjo un ciclo de crecimiento que se interrumpió en el 2008 debido, por un lado, a la sequía sufrida por el sector agropecuario sumado al conflicto desatado en marzo de 2008 entre el Gobierno Nacional y dicho sector posteriormente a la Resolución N. 125 sobre derechos de exportación, así como también la crisis internacional que llevo a la merma tanto del consumo interno como de la demanda externa. La superación de la sequía, salvo en algunas zonas, sumado a la mejora de los precios internacionales de los *commodities* hasta el mes de agosto, impulsado principalmente por la soja, produjo un claro mejoramiento del sector maquinaria agrícola a partir del segundo trimestre del 2009 en correlación con lo que venía sucediendo con el sector agropecuario desde la primera parte del año.

El mercado interno absorbe una importante cantidad de maquinaria agrícola, en el año 2008 fue por un valor aproximado de 3.777,6 millones de pesos de los cuales 2.383,7 millones fueron absorbidos por la oferta extranjera (principalmente provenientes de Brasil), mientras que sólo 1.393,9 millones por las empresas nacionales, en su mayoría PyMEs. Las cifras demuestran una pérdida de competitividad (principalmente relacionada al precio del producto) en el mercado interno para el sector, situación similar en los sectores audio y video, indumentaria, autopartes y bienes de capital (WASILEVSKY y SINGER, 2008). Si se toma como variable para el análisis la cantidad de unidades vendidas en el mercado nacional se puede observar que el 64,1% de la maquinaria agrícola (incluyendo cosechadoras, tractores, implemento y sembradoras) vendida en el año 2007 corresponde a la industria nacional y el restante 35,9%

corresponde a la importación, un año después se evidencia un avance de la maquinaria de origen extranjero, pasando esta a ocupar el 42,6% del total vendido en el mercado interno. Durante el primer trimestre del año 2009 se mantiene prácticamente estos porcentajes variando apenas un 1% en detrimento de la industria nacional.

En materia de exportaciones se evidencia un crecimiento sostenido del sector desde el año 2003 en adelante. Para el año 2007 las exportaciones representaban el 19% de la producción total del sector a nivel nacional. El gran salto se puede observar del año 2005 al año 2006, en el cual se registró un crecimiento del 81%. Al año siguiente las exportaciones siguieron el mismo rumbo llegando a representar un 53,4% mayor respecto al año anterior, particularmente, en el 2007 se exportaron U\$S 151.274.000. Entre los principales destinos de maquinaria agrícola argentina, en valor dólar, en el período 2003-2007 se encuentran Venezuela, Uruguay, Brasil, Chile, Estados Unidos, Bolivia, Paraguay, Australia, España y México, en ese orden (CAFMA, 2008).

En el período 2003-2007 algunos de los destinos se han comportado de manera llamativa. Por ejemplo, Venezuela, principal comprador de maquinaria agrícola argentina en 2007, mostró un crecimiento constante y a su vez registró en el año 2006 un enorme incremento, pasó de representar U\$S 2.763.136 en el 2005 a U\$S 28.870.273 en 2006. También se destaca el caso de Rusia que registró un crecimiento extraordinario en el año 2006 respecto del año precedente, las exportaciones a este destino pasaron de U\$S 3.569 a U\$S 2.343.634. De esta forma, este mercado de destino es considerado un mercado potencial a futuro aunque presenta algunos inconvenientes para los exportadores de maquinaria agrícola principalmente por las barreras no arancelarias presentes en ese mercado. En el año 2007 creció en un 81% respecto del anterior confirmando la situación que visualizan los empresarios.

Entre los principales destinos internacionales de las exportaciones del sector se encuentran mayormente países vecinos (Venezuela, Uruguay, Brasil, Chile, etc.). Sin embargo, no es menor la participación de destinos más lejanos y exigentes como Estados Unidos, Australia, Francia, Rusia, entre otros.

Por último, se observa que durante el cuarto trimestre de 2008, primero y segundo de 2009 tres cuartas partes de las respuestas de ventas de maquinaria agrícola al exterior se vieron suspendidas o postergadas. Particularmente, descendió la cancelación de pedidos, lo cual evidenció una menor retracción de la demanda por el mercado. Es decir, el sector no estuvo ajeno a la crisis internacional, sin embargo en los últimos períodos se visualiza una situación que tiende a ser más positiva en exportaciones la cual se refleja también en las expectativas optimistas del sector (CAFMA, 2009).

#### b) Características de GAPMA

El grupo se conformó a mediados del año 2003. Desde sus inicios reunió a pequeñas y medianas empresas que ya en el mercado doméstico habían adquirido reconocimiento por la calidad de sus productos y poseían un gran potencial exportador. La iniciativa surgió de un grupo de empresarios que observaron en el asociativismo una oportunidad de crecimiento para sus firmas. La convocatoria oficial fue realizada por el Ministerio de Asuntos Agrarios y de Producción de la Provincia de Buenos Aires, previa realización de una pre-clasificación y selección de las empresas que finalmente fueron convocadas. Las empresas convocadas fueron: Cestari, de Colón; Yomel, de 9 de Julio; Chalero, de Chivilcoy; Martínez y Staneck, de Tandil; Nievas, de Olavarría; Pulqui, de Carlos Casares; Mega, de Lincoln; Juri, de Carmen de Areco; CyC, de 9 de Julio y Leval, de San Nicolás (las dos últimas ya no forman parte del consorcio).

Todas ellas tienen una historia y una trayectoria que les ha otorgado un gran reconocimiento a nivel nacional, esencialmente, por su calidad y cumplimiento dentro del mercado interno. La mayoría de estas empresas cuentan con muchos años de experiencia, más de 25, a excepción de Mega que tiene 11 años de experiencia en el sector. Las empresas de mayor antigüedad son Cestari que inició sus actividades en el año 1927 y Sansoni en 1933.

Las doce empresas que componen actualmente el consorcio pertenecen a la Provincia de Buenos Aires, que a pesar de estar concentradas en una sola provincia, las

distancias reales entre ellas generan algunas dificultades. Por ejemplo, una de las principales actividades que se realizan son las reuniones mensuales entre los directivos de las empresas para trabajar conjuntamente, formular estrategias y determinar actividades a realizar, evaluar resultados, etc., y si bien preferirían reunirse con mayor frecuencia, las distancias se lo imposibilitan.

En los inicios del consorcio las primeras actividades conjuntas que realizaron estuvieron relacionadas a la creación de una imagen e identidad del grupo, la definición de un nombre y logotipo, el diseño de una estrategia, además de los primeros contactos entre los empresarios como parte del grupo asociativo. Es importante destacar que en la mayoría de los casos los empresarios se conocían entre sí desde antes de la formación del grupo, debido a la coincidencia en ciertas actividades relacionadas al sector productivo al que pertenecen. Uno de los primeros logros estuvo ligado a la creación de una página *Web* y folletería del grupo que presentaban a las empresas en conjunto (fines del año 2003) cuestiones que fueron claves para la difusión del grupo, las empresas y sus productos. Particularmente, la página *Web* se encuentra disponible en tres idiomas: español, inglés y portugués, y a través de ella se puede ingresar directamente al sitio *Web* de cada una de las empresas que componen el grupo asociativo.

En adelante el consorcio comenzó a participar en las primeras actividades relacionadas directamente con la promoción de los productos. De esta forma, comenzó a participar de manera conjunta y activa en misiones comerciales, misiones comerciales de carácter inverso, rondas de negocios, ferias sectoriales, etc. Entre las actividades destacadas se pueden nombrar las siguientes, las cuales han tenido repercusión en los medios de comunicación nacional y a su vez en muchos casos han sido acompañadas por diferentes organismos gubernamentales. Entre las de mayor importancia se pueden nombrar misiones comerciales en el exterior (México, Rusia), rondas de negocios (Centroamérica), feria tecnológica Agrishow (Brasil), ferias internacionales como Golden Autumn (Rusia); EIMA 2006 (Italia), GEAPS (Estados Unidos), Agritechnica (Alemania), etc. Todos los eventos mencionados son de alto prestigio

y reconocimiento en el sector a nivel internacional.

Anteriormente se hizo referencia a los eventos internacionales en los cuales participó y participa GAPMA, sin embargo, a pesar de ser básicamente un consorcio direccionado al mercado exterior se puede observar que también participaron en ferias nacionales como es el caso de Feriagro, en la cual se han presentado en algunas ocasiones conjuntamente. Como así también, en varias ocasiones lo han hecho junto a DIMA del Oeste (Distrito Industrial de la Provincia de Buenos Aires) en un único *stand* imponiéndose en la muestra debido a la superficie cubierta por este grupo de empresas. A partir de lo planteado podemos observar la visión y el aprovechamiento de la sinergia que los empresarios ven en el asociativismo. En reiteradas ocasiones los empresarios hacen referencia a lo significativo de estas actividades, que si bien en muchos casos no se concretan negocios, son instancias claves para conocer personalmente a los posibles compradores, para establecer nuevas relaciones y para generar una imagen positiva del consorcio a nivel internacional. El hecho de que GAPMA sea un consorcio monosectorial especializado, el cual agrupa a empresas productoras de bienes complementarios de un mismo sector, hace que estas puedan aprovechar el llamado efecto locomotora que se genera. En muchos casos pueden colocarse algunos productos que no eran precisamente los buscados por el cliente y sin embargo al encontrar una oferta muy amplia en el consorcio se posibilita que el mismo cliente adquiera otros productos. Otra situación que suele generarse es el pedido de recomendación por parte de clientes ya conocidos por alguna de las empresas, de esta manera un empresario que ya haya adquirido la confianza del cliente puede recomendar a alguna de las empresas con las cuales se encuentra asociado y de esa manera expandir las posibilidades de ventas del consorcio. De esta forma, el activo desempeño y la fuerte participación en los eventos de promoción comercial internacional han dado resultados positivos para las empresas miembro del consorcio.

Paralelamente a las actividades referidas a la promoción, el consorcio ha realizado otras actividades que conllevan a su consolidación como grupo asociativo. Entre ellas se puede

mencionar la adopción de la figura de un gerente empresario que es asumida por los representantes de cada empresa de manera rotativa, de modo tal que sea igualitaria, como así también la contratación de un coordinador y la realización de reuniones mensuales con la presencia de los representantes de las empresas y el coordinador del consorcio.

### *Las ventas en el exterior*

Desde sus inicios GAPMA ha mostrado un importante crecimiento en sus exportaciones año a año. En los años 2007 y 2008 se puede observar un gran salto en las exportaciones del consorcio respecto al primer período. En 2003 GAPMA había vendido sus productos en el mercado internacional por un valor de U\$S 1,7 millones y en el año 2008 llegó a vender U\$S 18,7 millones, cifras realmente significativas para el conjunto de las empresas que conforman el consorcio.

Asimismo, se observa un aumento considerable de las exportaciones en relación a las ventas totales de las empresas, a partir de su participación en el consorcio. Mientras que en el año 2003 el grupo asociativo exportaba sólo el 7% del total de las ventas que realizaba, en el año 2008 las mismas eran superiores al 31% del total facturado.

En cuanto a su participación en las exportaciones del sector en general se puede destacar que si bien las empresas que conforman GAPMA representan solo un 2% del total de las empresas productoras de maquinaria agrícola a nivel nacional, el porcentaje de exportaciones es de mayor relevancia (8%) tal como se puede observar en el siguiente gráfico.

Similar es la situación respecto a las empresas productoras de maquinaria agrícola de la Provincia de Buenos Aires, representando el conjunto de las empresas de GAPMA el 9,23% del total y siendo muy superior su representatividad en montos exportados (27,7%). En otras palabras, el consorcio se presenta como un grupo asociativo dinámico con enorme participación en las exportaciones a nivel provincial y nacional. Estas cifras sostienen y avalan las declaraciones constantes de la Lic. Débora Giorgi al considerarlo un ejemplo de asociativismo empresarial a imitar.

La importante cantidad de destinos de GAPMA reafirman su dinamismo: 35 países

de diferentes continentes reciben productos del consorcio (Inglaterra, Alemania, Francia, España, Portugal, Suecia, Finlandia, Dinamarca, Polonia, Nueva Zelanda, Australia, Canadá, Estados Unidos, Lituania, Letonia, Estonia, Rusia, Hungría, Ucrania, Rumania, Kazakistán, Sudáfrica, México, Costa Rica, Colombia, Brasil, Bolivia, Chile, Perú, Venezuela, Uruguay, Paraguay, Serbia, Ecuador e Italia).

### c) **La empresa Martínez y Staneck**

Luego de analizar en los párrafos precedentes las características generales del consorcio de exportación, a continuación se describirá la participación y experiencia de una empresa local en el marco del consorcio.

Martínez y Staneck es una mediana empresa que se encuentra situada en el Parque industrial de la ciudad de Tandil, Provincia de Buenos Aires. Inicia sus actividades en el año 1982 con la venta de maquinarias, implementos y repuestos agrícolas. Actualmente desarrolla la fabricación y construcción de implementos agrícolas y sus accesorios, es líder a nivel nacional en el sector. Particularmente, la empresa se destaca en el desarrollo de sistemas de grano quebrado húmedo embolsado (grano destinado a nutrición animal) y el sistema de almacenamiento de grano seco, productos que se incorporan al mercado en el año 1993 y 1997 respectivamente. Actualmente cuenta con 36 empleados y genera mayores posibilidades de empleo de manera indirecta.

La empresa se caracteriza por su preocupación constante de superarse e intentar adaptarse a las necesidades de los mercados, por lo cual la innovación juega un rol fundamental para la empresa. Entre sus principales productos se encuentra el Silograin Energía Cero, el cual fue patentado por Carlos Martínez, dueño y presidente de la firma.

Entre los principales inconvenientes que encuentra la empresa para el desarrollo de sus actividades es la imposibilidad de acceder al financiamiento debido a sus costos. Además debe sumarse la particular situación de conflicto entre el sector agropecuario y el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner surgido a inicios del año 2008 como un gran obstáculo para la empresa, al verse frenada la

venta de maquinaria agrícola en el mercado doméstico y la posterior crisis internacional que afectó a todos los sectores productivos.

Por otra parte, se puede destacar que la creación en diciembre de 2007 de una Zona Primaria Aduanera significó un aporte de gran relevancia para los exportadores de la ciudad de Tandil y sus alrededores. Su logro se debe al trabajo conjunto de organizaciones locales civiles, el Municipio de Tandil y el Estado Nacional concediendo a la ciudad una herramienta fundamental en materia de comercio exterior. A partir de su concreción las empresas lograron reducir tanto costos como tiempos de transacción.

En los años precedentes a la conformación del consorcio la empresa ya había incurrido en el mercado internacional realizando sus primeras exportaciones exploratorias y adquiriendo así una experiencia importante en esa materia. A partir de 1996 a pesar de la falta de competitividad cambiaria la empresa comenzó a incursionar en mercados externos tratando de superar los obstáculos existentes. Esto demuestra su inquietud por expandirse y buscar nuevas oportunidades. En 1996 los primeros mercados de destino fueron los países limítrofes, principalmente Uruguay, Paraguay, y en menor medida Brasil y Chile. En el año 2003, Francia (mercado muy exigente, debido a que impone muchos requisitos de certificaciones en cuanto a la seguridad del futuro usuario), Portugal y España comenzaron a adquirir maquinaria proveniente de Martínez y Staneck. Posteriormente, en el año 2007, empezaron las negociaciones y los trámites para poder ingresar al mercado de Bielorrusia, además de Rusia y Hungría. En sustancia, el mercado ruso es uno de los que ha presentado mayores dificultades debido a la existencia de barreras no arancelarias, principalmente el requerimiento de certificaciones técnicas, que protegen fundamentalmente a la industria de origen nacional. Actualmente se han sumado otros destinos, tales como: Ecuador, Venezuela, Costa Rica, Panamá, Colombia, Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Holanda, Bélgica, Alemania, Sudáfrica, Australia y Nueva Zelanda. En sus inicios se puede observar que la empresa comenzó su tarea exportadora en mercados limítrofes y una vez adquirido cierto grado de experiencia comenzó a insertarse en mercados más lejanos geográficamente como culturalmente.

En esta área la empresa ha encontrado obstáculos importantes. Entre ellos barreras no arancelarias, diferencias culturales e idiomáticas (a pesar de que el uso del inglés es masivo, algunos empresarios se muestran reticentes a negociar en lenguas que no son la propia), normativas técnicas y estándares requeridos, requerimiento de un porcentaje de componente de origen del país de destino en el producto final o bien la terminación o ensamblado en el destino, normas de seguridad para el usuario, etc.

Cabe destacar que en el primer período del año 2009 la empresa estaba comercializando el 80% de sus productos en el mercado internacional, mientras que el mercado doméstico absorbía sólo el 20%. Si bien la empresa esperaba tener mayor participación en el mercado interno de maquinaria agrícola, la situación crítica entre el sector agropecuario y el gobierno nacional que se inició en marzo del año 2008, genera cierto grado de incertidumbre produciendo una merma en la demanda interna de los productos.

#### *La experiencia de la empresa en GAPMA*

La participación de Martínez y Staneck en GAPMA es de gran relevancia desde sus inicios. El director de la empresa, Carlos Martínez, es precisamente uno de los empresarios que promovió la formación del grupo asociativo entre empresas líderes del sector. Entre las principales motivaciones a participar en GAPMA, por parte de la empresa fueron las características del consorcio que ofrecía la posibilidad de aprovechar la sinergia que genera el grupo, esencialmente, a partir de su oferta tecnológica.

La empresa muestra una actitud abierta al trabajo en conjunto con sus pares. Si bien, la firma cuenta con información estratégica que no es compartida con el resto, hay datos sumamente relevantes que sí son socializados. Principalmente, datos sobre potenciales compradores, contactos, información sobre mercados particulares conocidos por la empresa, conocimientos de las normativas y estándares requeridos, etc.

Desde la empresa se hace particular hincapié en el espíritu solidario y positivo de los empresarios del consorcio. Esto puede constatare al observar que se comparten algunos

recursos, se realizan exposiciones conjuntas en *stand*, viajes de negocios, misiones comerciales, y en el caso de ausencia de algún representante de las empresas del consorcio, aquel que se encuentra presente expone la folletería e intenta establecer contacto entre los potenciales compradores y las empresas que no se encuentran presentes en ese momento, constituyendo una posibilidad para colocar sus productos en ese mercado. Esta situación por ejemplo sucedió en el marco de la Primera Semana de la Provincia de Buenos Aires en Centroamérica (Programa BAEXPORTA) donde se lograron concretar negocios con empresas de Guatemala y Perú, en este caso un grupo reducido de empresas que pertenecen al consorcio pudieron estar presentes, sin embargo, a través de aquellos que sí estuvieron se vieron representadas todas las empresas de GAPMA y los potenciales compradores tuvieron acceso a información y folletería.

Anteriormente se hizo mención a algunos inconvenientes que encontró la empresa Martínez y Staneck en su experiencia exportadora, en algunos casos se señala que estos obstáculos han sido superados a partir del arduo trabajo realizado con el conjunto de las empresas pertenecientes a GAPMA, otros continúan permaneciendo y se continúa trabajando para que puedan superarse.

En cuanto a los progresos logrados se puede destacar la mejora en los volúmenes de ventas. Si bien, no hay una variación demasiado importante en cuanto a cantidad de mercados de destino, en el caso del volumen de ventas al exterior de la empresa desde los inicios del consorcio (2003) a la actualidad, se registra un aumento del 120%, valor sumamente significativo.

Por otra parte, Carlos Martínez, como representante de una de las empresas del consorcio, ha percibido que el grado de confianza dentro del grupo ha pasado de ser medio en sus inicios a alto en la actualidad. Es decir, el consorcio se ve consolidado y con vínculos fortalecidos.

Además, es posible nombrar algunos aspectos en los cuales la empresa ha visualizado mejoras propias posteriores a la creación del consorcio. Se observa que surgen posibilidades de detectar nuevos compradores a partir del contacto con otras empresas, en algunos casos a través de la distribuidora de

una de las empresas se facilita la venta de productos complementarios. La posibilidad de intercambiar experiencia ha llevado a una mejora en términos de tecnología, por ejemplo se comparte información de las nuevas tecnologías que los diferentes empresarios conocen y han tenido experiencias en su utilización, lo cual implicaría una mejora en su competitividad, al lograr perfeccionar los productos que se ofrecen en el mercado. Al mismo tiempo, se comparte información sobre promoción y programas del gobierno vigentes e información de todo tipo que puede resultar útil para las empresas asociadas. El hecho de compartir información que ha sido eventualmente procesada por algunos de los empresarios asociados posibilita una mejora respecto a los conocimientos que cada empresa poseía individualmente del mercado internacional y en las normativas a seguir al momento de exportar, es por esto que el compartir experiencias es una de las acciones de mayor relevancia dentro del consorcio.

Asimismo, están surgiendo en la actualidad nuevas ideas para trabajar en otras áreas no relacionadas directamente a la promoción en el mercado exterior, por ejemplo el envío de mercadería al exterior en un *container* compartido. A su vez, en los últimos años comenzó a surgir la iniciativa de realizar compras conjuntas de insumos de uso común entre la empresa miembro. En sustancia, constituye un nuevo desafío que aun no se ha llevado a la práctica pero que probablemente en el futuro pueda alcanzarse.

#### d) Fortalezas y debilidades de GAPMA

En este apartado se presentan algunas fortalezas y debilidades del consorcio desde el punto de vista de la empresa Martínez y Staneck.

Entre las principales fortalezas se pone particular énfasis en la posibilidad que ofrece el consorcio de compartir información, conocimiento y experiencias, siendo considerado el punto fuerte del consorcio. A ello se le suma el reconocimiento por parte de los gobiernos e instituciones, lo cual les permite acceder a algunos beneficios para el desarrollo de las actividades del consorcio adquiriendo mayor fuerza de negociación en los diferentes ámbitos en los que actúan (claro ejemplo es su entrada

en el pabellón de Argentina en el exterior), por otra parte, se destaca la posibilidad de que todas las empresas del grupo se encuentren representadas en los eventos en los que participen sin necesariamente estar presentes, así como el hecho de que el consorcio les ofrezca un canal de promoción y comercialización más, además de los canales tradicionales.

Por otra parte se observaron algunas debilidades, las cuales están relacionadas a la interacción y a las prácticas sociales de los agentes. En este sentido se puede señalar básicamente la reticencia a compartir, la falta de espíritu cooperativo y de visión internacional, los roces surgidos entre los representantes de las empresas que suelen aparecer cuando se trabaja en equipo. Además, se le suman la falta de maduración del grupo y las distancias reales que los separan que no permiten que se reúnan con la asiduidad que ellos desean.

Más allá de la presencia de determinadas debilidades, GAPMA ha demostrado que las fortalezas son superadoras de las mismas y que este grupo de empresarios de la Provincia de Buenos Aires posee una visión común y de largo plazo. Es decir, la puesta en consideración del consorcio de incorporar nuevos objetivos, además de los iniciales que estaban orientados a la promoción en el exterior de sus productos, ponen en evidencia la visión del grupo y su idea de seguir creciendo a través del trabajo mancomunado.

### **Consideraciones finales**

En el mundo actual la innovación, el conocimiento y la información son elementos de gran valor, cuestiones claves para el desarrollo de los actores económicos. Por lo tanto, las PyMEs deben encontrar nuevos caminos que les permita acceder a ellos y, además, saber aprovecharlos para lograr una inserción exitosa en el mercado internacional.

En sustancia, el asociativismo empresarial se presenta como una alternativa viable para las PyMEs que consideran oportuno desarrollar nuevas estrategias en pos de obtener mejoras competitivas, reducir costos o entrar en nuevos mercados. Es así, que a partir de la cooperación algunas empresas que confluyen en sus objetivos realizan alianzas estratégicas y comparten riesgos buscando obtener beneficios comunes.

En relación al sector productivo al que pertenece el consorcio analizado, se constata una importante participación en el mercado interno, aunque la competencia externa, principalmente de origen brasilero, absorbe una buena parte del mercado. En relación a las exportaciones se observó que en el periodo 2003 hasta el segundo trimestre de 2008, las exportaciones crecieron en forma constante y además se visualizó una significativa diversificación de los mercados de destino. No obstante, se observaron algunas dificultades internas y externas que provocaron que el ciclo de crecimiento se frenara, particularmente, hacia finales de 2009 la retracción de la demanda comenzó a disminuir. Sin embargo, desde el sector se tienen expectativas positivas respecto al año 2010.

En suma, el consorcio GAPMA ha obtenido grandes resultados desde sus inicios, los cuales se ven plasmados en el incremento constante de sus ventas en el mercado internacional y en la importante y diversificada cantidad de destinos de sus productos. Asimismo, su éxito se refleja en su fuerte presencia en las exportaciones del sector a nivel provincial y nacional, el cual representa una cuota relativamente alta comparada con la cantidad de empresas que componen el consorcio respecto al total de empresas del sector.

Las empresas que lo componen han mostrado estar abiertas a la cooperación y al intercambio de información, conocimiento y experiencias. En la actualidad, el consorcio continúa trabajando en la promoción de sus productos en el exterior e intentando superar los inconvenientes que aparecen. El trabajo conjunto y el mayor conocimiento entre los empresarios, produjo el fortalecimiento de los lazos entre los miembros y la consolidación del consorcio como grupo asociativo con resultados exitosos. Además, el grupo se destaca por su visión a largo plazo, la idea de ampliar sus objetivos a partir de las oportunidades que se les presentan lo demuestra.

En cuanto a la empresa Martínez y Staneck, se observó el carácter emprendedor de la firma, su compromiso con la calidad, su interés en la innovación y el intento por adaptarse a los diferentes mercados en los cuales coloca sus productos. En materia de comercio exterior, debe destacarse que desde su primera experiencia ha ido aumentando

sus volúmenes exportados y diversificando los destinos. En relación a sus logros en GAPMA, es importante señalar que desde los inicios del consorcio a la actualidad se registró un aumento del 120 % de las ventas destinadas al mercado externo. Sin embargo, desde la empresa se pone particular énfasis en la oportunidad que ha ofrecido la experiencia

del consorcio en cooperar, no sólo en el área de comercio exterior sino también, en todas aquellas áreas que resulten oportunas. Principalmente, se subraya la importancia de poder compartir diferentes experiencias así como la información y los conocimientos adquiridos por parte de cada empresa a lo largo de su sendero evolutivo.