

COOPERACIÓN DOMÉSTICA E IMPLANTACIÓN COMERCIAL EN EL EXTERIOR: UN ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA REALIDAD ESPAÑOLA A PARTIR DE LOS ACUERDOS COFINANCIADOS POR EL ICEX*

Camisón Zornoza, C.
López Navarro, M.A.
Universitat Jaume I (Castellón)

RESUMEN

En el presente trabajo se analizan las características de los acuerdos de cooperación entre empresas de la misma nacionalidad para el desarrollo de actividades de inversión directa de naturaleza comercial en el exterior. El análisis se ha elaborado tomando como base de estudio los acuerdos de tales características suscritos entre empresas españolas y cofinanciados por el Instituto Español de Comercio Exterior dentro de su programa de consorcios de exportación. Concretamente, hemos pretendido detectar las singularidades de este tipo de acuerdos -de carácter doméstico-, habida cuenta que la literatura sobre cooperación en el marco de los procesos de internacionalización ha estado centrada, con carácter general, en las denominadas empresas conjuntas internacionales. Adicionalmente, se procede al estudio de determinados aspectos que caracterizan a las empresas que utilizan esta modalidad cooperativa como fórmula de acceso a los mercados exteriores. Así, se han detectado ciertas características identificadoras de este tipo de relaciones cooperativas, frente a aquellas mostradas por la literatura en relación con las empresas conjuntas internacionales, a la vez que identificado ciertas diferencias en cuanto a los dos modelos de cooperación doméstica considerados: consorcios en origen y consorcios en destino.

PALABRAS CLAVE: Cooperación, Internacionalización, Empresas conjuntas, Consorcios de exportación.

INTRODUCCIÓN

La globalización que caracteriza a la economía actual ha traído consigo una intensificación de los procesos de internacionalización empresarial, circunstancia esta última que ha sido considerada, en un amplio número de sectores, como un elemento clave vinculado a la competitividad. La internacionalización de la empresa se ha caracterizado como un proceso de carácter evolutivo (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; 1990), donde ésta, a medida que acumula conocimientos específicos en el ámbito internacional, desarrolla las condiciones que le posibilitan profundizar en dicho proceso, asumiendo cada vez un mayor compromiso que se traduce en la utilización de distintos modelos organizativos de acceso a los mercados exteriores. En lo que atañe a la trayectoria exportadora, el modelo subraya que la empresa iniciará su actividad en un determinado mercado con exportaciones esporádicas actuando, en una segunda etapa, a través de agentes o representantes independientes locales para, a medida que va ganando experiencia en dicho mercado, implantarse a través de filiales de venta. La presencia directa de la empresa en los mercados exteriores a través de filiales de carácter comercial lleva implícitas, frente a la utilización de redes de distribución ajenas, una serie de ventajas derivadas del mayor conocimiento del mercado, ya que facilita los flujos directos de información, así como una mayor adquisición de experiencia, permitiendo ejercer un mayor control sobre los canales de distribución internacionales. No obstante, este mayor compromiso internacional va acompañado de unos mayores niveles de inversión, hecho que incrementa el grado de riesgo en el que incurre la organización.

El carácter reactivo mostrado por la empresa española en su proceso de internacionalización ha llevado a poner de manifiesto, desde distintos ámbitos, la necesidad de incrementar sus niveles de implantación exterior a través del desarrollo de redes de comercialización propias que permitan mejorar sus tasas de penetración y su competitividad internacionales. La baja propensión de la empresa española a utilizar fórmulas que impliquen una presencia directa en los mercados exteriores podría ser consecuencia de la escasa orientación internacional que tradicionalmente la ha caracterizado, y que la situaría en etapas previas, menos evolucionadas, del proceso de internacionalización. La empresa española, quizás como consecuencia del aislamiento político del país durante gran parte de este siglo, ha sufrido un cierto retraso en su apertura al exterior, lo que sin duda acentúa su vinculación a las etapas menos desarrolladas del proceso. Adicionalmente, la baja propensión antes señalada también podría venir explicada por su reducida dimensión¹, dado que la evidencia empírica confirma una relación creciente entre la propensión a utilizar redes de distribución propias y el tamaño de la empresa (Alonso y Donoso, 1994; Fernández y Casado, 1994; Camisón, 1997), hecho que puede ser atribuido a la carencia de recursos por parte de las empresas de menor dimensión para utilizar fórmulas que impliquen elevados niveles de compromiso. Y es precisamente en este contexto, cuando el riesgo y los costes de abordar los mercados exteriores se acrecientan, donde el recurso a la cooperación adquiere una especial relevancia (Pan y Tse, 1996).

En el presente trabajo se pretenden poner de manifiesto las características de los acuerdos de cooperación de carácter doméstico como instrumento canalizador de inversión directa comercial en el exterior, a la vez que analizar ciertos aspectos que definen a las empresas que los conforman. Con este propósito, se han analizado las características de los acuerdos cofinanciados por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), formalizados durante el periodo 1991-1996, que hayan supuesto inversión de tales características.

El trabajo ha sido estructurado en cuatro partes. En la primera de ellas, se desarrolla una breve aproximación conceptual donde se describen las características de las fórmulas de cooperación de carácter doméstico -frente a las empresas conjuntas o "joint-ventures" internacionales- como alternativa para abordar un proceso de implantación directa en los mercados exteriores. En segundo lugar, se recoge evidencia empírica acerca de los acuerdos que conforman la base de estudio, tratando de establecer diferencias entre el perfil de estos acuerdos y las características básicas que la literatura atribuye a las empresas conjuntas internacionales. En tercera instancia se procede al estudio del perfil de las empresas que participan en este tipo de estrategias cooperativas, en relación con determinadas variables que la literatura cataloga como relevantes a la hora de determinar la modalidad de acceso utilizada para abordar los mercados exteriores. Por último, se ofrece una medida de desempeño basada en el grado de cumplimiento de los objetivos de las empresas agrupadas en relación con su participación en un acuerdo de estas características, a efectos de valorar la eficacia de estos y la utilidad de las ayudas públicas destinadas a incentivar su desarrollo.

COOPERACIÓN DOMÉSTICA E INVERSIÓN DIRECTA COMERCIAL EN EL EXTERIOR

La relación positiva expuesta en el apartado anterior entre tamaño y propensión a utilizar redes de distribución propias refleja la existencia de una cierta masa crítica necesaria para posibilitar la inversión en instalaciones comerciales en el exterior (Alonso y Donoso, 1994; Camisón, Gil y Martínez, 1997), lo que pone nuevamente de manifiesto el problema dimensional de la empresa a la hora de actuar en los mercados internacionales². Si bien esta fórmula de acceso representa la culminación del compromiso exportador de la empresa, se configura tam-

bién como la opción más costosa. El compromiso en el que se incurre, referido a las diferentes combinaciones de recursos que se transfieren por medio de las distintas modalidades de acceso, es notoriamente superior en esta etapa -frente a la utilización de redes de distribución ajenas-, transfiriéndose recursos de capital y de gestión a través de la inversión directa en instalaciones de comercialización. En este sentido, la cooperación puede configurarse como una opción estratégica que permita, especialmente a las organizaciones con una reducida dimensión, acceder a los recursos -financieros, técnicos y humanos- necesarios para instaurar y sostener unas infraestructuras comerciales en destino que les posibiliten el desarrollo hacia un estadio más avanzado en su proceso de internacionalización.

No obstante, la literatura acerca de los procesos de cooperación en el marco de la actividad internacional de la empresa ha estado centrada, con carácter general, en el análisis de las denominadas empresas conjuntas internacionales, resultado de la colaboración entre una empresa foránea y una empresa local del país donde se efectúa la inversión. Desde el ámbito de los trabajos centrados en la empresa multinacional, las empresas conjuntas con socios locales han venido catalogándose como una solución de segundo orden, considerándose las filiales de plena propiedad como la solución óptima, en tanto en cuanto posibilitan un control pleno sobre las actividades internacionales, permitiendo a la empresa proteger aquellos activos que sustentan sus competencias distintivas (Stopford y Wells, 1972; Gatignon y Anderson, 1988; Gomes-Casseres, 1989). Sin embargo, y tal y como se subraya en estos trabajos, la creación de empresas conjuntas con socios locales puede justificarse a partir de la existencia de un desconocimiento latente del mercado que se pretende abordar, de manera que el objetivo básico del socio foráneo reside en el acceso a determinados activos en manos de la empresa local, derivados fundamentalmente de su conocimiento del mercado y de la posesión de redes de distribución, y a los cuales resulta difícil acceder en solitario, o bien su adquisición se prolongaría excesivamente en el tiempo. Adicionalmente, el recurso a las empresas conjuntas internacionales también ha sido ampliamente justificado por factores de carácter político, en el sentido de posibilitar la superación de determinadas restricciones gubernamentales que condicionaban la inversión directa extranjera a la participación local en los proyectos desarrollados (Killing, 1983; Gomes-Casseres, 1989).

Por contra, la literatura en torno a la formalización de acuerdos de cooperación entre empresas de un mismo país -acuerdos domésticos- para posibilitar la presencia internacional de la empresa ha sido prácticamente inexistente, si bien recientes trabajos, como los de Makino y Beamish (1995) y Pan y Tse (1996), rompen esa tendencia al considerar explícitamente las empresas conjuntas de carácter doméstico en el marco de los acuerdos de cooperación vinculados a los procesos de inversión internacional.

Señalar, no obstante, la existencia de un núcleo de trabajos en torno a una figura cooperativa de ámbito doméstico como son los llamados *consorcios de exportación*³. Sin embargo, dicha fórmula ha sido contemplada tradicionalmente por la literatura como una modalidad limitada a la constitución de estructuras organizativas en el país de origen de las empresas agrupadas, que actúan como departamentos de exportación compartidos, y vinculada a las primeras etapas del proceso de internacionalización de la empresa, pero no como una fórmula de acceso a los mercados internacionales a través de mecanismos que impliquen una presencia directa en el exterior.

Con todo, y pese a lo señalado en algunos trabajos (Fernández y Casado, 1994; Rialp y Rialp, 1996), en el sentido de que la empresa española prefiere los acuerdos con empresas de otros

países en el ámbito de su proceso de internacionalización, fruto seguramente de la mayor rapidez de acceso a los recursos necesarios, entendemos que la cooperación de carácter doméstico puede resultar también una opción efectiva, tal y como se apunta en los trabajos de Martí (1992), Alonso y Donoso (1994) o Camisión y López Navarro (1999). El fundamento de este tipo de acuerdos reside, en contraposición al caso de las empresas conjuntas internacionales - donde se buscaba el acceso a ciertas capacidades detentadas por empresas locales-, en el desarrollo conjunto de dichas capacidades por parte de una serie de empresas foráneas, compartiendo los costes necesarios para acceder a determinados recursos que permitan el sostenimiento de una adecuada estructura comercial en el exterior. Por tanto, se trataría de acuerdos de escala o de concentración de recursos, en el sentido expuesto por la literatura (Hennart, 1988; Roig, 1989). Adicionalmente, a través de este tipo de cooperación, de carácter horizontal, puede obtenerse una ventaja importante como es la capacidad de incrementar el poder de negociación frente a los clientes internacionales, bien a través de la posibilidad de ofertar una gama de productos complementarios que permita hacer frente a las necesidades de demanda diversificada de los mismos, bien a través de la posibilidad de aglutinar unos volúmenes de oferta, generalmente en el caso de productos indiferenciados, que permitan acceder a unos canales de distribución cada vez más concentrados.

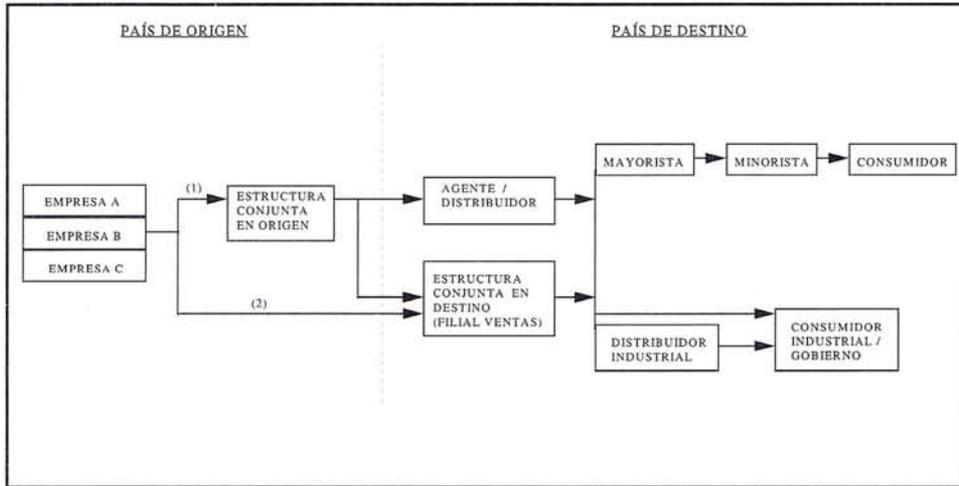
CARACTERÍSTICAS DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN ANALIZADOS

Los acuerdos de cooperación que constituyen el objeto de estudio del presente trabajo, tal y como se ha mencionado en el apartado introductorio, se enmarcan dentro de los programas de apoyo a las empresas desarrollados por el ICEX, concretamente dentro del "Programa de Consorcios de Exportación", considerado éste de carácter prioritario por parte del mencionado organismo. Dicho programa tiene como finalidad fomentar la creación de grupos de empresas que se asocian para promocionar y comercializar sus productos internacionalmente, permitiendo la consecución de unidades comerciales con mayor capacidad de oferta, posibilitando mayores inversiones en publicidad y promoción y facilitando el desarrollo de redes de distribución propias en el exterior. No obstante, no todos los acuerdos acogidos a dicho programa suponen el desarrollo de actividades de inversión directa comercial, si bien el objeto del presente trabajo se circunscribe exclusivamente a estos últimos. En cuanto a la participación de dicho organismo en la financiación de los acuerdos, ésta tiene lugar durante un escenario de cuatro años, con un periodo de aprobación anual en base al cumplimiento de los objetivos fijados. La financiación se plasma en un 50% del presupuesto relativo a los gastos de estructura (tanto en España como en el exterior) y de promoción durante los dos primeros años, porcentaje que se reduce al 40% en los dos restantes, con un tope máximo de 50 millones de pesetas anuales. Para poderse acoger al programa se exige la creación de una nueva empresa con personalidad jurídica propia, que va a ser la encargada de coordinar la actividad comercial en el exterior de las empresas asociadas, con lo que la estructura contractual del acuerdo viene impuesta por las especificaciones del programa. Adicionalmente, se contemplan otra serie de restricciones ligadas al número de socios y su participación en el capital de la nueva empresa, cuestiones que serán abordadas con mayor detalle en puntos posteriores. Por otra parte, resaltar también que los proyectos de inversión constituidos pueden tener su origen en dos modelos de cooperación distintos, en cuanto a la localización de las actividades se refiere (figura 1):

1. Consortios en origen con implantación de filiales en el exterior⁴. Implican la creación de una estructura comercial en el país de origen de los socios a partir de la cual se articula la inversión en destino, traducida en subsidiarias de venta o delegaciones comerciales. En este caso, el ámbito geográfico de actuación del acuerdo suele ser más amplio que el mercado de destino de la inversión.

2. Consortios en destino. Suponen la creación de una filial de ventas en el exterior, directamente participada por las empresas. En este caso, el ámbito de actuación del acuerdo se circunscribe al país donde se localiza la filial, si bien ésta puede servir también como plataforma de acceso a mercados circundantes.

Figura 1. Modelos consorciales e inversión directa comercial en el exterior.



Consortio en origen; (2) Consortio en destino

Fuente: Elaboración propia

La base de estudio la conforman un total de 54 acuerdos -31 consorcios en destino y 23 consorcios en origen-, que engloban un total de 262 empresas y que han dado lugar a 78 proyectos de inversión (55 filiales de venta y 23 delegaciones comerciales). Si bien existen algunos casos en los que intervienen como socios determinados colectivos -asociaciones empresariales, instituciones de desarrollo regional, socios financieros y, en mayor medida, los propios gerentes que asumen la dirección de la nueva empresa constituida-, estos no han sido tenidos en cuenta en el análisis.

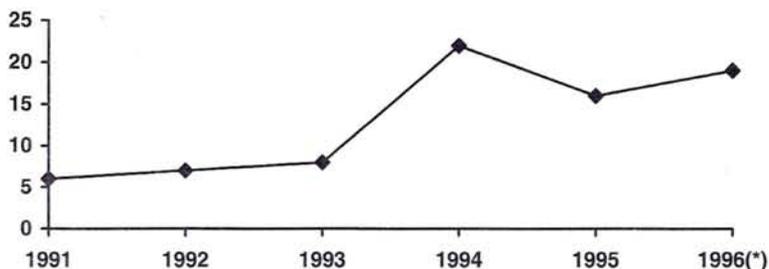
Evolución temporal

Con relación a la evolución temporal de los acuerdos de cooperación y de los proyectos de inversión desarrollados en el marco de tales acuerdos señalar, en primera instancia, la no coincidencia de valores entre ambas dimensiones. Esta diferencia tiene su origen en el desfase temporal existente, en el caso de determinados consorcios en origen, entre el momento de la formalización del acuerdo y la creación de las filiales o delegaciones a las que da lugar. Tal circunstancia conlleva que la consideración del número de acuerdos suscritos en cada año no constituya un indicador adecuado en relación con su evolución a efectos del presente trabajo. Y ello porque dicha evolución implica la asignación de buena parte de los consorcios en origen a momentos del tiempo que no guardan ninguna conexión con los proyectos de inversión desarrollados, proyectos que al fin y al cabo se conforman como el motivo básico para la inclusión de tales acuerdos en el estudio. De esta forma, se incluirían en los primeros años del periodo de estudio determinados consorcios que no habrían desarrollado proyectos de inversión en el

momento de su formalización pero si posteriormente, siempre dentro del marco temporal de análisis. Es decir, su incorporación tendría lugar a posteriori, una vez observada su evolución con relación a la constitución o no de proyectos de inversión. No obstante, no se incluirían otros consorcios, especialmente en los últimos años, que si bien no habrían desarrollado inversiones comerciales en el exterior en el momento de la realización del estudio, nada hace suponer que no pudieran desarrollarlas en el futuro, y que cabría esperar en buena lógica si nos atenemos a la dinámica seguida por los grupos analizados.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, considerábamos que la evolución de los proyectos de inversión suministraba una información más precisa en relación con el propósito del presente trabajo⁵. El gráfico 1 recoge dicha evolución, observándose una tendencia creciente, con un incremento significativo a partir del año 1994. Esta evolución favorable puede venir explicada, en primera instancia, por la creciente apertura de la economía española, con la plena integración en el marco europeo y la necesidad, por parte de las empresas, de intensificar sus procesos de internacionalización. El mayor crecimiento a partir del año 1994 también puede ser consecuencia, en buena medida, de la modificación del programa por parte de ICEX, dotándolo de una mayor flexibilidad para adaptarlo a las necesidades de los distintos sectores y empresas, así como por el mayor impulso difusor que se otorgó al mismo. También resulta necesario reseñar, como posible elemento estimulador, el creciente compromiso adquirido en los últimos años por determinadas instituciones -cámaras de comercio e institutos de fomento regionales-, en un papel de promotores de este tipo de actuaciones colectivas, lo que ha supuesto un incremento notorio en el número de acuerdos constituidos en aquellas zonas geográficas donde tales acciones se han llevado a cabo. Esta figura, la del promotor, suele ser catalogada como decisiva a la hora de incentivar la cooperación entre pequeñas y medianas empresas, organizaciones que, como se expondrá en el epígrafe siguiente, conforman la gran mayoría de los acuerdos aquí analizados. La importancia de este tipo de actores reside en su capacidad para minimizar los obstáculos a los que se enfrentan este tipo de empresas a la hora de acceder a programas de cooperación -falta de información, ausencia de enfoques estratégicos, etc.- (Miranda, 1992; Duijnhouwer, 1994; Gómez, 1995), así como en la asunción de un papel de motivador del grupo, dadas las características de la dirección de las mismas, con estilos dominantes y poco propensos a abordar tareas colectivas ante la cesión de autoridad que ello supone (Hovi, 1994).

Gráfico 1. Evolución temporal de los proyectos de inversión desarrollados.



(*) No se incluyen los proyectos desarrollados durante el segundo semestre de 1996.

Número de socios y distribución del capital

En lo que respecta al número medio de socios (tabla 1), la cifra se sitúa en torno a cinco -concretamente 5,1-, valor ligeramente superior al que se desprende de los distintos estudios empíricos en torno a acuerdos de cooperación, donde predominan los acuerdos suscritos por dos socios (Hergert y Morris, 1988; García Canal, 1992; Menguzzato, 1992; Rialp y Rialp, 1996), especialmente en el caso de las empresas conjuntas internacionales. No obstante, estos resultados serían consistentes con aquellos trabajos en los que se constata la presencia de un mayor número de socios en el caso de acuerdos suscritos entre empresas de la misma nacionalidad (Miranda, 1992; Valdés y García Canal, 1995; 1998; García Canal y Valdés, 1996), así como en el caso en que el acuerdo tenga como objetivo la constitución de una cierta masa crítica en alguna función determinada (Casani, 1995). Adicionalmente, este mayor número de socios y, más concretamente, el hecho que no exista ningún caso con únicamente dos empresas, deriva de las restricciones impuestas por el ICEX a la hora de cofinanciar los acuerdos, situándose en tres el número mínimo de socios necesario para acogerse al programa.

Por otra parte, los datos de la tabla 1 señalan la existencia de ciertas diferencias en cuanto al número de socios entre los dos tipos de modalidades consorciales consideradas. Así, mientras que en el caso de los consorcios en destino el número de acuerdos suscritos por cuatro o menos empresas representa el 83,9% del total, estos sólo representan el 39,1% en el caso de los consorcios en origen. Más concretamente, en la tabla 2 puede observarse que en los consorcios en destino el número medio de socios que integran los acuerdos se sitúa en 3,93, cifra que se eleva hasta 6,69 en el caso de los consorcios en origen, siendo las diferencias estadísticamente significativas. Podemos hipotetizar como explicación del mayor número de empresas que conforman este segundo tipo de modalidad consorcial la presencia de una estructura organizativa conjunta en el país de origen -inexistente en el caso de los consorcios en destino-, encargada de la coordinación de los socios entre sí, y entre estos y la filial en el exterior, lo que sin duda posibilita la adecuada gestión de la interdependencia entre los miembros en situaciones en las que su número sea relativamente elevado.

Tabla 1. Frecuencias del número de socios en los acuerdos constituidos.

Nº de socios	Destino		Origen		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
3	18	58,06	5	21,73	23	42,60
4	8	25,80	4	17,39	12	22,22
5	1	3,22	4	17,39	5	9,25
Entre 6 y 10	4	12,90	7	30,43	11	20,37
Más de 10	0	0	3	13,04	3	5,55
Total	31	100	23	100	54	100

Tabla 2. Valores medios de la variable número de socios para los consorcios en destino y en origen.

Grupo	Número de casos	Valor medio
Destino	31	3,93
Origen	23	6,69
	F = 10,836	p < 0,05

Con relación a la distribución del capital entre las empresas participantes, destacar los elevados niveles de equidad que caracterizan este tipo de acuerdos cooperativos. En primer lugar, señalar que no existe ningún caso en el que alguno de los socios ocupe una posición mayoritaria en la relación, es decir, que detente más del 50% del capital de la nueva empresa constituida. Este fenómeno viene explicado nuevamente por las exigencias del ICEX a la hora de cofinanciar los proyectos, plasmadas en la necesidad de que ninguno de los socios posea más del 25% del capital de la nueva empresa constituida, restricción que se eleva al 33% en el caso de que ésta esté participada únicamente por tres socios. Tal restricción tendría como objetivo el evitar que ninguna de las empresas implicadas dominase el proyecto. No obstante, esta limitación aún permitiría un cierto desequilibrio en las participaciones en aquellos casos en los que el número de empresas sea superior a cuatro, aún sin posibilitar el dominio absoluto de la relación por parte de ningún socio. A pesar de ello, en este caso también se trata de acuerdos altamente equilibrados, como lo demuestra el hecho de que tomando como referencia los 19 acuerdos dónde el número de empresas participantes es igual o mayor que cinco, en 13 de los 15 casos en los que se dispone de esta información (un 86,6%) todos los socios poseen la misma participación en el capital. En este sentido, señalar también que la literatura refleja mayores equilibrios en el caso de los acuerdos domésticos frente a las empresas conjuntas internacionales (Valdés y García Canal, 1995; 1998). Dicha circunstancia puede venir explicada, tal y como señalan estos mismos autores, por el mayor número de socios que aglutinan los primeros, de manera que la mayor complejidad a la hora de lograr el consenso en la toma de decisiones ante un número más elevado de organizaciones puede hacer poco aconsejable la existencia de partes dominantes en la relación, circunstancia que podría agravar aún más el logro de dicho consenso.

Así pues, y en relación con lo anteriormente expuesto, destacar que las regulaciones para acogerse al programa de apoyo público condicionan parcialmente las características de los acuerdos constituidos, tanto en lo que respecta al número de socios como en lo referente a la participación de estos en el capital. Adicionalmente, y como ya hemos comentado con anterioridad, también condicionan la estructura contractual de los mismos al exigirse la creación de una nueva empresa con personalidad jurídica propia -modelo de empresa conjunta-, encargada de controlar y coordinar el desarrollo de las actividades objeto del acuerdo, lo que sin duda favorece el gobierno de la relación entre los socios⁶. Concretamente, el mayor número de socios que caracteriza este tipo de modalidad cooperativa, hecho que incrementa notablemente su complejidad, sugiere la idoneidad de su coordinación a través de una estructura contractual de tales características.

Países de destino de los proyectos de inversión y tendencias sectoriales

En lo que respecta a las zonas geográficas de destino de los proyectos de inversión -gráfico 2-, la mayor parte de los mismos (un 60,2 %) se ha concentrado en los países de la Unión Europea y Latinoamérica. Un análisis adicional, comparando los proyectos de inversión en base al tipo de consorcio (tabla 3), permite apreciar que en ambos casos es mayoritario el

porcentaje de inversiones destinadas a las zonas geográficas antes mencionadas, comprobándose que la zona de actuación no condiciona la modalidad consorcial adoptada. El predominio de estas áreas como receptoras de inversión directa realizada por la empresa española puede constatarse en la práctica totalidad de los estudios que tratan esta cuestión (Durán, 1987,1992; Fernández y Casado, 1994; López y García Canal, 1997; Cazorla, 1997), si bien cabe señalar que en tales trabajos se aborda la inversión directa desde una perspectiva más amplia, considerando tanto la de ámbito comercial como la de carácter productivo. Estos resultados parecen descartar la hipótesis de que la empresa española recurra a este tipo de modalidad cooperativa como mecanismo de acceso a mercados distintos -de mayor dificultad, por su lejanía física o cultural- que los abordados en su actividad inversora en solitario, circunstancia que si parece impulsar el recurso a las empresas conjuntas internacionales (García Canal y Valdés, 1996). Es por ello que el fundamento de este tipo de acuerdos, de carácter doméstico, habría que buscarlo en otras causas distintas a la de las zonas geográficas de acceso.

Gráfico 2. Zonas geográficas receptoras de la inversión.

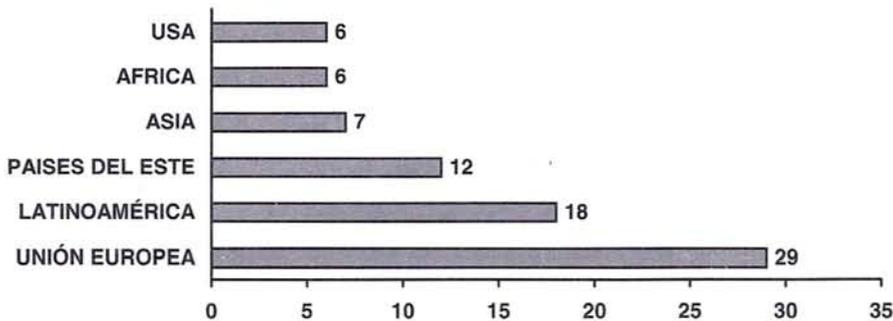


Tabla 3. Zonas geográficas receptoras de la inversión en función del tipo de consorcio.

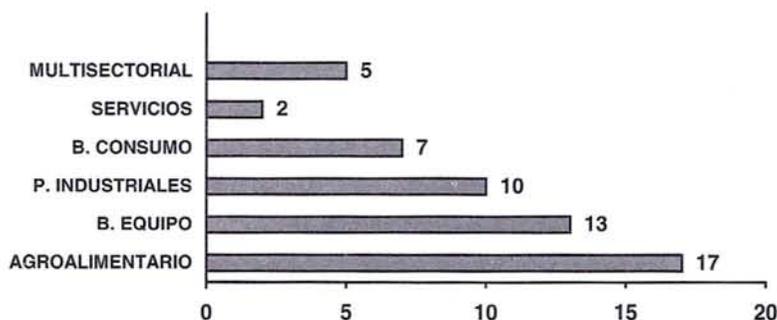
	Destino	Origen	Total
Unión Europea y Latinoamérica	20 (1,3)	27 (-1,3)	47
Resto de zonas geográficas	11 (-1,3)	20 (1,3)	31
Total proyectos de inversión	31	47	78
	Chi-Square = 0,390	p > 0,1	

(*) Residuo ajustado entre paréntesis

En cuanto a la clasificación sectorial de los acuerdos constituidos⁷, hemos utilizado un criterio amplio, en líneas generales coincidente con el utilizado por el propio ICEX. El motivo reside en la existencia de un elevado número de grupos en los que, si bien todas las empresas pueden catalogarse dentro de un mismo epígrafe a la luz de la clasificación propuesta, cabría disgregarlas en varios sectores de actividad en el caso de utilizar alguna clasificación más detallada, lo que no aportaría apenas información al catalogarse todos estos acuerdos como *multi-sectoriales*. No obstante, la elección de este criterio de clasificación no permite, dado su carácter agregado, un análisis exhaustivo de la distribución sectorial, a la vez que dificulta la compa-

rabilidad con otros estudios realizados, limitando nuestro análisis a la exposición descriptiva del número de acuerdos constituidos en cada caso (gráfico 3). Como puede apreciarse en dicho gráfico, los sectores donde se suscriben un mayor número de acuerdos de esta naturaleza son el agroalimentario (31,5%), seguido por el de bienes de equipo (24,1%) y el de productos industriales (18,5%). En el campo agroalimentario, señalar la existencia de un nutrido grupo de acuerdos en el ámbito de los productos hortofrutícolas frescos, cuya finalidad reside en la constitución de plataformas de distribución en destino y la mejora de la capacidad de oferta de las empresas integrantes. En lo que atañe al resto de casos, destacar al amplia presencia de empresas vinculadas a sectores tales como maquinaria-herramienta, ferretería o madera-mueble. Con todo, señalar que los acuerdos de estas características, habida cuenta que están conformados por empresas de reducida dimensión -tal y como se expondrá en el punto siguiente-, suelen constituirse, con carácter general, en sectores donde este tipo de empresas predomina.

Gráfico 3. Distribución sectorial de los acuerdos constituidos.



ANÁLISIS DEL PERFIL DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

En el presente apartado analizaremos el perfil que caracteriza a las empresas que constituyen este tipo de acuerdos cooperativos, en relación con una serie de variables específicas que tradicionalmente han sido ligadas al comportamiento internacional de la empresa en su decisión de utilizar unas modalidades de acceso u otras, como son el tamaño, la propensión exportadora y el grado de experiencia de la empresa en el mercado receptor de la inversión con anterioridad a la realización de ésta.

Para el análisis de la variable tamaño utilizaremos tres indicadores, como son el número de trabajadores (tabla 4), el volumen de facturación (tabla 5) y el volumen de exportación (tabla 6). A partir de la realización de un análisis de las frecuencias observadas en dichas tablas puede observarse como las empresas que suscriben este tipo de acuerdos se caracterizan, en líneas generales, por su reducida dimensión, con unos valores para las variables analizadas que se sitúan mayoritariamente por debajo de aquellos umbrales que Alonso y Donoso (1994) señalan como críticos a la hora de posibilitar el acceso al exterior con redes de distribución propias: 100 trabajadores, si medimos el tamaño a través de la plantilla, un intervalo de 600-1.000 millones en caso de utilizar como indicador el volumen de facturación, y un intervalo de 200-600 millones en caso de utilizar como indicador el volumen de exportación. Así, el 87,4% cuenta con menos de 100 trabajadores, siendo relativamente elevado el número de empresas que se sitúan por debajo de los 50 empleados (el 68,5%). En cuanto al tamaño medido a través de la

variable ventas, se observa que el 63,9% factura por debajo de los 600 millones de pesetas, porcentaje que se aproxima al 80% si consideramos las empresas que facturan por debajo de los 1.000 millones. El análisis de la variable volumen de exportación nos permite observar como casi el 50% de las empresas analizadas exportan menos de 50 millones de pesetas, porcentaje que supera el 75% cuando consideramos aquellas empresas que exportan por debajo de los 200 millones. Estos resultados constatan el valor de la cooperación de carácter doméstico como un mecanismo que posibilita, a empresas de reducida dimensión, alcanzar la masa crítica necesaria que les permita la utilización de estas fórmulas de acceso a los mercados internacionales.

Tabla 4. Tamaño por plantilla.

Plantilla	Destino		Origen		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
< 25	20	19,23	44	37,28	64	28,82
26-50	41	39,42	47	39,83	88	39,63
51-100	24	23,07	18	15,25	42	18,91
101-250	14	13,46	5	4,23	19	8,55
>250	5	4,80	4	3,38	9	4,05
Total casos válidos	104	100	118	100	222	100

Tabla 5. Tamaño por facturación.

Facturación (millones ptas.)	Destino		Origen		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
< 600	57	54,80	85	72,03	142	63,96
600-1.000	18	17,30	15	12,71	33	14,86
>1.000	29	27,88	18	15,25	47	21,17
Total casos válidos	104	100	118	100	222	100

Tabla 6. Tamaño por volumen de exportación.

Exportación (millones ptas.)	Destino		Origen		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
0-50	35	33,65	75	63,55	110	49,54
51-100	15	14,42	12	10,16	27	12,16
101-200	19	18,26	11	9,32	30	13,51
201-400	19	18,26	8	6,77	27	12,16
> 400	16	15,38	12	10,16	28	12,61
Total casos válidos	104	100	118	100	222	100

Con relación a la variable propensión exportadora (tabla 7), los resultados no permiten establecer una tendencia clara, si bien la evidencia empírica apunta en la misma falta de dirección respecto a esta variable (Camisión, 1997). En primer lugar, existe un elevado porcentaje de empresas (45,9%) cuya propensión exportadora en el momento de constituir el consorcio estaba por debajo del 10%. En contraposición, existe otro núcleo importante de empresas con una propensión exportadora relativamente elevada. Concretamente, un 21,1% de las mismas exportaba por encima del 50% de su facturación, porcentaje que se eleva casi al 38% en caso de considerar las que exportaban por encima del 25%. Con relación a este grupo de empresas con elevada propensión exportadora, señalar que buena parte de las mismas se enmarcan dentro del subsector de productos agrícolas frescos, y se corresponden con organizaciones con vocación claramente exportadora, con volúmenes canalizados hacia los mercados exteriores muy significativos en el momento de incorporarse al consorcio, y cuyo fundamento a la hora de agruparse reside, tal y como ya hemos comentado en otras partes del presente trabajo, en la concentración de la oferta con el objeto de poder suministrar las cantidades requeridas, a la vez mejorar la capacidad de negociación, en unos canales de distribución cada vez más concentrados.

Tabla 7. Propensión exportadora.

Propensión Exportadora	Destino		Origen		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
< 10%	40	38,46	62	52,54	102	45,94
11%-25%	21	20,19	15	12,71	36	16,21
26%-50%	18	17,30	19	16,10	37	16,66
> 50%	25	24,03	22	18,64	47	21,17
Total casos válidos	104	100	118	100	222	100

Un estudio detallado de las tablas anteriores sugiere la existencia de ciertas diferencias en los valores de estas variables si analizamos separadamente las empresas que conforman los consorcios en destino de aquéllas que conforman los consorcios en origen. En este sentido, a fin de detectar si existían diferencias significativas entre ambos grupos, procedimos a la realización de un test de medias para cada una de las variables de tamaño consideradas, así como con respecto a la propensión exportadora, con unos resultados que se exponen en la tabla 8. En dicho análisis se observan diferencias significativas de tamaño en cuanto al número de trabajadores, volumen de facturación y volumen de exportación⁸, así como con respecto a la propensión exportadora⁹, reflejándose valores siempre superiores para el caso de los consorcios en destino. Tales resultados pueden traducirse en una mayor propensión, por parte de empresas de menor dimensión y con una menor proyección internacional, a constituir consorcios en origen. La explicación de este hecho puede derivarse de la constitución, en este tipo de modalidad consorcial, de un departamento conjunto de comercio internacional en el país de origen de los socios, lo que permite a la empresa externalizar toda su actividad exportadora, evitándole asumir individualmente los costes de la creación interna de un departamento de tales características. Adicionalmente, posibilita el acceso a un amplio abanico de mercados, más allá de aquéllos a los que se accede con redes de distribución propias. Por contra, los consorcios en destino obligan a la empresa a contar con una estructura exportadora propia que coordine las operaciones con la filial conjunta, además de para posibilitar el acceso a otros mercados.

Tabla 8. Valores medios de las variables tamaño y propensión exportadora para las empresas participantes en consorcios en destino y en consorcios en origen.

Grupo	Plantilla	Facturación	Exportación	Exportación (*)	Propensión. Exportadora	Propensión Exportadora (*)
Destino	68,62	913,01	240,51	183,31	30,82	28,95
Origen	46,77	637,21	194,43	110,17	23,49	20,94
	F = 5,93 p < 0,05	F = 5,73 p < 0,05	F = 0,73 p > 0,1	F = 6,29 p < 0,05	F = 2,85 p < 0,1	F = 3,55 p < 0,1

(*) Para un número de observaciones igual a 212, una vez eliminados los puntos anómalos (ver nota a pié de página nº 9).

La última cuestión a abordar residía en el análisis de la experiencia exportadora de las empresas en el país receptor de la inversión con anterioridad a la realización de la misma. El motivo de tal análisis residía en tratar de verificar, desde la perspectiva de los modelos evolucionistas del proceso de internacionalización de la empresa (Johanson y Vahlne, 1977; 1990; Cavusgil, 1980), en qué etapa del proceso cabría situar tales acuerdos, tratando de comprobar si el recurso a la cooperación permite a la empresa acceder a fórmulas de acceso más avanzadas de las que cabría suponerle de acuerdo con la experiencia desarrollada hasta esos momentos. Para su contraste se analizaron aquellos proyectos en torno a los cuales se disponía de información, respecto de esta variable, de todas las empresas asociadas. Esta condición la reunían un total de 60 proyectos, de los cuales 30 eran consecuencia de consorcios en destino y otros 30 de consorcios en origen¹⁰. Los resultados, que se recogen en la tabla 9, muestran que existe un elevado número de casos (70,3%) donde la empresa en cuestión no tenía ninguna relación comercial previa con el país de destino de la inversión en el momento de constituirse ésta, observándose también que de los proyectos de inversión desarrollados a través de consorcios en origen suponen un mayor porcentaje de empresas sin experiencia previa.

Tabla 9. Experiencia Exportadora en el país receptor de la inversión.

	Destino	Origen	Total
Sin experiencia exportadora	65 (-3,1)	132 (3,1)	197
Con experiencia exportadora	44 (3,1)	39 (-3,1)	83
Total casos válidos	109	171	280
	Chi-Square = 9,018	p < 0,01	

(*) Residuo ajustado entre paréntesis.

En líneas generales, estos resultados no estarían en consonancia con el carácter evolutivo del proceso de internacionalización propuesto por los modelos teóricos, puesto que en tales modelos el recurso a las filiales de venta se circunscribe a los mercados en los que se actúa, como una fórmula de mayor compromiso vinculada a la experiencia adquirida en los mismos, y no a otros. No obstante, tales modelos no consideran el recurso a la cooperación en sus planteamientos. De acuerdo con los resultados de nuestro estudio, son muchas las empresas que se involucran en el desarrollo de actividades de inversión comercial en el exterior sin contar con ninguna experiencia previa en dichos mercados, lo que nos lleva a destacar nuevamente la

utilidad de este tipo de cooperación como fórmula para avanzar en el proceso de internacionalización de la empresa, habida cuenta que posibilita la concentración de mayores recursos que permiten utilizar fórmulas de acceso que suponen un mayor compromiso, reduciendo el riesgo percibido por la empresa individual al acceder a tales fórmulas de manera agrupada.

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

La decisión acerca de qué medidas deben utilizarse para valorar el desempeño en un acuerdo de cooperación constituye una de las cuestiones más controvertidas en este campo, utilizándose medidas tanto de carácter objetivo como de carácter subjetivo. Con relación a las medidas de carácter objetivo, algunos autores consideran que el fracaso es consecuencia de la duración de la alianza o su disolución (Harrigan, 1986; Geringer y Woodcock, 1995). No obstante, son muchos los acuerdos de cooperación que se disuelven después de un corto espacio de tiempo en el cual los socios han conseguido sus propósitos¹¹. Por otra parte, la utilización de indicadores objetivos de carácter financiero puede resultar también inapropiada en la medida que estos no proporcionan información acerca del grado en que las partes han logrado sus objetivos. En este sentido, una alianza con unos pobres resultados financieros puede haber satisfecho, o incluso excedido los objetivos de los socios, por lo que sería considerada exitosa desde la perspectiva de estos (Geringer y Hebert, 1991). Las limitaciones impuestas por la utilización de medidas objetivas de desempeño han llevado a numerosos autores a utilizar medidas de carácter subjetivo, básicamente a partir del grado de satisfacción de las partes con respecto al desempeño de la relación o la consecución de los objetivos programados (Inkpen y Birkenshaw, 1994; Hill y Hellriegel, 1994; Mohr y Speakman, 1994; Olk y Young, 1997), siendo la aproximación aquí utilizada. Concretamente, se ha utilizado una medida basada en el grado de cumplimiento de los objetivos de las empresas con relación a su participación en el acuerdo. Los resultados¹², que se muestran en la tabla 10, permiten apreciar como el 36% de las empresas han logrado sus objetivos iniciales con relación a su participación en el consorcio en un nivel alto o muy alto, porcentaje que se incrementa hasta prácticamente el 70% cuando consideramos también aquellas empresas que han logrado sus objetivos a un nivel intermedio.

No obstante, la inclusión en tales cifras de empresas pertenecientes a determinados consorcios que llevaban poco tiempo funcionando podría distorsionar los resultados dada la medida de desempeño utilizada. Y ello porque parece razonable suponer que en estos grupos, teniendo en cuenta que la actividad exportadora suele ser catalogada como una actividad cuyos resultados se obtienen a medio o largo plazo, el grado de cumplimiento de los objetivos fuera aún escaso, si bien ello no debería ser imputado a un fracaso en la relación sino que sería consecuencia del poco tiempo que llevaba funcionando. Para analizar el efecto de la edad, calculamos nuevamente los valores distinguiendo las empresas que integraban consorcios con al menos dos años de antigüedad de aquellas que participaban en consorcios con una edad inferior, confirmando los resultados lo antes apuntado. Así, para el caso de los consorcios que llevan funcionando menos de dos años, sólo el 7,7% de las empresas ha logrado sus objetivos a un nivel alto o muy alto, porcentaje que se eleva al 46% si consideramos también las que los han visto cumplimentados a un nivel intermedio. Por contra, en el caso de los consorcios que llevan funcionando un periodo superior, el 47,6% de las empresas han logrado sus objetivos a un nivel alto o muy alto, cifra que se eleva casi al 80% si incluimos también las organizaciones que los han conseguido a un nivel intermedio.

Tabla 10. Grado de cumplimiento de los objetivos de las empresas en relación con la participación en el consorcio.

Grado de consecución	Total		< 2 años		> 2 años	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Muy bajo	9	10,1	4	15,4	5	7,9
Bajo	18	20,2	10	38,3	8	12,7
Medio	30	33,7	10	38,3	20	31,7
Alto	18	20,2	0	0,0	18	28,6
Muy alto	14	15,7	2	7,7	12	19
Total casos válidos	89	100	26	100	63	100

Por otra parte, en la tabla 11 aparecen los resultados en relación con una medida complementaria de desempeño, basada en una valoración efectuada por las empresas acerca de sus expectativas con relación a una hipotética actuación en solitario frente a los resultados obtenidos a través de su participación en el consorcio. Así, se aprecia cómo un 70,1% de las empresas cree que los resultados en el caso de haber actuado en solitario hubieran sido inferiores o muy inferiores a los logrados por la vía del consorcio, siendo marginal el número de empresas que consideran que hubieran obtenido unos resultados superiores o muy superiores actuando por su cuenta (un 3,4%). Tales resultados denotan la ausencia de capacidad de buena parte de las empresas que utilizan este tipo de modalidad cooperativa para actuar con éxito en los mercados exteriores con una infraestructura propia. Así pues, los resultados expuestos permiten apreciar la utilidad de este tipo de acuerdos de cooperación como un instrumento que facilita la inversión directa en el exterior a empresas que difícilmente podrían tener una presencia de tales características actuando en solitario, justificándose con ello la financiación pública destinada a incentivar este tipo de actuaciones colectivas.

Tabla 11. Valoración de las expectativas en relación con una hipotética actuación en solitario frente a los resultados obtenidos a través de la participación en el consorcio frente.

Valoración	Frecuencia	%
Muy inferiores	29	33,3
Inferiores	32	36,8
Iguals	23	26,4
Superiores	2	2,3
Muy superiores	1	1,1
Total casos válidos	87	100

CONCLUSIONES

En este trabajo hemos pretendido poner de manifiesto las características de los acuerdos de cooperación de carácter doméstico como instrumento dinamizador de la implantación comercial en el exterior por parte de la empresa española, a partir del estudio de los acuerdos de estas características cofinanciados por el ICEX, en sus modalidades de consorcios en origen y

consorcios en destino. Dicho análisis ha permitido apreciar la existencia de diferencias entre esta modalidad cooperativa y los rasgos que la literatura atribuye a las denominadas empresas conjuntas internacionales, a la vez que observar ciertas variantes entre las modalidades consorciales antes citadas.

Así, hemos constatado en este tipo de acuerdos, de naturaleza doméstica, un mayor número de socios que el reflejado por la literatura en el caso de las empresas conjuntas internacionales, así como una elevada equidad en lo que se refiere a la participación de los socios en el capital, aspectos estos, al igual que la estructura contractual, regulados en alguna medida por las exigencias del propio ICEX para acogerse al programa de apoyo. Resaltar asimismo el mayor número de socios en el caso de los consorcios en origen, frente a los consorcios en destino, hecho que puede ser atribuido a la presencia, en el primero de los casos, de una estructura organizativa en el país de origen de los socios que permite una mejor coordinación entre los mismos, posibilitando la coexistencia de un mayor número de empresas en la relación. En lo referente a los países de destino de las inversiones, señalar que no parecen existir diferencias con aquéllos a los que la empresa española dirige sus inversiones de manera individual -en ambos casos destacan, básicamente, los países de la Unión Europea y Latinoamérica-. Ello parece descartar la hipótesis de que el fundamento de este tipo de acuerdos de cooperación resida en la internacionalización activa en países con mayores niveles de dificultad y riesgo, cuestión que si parece relevante, de acuerdo con los trabajos que abordan esta cuestión, en el caso del recurso por parte de la empresa española a las empresas conjuntas internacionales. También se ha constatado es que este tipo de acuerdos son suscritos, básicamente, por empresas de reducida dimensión, que en su gran mayoría están por debajo de los umbrales que Alonso y Donoso (1994) señalan como críticos a la hora de acceder con redes propias a los mercados internacionales, lo que lleva a fundamentar este tipo de acuerdos en su capacidad para posibilitar el alcance, por parte de estas empresas, de una masa crítica que haga factible la inversión comercial en el exterior. Así pues, sería más bien la escasa dimensión, y la necesidad de concentrar recursos, lo que justificaría en gran medida este tipo de acuerdos, registrándose un mayor número en aquellos sectores donde predomina la pequeña y mediana empresa. Por otra parte, hemos encontrado diferencias significativas de tamaño -y también en cuanto a la propensión exportadora- entre aquellas empresas que constituyen consorcios en origen y aquellas que conforman consorcios en destino, con valores siempre superiores para estas últimas. Este hecho ha sido justificado por la posibilidad que ofrecen los consorcios en origen -como departamentos de exportación compartidos- de externalizar totalmente la actividad exportadora de la empresa, tanto en lo que se refiere a las relaciones con las filiales o delegaciones exteriores -caso que nos ocupa- como en lo que atañe al acceso a otros mercados distintos, sea cual sea la modalidad de acceso a los mismos. Asimismo, también se ha puesto de manifiesto el elevado número de empresas que carecían de experiencia comercial en el país receptor de la inversión en el momento de la realización de la misma, en contraposición a la secuencia argumentada por el enfoque gradualista del proceso de internacionalización. Con todo, la realización de estas inversiones por parte de empresas de reducida dimensión, y en países donde no se tenía experiencia exportadora previa, puede justificarse por las ventajas de la cooperación: compartir los mayores recursos necesarios para la utilización de fórmulas de implantación comercial en el exterior y reducir el mayor riesgo que suponen estas modalidades de acceso.

En última instancia, el análisis en torno al nivel de desempeño de las empresas participantes en este tipo de acuerdos de cooperación, a través de medidas tales como el grado de cumplimiento de los objetivos o la valoración de los resultados obtenidos frente a las expectativas en el caso de una hipotética actuación en solitario permiten apreciar la utilidad de este tipo de fórmulas asociativas, justificándose con ello los esfuerzos públicos destinados a su cofinanciación.

NOTAS

- (1) El tejido empresarial español está fuertemente dominado por pequeñas y medianas empresas, factor que suele ser considerado como un elemento determinante de su escasa competitividad (Gual et al. 1991).
- (2) Como subrayan Alonso y Donoso (1994; pp. 255-256), en relación con los motivos aducidos por la empresa española para no tener redes comerciales propias, y dejando al margen el 53% que señalan la no necesidad de las mismas, el 47% restante lo atribuyen a la carencia de recursos financieros, volumen y regularidad exportadora necesarios para su desarrollo y mantenimiento, o bien, a la experiencia.
- (3) Véase, por ejemplo, Bradley (1985), Welch y Joynt (1987), Lanzara, Varaldo y Zagnoli (1991), Castro y Moneu (1993), Renart (1995) o Camisón y López Navarro (1999).
- (4) Los consorcios en origen pueden dar lugar o no a la creación de instalaciones comerciales en el exterior -en este último caso su actividad se limita a las funciones de un centro de exportación compartido-, si bien sólo consideraremos, como se ha señalado en otras partes del presente trabajo, aquéllos que efectivamente las hayan constituido.
- (5) Además, entendemos que puede ser considerada también como un indicador aproximado de la evolución del número de acuerdos formalizados, habida cuenta que cabe esperar una relación positiva entre ambas tendencias.
- (6) Una análisis de las peculiaridades de este tipo de estructura cooperativa frente a los acuerdos contractuales puede verse en García Canal (1994).
- (7) Señalar la existencia de una simetría entre la consideración sectorial de los acuerdos y la de los proyectos de inversión desarrollados, puesto que la actividad donde se aplica la inversión es -dada su naturaleza comercial-, equivalente a la desarrollada en el país de origen por las empresas participantes.
- (8) En el caso de la variable exportación, una primera explotación de los datos arroja diferencias no significativas entre las empresas participantes en consorcios en destino y las empresas participantes en consorcios en origen. No obstante, un análisis detallado de dichos datos permite apreciar la presencia de algunos valores muy extremos o puntos anómalos que distorsionan los resultados obtenidos. Para evitar la sensibilidad de la media a valores muy extremos utilizaremos sólo los datos que se encuentran dentro de un intervalo de confianza del 99 %. Ello supone eliminar 10 de las 222 observaciones, 4 pertenecientes a empresas participantes en consorcios en destino y 6 pertenecientes a empresas participantes en consorcios en origen. La realización de un nuevo test de medias para las restantes observaciones refleja, efectivamente, la existencia de diferencias significativas para la variable exportación.
- (9) En este último caso, sólo a un nivel de significación 0,1. No obstante, la eliminación de los puntos anómalos señalados en la nota anterior permite incrementar el nivel de significación, tal y como puede apreciarse en el valor de los estadísticos.
- (10) Estos últimos corresponden a 21 consorcios en origen. Concretamente, se trata de 12 proyectos vinculados a otros tantos consorcios y 18 proyectos pertenecientes a 9 consorcios, a razón de dos proyectos por acuerdo. Señalar que la información disponible al respecto reside exclusivamente en la constatación acerca de si la empresa exportaba o no a dicho país, por lo que los resultados deben ser tomados con precaución habida cuenta que la información disponible no permite distinguir, en el caso de que la empresa exportara, si su experiencia era marginal o significativa.
- (11) Es más, la disolución puede interpretarse como un signo de éxito en tanto en cuanto ésta se produzca como consecuencia de la adquisición, por parte de las empresas participantes, de las competencias necesarias para desarrollar en solitario la actividad sujeta a colaboración y la no necesidad, a partir de ese momento, de la cooperación como mecanismo posibilitador de la misma (Gomes-Casseres, 1987).
- (12) Los resultados que aparecen en las tablas 10 y 11 fueron obtenidos a partir de una encuesta postal realizada por los autores en el marco de un estudio más amplio sobre este tipo de modalidad de cooperación. De la población objeto de análisis en los puntos anteriores, 54 acuerdos y 262 empresas, la encuesta fue dirigida a 210 empresas que integraban los 40 consorcios acogidos a las ayudas de ICEX en el período tomado como referencia para la realización de dicha encuesta -21 en destino y 19 en origen-. Se obtuvieron un total de 89 respuestas válidas con relación a la cuestión expuesta en la tabla 9, y un total de 87 en relación con la expuesta en la tabla 10, lo que supone un 42,4% y un 41,4% respectivamente, cifras que pueden ser consideradas representativas del conjunto de empresas participantes.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, J.A. Y DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la Empresa Exportadora Española*. Madrid: ICEX.
- BRADLEY, M.F. (1985): "Market and Internal Organization in Exporting for SMEs". A paper presented to Developing Markets for New Products and Services Through Joint Exporting by Innovative SMEs Seminar, Commission of the European Communities, Luxembourg, 6-7 March.
- CAMISÓN, C. (1997): *La Competitividad de la PYME Industrial Española: Estrategia y Competencias Distintivas*. Madrid: Civitas.
- CAMISÓN, C. Y LÓPEZ NAVARRO, M. A. (1999): "Los Consorcios de Exportación como Estrategia de Cooperación: un Análisis Contingente con el Proceso Exportador de la PYME", *Dirección y Organización*, nº 22, pp. 5-13.

- CAMISÓN, C.; GIL, M.T.; MARTÍNEZ, M.T. (1997): "La Empresa Española del Mueble: Internacionalización y Definición del Ámbito Estratégico", *Información Comercial Española*, nº 761, Marzo-Abril, pp. 81-99.
- CASANI, F. (1995): "Una Aproximación Empírica a la Cooperación Interempresarial en España", *Información Comercial Española*, nº 746, Octubre, pp. 25-41.
- CASTRO, M.Y MONEU, I. (1993): "Los Consorcios de Exportación", *Información Comercial Española*, nº 718, pp. 63-78.
- CAVUSGIL, S.T. (1980): "On the Internationalization Process of Firms", *European Research*, Vol. 8 (Noviembre), pp. 273-281.
- CAZORLA, L. (1997): "La Inversión Directa de la PYME Industrial Española en Países en Vías de Desarrollo: Un Análisis de los Factores Determinantes", *Información Comercial Española*, nº 761, Marzo-Abril, pp. 49-66.
- DURÁN, J.J. (1987): "Decisiones de Inversión Directa en el Exterior de la Empresa Española", *Información Comercial Española*, Marzo, pp. 73-86.
- DURÁN, J.J. (1992): "La Multinacionalización de la Empresa Española", *Papeles de Economía Española*, nº 60, pp. 109-112.
- DUIJNHOUWER, A. L. (1994): "Competitiveness, Autonomy and Business Relationships", en Veciana, J. M. (ed.) *Internationalization Networks and Strategy*. Avebury. pp. 174-200.
- FERNÁNDEZ, C. Y CASADO, M. (1994): "La Internacionalización de las Empresas Innovadoras Madrileñas", *Información Comercial Española*, nº 726, Febrero, pp. 77-97.
- GARCÍA CANAL, E. (1992): "La Cooperación Interempresarial en España: Características de los Acuerdos Suscritos entre 1986 y 1989", *Economía Industrial*, Julio-Agosto, pp. 113-122.
- GARCÍA CANAL, E. (1994): "Formas de Cooperación Horizontal: Empresas Conjuntas Frente a Acuerdos Contractuales", *Revista de Economía Aplicada*, Vol. 2, nº 5, pp. 51-68.
- GARCÍA CANAL, E. Y VALDÉS, A. (1996): "Tipología de Alianzas Estratégicas para la Internacionalización: Evidencia de las Empresas Españolas". X Congreso AEDEM, Granada.
- GATIGNON, H. Y ANDERSON, E. (1988): "The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation", *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, pp. 305-336.
- GERINGER, J. M. Y HEBERT, L. (1991): "Measuring Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, Nº 2, pp. 249-263.
- GERINGER, J. M. Y WOODCOCK, C. P. (1995): "Agency Costs and the Structure and Performance of International Joint Ventures", en Chatterjee, K. y Gray, B. (eds.): *International Joint Ventures: Economic and Organizational Perspectives*. Kluwer Academic Publishers. pp. 75-89.
- GLAISTER, K. W. Y BUCKLEY, P. J. (1998): "Measures of Performance in UK International Alliances", *Organization Studies*, Vol. 19, Nº 1, pp. 89-118.
- GOMES-CASSERES, B. (1987): "Joint Venture Inestability: is it a Problem?", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22, Nº 2, pp. 97-107.
- GOMES-CASSERES, B. (1989): "Ownership Structures of Foreign Subsidiaries: Theory and Evidence", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 11, pp. 1-25.
- GÓMEZ, J. M. (1995): "Fomento de la Cooperación entre Empresas en un Contexto de Competencia Internacional", VII Congreso AECA, Sevilla.
- GUAL, J. ET AL. (1991): *La Indústria Catalana en els anys noranta*. Barcelona: Ariel.
- HARRIGAN, K.R. (1986): *Manging for Joint Venture Success*. Lexington MA: Lexington Books.
- HENNART, J.F. (1988): "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 361-374.
- HERGERT, M. Y MORRIS, D. (1988): " Trends in Cooperative Activities and Ownership Patterns", en Contractor, F. J. y Lorange, P. (eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, pp. 99-109.
- HILL, R. C. Y HELLRIEGEL, D. (1994): "Critical Contingencies in Joint Ventures Management: Some Lessons from Managers", *Organization Science*, Vol. 5, Nº 4, pp. 594-607.
- HOVI, N. (1994): "Internationalizing Subcontractors: Is Co-operation an Alternative?", en Veciana, J. M. (ed.) *Internationalization Networks and Strategy*. Avebury. pp. 359-379.
- INKPEN, A. C. Y BIRKENSHAW, J. (1994): "International Joint Ventures and Performance: an Interorganizational Perspective", *International Business Review*. Vol. 3, Nº 3, pp. 201-217.
- JOHANSON, J. Y VAHLNE, J. (1977): "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, pp. 23-32.
- JOHANSON, J. Y VAHLNE, J. (1990): "The Mechanism of Internationalisation", *International Marketing Review*, Vol. 7, nº 4, pp 11-24.
- JOHANSON, J. Y WIEDERSHEIM, P. (1975): "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, pp. 305-322.
- KILLING, P. (1983): *Strategies for Joint Venture Success*. Londres: Routledge.
- LANZARA, R.; VARALDO, R.; ZAGNOLI, P. (1991): "Public Support to Export Consortia: The Italian Case", en Seringhaus, F.H. y Rosson, P.J. (EDS.): *Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations*.

- LÓPEZ, C. Y GARCÍA CANAL, E. (1997): "Internacionalización de la Empresa Española Mediante Inversión Directa en el Exterior: Principales Rasgos Distintivos", *Información Comercial Española*, nº 761, Marzo-Abril, pp. 17-31.
- MAKINO, S. Y BEAMISH, P. W. (1995): "Toward Developing a New Measure of International Joint Venture Ownership: Implication for IJV Performance". Working Paper, Western Business School, University of Western Ontario, Ontario, Canada.
- MARTÍ, L. (1992): "La Exportación" en Albi, E. (Coord.): *Europa y la Competitividad de la Economía Española*, pp. 133-160. Barcelona: Ariel.
- MENGUZZATO (1992): "La Cooperación: Una Alternativa para la Empresa de los 90", *Dirección y Organización*, Nº 4, pp. 54-62.
- MIRANDA, J. F. (1992): "Organización de los Acuerdos de Cooperación Empresarial en España y su Entorno", *Economía Industrial*, Mayo-Junio, pp. 7-16.
- MOHR, J. Y SPEAKMAN, R. (1994): "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 135-142.
- OLK, P. Y YOUNG, C. (1997): "Why Members Stay in or Leave an R&D Consortium: Performance and Conditions of Membership as Determinants of Continuity". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 855-877.
- PAN, Y. Y TSE, D.K. (1996): "Cooperative Strategies Between Foreign Firms in an Overseas Country", *Journal of International Business Studies*, Special Issue, pp. 929-946.
- RENART, LL. (1995): *Consortios de Exportación Enfocados; el Diseño y Puesta en Práctica*. Documento de Investigación nº 289, IESE.
- RIALP, A. Y RIALP, J. (1996): "El Papel de los Acuerdos de Cooperación en los Procesos de Internacionalización de la Empresa Española: un Análisis Empírico", *Papeles de Economía Española*, nº 60, pp. 248-266.
- ROIG, B. (1989): "Estrategias Cooperativas", *Economía Industrial*, Marzo-Abril, pp. 77-85.
- STOPFORD, J. M. Y WELLS, L. T. (1972): *Managing the Multinational Enterprise*. New York: Basic Books.
- VALDÉS, A. Y GARCÍA CANAL, E. (1995): "Las Empresas Conjuntas y la Pequeña Empresa Española: el Caso de las Acciones Colectivas Promovidas por el IMPI", *Información Comercial Española*, nº 746, Octubre, pp. 43-55.
- VALDÉS, A. Y GARCÍA CANAL, E. (1998): "Distinctive Features of Domestic and International Joint Ventures", *Management International Review*, Vol. 38, pp. 49-66.
- WELCH, L. Y JOYNT, P. (1987): "Grouping for Export: an Effective Solution?" en Reid, S.D. y Rosson, P. (eds.): *Managing Export Entry and Expansion*, pp. 54-70. New York: Praeger.

*Los autores agradecen el apoyo prestado por el Instituto Español de Comercio Exterior para la realización del presente trabajo, en base a un convenio de colaboración suscrito con dicho organismo.

