

# UNA APROXIMACION EMPIRICA A LAS CARACTERISTICAS DE LA COOPERACION EXPORTADORA EN EL CASO ESPAÑOL

*Miguel Angel López Navarro\**

En el presente trabajo se describen las características más relevantes de una modalidad específica de acuerdos de cooperación, como son aquéllos de naturaleza horizontal, para el desarrollo de actividades de venta en los mercados exteriores, también denominados «consorcios de exportación». El análisis, que se circunscribe al caso español, se desarrolla sobre una muestra de acuerdos de estas características formalizados al amparo del Programa de Consorcios de Exportación del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). El estudio pretende, básicamente, detectar las singularidades de este tipo de acuerdos a efectos de lograr una mayor comprensión de los mismos, dado el escaso énfasis que la literatura ha puesto en la cooperación entre empresas de una misma nacionalidad como mecanismo de acceso a los mercados internacionales.

**Palabras clave:** *estrategia comercial, conquista de mercados, empresas conjuntas, competitividad, exportaciones, internacionalización de la economía, España.*

**Clasificación JEL:** *F10.*

## 1. Introducción

En las dos últimas décadas, y como consecuencia de la cada vez mayor globalización de las economías y de los mercados, se viene observando un interés creciente por todos aquellos aspectos relacionados con el proceso de internacionalización de la empresa. En este contexto, son numero-

sos los trabajos donde se ha reflejado una relación positiva entre la probabilidad exportadora y el tamaño de la empresa<sup>1</sup>, así como entre el tamaño y la utilización de modelos de acceso que suponen un mayor compromiso con los mercados exteriores, como es el caso, por ejemplo, de la utilización de redes de distribución propias frente al recurso a las redes de distribución ajenas (Alonso y Donoso, 1994; Fernández y Casado, 1994). Tales relaciones ponen de manifiesto el pro-

---

\* Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Universitat Jaume I.

El autor desea expresar su agradecimiento al Instituto Español de Comercio Exterior por su inestimable colaboración en la realización del presente trabajo, a raíz de un convenio suscrito con dicho organismo.

---

<sup>1</sup> Véase, por ejemplo, ALONSO y DONOSO (1994; 1998), AUQUIER (1980); BONACCORSI (1992); CAVUSGIL, BILKEY y TESAR (1979); CAVUSGIL y NEVIN (1981); CAVUSGIL y NAOR (1987); CHRISTENSEN, ROCHA y GERNER (1987); REID (1982) o YAPRAK (1985).

blema dimensional de la empresa a la hora de actuar en los mercados internacionales, ya que el desarrollo de políticas exportadoras comprometidas comporta la movilización de unos recursos que las organizaciones de menor tamaño pueden no estar en condiciones de asumir<sup>2</sup>. Ante este hecho, la cooperación empresarial se constituye como una opción estratégica que permite superar el mayor número de obstáculos percibidos por este tipo de empresas a la hora de desarrollar con éxito su actividad exportadora. Este planteamiento es especialmente válido para el caso español, cuyo tejido empresarial se caracteriza, siguiendo a Alonso y Donoso (1996), por una baja propensión a exportar y una elevada inestabilidad exportadora, consecuencia de su reducida dimensión y de la insuficiencia de capacidades directivas para operar en un entorno internacional. No obstante, la gran mayoría de los trabajos acerca de los procesos de cooperación en el marco de la actividad internacional de la empresa han estado centrados, 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 pretende actuar. Podemos 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<sup>3</sup>, si bien en ninguno de ellos se han reflejado, sobre una base de casos suficientemente amplia, las características más relevantes de este tipo de alianzas estratégicas. Este es, precisamente, el objetivo del presente trabajo, detectar las singularidades que presentan este tipo de acuerdos de colaboración con el pro-

pósito de contribuir a su mejor conocimiento. Para ello, el trabajo se estructura de la siguiente forma: en el próximo apartado, que se corresponde con el epígrafe segundo, trataremos de delimitar conceptualmente el modelo de cooperación que conforma la base del estudio. En el siguiente apartado se exponen sus características más relevantes, tomando como base una muestra de 83 acuerdos desarrollados al amparo de los programas de promoción del ICEX. La información fue obtenida tanto desde la citada institución como a partir de la encuesta dirigida a los directores generales de las empresas conjuntas a las que da lugar este tipo de modalidad cooperativa<sup>4</sup>. Para finalizar, en un último apartado se detallan las principales conclusiones obtenidas al respecto.

## 2. Cooperación empresarial y actividad exportadora

A pesar de la importancia que puede representar la exportación agrupada en el impulso de la internacionalización de la pequeña y mediana empresa, poca es la atención que ha recibido en la literatura especializada. Por otra parte, debemos señalar que en aquellos trabajos donde se ha abordado dicha cuestión se han venido utilizando diferentes términos para referirse a esta modalidad cooperativa, tales como consorcios de exportación (Castro y Moneu, 1993; Lanzara *et al.*, 1991; Renart, 1995), grupos de exportación (Welch y Joynt, 1987), empresas conjuntas para la exportación (Bradley, 1985; Gebhard, 1987), o estructuras de marketing federado (Wilson, 1986). Estos términos, si bien en la mayoría de los casos van referidos a estructuras cooperativas similares, en ciertas ocasiones, e incluso bajo el mismo término, engloban realidades distintas, hecho que dificulta enormemente su comparabilidad y la de las guías propuestas

<sup>2</sup> Como señala HOANG (1998: 78), «las operaciones internacionales implican incurrir en mayores costes y riesgos y es por tanto lógico asumir que las grandes empresas, con mayores niveles de recursos, gocen de ciertas ventajas asociadas al tamaño, como las economías de escala y de alcance. Estas ventajas posibilitan que tales empresas se comprometan de manera efectiva en operaciones de carácter internacional y, en consecuencia, puedan obtener unos mejores niveles de desempeño».

<sup>3</sup> Véase, por ejemplo, BRADLEY (1985); CAMISON y LOPEZ NAVARRO (1999); CASTRO y MONEU (1993); LANZARA, VARALDO y ZAGNOLI (1991); RENART (1995) o WELCH y JOYNT (1987).

<sup>4</sup> Este trabajo se inserta en una investigación más amplia sobre este tipo de acuerdos de cooperación. Concretamente, la población objeto de dicho estudio, que se llevó a cabo durante el período 1997-1998, la constituyeron aquellos acuerdos todavía operativos que se habían acogido a las ayudas del ICEX hasta el año 1996. De los 118 grupos que cumplían tales requisitos se obtuvieron respuestas válidas de un total de 83.

para su adecuado desarrollo. En nuestro caso utilizaremos el término consorcio de exportación, tanto por ser la denominación de uso práctico más extendida en nuestro país como por ser éste el que da nombre al programa de soporte del ICEX —marco en el cual se desenvuelve este estudio—. No obstante, entendemos que resulta útil, si no necesario, tratar de ofrecer una definición que intente recoger la esencia de dicha modalidad cooperativa y que, de alguna forma, nos permita diferenciarla de otro tipo de relaciones interempresariales. De hecho, el ejercicio de comprensión de cualquier fenómeno pasa, en primer lugar, por la correcta delimitación del mismo. Un consorcio de exportación, en un sentido amplio, se concreta en la unión de una serie de empresas para constituir una entidad de propiedad conjunta, jurídicamente independiente, que se encargue de desarrollar y coordinar, total o parcialmente, su actividad exportadora en uno o varios mercados.

El fundamento de este tipo de acuerdos reside, en contraposición al caso de las empresas conjuntas internacionales —donde se busca 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 infraestructura exportadora. Así, el recurso a los consorcios de exportación se justificaría desde la óptica del tamaño y de las economías en costes que éste conlleva. Esto les convierte en una opción especialmente atractiva para la pequeña y mediana empresa, habida cuenta que permite alcanzar tales economías sin necesidad de renunciar a las ventajas derivadas de la especialización. Las economías asociadas a este tipo de modalidad cooperativa son aquéllas inherentes a los intermediarios del canal, es decir, las derivadas de la manipulación de los productos de varias empresas fabricantes, logrando así unos costes unitarios en aquellas actividades ligadas a la comercialización de una sola línea de producto inferiores a los accesibles a un fabricante individual —economías de escala—, así como las ventajas derivadas de

la oferta de una gama de productos más amplia en el marco de una misma estructura comercial —economías de alcance—. Otro motivo que justifica la formación de consorcios de exportación reside en el intento de mejorar la capacidad de influencia de las empresas participantes en el marco de los canales de distribución internacionales. No obstante, la búsqueda de ese mayor poder de negociación obedece a motivos de base distintos en función de la naturaleza de la relación entre los socios, es decir, según se trate de empresas que fabriquen productos complementarios —que se comercializan a través del mismo canal de distribución—, o empresas que ofrezcan el mismo tipo de productos, es decir, que sean competidoras directas en el mercado. En el primero de los casos, lo que se pretende es mejorar el poder frente a la distribución a partir de la oferta de una gama de productos más amplia y atractiva que permita responder a las necesidades diversificadas de la misma. De hecho, tal y como se señala en la literatura sobre canales de distribución, la amplitud de la gama de productos es uno de los criterios en que los mayoristas basan su decisión de incorporar proveedores a su cartera (Bowerson y Bixby, 1992; Schewe y Smith, 1982). En este sentido, señalar también que la literatura específica sobre internacionalización ha reflejado una relación positiva entre la amplitud de la gama de productos y el desempeño exportador (Christensen, Rocha y Gerner, 1987; Hoang, 1998; Kaynak y Kuan, 1993; Szymanski, Bharadwaj y Varadarajan, 1993). En el caso de que se trate de empresas competidoras, lo que se persigue con la colaboración es posibilitar el acceso a grandes pedidos efectuados por determinados tipos de clientes, que sólo pueden ser abordados si los proveedores son capaces de proporcionar los productos en las cantidades requeridas (Gebhard, 1987). En este sentido, la tendencia creciente que se refleja en los últimos años con relación a una mayor concentración de la demanda puede generar incentivos para el desarrollo de acciones cooperativas desde el lado de la oferta, con el propósito de buscar un reequilibrio de la situación, dado el enorme poder adquirido por las grandes cadenas y centrales de compra.

### 3. Los acuerdos de cooperación en el ámbito exportador promovidos por el ICEX

Como hemos apuntado anteriormente, en la confección del presente trabajo se tomaron como base de estudio aquellos acuerdos integrados por empresas españolas al amparo de los programas de promoción del ICEX. La restricción del ámbito de estudio a los grupos subvencionados por este organismo obedece, básicamente, a la imposibilidad de obtener información acerca de la existencia de otros grupos que operasen al margen de dicho programa, dada la inexistencia de algún directorio o base a partir del cual extraer dicha información. Identificado este colectivo como ámbito de la investigación describiremos a continuación, si bien de una forma muy breve, algunas de las características más significativas del programa de promoción público que lo ampara. El Programa de Consorcios de Exportación, que data del año 1983, y que presenta un carácter prioritario para el ICEX, 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. El programa exige una serie de condiciones a las empresas que quieran acogerse a las ayudas. Entre las más relevantes podemos citar la necesidad de crear una nueva sociedad con personalidad jurídica propia, la presencia de un número mínimo de tres empresas (no pudiendo tener ninguna de ellas una participación en el capital de la nueva empresa superior al 33 por 100, o del 25 por 100 en el caso de que sean cuatro las empresas participantes), la necesidad de contar con un gerente que trabaje en exclusiva para el grupo, así como la presentación de un plan de actuación exterior y un plan de viabilidad económico-financiera a cuatro años. Con relación a los conceptos de ayuda, el compromiso de apoyo tiene lugar a lo largo de un período de cuatro años de actividad, cofinanciándose tanto los gastos de estructura, —gastos de constitución y de funcionamiento—, como los gastos de promoción. En la actualidad los porcentajes de ayuda ascienden al 50 por 100

CUADRO 1 PROMOTORES DE LOS ACUERDOS		
Promotor	Frecuencias	%
Alguna de las empresas participantes .....	43	51,8
Cámara de comercio/Organismo autonómico .....	12 <sup>1</sup>	14,5
Asociación sectorial .....	4	4,8
Gerente.....	22 <sup>2</sup>	26,5
Consultora .....	2	2,4
<b>Total .....</b>	<b>83</b>	<b>100</b>
NOTAS:		
<sup>1</sup> En 2 de los casos intervino también en la labor de promoción alguna de las empresas participantes.		
<sup>2</sup> En 6 de los casos intervino también en la labor de promoción alguna de las empresas participantes.		

para los dos primeros años de actividad y a un 40 por 100 para los dos siguientes.

### 4. Análisis de las características de los acuerdos analizados

#### La figura del promotor

En el Cuadro 1 se presenta el tipo de promotor de los consorcios de exportación analizados. A este respecto, cabe señalar que prácticamente en la mitad de los casos la labor de promoción corresponde a alguna persona o institución ajena a las empresas participantes. Concretamente, dicho porcentaje se distribuye en partes relativamente iguales entre aquellos casos en los que es el propio gerente quien actúa de promotor (26,5 por 100) y aquellos casos en los que instituciones o empresas especializadas asumen este papel (un 14,5 por 100 en el caso de cámaras de comercio y organismos autonómicos, un 4,8 por 100 en el caso de asociaciones sectoriales, y un porcentaje marginal, el 2,4 por 100, en el caso de empresas consultoras). Con relación a este hecho, debemos apuntar que la imposibilidad por parte de determinadas empresas para sostener por sí mismas una infraestructura exportadora es un motivo necesario, pero muchas veces no suficiente, para

desembocar en la creación de un consorcio de exportación. A nivel general, es importante el grado de información que una empresa tenga acerca de las características de otras empresas, en orden a considerarlas como integrantes potenciales de la relación. Sucede que los directivos de las pequeñas y medianas empresas, que dedican la mayor parte de su tiempo y esfuerzo a la gestión del día a día, se muestran poco propensos a evaluar las posibilidades que un acuerdo de cooperación de éstas u otras características podría suponer para la empresa que gestionan (Duijnhouwer, 1994). Es por ello que la labor desempeñada por agentes externos locales a la hora de analizar las posibilidades exportadoras de las empresas de una zona geográfica concreta, atraer su atención respecto a las sustanciosas ventajas ofrecidas por la agrupación empresarial en el campo exportador y participar activamente en la gestación del grupo puede ser definida como fundamental<sup>5</sup> (Welch y Joynt, 1987). Las cuestiones relativas a la motivación del empresario para participar en el acuerdo y la tarea de actuar como guía en la gestación del mismo son extremadamente importantes, puesto que los empresarios de las PYMES suelen caracterizarse por ser personas bastante independientes, con estilos de dirección dominantes y por tanto poco propensos a abordar tareas colectivas con la cesión de autoridad que ello supone (Hovi, 1994). Así, se habla de la figura del promotor, pudiendo ser tanto una persona física como jurídica, y que es la persona de la cual surge la idea de constituir el consorcio, tratando de aglutinar en torno a ella a los socios potenciales del mismo y cuya labor, a raíz de las cifras antes expuestas, puede considerarse como relevante.

### Número de socios y participación en el capital

En el Cuadro 2 se recoge la distribución de frecuencias del número de socios que participan en este tipo de acuerdos de coo-

<sup>5</sup> El papel de estos agentes puede ser básico a la hora de franquear las barreras que dificultan el acceso de la PYME a los programas de promoción de acciones colectivas, barreras tales como la falta de información, su ineficaz distribución, la ausencia de enfoques estratégicos, la búsqueda de socios, la dificultad de rellenar las memorias justificativas, etcétera. (GOMEZ, 1995).

CUADRO 2		
<b>DISTRIBUCION DE LOS ACUERDOS POR NUMERO DE EMPRESAS</b>		
Número de empresas	Frecuencias	%
3 .....	29	34,9
4 .....	24	28,9
5 .....	14	16,8
> 5 .....	16	19,2
<b>Total .....</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

peración, caracterizados por valores elevados para dicha dimensión, situándose el número medio en 4,4. Una explicación al elevado número de socios podría venir dada por la ayuda financiera pública, que incita a un mayor número de organizaciones a adherirse al acuerdo<sup>6</sup> (Valdés y García Canal, 1995). No obstante, estos resultados estarían en consonancia 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 (García Canal y Valdés, 1996; Miranda, 1992; Valdés y García Canal, 1995; 1998), así como en el caso de que el acuerdo tenga como objetivo la constitución de una cierta masa crítica en alguna función determinada (Casani, 1995). Por lo que respecta a la participación de los socios en el capital de la nueva empresa (Cuadro 3), debemos señalar que se trata de acuerdos muy equilibrados, dado que en el 91,7 por 100 de los casos, todos los socios participaban en la misma cuantía. Dicho equilibrio obedece, básicamente, a las restricciones del ICEX antes apuntadas y que responderían al deseo de lograr que ninguno de los socios dominara el consorcio como consecuencia de una participación mayoritaria en su capital.

### Naturaleza de la relación del acuerdo con los productos comercializados por los socios

La literatura sobre cooperación empresarial ha enfatizado la complementariedad entre los *partners* como uno de los elemen-

<sup>6</sup> Consideración al margen de la propia restricción que sitúa en tres el número mínimo de socios para acceder a las ayudas públicas.

CUADRO 3

**DISTRIBUCION DE LOS ACUERDOS  
EN BASE A LA PARTICIPACION DE LAS  
EMPRESAS EN EL CAPITAL\***

Distribución del capital	Frecuencias	%
Equilibrada .....	66	91,7
Desequilibrada .....	6	8,3
<b>Total .....</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

NOTA:

\* En 11 de los casos no se disponía de información con relación a esta variable.

CUADRO 4

**DISTRIBUCION DE LOS ACUERDOS EN BASE  
A LA RELACION ENTRE LOS PRODUCTOS  
DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES**

Tipo de productos	Frecuencias	%
Complementarios.....	69	83,1
Sustitutivos (indiferenciados) .....	8	9,6
Independientes .....	6	7,2
<b>Total .....</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

tos clave a la hora de formalizar y desarrollar con éxito una relación (Contractor y Lorange, 1988; Dyer y Singh, 1998; Lado y Kedia, 1992). Dicha complementariedad, siguiendo a Edström, Högberg y Norbäck (1984), no sólo viene dada por la presencia de diferentes tipos de recursos en la relación sino también por la complementariedad dentro de cada tipo. Específicamente, en el caso de los consorcios de exportación la complementariedad tiene lugar en base a un tipo particular de recursos, como son los productos que las empresas participantes comercializan en el marco de la estructura conjunta. Se resalta, pues, la necesidad de que los productos sean lo más complementarios posible, evitando en todo momento que entren en colisión unos con otros, ya que ello provocaría una situación de competencia interna entre los socios (Castro y Moneu, 1993; Renart, 1995; Wilson, 1986). En el Cuadro 4 se clasifican los acuerdos atendiendo a la naturaleza de la relación entre los productos de las empresas participantes. Como puede apreciarse, en la mayor parte de los casos se trata de coaliciones de productos complementarios (83,1 por 100), repartiéndose el porcentaje restante en proporciones similares entre coaliciones de productos sustitutivos —indiferenciados— (9,6 por 100) y coaliciones de productos independientes (7,2 por 100). Si bien existen pocos acuerdos entre fabricantes de productos competitivos, su potencial, contrariamente a lo afirmado por autores como Wilson (1986), resulta importante en el caso de tratarse de productos indiferenciados (López Navarro, 1999).

Bien es cierto que será necesario definir, a priori, algún tipo de mecanismo de asignación de pedidos con el fin de evitar posibles conflictos cuando estos lleguen al consorcio. Las posibilidades existentes pueden ir desde el reparto proporcional en función de alguna variable específica, como es, por ejemplo, el capital aportado por cada empresa a la constitución del consorcio, hasta mecanismos rotatorios en el caso de que las órdenes no tuvieran la magnitud suficiente. En el supuesto de que dichos mecanismos sean correctamente implantados este tipo de consorcios presenta una ventaja adicional frente a los de carácter complementario, como es la posibilidad de equilibrar perfectamente las exportaciones de cada miembro con sus aportaciones, cuestión más difícil de llevar a cabo en estos últimos (Brusco, 1993). En el caso de los consorcios de productos independientes, si bien a priori su constitución puede antojarse injustificada, un análisis detallado permite constatar que la totalidad de los mismos tiene, como área geográfica de actuación, mercados de carácter emergente a los que pueden atribuirse canales de distribución poco desarrollados y especializados, en los que resulta factible asumir qué productos de carácter independiente se comercializan a través de un mismo canal de distribución<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Como apunta CHANDLER (1990), en este tipo de acuerdos de marketing se requiere, como condición mínima imprescindible, la utilización de los mismos canales de distribución por parte de los productos de las diferentes empresas participantes, así como una uniformidad en las estrategias promocionales a utilizar.



CUADRO 5

**DISTRIBUCION DE LOS ACUERDOS  
POR SECTORES DE ACTIVIDAD**

Sector	Frecuencias	%
Bienes de consumo .....	26	31,3
Productos industriales.....	22	26,5
Agroalimentario .....	19	22,9
Bienes de equipo .....	10	12,0
Servicios .....	2	2,4
Multisectorial.....	4	4,8
<b>Total .....</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

**Distribución sectorial de los acuerdos**

Para el análisis de esta variable hemos optado por la utilización de una clasificación sectorial que podríamos catalogar como amplia. El motivo obedece a la existencia de numerosos casos en los que, si bien todas las empresas pueden catalogarse dentro de un mismo epígrafe de acuerdo con la clasificación propuesta, cabría disgregarlas en varios sectores de actividad en el caso de utilizar alguna clasificación más detallada (como por ejemplo la CNAE), lo que llevaría a catalogar todos estos acuerdos como «multisectoriales». Los sectores donde se constituyen un mayor número de acuerdos de estas características, como se expone en el Cuadro 5, son el de bienes de consumo (31,3 por 100), seguido por el de productos industriales (26,5 por 100) y el agroalimentario (22,9 por 100). Si bien no existen por parte del ICEX incentivos específicos que estimulen la creación de acuerdos en sectores de actividad concretos, dada su naturaleza suelen prevalecer en sectores fragmentados donde predomina la pequeña y mediana empresa como son, por ejemplo, los de calzado, madera-mueble, textil, ferretería, etcétera.

**Estructura de financiación de la relación**

El sistema de financiación de las actividades del consorcio constituye uno de los puntos claves para el buen desarrollo de

CUADRO 6

**MODELOS DE FINANCIACION UTILIZADOS**

Modelos de financiación	Frecuencias	%
Totalmente fijo (sólo cuotas periódicas).....	23	27,7
Mixto .....	41	49,4
Totalmente variable.....	19	22,9
<b>Total .....</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

un acuerdo de estas características, y ello por un doble motivo. En primer lugar, éste debe permitir a la nueva empresa constituida disponer de la liquidez necesaria para el correcto desarrollo de sus actividades, aspecto importante si tenemos en cuenta la lentitud y los elevados costes que supone la apertura de mercados exteriores. En segundo lugar, la adecuada selección del modelo de financiación va a incidir notoriamente en el equilibrio entre sus miembros, aspecto fundamental a la hora de valorar una relación cooperativa. Precisamente, uno de los principales inconvenientes de aquellos acuerdos de cooperación que suponen la concentración y utilización conjunta de recursos reside en la dificultad de conseguir que los resultados obtenidos por las partes, como consecuencia de los recursos puestos en común, tengan una distribución acorde con los aportes efectuados por éstas, si bien ello es absolutamente crucial para su supervivencia (Roig, 1989; Strandell, 1985). Básicamente, dos son los modelos que pueden identificarse: 1) por una parte, un modelo que podríamos catalogar como de financiación fija, sustentado en cuotas periódicas que son aportadas por las empresas participantes; 2) por otra, un modelo de financiación variable que se sustenta bien en base a comisiones sobre ventas, bien en base a un margen sobre el precio de venta de los productos. Como se observa en el Cuadro 6, prácticamente la mitad de los consorcios de exportación analizados utiliza un modelo de financiación mixto (el 49,4 por 100), donde se combinan las dos modalidades apuntadas, mientras que el resto se reparten entre los dos modelos de financiación que podríamos catalogar como puros, en una proporción ligeramente mayor para aquéllos que utilizan un sistema totalmente fijo (27,7 por

CUADRO 7

**EVOLUCION EN EL MODELO DE FINANCIACION**

Inicio actividades	Actualidad			Total
	Fijo	Mixto	Variable	
Fijo.....	23 (51,1%)	21 (46,7%)	1 (2,2%)	45 (54,2%)
Mixto.....	0 (0%)	20 (76,9%)	6 (23,1%)	26 (31,3%)
Variable.....	0 (0%)	0 (0%)	12 (100%)	12 (14,5%)
<b>Total.....</b>	<b>23 (27,7%)</b>	<b>41 (49,4%)</b>	<b>19 (22,9%)</b>	<b>83 (100%)</b>

100) frente a los que utilizan un sistema totalmente variable (22,9 por 100). Adicionalmente, en el Cuadro 7 se expone un análisis comparativo del modelo de financiación utilizado por los distintos consorcios analizados en dos momentos del tiempo: el inicio de sus actividades y el momento de llevar a cabo la investigación, con el propósito de observar su evolución. En dicho cuadro se puede observar una tendencia hacia la utilización en mayor grado de modelos de financiación variable. Así, de los 45 consorcios que tenían un modelo de financiación totalmente fijo en su inicio, 21 han evolucionado hacia fórmulas mixtas y 1 utiliza ahora un modelo totalmente variable. De los 26 que partían de una situación mixta, 6 han optado por una financiación totalmente variable. Por último, ninguno de los que partía de una financiación totalmente variable ha modificado su posición. Esta tendencia a la utilización de mayores porcentajes de financiación variable puede venir explicada por la mejor disposición de estas partidas para equilibrar el aprovechamiento y los costes de participación en el consorcio entre los distintos miembros, una vez superada una etapa inicial donde la inexistencia de ventas puede obligar a la financiación del consorcio a través de cuotas periódicas a satisfacer por los distintos integrantes del grupo.

CUADRO 8

**RELACION DE EXCLUSIVIDAD CONSORCIO-EMPRESAS**

Relación de exclusividad	Frecuencias	%
Exclusividad total en lo referente a la actividad exportadora.....	15	18,1
Exclusividad con restricciones.....	59	71,1
No hay exclusividad de ningún tipo.....	9	10,8
<b>Total.....</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

**Relaciones de exclusividad de las empresas participantes en relación con el consorcio**

La empresa, a la hora de decidir cómo canalizar sus productos desde el mercado doméstico hacia los mercados exteriores, y dejando al margen los mecanismos utilizados en destino a la hora de distribuir dichos productos, puede optar por una doble vía: 1) externalizar dicha actividad en intermediarios situados en el propio país de origen de la empresa; 2) internalizar en la propia empresa todas las actividades referentes a la organización de la actividad exterior, lo que supone desarrollar en mayor o menor medida algún tipo de estructura organizativa que le permita gestionar dicha actividad. Si bien la primera opción requiere escasos recursos, presenta los inconvenientes derivados de la ausencia de control sobre la distribución exterior de los productos. Por contra, la segunda posibilidad puede ser infructuosa si la empresa no detenta los recursos y capacidades necesarios, ya que ello condicionará su habilidad para dirigir las operaciones internacionales (Bamberger y Evers, 1994; Reid, 1983). Los consorcios de exportación pueden plantearse cómo una tercera posibilidad, donde las organizaciones participantes externalizan su actividad internacional en una tercera empresa, si bien comparten la propiedad de ésta. No obstante, optar por esta última vía no implica renunciar a las otras alternativas en mercados geográficos, líneas de productos o momentos del tiempo distintos. El Cuadro 8 permite distinguir varias posibilidades en relación con lo expuesto anteriormente.



Así, puede observarse desde una situación donde el consorcio canaliza totalmente la actividad exportadora de las empresas participantes, hasta la ausencia total de exclusividad —circunstancia que supone que el consorcio competirá con otras alternativas utilizadas por las empresas participantes en su campo de actuación—, pasando por situaciones donde existen determinadas restricciones<sup>8</sup>. La presencia de tales restricciones supone que la empresa deberá utilizar alternativas al margen del consorcio para exportar en aquellos ámbitos ajenos a la actividad de éste. Tal y como se desprende de dicha tabla, los casos extremos son los menos usuales. La exclusividad total sólo se da en el 18,1 por 100 de los casos, mientras que la ausencia de cualquier tipo de exclusividad en el 10,8 por 100. Así, lo habitual es el establecimiento de algún tipo de restricción, limitándose la exclusividad a los clientes captados con posterioridad a la constitución del consorcio (32,5 por 100), a determinadas áreas geográficas (24,1 por 100), a determinadas líneas de productos (3,6 por 100), o bien a una combinación de las anteriores (10,8 por 100). Por otra parte, y bajo la premisa de que la existencia de tales restricciones podía tener un componente temporal, analizamos dicha dimensión, al igual que en el punto anterior, comparando sus valores en el inicio de la actividad con aquéllos en el momento de llevar a cabo la investigación (véase Cuadro 9). Como puede apreciarse en dicho cuadro, la nota dominante suele ser la permanencia de las restricciones en el tiempo (sólo hay 5 casos, apenas un 6 por 100 del total, que han experimentado alguna variación). En este sentido, debemos señalar que la no eliminación de las restricciones en cuanto a los mercados geográficos de actuación y las líneas de productos puede resultar lógica: en el caso de la primera porque ésta es suscrita mayoritariamente en la modalidad de consorcios en destino, los cuales, por su propia naturaleza, son creados para actuar en

<sup>8</sup> Dichas restricciones suponen que la alianza se utiliza para canalizar la oferta de las empresas participantes bien en relación con mercados específicos, bien en relación con líneas de producto concretas, bien en relación con nuevos clientes, quedando al margen en este último caso los clientes que formaban parte de la cartera de la empresa antes de su incorporación al grupo.

**CUADRO 9**  
**EVOLUCION EN LAS RELACIONES DE EXCLUSIVIDAD\***

Inicio actividades	Actualidad			Total
	Exclusividad total	Exclusividad sujeta a restricciones	No hay exclusividad	
Exclusividad total.....	13 (86,7)	2 (13,3)	0 (0)	15 (18,1)
Exclusividad sujeta a restricciones .....	2 (3,4)	56 (96,6)	0 (0)	58 (69,9)
No hay exclusividad .....	0 (0)	1 (10)	9 (90)	10 (12,0)
<b>Total.....</b>	<b>15 (18,1)</b>	<b>59 (71,1)</b>	<b>9 (10,8)</b>	<b>83 (100)</b>

\* Las cifras entre paréntesis indican los porcentajes.

mercados muy específicos; en el caso de la segunda porque, ante la creación de coaliciones sobre bases de complementariedad entre empresas puede carecer de sentido, en el caso de organizaciones multinegocio, comercializar a través del consorcio líneas de productos que se aparten de la estrategia de éste. No obstante, resulta menos explicable la línea inmovilista en el caso de la restricción por tipo de clientes, ya que parece razonable que después de un período de actividad más o menos dilatado las empresas incorporen al consorcio a los clientes captados con anterioridad a la constitución del mismo, y ello por un doble motivo: en primera instancia porque genera dilución de esfuerzos comerciales abordar un mismo mercado desde dos estrategias en origen distintas (internalización para los clientes antiguos y el consorcio para los clientes nuevos); en segundo lugar porque, asumiendo un cierto grado de complementariedad que posibilite el que los clientes antiguos de una empresa puedan ser a su vez clientes de los demás socios del consorcio, podría resultar poco equitativo y fuente de potenciales conflic-

tos abordar los mismos clientes por parte de diferentes socios desde estrategias distintas.

### La dirección general del consorcio

La dirección de la empresa conjunta, representada en la figura del director general de ésta, se configura como uno de los elementos clave a la hora de determinar el correcto funcionamiento de una estructura cooperativa de tales características (Schaan y Beamish, 1988). En primer lugar porque va a ser la persona encargada de ejecutar, y a menudo también diseñar, la estrategia del grupo. Adicionalmente, su importancia también reside en el desempeño de la difícil misión de mantener cohesionado el sistema, actuando como mediador en la resolución de los conflictos e incentivando a los miembros para evitar que estos adopten una postura pasiva en la actividad cooperativa, siendo esta última una función de especial trascendencia. Autores como Killing (1983) o Schaan (1988), en sus trabajos sobre empresas conjuntas, afirman que el primer objetivo de la dirección de la empresa central reside en evitar el conflicto entre los socios, dejando en un segundo plano la consecución de objetivos concretos en términos de desempeño. A este respecto, tal y como señalan Schaan y Beamish (1988), es importante hacer constar que el reto de los directivos no radica únicamente en conjugar las diferentes expectativas de los socios con relación a la empresa conjunta, sino que se encuentran con el problema añadido de que tales expectativas raramente son especificadas por los socios, además de ser cambiantes en el tiempo. Para un buen desarrollo de su labor es necesario que el gerente actúe con total imparcialidad, sin favorecer a ninguna de las empresas participantes. Por tanto, éstas deberían concederle un cierto margen de autonomía y un tiempo razonable para ejecutar la estrategia colectiva<sup>9</sup>. Con el propósito de analizar el papel

desempeñado por la dirección de la nueva empresa en el marco de la actividad colectiva se definieron 5 posibles roles, que se exponen en el Cuadro 10, y que iban desde posiciones de mayor a menor independencia en la toma de decisiones. Como se aprecia en dicho cuadro, la mayoría de los gerentes desempeña el papel número dos, que se corresponde con una dirección que asume un rol de liderazgo mediatizado por los socios (el 51,8 por 100). El otro gran grupo (33,7 por 100) está formado por gerentes que asumen la función de operativizar y ejecutar la estrategia, siendo los socios quienes definen las líneas directrices de la misma. Es reducido el número de casos donde el gerente asume un papel dominante (7,2 por 100), siendo también marginal el número de gerentes que desempeñan los papeles 4 y 5, los de menor autonomía, con un 4,8 por 100 y un 2,4 por 100 respectivamente.

Un aspecto que consideramos relevante y tratamos de analizar en este epígrafe era si había alguna relación entre el promotor del consorcio y el papel desempeñado por el gerente. Los resultados expuestos en el Cuadro 11 permiten constatar que en aquellas situaciones donde el gerente es el promotor, éste asume uno de los dos papeles de mayor autoridad en el 90,9 por 100 de los casos. En el supuesto de que sea alguna institución la promotora, alguno de dichos papeles es asumido por el gerente en el 61,1 por 100 de los casos. Sin embargo, en el caso que el consorcio sea promovido desde alguna de las empresas participantes, la asunción de uno de ambos papeles por parte del gerente solamente tiene lugar en el 41,9 por 100 de los casos. Así, podemos señalar que el papel del gerente está mediatizado por el promotor, de manera que éste asume un papel con mayor autoridad y autonomía cuando es él mismo quien ha gestado el grupo. Dicha relación resulta razonable, asumiendo que si es el propio gerente quien gestiona la creación del consorcio va a desempeñar una posición de liderazgo desde el principio. Por su parte, las empresas que deciden integrarse en el grupo asumen el papel de líder del

<sup>9</sup> MELE (1986), en el desarrollo de un modelo de cooperación exportadora en el marco de las pequeñas empresas italianas que operan en sectores de actividad maduros, apuntaba que éste debía girar en torno a una sociedad comercial a la que debía dotarse de suficiente autonomía operativa y funcional, esto es, debía asumir el papel de liderar el proceso completo

(definición de la estrategia, coordinación funcional, conexión entre las diversas actividades operativas, etcétera).

CUADRO 10

**PAPEL DESEMPEÑADO POR EL GERENTE**

Papel del gerente	Frecuencias	%
1) Marca las directrices más adecuadas, siendo sus reuniones con los socios de carácter meramente informativo.....	6	7,2
2) Sugiere a los socios las directrices más adecuadas, recoge las opiniones de éstos y toma las decisiones que le parecen más idóneas .....	43	51,8
3) Los socios diseñan las líneas generales de la estrategia consorcial, siendo responsabilidad suya su concreción en planes más concretos y su ejecución.....	28	33,7
4) Los socios diseñan con detalle la estrategia del consorcio, aunque admiten modificaciones por su parte, siempre y cuando sean comunicadas y consensuadas nuevamente por los socios.....	4	4,8
5) Se limita a ejecutar las directrices marcadas por los miembros.....	2	2,4
<b>Total.....</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

gerente-promotor presuponándose, dado que se incorporan, una identificación y confianza con sus planteamientos, lo que llevará sin duda a concederle un mayor grado de discrecionalidad en la toma de decisiones.

**Perfil de las empresas participantes**

En este epígrafe se recogen los resultados de un análisis descriptivo acerca del perfil de las empresas que integran los acuerdos analizados, un total de 370, básicamente en cuanto a su tamaño y su propensión exportadora. Para el análisis de la variable tamaño se han utilizado dos indicadores, como son el número de trabajadores y el volumen de facturación, cuyos valores corresponden al período previo a la integración de las empresas en los respectivos grupos. A partir del análisis de las frecuencias expuestas en las dos primeras columnas del Cuadro 12 puede apreciarse la reducida dimensión que, en términos generales, caracteriza a las empresas que conforman este

CUADRO 11

**RELACION ENTRE LA FIGURA DEL PROMOTOR Y EL PAPEL DESEMPEÑADO POR EL GERENTE**

Promotor	Papel del gerente <sup>1</sup>			Total
	(1) y (2)	(3)	(4) y (5)	
Empresas.....	18 (41,9%)	21 (48,8%)	4 (9,3%)	43 (51,8%)
Gerente.....	20 (90,9%)	2 (9,1%)	0 (0%)	22 (26,5%)
Institución.....	11 (61,1%)	5 (27,8%)	2 (11,1%)	18 (21,7%)
<b>Total.....</b>	<b>49 (59%)</b>	<b>28 (33,7%)</b>	<b>6 (7,2%)</b>	<b>83 (100%)</b>

NOTA:

<sup>1</sup> Los papeles asumidos por el gerente, representados numéricamente, se corresponden con los apuntados en el Cuadro 10.

tipo de estructuras de cooperación. Así, si consideramos el tamaño medido por la variable plantilla, se observa que el 66,4 por 100 de las empresas cuenta con menos de 50 trabajadores, porcentaje que se incrementa hasta el 87,5 por 100 si consideramos también las que cuentan con menos de 100 empleados. Si medimos el tamaño por medio de la variable facturación, se aprecia cómo el 64,7 por 100 de las empresas factura por debajo de los 500 millones de pesetas, siendo importante el porcentaje de empresas cuya cifra de facturación no supera los 200 millones (un 34,4 por 100). En cuanto a la propensión exportadora, los resultados expuestos en la última columna del Cuadro 12 muestran que más de la mitad de las empresas (un 54,9 por 100) exportaba por debajo del 10 por 100 de su volumen de facturación en el momento de su incorporación al grupo, porcentaje que se eleva al 71,7 por 100 si consideramos las que exportaban por debajo del 25 por 100. No obstante, en este caso debe señalarse la presencia de un porcentaje importante de empresas cuya propensión exportadora rebasaba el 50 por 100, concretamente un 16,2 por 100. Buena parte de estas empresas se integran en determinados grupos que concentran a organiza-

CUADRO 12

**DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES POR TAMAÑO (PLANTILLA Y FACTURACION) Y PROPENSION EXPORTADORA EN EL MOMENTO DE SU INCORPORACION AL CONSORCIO**

Plantilla	Frecuencias	%	Facturación (millones)	Frecuencias	%	Exportación (millones)	Frecuencias	%
< 25.....	156	42,1	≤ 100.....	55	14,9	0.....	88	23,8
26-50.....	90	24,3	101-200.....	72	19,5	0,1-10.....	115	31,1
51-100.....	78	21,1	201-500.....	112	30,3	10,1-25.....	62	16,8
101-250.....	28	7,6	501-1000.....	73	19,7	25,1-50.....	45	12,2
> 250.....	18	4,9	> 1000.....	58	15,5	> 50.....	60	16,2
<b>Total.....</b>	<b>370</b>	<b>100</b>	<b>Total.....</b>	<b>370</b>	<b>100</b>	<b>Total.....</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

ciones con mayor propensión exportadora, como son los consorcios en destino, así como en determinadas coaliciones en el campo de los productos agroalimentarios frescos, constituidas por empresas con vocación claramente exportadora y cuya agrupación obedece básicamente a motivos de concentración de la oferta.

## 5. Conclusiones

En el presente trabajo hemos analizado, con relación a una serie de dimensiones que consideramos relevantes, el perfil de una modalidad específica de acuerdos de cooperación, como son los consorcios de exportación, integrados por empresas españolas. A este respecto debemos señalar, en primera instancia, la importancia que en la gestación de este tipo de acuerdos desempeñan promotores externos ajenos a las empresas participantes, bien sean organismos institucionales o los propios gerentes, ya que prácticamente en la mitad de los casos fueron éstos los que impulsaron la constitución de los grupos analizados. Hemos constatado también en este tipo de acuerdos un número de socios relativamente elevado, circunstancia que puede venir explicada en parte por las ayudas públicas a las que están sujetos, si bien la literatura también constata la participación de un mayor número de socios en el caso de acuerdos de cooperación entre empresas de un mismo país, o cuando la cooperación tiene lugar para acceder a una cierta

masa crítica en alguna función determinada, circunstancias que confluyen en este tipo de alianzas. Por otra parte, y en lo que atañe a la relación entre los productos de los socios, se trata de acuerdos de complementariedad, donde los productos de unas empresas refuerzan la venta de los productos del resto, siendo relativamente escaso el número de consorcios entre fabricantes de productos sustitutivos, si bien estos últimos están constituidos en su integridad por fabricantes de productos indiferenciados.

En cuanto a las relaciones de exclusividad que las empresas participantes en este tipo de acciones colectivas mantienen con relación a la nueva organización que se constituye, hemos constatado que en la mayoría de los casos suelen explicitarse restricciones (por mercados, familias de productos, o dejando al margen del consorcio los clientes captados con anterioridad a la constitución de éste), no siendo por tanto habitual que este tipo de acuerdos se constituyan para canalizar la plena actividad exportadora de las empresas que los integran. Por otra parte, cabe apuntar que este tipo de restricciones perduran en el tiempo, lo que no haría sino reafirmar el carácter de temporalidad de este tipo de acuerdos de cooperación. En cuanto a la estructura de financiación, predominan los modelos mixtos, esto es, una situación donde se combinan —en distintos porcentajes— las contribuciones periódicas fijas por parte de los socios y las aportaciones variables (básicamente, comisiones sobre la facturación canalizada a través del consor-

cio o un margen sobre el precio de venta). Por otra parte, señalar que la estructura de financiación evoluciona con el tiempo hacia modelos que utilizan una mayor proporción de financiación variable, lo que permite, una vez superada una hipotética situación inicial donde la ausencia de ventas requeriría la aportación de cantidades fijas que sustentaran la actividad conjunta, pasar a una situación donde se posibilite un mayor equilibrio entre las contribuciones de los socios y las ventas originadas por el consorcio. No obstante, el porcentaje fijo, además de proporcionar recursos a la alianza en una situación inicial de escasas o nulas transacciones puede desempeñar en esta etapa un papel adicional no menos importante. Y es que, el hecho de que la participación en el consorcio constituya un coste fijo puede suponerle a la empresa un incentivo a la hora de mejorar sus productos, sus estructuras productivas, etcétera, a efectos de ser más competitiva en los mercados exteriores y poder amortizar mejor tales costes a través de unas ventas más cuantiosas. Esta circunstancia no ocurre en una situación de financiación totalmente variable, ya que en este caso los costes de mantenimiento de la agrupación están en consonancia directa con las ventas canalizadas a través de la misma, pudiendo llevar a ciertas empresas a adoptar una actitud pasiva frente a la ausencia de ventas de sus productos y, lo que puede ser más importante, a que las empresas que más facturan perciban la situación como desequilibrada, habida cuenta que son ellas las que sustentan la actividad del grupo con sus aportaciones.

En cuanto al papel asumido por el gerente de la nueva empresa creada, debemos apuntar que en la mayoría de los casos desempeña un papel de liderazgo mediatizado por los socios, siendo marginales las situaciones en las que el gerente asume un claro papel dominante, o aquéllas en las que desempeña una actividad meramente administrativa. De ello se deduce que los socios conceden un cierto margen de autonomía a la dirección del consorcio para el desarrollo de la actividad conjunta, si bien, y dada la importancia que reviste la actividad internacional, no están dispuestos a ceder el pleno control sobre el diseño de la estrategia colectiva. Debe-

mos apuntar también que la figura del promotor tiene una especial trascendencia en la determinación del papel ejercido por el gerente, de manera que éste ejerce un mayor liderazgo en aquellos casos en los que actuó como promotor. Por contra, en aquellos casos en los que el acuerdo fue promovido por alguna de las empresas participantes, el gerente asume posiciones de menor autonomía, lo que nos hace presuponer que en estos casos la(s) empresa(s) promotora(s) asume(n) un papel de mayor protagonismo.

Se ha constatado también que estas coaliciones están integradas, básicamente, por empresas de reducida dimensión. A través de su participación en un acuerdo de estas características dichas empresas pueden acceder a una masa crítica que permita el sostenimiento de una adecuada infraestructura comercial exportadora y el desarrollo de políticas más comprometidas en relación con los mercados internacionales, así como unas mayores capacidades de negociación y de control en el marco de los canales de distribución. Fruto de lo anterior, este tipo de acuerdos se constituyen, con carácter predominante, en sectores fragmentados donde predomina la pequeña y mediana empresa.

### Referencias bibliográficas

- [1] ALONSO J. A. y DONOSO V. (1994): *Competitividad de la Empresa Exportadora Española*, ICEX, Madrid.
- [2] ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1996): «Obstáculos a la internacionalización y políticas públicas de promoción. El caso de España», *Papeles de Economía Española*, número 66, páginas 124-143.
- [3] ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1998): *Competir en el exterior: La empresa española y los mercados internacionales*, ICEX, Madrid.
- [4] AUQUIER, A. (1980): «Size of Firms, Exporting Behavior and Structure of French Industry», *Journal of Industrial Economics*, diciembre, páginas 203-218.
- [5] BAMBERGER, I. y EVERS, M. (1994): «Internationalization Behaviour of Small and Medium Sized Enterprises-Empirical Results», en BAMBERGER, I. (ed.): *Product-Market Strategies of Small and Medium-Sized Enterprises*, páginas 310-363, Avebury Ashgate Publishing, Aldershot.
- [6] BONACCORSI, A. (1992): «On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity», *Journal of International Business Studies*, cuarto trimestre, páginas 605-635.



- [7] BOWERSON, D. J. y BIXBY, M. (1992): *Strategic Marketing. Channel Management*, McGraw-Hill.
- [8] BRADLEY, M. F. (1985): *Market an Internal Organization in Exporting for SMEs*, Ponencia presentada en el Seminario sobre «Developing Markets for New Products and Services Through Joint Exporting by Innovative SMEs», Comisión de las Comunidades Europeas, Luxemburgo.
- [9] BRUSCO, S. (1993): «Pequeñas Empresas y Prestación de Servicios Reales», en PYKE, F. y SENGENBERGER, W. (eds.): *Los Distritos Industriales y las Pequeñas y Medianas Empresas*, páginas 235-258, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- [10] CAMISON, C. y LOPEZ NAVARRO, M. A. (1999): «Los consorcios de exportación como estrategia de cooperación: un análisis vointingente con el proceso exportador de la PYME», *Dirección y Organización*, número 22, páginas 5-13.
- [11] CASANI, F. (1995): «Una aproximación empírica a la cooperación empresarial en España», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 746, páginas 25-41.
- [12] CASTRO, M. y MONEU, I. (1993): «Los consorcios de exportación», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 718, páginas 63-78.
- [13] CAVUSGIL, S. T.; BILKEY, W. J.; TESAR, G. (1979): «A Note of the Export Behaviour of Firms: Export Profiles», *Journal of International Business Studies*, volumen 10, número 1, páginas 91-97.
- [14] CAVUSGIL, S. T. y NAOR, J. (1987): «Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity», *Journal of Business Research*, volumen 15, número 3, páginas 221-235.
- [15] CAVUSGIL, S. T. y NEVIN, J. R. (1981): «Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation», *Journal of Marketing Research*, volumen 18, número 1, páginas 114-119.
- [16] CHANDLER, A. D. Jr. (1990): *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism*, Massachusetts, Harvard University Press.
- [17] CHRISTENSEN, C. H.; ROCHA, A. D.; GERNER, R.G. (1987): «An Emprirical Investigation of the Factors Influencing the Export Success of Brazilian Firms», *Journal of International Business Studies*, otoño, páginas 61-78.
- [18] CONTRACTOR, F. P. y LORANGE, P. (1988): «Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures», en CONTRACTOR, F. J. y LORANGE, P. (eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, páginas 3-28, Lexington Books, Lexington MA.
- [19] DUIJNHOUWER, A. L. (1994): «Competitiveness, Autonomy and Business Relationships», en VECIANA, J. M. (ed.): *Internationalization Networks and Strategy*, páginas 174-200, Avebury, Aldershot.
- [20] DYER, J. H. y SINGH, H. (1998): «The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage», *Academy of Management Journal*, volumen 23, número 4, páginas 660-679.
- [21] EDSTRÖM, A.; HÖGBERG, B.; NORBÄCK, L. R. (1984): «Alternative Explanations of Interorganizational Cooperation: The Case of Joint Programmes and Joint Ventures in Sweden», *Organization Studies*, volumen 5, número 2, páginas 147-168.
- [22] FERNANDEZ, C. y CASADO, M. (1994): «La internacionalización de las empresas innovadoras madrileñas», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, febrero, páginas 77-97.
- [23] GARCIA CANAL, E. y VALDES, A. (1996): «Tipología de Alianzas para la Internacionalización: Evidencia de las Empresas Españolas», Comunicación presentada al X congreso de AEDEM, volumen II A, páginas 325-335, Granada.
- [24] GEBHARD, T. A. (1987): «Export Joint Ventures as a Tool for Small Business», *Business Forum*, otoño, páginas 26-29.
- [25] GOMEZ, J. M. (1995): *Fomento de la Cooperación entre Empresas en un Contexto de Competencia Internacional*, Comunicación presentada al VIII Congreso AECA, Sevilla.
- [26] HOANG, B. P. (1998): «A Causal Study of Relationships Between Firm Characteristics, International Marketing Strategies and Export Performance», *Management International Review*, volumen 38, número especial, páginas 73-93.
- [27] HOVI, N. (1994): «Internationalizing Subcontractors: Is Cooperation an Alternative?», en VECIANA, J. M. (ed.): *Internationalization Networks and Strategy*, páginas 359-379, Avebury, Aldershot.
- [28] KAYNAK, E. y KUAN, W. K. (1993): «Environment, Strategy, Structure and Performance in the Context of Export Activity: An Empirical Study of Taiwanese Manufacturing Firms», *Journal of Business Research*, volumen 27, número 1, páginas 33-49.
- [29] KILLING, J. P. (1983): *Strategies for Joint Venture Success*, Routledge, London.
- [30] LADO, A. A. y KEDIA, B. L. (1992): «Determinantes en la elección estrategica de lo individual frente a la alianza: un marco integrador», *Economía Industrial*, enero-febrero, páginas 49-60.
- [31] LANZARA, R.; VARALDO, R.; ZAGNOLI, P. (1991): «Public Support to Export Consortia: the Italian Case», en F. H. SERINGHAUS y P. J. ROSSON (eds.): *Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations*, páginas 217-241, Kluwert Academic Publishers, Massachusetts.
- [32] LOPEZ NAVARRO, M. A. (1999): *Coaliciones Horizontales de Venta para el Desarrollo de Mercados Internacionales: Análisis de sus Características e Incidencia de los Factores de Ámbito Interno sobre su Desempeño*, Tesis doctoral no publicada, Castellón, Universitat Jaume I, Departamento de Administración de Empresas y Marketing.
- [33] MELE, R. (1986): *L'Esportazione per la Piccola e Media Impresa: Strategie e Coalizioni Funzionali per i Settori Maturi*, CEDAM, Padova.
- [34] MIRANDA, J. F. (1992): «Organización de los Acuerdos de



Cooperación Empresarial en España y su Entorno», *Economía Industrial*, mayo-junio, páginas 7-16.

[35] REID, S. D. (1982): «The Impact of Size on Export Behaviour in Small Firms», en M. R. Czinkota y G. Tesar (eds.): *Export Management: An International Context*, páginas 18-38, Praeger, Nueva York.

[36] REID, S. D. (1983): «Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice», *International Marketing Review*, volumen 2, páginas 44-56.

[37] RENART, Ll. (1995): *Consortios de Exportación Enfocados: El Diseño y puesta en práctica*, Documento de Investigación número 289, IESE, Barcelona.

[38] ROIG, B. (1989): «Estrategias cooperativas», *Economía Industrial*, marzo-abril, páginas 77-85.

[39] SCHAAN, J. L. (1988): «Cómo mejorar las posibilidades de éxito de las empresas conjuntas», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, octubre, páginas, 33-44.

[40] SCHAAN, J. L. y BEAMISH, P. W. (1988): «Joint Venture General Managers in LDCs», en CONTRACTOR, F. J. y LORANGE, P. (eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, páginas 279-299, Lexington Books, Lexington MA.

[41] SCHEWE, C. D. y SMITH, R. M. (1982): *Mercadotecnia. Conceptos y Aplicaciones*, McGraw-Hill, México.

[42] STRANDELL A. C. (1985): *Export Cooperation: Company Experience*, Comunicación presentada en la onceava conferencia anual de la European Business Association, Research Departament SIND (The National Industrial Board in Sweden).

[43] SZYMANSKI, D. M.; BHARADWAJ, S. G. y VARADARAJAN, P. H. (1993): «Standardization versus Adaptation on International Marketing Strategy: An Empirical Investigation», *Journal of Marketing*, volumen 57, número 4, páginas 1-17.

[44] VALDES, A. y GARCIA CANAL, E. (1995): «Las empresas conjuntas y la pequeña empresa española: el caso de las acciones colectivas promovidas por el IMPI», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 746, páginas 43- 55.

[45] VALDES, A. y GARCIA CANAL, E. (1998): «Distinctive Features of Domestic and International Joint Ventures», *Management International Review*, volumen 38, páginas 49-66.

[46] WELCH, L. y JOYNT, P. (1987): «Grouping for Export: an Effective Solution?», en S. REID y P. J. ROSSON (eds.): *Managing Export Entry and Expansion*, páginas 54-70, Praeger, New York.

[47] WILSON, A. (1986): «The Fruits of Marketing Togetherness», *Management Today*, julio, páginas 33-36.

[48] YAPRAK, A. (1985): «Empirical Study of the Differences Between Small Exporting and Non Exporting US Firms». *International Marketing Review*, volumen 2, número 2, páginas 72-83.



## BASE DE DATOS ICE

**INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA** ofrece un servicio de búsquedas bibliográficas sobre la información aparecida en sus publicaciones periódicas.

**PRODUCTOR:** Subdirección General de Estudios del Sector Exterior. Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYME. Ministerio de Economía.

**TIPO:** Referencial (Bibliográfica).

**TEMATICA:** Economía general, economía española, economía internacional, teoría económica.

**FUENTES:** Información Comercial Española. Revista de Economía.  
Boletín Económico de ICE.  
Países de ICE.  
Cuadernos Económicos de ICE.

**COBERTURA TEMPORAL:** Desde 1960 para *Información Comercial Española. Revista de Economía*.  
Desde 1978 para las otras publicaciones.

**ACTUALIZACION:** Semanal.

**VOLUMEN:** 15.000 referencias.

## MODELO DE REGISTRO

**AUTOR:** DE GRAUWE, PAUL.

**TITULO:** PERSPECTIVAS DE UNA UNION MONETARIA REDUCIDA EN 1999 (THE PROSPECTS OF A MINI CURRENCY UNION IN 1999).

**REVISTA:** INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA. REVISTA DE ECONOMIA.

**NUMERO (MES)/PAGINAS:** 756 (AGOSTO-SEPTIEMBRE)/9-24, 30 ref.

**DESCRIPTORES:** INTEGRACION EUROPEA / INTEGRACION MONETARIA / UNION MONETARIA /  
CONVERGENCIA ECONOMICA.

**IDENTIFICADORES:** UEM / TRATADO DE LA UNION EUROPEA.

**RESUMEN:** En 1998 habrá que decidir qué países entrarán a formar parte de la Unión Monetaria y una de las hipótesis que se contempla es la de la creación de una Unión Monetaria reducida. En el presente artículo se analizan las ventajas o inconvenientes de una Unión de estas características partiendo de la teoría de las áreas monetarias óptimas. Seguidamente, se estudian diversas cuestiones de economía política del Tratado de Maastricht, finalizándose con el análisis de varios escenarios alternativos del tamaño de la futura Unión Monetaria.

**AÑO DE PUBLICACION:** 1996.

— Para solicitar información, dirjase a Base de Datos ICE. Biblioteca. Ministerio de Economía. P.º de la Castellana, 162, planta 1. 28071 Madrid. Teléfonos: (91) 349 35 14. Fax: (91) 349 60 75.

— Las publicaciones relativas a los documentos referenciados podrán adquirirse en el Punto de Venta de Publicaciones: P.º de la Castellana, 162, planta 0. 28071 Madrid. Teléf. (91) 349 36 47, o bien consultarse en Biblioteca, P.º de la Castellana, 162, 1.ª planta. Teléfono (91) 349 35 93.