BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

Universidad Rey Juan Carlos

Los consorcios monosectoriales de promoción en el proceso de internacionalización de la empresa: factores de éxito de la cooperación

Mónica Martín del Peso

Tesis de Doctorado

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Director: Dr. D. Jaime Manera Bassa

2004

UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES
Departamento de Economía Financiera, Contabilidad y Comercialización

BIBLIOTECA VIRTUAL

TESIS DOCTORAL

LOS CONSORCIOS MONOSECTORIALES DE PROMOCIÓN EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA: FACTORES DE ÉXITO DE LA COOPERACIÓN

Realizada por:

Dª Mónica Martín del Peso

Bajo la dirección de:

Dr. D. Jaime Manera Bassa

Madrid, 2004

Agradecimientos

Deseo, en primer lugar, expresar mi agradecimiento al director de esta tesis doctoral, Dr. D. Jaime Manera Bassa, por los consejos y orientaciones de él recibidos a lo largo de la elaboración de la investigación.

Agradezco también la atención y cooperación ofrecida por el gerente del Consorcio de Promoción "Real Ibérico", D. Miguel Ullibarri, y por su secretaria Mª José, que no han dudado en facilitarme toda la información de que disponían para la realización de este trabajo. Igualmente, me gustaría expresar mi más sincera gratitud a los socios del Consorcio sin cuya inestimable colaboración esta investigación no habría producido sus frutos, y reconocer el esfuerzo que sé que hicieron para dedicar parte de su valioso tiempo a responder las preguntas que les formulamos.

A mis compañeros del área de Estadística y Matemáticas de esta universidad, les quiero también agradecer su apoyo, su respaldo y sus palabras de ánimo especialmente en los últimos momentos de este trabajo, que fueron sin duda los más difíciles.

Por último, pero no por ello menos especial, les doy las gracias a mis padres, a mi hermano, a mis amigas, y en particular a la persona que diariamente comparte mis buenos y malos momentos. Gracias a todos por haberme proporcionado aliento cuando me faltaba, comprensión cuando más lo necesitaba y sobre todo por vuestro cariño.

Índice

INTRODUCCIÓN 1

PARTE I

ACUERDOS DE COOPERACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN 9

CAPÍTULO 1. ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN COMO MEDIO DE INTERNACIONALIZACIÓN .. 11

1.1. *MARCO CONCEPTUAL* 12

1.1.1. DEFINICIÓN Y ÁMBITO DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS 12

1.1.2. TIPOS DE ACUERDOS DE COOPERACIÓN 16

1.1.3. SÍNTESIS DE LOS ENFOQUES TEÓRICOS UTILIZADOS EN EL ANÁLISIS DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS 23

1.2. *FUNDAMENTOS DE SU FORMACIÓN Y DESARROLLO* 28

1.2.1. MOTIVOS PARA COOPERAR 28

1.2.2. VENTAJAS E INCONVENIENTES 31

1.2.3. PLANIFICACIÓN DE LA ALIANZA 33

1.3. *ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN* 36

1.3.1. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN 38

1.3.2. EL PAPEL DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA 45

CAPÍTULO 2. LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN 49

2.1. *LA FIGURA DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN* 51

2.2. *TIPOS DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN* 53

2.3. *PASOS EN LA CONSTITUCIÓN DE UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN* 56

2.4. *EL PAPEL DEL ICEX EN LA FORMACIÓN DE CONSORCIOS* 66

2.5. *PROBLEMAS O ASPECTOS QUE PUEDEN CONDUCIR AL FRACASO DE UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN* 70

2.6. *LA DECISIÓN DE FORMAR UNA ALIANZA ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN: BENEFICIOS DERIVADOS DE LA PARTICIPACIÓN EN UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN* 75

CAPÍTULO 3. LA COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL EN ESPAÑA: TENDENCIAS Y EVIDENCIAS EMPÍRICAS 79

3.1. *CARACTERÍSTICAS DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN EN ESPAÑA* 81

3.2. *LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA* 89

3.3. *EVIDENCIA EMPÍRICA DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN EN ESPAÑA* 93

3.4. *APRENDER DE LA EXPERIENCIA DE OTROS PAÍSES* 100

PARTE II

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE UN CONSORCIO MONOSECTORIAL DE PROMOCIÓN 103

CAPÍTULO 4. LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN EN LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL: CONSORCIO DE PROMOCIÓN "REAL IBÉRICO" 105

4.1. *MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: DESCRIPCIÓN DEL CASO* 107

4.2. *"REAL IBÉRICO": CONSORCIO PARA LA PROMOCIÓN DEL JAMÓN IBÉRICO ESPAÑOL* 110

4.2.1. LA PROMOCIÓN DEL JAMÓN IBÉRICO EN EL EXTERIOR: NECESIDAD DE UNA ACCIÓN COLECTIVA 111

4.2.2. LA ACTIVIDAD DEL CONSORCIO 113

4.3. *EL MERCADO EXTERIOR DEL JAMÓN IBÉRICO ESPAÑOL* 117

4.3.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR: NORMA DE CALIDAD DEL IBÉRICO 118

4.3.2. FACTORES DE POTENCIACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR DEL JAMÓN IBÉRICO 120

4.3.3. LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE JAMÓN CURADO 122

CAPÍTULO 5. ESTUDIO DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL CONSORCIO MONOSECTORIAL DE PROMOCIÓN 131

5.1. *ÉXITO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS: LA PROBLEMÁTICA DE SU PLANTEAMIENTO* 132

5.2. *FACTORES QUE INCIDEN EN LA CONTINUIDAD-ESTABILIDAD Y EL RENDIMIENTO DEL ACUERDO DE COOPERACIÓN* 138

5.3. *ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL CUESTIONARIO* 142

5.3.1. MOTIVOS QUE HAN LLEVADO A LAS EMPRESAS A COOPERAR EN LA PROMOCIÓN INTERNACIONAL DE SUS PRODUCTOS 143

5.3.2. PERCEPCIÓN DE LOS SOCIOS DE LOS RESULTADOS DEL CONSORCIO: SATISFACCIÓN CON EL ACUERDO Y EXPECTATIVAS DE CONTINUIDAD 146

5.3.3. COMPORTAMIENTO COOPERATIVO E INTERDEPENDENCIA ENTRE LOS SOCIOS 149
5.3.4. ASPECTOS DERIVADOS DE LA COORDINACIÓN INTERORGANIZATIVA Y DE LAS CAPACIDADES DE LA DIRECCIÓN DEL CONSORCIO 154
CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA ENCUESTA 157
6.1. *CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS EMPRESAS-SOCIO Y SU SECTOR DE ACTIVIDAD*.....157
6.2. *LA DECISIÓN EMPRESARIAL DE ESTABLECER UNA ALIANZA ESTRATÉGICA PARA LA PROMOCIÓN CONJUNTA INTERNACIONAL*.....168
6.2.1. SITUACIÓN DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA DE LAS EMPRESAS ANTES DE PARTICIPAR EN EL CONSORCIO Y TRAS EL PERIODO DE PERTENENCIA AL MISMO 171
6.2.2. ACTITUD DE LOS SOCIOS FRENTE A LA EXPORTACIÓN.....173
6.2.3. RAZONES QUE IMPULSARON A LOS SOCIOS A PARTICIPAR EN EL ACUERDO DE COOPERACIÓN 178
6.3. *SATISFACCIÓN DE LAS EMPRESAS CON LA EVOLUCIÓN Y EL DESEMPEÑO DEL CONSORCIO* 181
6.4. *ASPECTOS ORGANIZATIVOS DE LA RELACIÓN Y COMPORTAMIENTO COOPERATIVO DE LOS SOCIOS*.....185
CAPÍTULO 7. VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO DE UN CONSORCIO DE PROMOCIÓN POR SUS SOCIOS: FACTORES CRÍTICOS DE LOS QUE DEPENDE SU CONTINUIDAD EN EL TIEMPO 197
7.1. *BREVE INTRODUCCIÓN AL MÉTODO DE DECISIÓN MULTICRITERIO DISCRETA AHP: PROCESO ANALÍTICO JERÁRQUICO* 198
7.2. *APLICACIÓN DEL MÉTODO AL PROBLEMA DE DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE LOS QUE DEPENDE EL DESEMPEÑO Y LA CONTINUIDAD DE UN CONSORCIO MONOSECTORIAL DE PROMOCIÓN*.....203
7.3. *ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE LOS FACTORES CRÍTICOS: SIMULACIÓN DE DISTINTOS ESCENARIOS* 210
CONCLUSIONES 219
BIBLIOGRAFÍA 225
ANEXO I.....249
ANEXO II.....261

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

Introducción

Las alianzas estratégicas se producen en la medida en que las empresas desarrollan nuevas formas de cooperación que suponen la externalización de actividades tradicionalmente realizadas dentro de la propia empresa, como pueden ser la producción, la investigación, e incluso la distribución, la comercialización, y, por qué no, también las labores de promoción y marketing de los productos.

Los estudios realizados sobre alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación interempresarial ponen de manifiesto, además de la creciente expansión de este fenómeno en la práctica empresarial, las tendencias actuales de las empresas en la búsqueda de una mayor flexibilidad operativa frente a la rigidez que implica la internalización de las actividades dentro del seno de la propia empresa, o las alternativas a la concentración y la fusión empresarial. La creciente globalización de los mercados hace que cada vez las empresas encuentren mayores dificultades a la hora de responder de forma aislada a los constantes cambios en la demanda (nuevas exigencias de los clientes y del mercado) y al incesante progreso tecnológico (necesidad de una constante renovación y modernización). Por otra parte, la estrategia empresarial frente al fenómeno necesario –e incluso, bajo determinadas circunstancias, inevitable– de la internacionalización, está sometida a la confluencia de problemas de dimensión local y de competencia global. Ello determina que la empresa no pueda ser autosuficiente y que tenga que recurrir a recursos y capacidades que están en un contexto externo a la empresa, muchas veces no accesible a través del mercado.

Las dificultades u obstáculos a la internacionalización se agravan aún más si cabe en el caso de las PYMEs. La escasa dimensión empresarial y la limitación de los recursos económicos y humanos se traducen, a menudo, en debilidades en la gestión, carencia de información, escasa capacidad para elaborar nuevas estrategias, etc. Como consecuencia de su reducido tamaño estas empresas adolecen también de otros problemas como la limitación de los recursos financieros propios y su débil accesibilidad a los mercados financieros. Toda esta conjunción de factores entorpece la adaptación más o menos rápida a los grandes mercados, peligrando, en consecuencia, la estabilidad y supervivencia de la PYME.

Durante los últimos años se ha venido observando un creciente interés por el estudio de los acuerdos de cooperación por parte, no sólo de los estudiosos en dirección y organización de empresas, sino por parte de investigadores de diferentes campos de la economía. De este modo, los acuerdos de cooperación han pasado de ser una temática marginal de estudio a ser objeto de especial atención. Aunque las primeras investigaciones realizadas estuvieron motivadas por la gran proliferación e importancia que este fenómeno alcanzó en la realidad empresarial, su evolución, el avance en el conocimiento de determinados aspectos o preocupaciones del mismo y el desarrollo de nuevos paradigmas teóricos, han contribuido a profundizar en el estudio de las alianzas estratégicas entre empresas y han generado diversas líneas de investigación que analizan diferentes aspectos de esta temática (Smith, Carroll y Ashford, 1995; García Canal, 1996; Escribá Esteve, 2001 y 2003):

BIBLIOTECA VIRTUAL

- *Análisis contractual de las alianzas estratégicas (descripción de las características y regularidades empíricas de las alianzas)*: las investigaciones que se engloban en esta línea pretenden identificar las formas estructurales utilizadas en la cooperación (formas u opciones con las que cuentan las empresas para organizar sus actividades y/o sus relaciones de intercambio) y las características de las empresas que la utilizan (o factores que explican su propensión a cooperar), a la par que explicar los motivos o razones que llevan a las empresas a la formalización de este tipo de acuerdos.

- *Caracterización del fenómeno e impacto de la cooperación sobre la competencia*: los estudios relacionados con esta otra línea de investigación aspiran a cuantificar y describir las tendencias emergentes en la formación de alianzas y las razones de la expansión de este fenómeno, con objeto de determinar su carácter estructural o coyuntural. Esta misma línea, reúne también todos aquellos trabajos relacionados con el análisis y la comprensión de las implicaciones de la cooperación frente a la competencia (es decir, la incidencia que esta forma de organización de las transacciones económicas podría tener sobre la competencia en los mercados).

- *Factores determinantes del éxito y rendimiento de las alianzas*: los trabajos enmarcados en esta otra corriente de investigación buscan identificar y comprender

cuáles son los aspectos que influyen en el rendimiento de las alianzas, para determinar cómo deben ser desarrolladas y gestionadas en aras de aumentar la probabilidad de éxito de las mismas.

- *Alianzas como medio para el aprendizaje organizativo*: las investigaciones en este sentido se dirigen hacia la comprensión de los determinantes de los procesos de aprendizaje en el seno de las alianzas estratégicas y de las implicaciones que estos procesos tienen para la gestión y la evolución de las mismas; en este sentido se pretende determinar en qué medida los procesos de aprendizaje organizativo influyen en la perdurabilidad de las alianzas, es decir, en qué medida éstos conllevan el que los acuerdos de cooperación sean prácticas de carácter mas bien duradero o esporádico.

- *Desarrollo evolutivo de los acuerdos de cooperación*: esta corriente de investigación estudia las alianzas desde un punto de vista más dinámico, prestando especial atención a la evolución de los comportamientos y de las relaciones entre las empresas participantes (aspectos relacionados con los procesos de interacción entre los socios, que pueden resultar clave en el correcto desarrollo de la alianza y, consecuentemente, en el éxito de la cooperación).

- *Redes de empresas como opción de diseño organizativo*: al ser capaces de actuar como si se tratase de una sola organización para determinados propósitos, las alianzas estratégicas entre empresas constituyen una forma de organización de las actividades económicas, que ha dado lugar a que diversos estudios consideren la existencia de un nuevo orden económico –"capitalismo de alianzas"–, en el cual resulta de especial trascendencia los estudios acerca de la competencia entre grupos o constelaciones de empresas (Dunning, 1995).

Como resultado de la expansión del fenómeno de la cooperación interempresarial y del interés despertado entre académicos e investigadores de diferentes áreas de conocimiento, la literatura existente abarca una amplia diversidad de enfoques teóricos y distintos niveles de análisis de los acuerdos de cooperación. No obstante, una de sus principales limitaciones que se le atañe es, precisamente, la generalidad y abstracción en su planteamiento como consecuencia de la poca profundización en el estudio de las

singularidades de cada tipo de alianza. Si bien es verdad que estos trabajos han permitido asentar un importante cuerpo de conocimiento sobre este tema, se hacen necesarios estudios que profundicen en los aspectos menos tratados de las alianzas estratégicas, tales como las singularidades de cada tipo de cooperación y sus repercusiones en la competencia y en el mundo de la pequeña empresa (Valdés Llaneza & García Canal, 1995).

En el marco de la actividad internacional de la empresa, los estudios sobre cooperación entre empresas se han centrado en el análisis de las denominadas empresas conjuntas internacionales o *joint ventures*, que resultan de la colaboración entre empresas de distinta nacionalidad donde el número de socios es más bien reducido y, en la mayoría de los casos no superior a dos. En cambio, los estudios realizados en torno a la formalización de alianzas estratégicas entre empresas domésticas –de un mismo país– para facilitar la presencia de éstas en los mercados internacionales, son prácticamente inexistentes. Dentro de estos acuerdos domésticos tienen especial relevancia los denominados consorcios de exportación. Estos son definidos como un caso particular de alianza estratégica temporal entre empresas de una misma nacionalidad, cuyo objetivo principal es desarrollar conjuntamente sus mercados exteriores a partir de un mercado interior común, al tiempo que adquieren los conocimientos y habilidades necesarios para llegar a ser capaces de seguir exportando de manera individual y autónoma cuando el consorcio se disuelva o las empresas decidan abandonar el mismo. En este sentido, los consorcios de exportación son considerados como una opción estratégica colectiva que tiene una empresa que decide exportar (Renart, 2000a).

Sin embargo, se ha constatado que estas alianzas tienen una alta tasa de fracaso e inestabilidad y que, en realidad, no son el mejor instrumento cuando las empresas no tienen apenas experiencia en materia exportadora, y su nivel de compromiso con la internacionalización y la actividad en los mercados internacionales es escaso o prácticamente nulo. Bajo estas circunstancias, las empresas se dejan guiar en cierto modo por su carácter exploratorio hacia la nueva actividad, actuando de un modo oportunista respecto a la cooperación.

La existencia en nuestro país de una agrupación de PYMEs, cuyo planteamiento y estructura se asimila a los consorcios de exportación, pero que, sin embargo, no realiza actividades de venta de los productos de las empresas consorciadas en el exterior, sino que únicamente actúa como departamento de marketing internacional de la alianza, despertó nuestro interés y nos llevó a plantearnos su estudio en detalle. El hecho de que sea el único caso que, tras su puesta en práctica en nuestro país, continúe aún en funcionamiento y haya presentado una evolución positiva y un buen rendimiento a lo largo del tiempo, nos ha llevado a preguntarnos cuáles son las singularidades que presenta respecto al resto de consorcios de exportación y los factores que influyen en su estabilidad y desarrollo con éxito.

Nuestro objetivo es caracterizar y contextualizar este particular acuerdo de cooperación, a fin de encontrar, si las hubiera, semejanzas y diferencias con otros tipos de acuerdos de cooperación, en general, y con los consorcios de exportación en particular. Pretendemos también determinar hasta qué punto este particular acuerdo de cooperación está teniendo éxito o no en las actividades o para los fines para los que fue previsto y estudiar cuáles son los factores de los que depende su estabilidad y su buen funcionamiento. Consideramos que la investigación del caso puede resultar una de las mejores alternativas para llevar a cabo este análisis. Mediante la investigación del caso se pretende ver lo general en lo particular, comprender y explicar lo específico, intentar descubrir en un caso concreto las características o condiciones generales que nos permiten explicar un determinado fenómeno. Así, las proposiciones que se derivan de las distintas teorías evaluadas cumplen la función de plantilla con la que se comparan y contrastan los resultados empíricos del caso. En este sentido, el estudio detallado de un caso particular podría conducir al descubrimiento de nuevas relaciones teóricas y/o al cuestionamiento de otras antiguas.

Parte I

Acuerdos de cooperación para la internacionalización

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

Capítulo 1

Estrategias de Cooperación como Medio de Internacionalización

BIBLIOTECA VIRTUAL

La liberalización de los mercados y la aparición de nuevos espacios económicos han expandido los mercados hacia formas de competencia cada vez más globales, obligando a las empresas a crecer y posicionarse en un contexto internacional, no limitándose a su mercado local y nacional. Además, en muchas ocasiones la internacionalización de la empresa puede no llegar a ser un hecho opcional, sino algo necesario para asegurar su supervivencia y sin la cual las posibilidades de crecimiento de la misma son en la práctica casi inexistentes. En cualquier caso, una empresa cuyas pretensiones empresariales se extiendan más allá del mero objetivo de subsistencia, ha de tener en cuenta los mercados exteriores en su estrategia de crecimiento y desarrollo.

Es sabido por todos que la ampliación de los mercados aumenta las oportunidades, pero también los riesgos que afrontan las empresas. Ello hace que muchas de ellas, sobre todo las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), se muestren reticentes ante los cambios que se vienen produciendo y ante el desafío que supone la globalización de estos mercados y el proceso de internacionalización. En su desarrollo internacional, una de las alternativas con que cuentan estas empresas se basa en fórmulas agrupadas o acuerdos de cooperación que puedan suponer una serie de ventajas como el logro de

economías de escala, sinergias e intercambio de información, compartir costes y riesgos, posibilidades de llevar a cabo proyectos conjuntos de desarrollo de nuevos mercados, posicionamiento de productos, mayor poder de negociación, etc., y, sobre todo, experiencia y aprendizaje.

Antes de abordar el estudio empírico del caso que ocupa la investigación en la que se basa esta Tesis Doctoral, es necesario para su descripción y contextualización, situar y delimitar éste dentro del marco teórico que le corresponde. A esta cuestión dedicaremos el capítulo que ahora nos ocupa.

1.1. MARCO CONCEPTUAL

1.1.1. DEFINICIÓN Y ÁMBITO DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

A la hora de delimitar los acuerdos de cooperación entre empresas, el primer problema con el que se han enfrentado los estudiosos de este campo es la amplitud del propio término de cooperación, que, además de ser muy descriptivo y poco preciso, expresa una realidad muy extensa. Por otro lado, la diversidad de enfoques desde los que se ha estudiado este fenómeno ha generado una "jungla de denominaciones" (Fernández Sánchez, 1991) –acuerdos, coaliciones, alianzas estratégicas, etc.– hasta el punto en el que distintos términos apuntan a realidades semejantes y términos idénticos abarcan aspectos y contenidos diferentes.

La cooperación entre empresas presenta múltiples formas y abarca prácticas muy variadas, que han ido evolucionando a lo largo del tiempo según iban apareciendo nuevas modalidades de cooperación como resultado de las nuevas necesidades empresariales. Tal y como se entiende hoy en día, los acuerdos de cooperación tienen una dimensión bastante más amplia, en tanto en cuanto responde a los más diversos objetivos, congrega a agentes de diferente tamaño y puede aplicarse a diferentes actividades y sectores económicos. De hecho, según afirman Hermosilla y Solá (1989, pág. 15): "(…) la cooperación

adopta una nueva dimensión, en el momento en el que las empresas son capaces de asociarse con sus más directos competidores". Así las empresas han venido estableciendo una gran diversidad de acuerdos de cooperación cuya naturaleza comprende desde las empresas conjuntas (o *joint-ventures*), los consorcios, la subcontratación o colaboración de determinadas actividades, hasta los acuerdos de investigación y desarrollo, marketing, aprovisionamiento, etc. Para acotar el concepto de cooperación interempresarial sobre el que se basa nuestra posterior discusión acerca del particular acuerdo objeto de estudio, resaltaremos a continuación algunos de las singularidades que lo caracterizan.

Los acuerdos de cooperación entre empresas facilitan la realización de proyectos comunes y el logro de objetivos conjuntos, a la vez que permiten compartir los recursos y los riesgos que supondría emprender ese mismo proyecto de manera individual. Aunar esfuerzos puede contribuir a conseguir un objetivo compartido de un modo mucho más óptimo que si las empresas realizaran acciones, de manera aislada, para alcanzar ese fin. De este modo, reducirían los costes de acometer el proyecto al dividir éstos entre varias empresas y evitarían entorpecerse unas a otras. En determinadas situaciones, la formalización de acuerdos de colaboración con otras empresas es el único medio que tienen algunas compañías para llevar a cabo determinadas actividades de la cadena de valor de su empresa. En definitiva, mediante acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas[1] las empresas buscan un beneficio propio en común, que hace que se conviertan en un medio más eficaz para conseguirlo que otras alternativas que supongan una actuación individual o la concentración empresarial en forma de fusiones o adquisiciones.

[1] En la literatura actual sobre esta materia, los autores se refieren a este mismo fenómeno utilizando uno y otro término. Por este motivo, entendemos que ambas expresiones son absolutamente equivalentes y, en consecuencia, en este trabajo haremos uso de una y otra de manera indiscriminada para referirnos siempre al mismo concepto. Si bien es cierto que la expresión "acuerdos de cooperación" se ha utilizado fundamentalmente desde el enfoque económico de la cooperación, mientras que la locución "alianza estratégica" cobra todo su significado desde el planteamiento estratégico de la cooperación (Urra Urbieta, 1999).

Los acuerdos de cooperación buscan optimizar intereses conjuntos de las empresas participantes, sin perder el grado de flexibilidad e independencia que les confiere el mantener su identidad legal y el poder seguir actuando como entes económicos autónomos en el resto de actividades que no son objeto del acuerdo. A este respecto, las empresas no sólo continúan manteniendo su independencia jurídica, sino que además conservan su propia cultura y su capacidad de gestión. Precisamente, el mantenimiento de las identidades empresariales individuales en una alianza, hace que las fusiones y adquisiciones queden fuera de lo que se entiende por acuerdo de cooperación. Por esta razón se excluyen también los acuerdos entre una sociedad y su filial o entre empresas miembros de un grupo. No obstante, éstas verán reducida su autonomía sobre ciertas decisiones estrechamente relacionadas con la actividad o el fin común que se desprende del acuerdo, al tener que alcanzar un consenso en esta materia y anteponer los objetivos comunes a los propios intereses individuales. En principio, la asunción de compromisos y la pérdida de autonomía que ocasiona la cooperación, no son deseables para la empresa, por lo que es preciso que los socios tengan algo que ofrecerse los unos a los otros y que se obtenga un beneficio explícito de dicha cooperación. La alianza no tendría sentido si las empresas participantes no se necesitasen.

La cooperación entre empresas es dinámica. En general, las alianzas estratégicas cubren sólo una parte del total de actividades que realizan las empresas participantes y su duración es limitada. Las empresas continúan ejerciendo individualmente el resto de sus actividades y, si sus necesidades o las de la alianza cambian, el socio de hoy podría no ser el mejor o el más adecuado mañana (Fernández Sánchez, 1991 y 1996). En cualquier caso, entre los socios de la alianza estratégica debe existir una relación de interdependencia, bien entre las propias empresas o de éstas respecto al acuerdo de cooperación que mantienen; en caso contrario, la colaboración carecería de sentido. Los miembros de la alianza transfieren una serie de recursos al proyecto de colaboración sobre una base continua no necesariamente a muy largo plazo (Morris y Hergert, 1987). También es posible transferir conocimientos de unas

empresas a otras a través de la alianza, con los inconvenientes y ventajas que esto supone.

En este sentido, se consideran una forma organizativa intermedia entre las dos formas extremas de organización de la actividad económica y asignación de recursos: empresa y mercado; esto es, desarrollar en el ámbito interno de la compañía todas las actividades y recursos necesarias que componen la cadena de valor de la empresa (internalización total de las transacciones económicas) versus recurrir al mercado para realizar determinadas transacciones entre empresas autónomas u otros agentes económicos que puedan adscribirse al ámbito y dominio del mismo (externalización)[2]. Bajo esta perspectiva, los acuerdos de cooperación combinan y comparten rasgos propios de uno y otro extremo, a la vez que permite corregir las imperfecciones del mercado y presentan una estructura empresarial más flexible y dinámica para hacer frente a los continuos cambios que se producen en el entorno. Así, el acuerdo de cooperación incorpora rasgos característicos del mercado en tanto en cuanto éste se realiza entre empresas que mantienen su independencia jurídica sin que se plantee, en general, la subordinación de unas a las otras. Además el alcance del acuerdo se extiende sólo a recursos y actividades concretas, y su vigencia temporal es limitada, recobrando entonces las empresas su autonomía al margen del acuerdo y su libertad[3]. Como modelo de organización jerárquica interna, el acuerdo comparte los rasgos propios de la empresa al establecer relaciones que se caracterizan por una cierta estabilidad o permanencia entre las empresas participantes en la alianza, completamente diferentes de las que caracterizarían una relación casual o esporádica. Como consecuencia de ello se pueden crear interdependencias específicas entre las empresas participantes, que impidan la perfecta sustitución entre empresas involucradas en la cooperación y empresas

[2] Los primeros autores en advertir esta alternativa intermedia a través de la cual es posible organizar las transacciones en una economía fueron Mariti y Smiley (1983).

[3] Como ya hemos dicho, la pérdida de autonomía con respecto a las actividades objeto del acuerdo se considera uno de los costes de los acuerdos de cooperación, ya que éstos han de ser conducidos mediante mecanismos de coordinación entre las empresas y procesos de decisión consensuados.

que no forman parte de la alianza (Salas Fumás, 1989)[4]. Por otro lado, al no existir una relación de subordinación, las relaciones en una alianza son más igualitarias que en una organización de tipo jerárquico. Así, la autoridad deja paso a la influencia y el mando a la negociación (Fernández Sánchez, 1996), de modo que la toma de decisiones se deba llevar a cabo por consenso.

Tal y como expresa Salas Fumás (*op. cit.*), la dificultad que entraña, por un lado, definir los límites de lo que constituye el ámbito interno de la empresa y de lo que constituye el ámbito del mercado, y la infinidad de posibilidades intermedias que podrían regular las transacciones económicas, por otro, hacen que el calificativo "forma intermedia" de organización resulte demasiado indeterminado (Salas Fumás, 1989). Por tanto, para eludir esta ambigüedad, y de acuerdo con las singularidades antes expuestas, los acuerdos de cooperación entre empresas se pueden definir como *todo aquel acuerdo deliberado adoptado, a medio y largo plazo, por dos o más empresas independientes que, sin llegar a fusionarse y sin que predomine una situación de subordinación, instauran un cierto grado de interrelación, uniendo o compartiendo parte de sus recursos o capacidades y coordinando parte de sus acciones, de cara a la consecución de un objetivo común y/o con el fin de incrementar sus ventajas competitivas*.

1.1.2. TIPOS DE ACUERDOS DE COOPERACIÓN

Los acuerdos de cooperación pueden ser de diferente naturaleza en función del ámbito industrial y geográfico en el que se enmarquen, afectar a diferentes actividades o campos de aplicación (según el objetivo económico o estratégico perseguido con la cooperación) y concretarse en diferentes formas contractuales. Aunque no existe unanimidad al respecto, en general, cada una de las diferentes

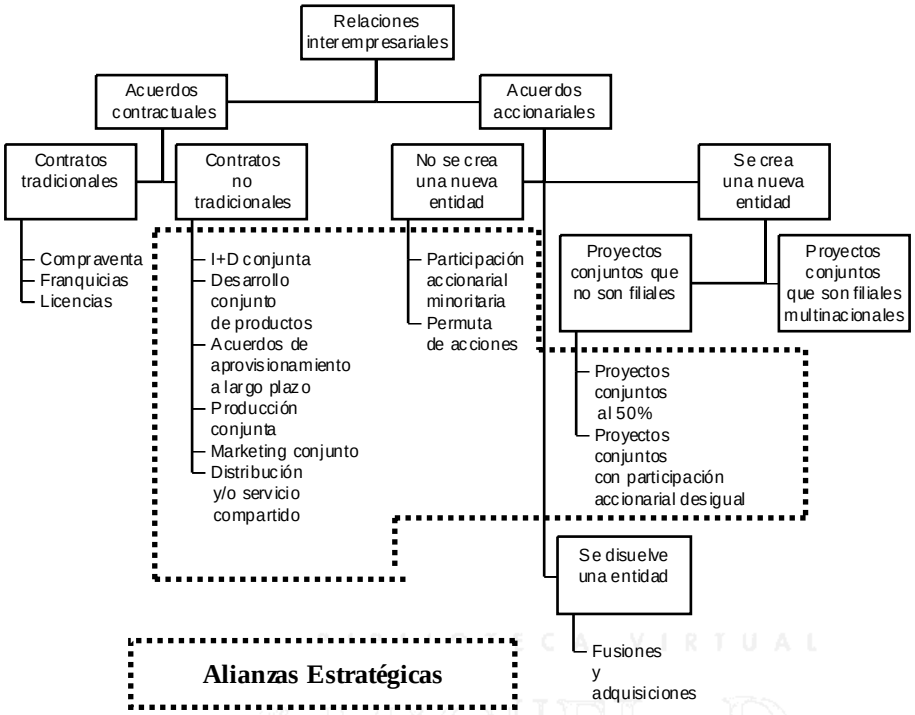
[4] Salas afirma, por otra parte, que "los acuerdos de cooperación entre empresas constituyen una situación, en principio, atípica en las relaciones económicas", dado que éstos pueden anular la rivalidad competitiva entre empresas en la que se apoya el modelo de economía de mercado, sustituyéndola por prácticas colusivas que entran en conflicto con la preocupación de las autoridades encargadas de la defensa de la competencia. No obstante, hace referencia al estudio realizado por Jacquemin (1986) en el cual, tras hacer un balance de los beneficios y costes privados de los acuerdos de cooperación, sitúa a éstos en el contexto de las políticas de defensa de la competencia (*ibidem*, pág. 48).

categorías que se establecen en la literatura, se sitúan como decíamos entre la relación de mercado y la pura organización jerárquica interna de la empresa. Por otra parte, las distintas formas de organización de los acuerdos de cooperación, varían dependiendo del grado de compromiso que se adquiere en la alianza y del nivel de implicación de las empresas participantes.

De acuerdo con la definición dada en el apartado anterior, y siguiendo a Hergert y Morris (1988) y García Canal (1993), entendemos que una relación interempresarial para ser considerada una alianza estratégica de colaboración deberá poseer necesaria y simultáneamente las siguientes características distintivas: 1) no existir una relación de subordinación, sino todo lo contrario; las empresas participantes han de seguir conservando su identidad, esto es, su independencia jurídica y su soberanía estratégica y poseer plena autonomía operativa respecto a las actividades al margen del acuerdo; 2) al suscribir el acuerdo de cooperación se instaurarán unas relaciones conscientes de coordinación entre las empresas participantes; que, por otra parte, compartirán los beneficios de la alianza y controlarán los resultados de las tareas asignadas, difuminándose así los límites de la organización; y 3) existir una relación de interdependencia; ya que cada empresa tendrá algo que ofrecer al resto y, por tanto, contribuirán de forma continua en una o más áreas estratégicas clave o actividades de la cadena de valor añadido de las empresas (diseño de productos y/o tecnología, aprovisionamiento, fabricación, marketing, distribución, etc.).

La siguiente figura ilustra la variedad de posibles relaciones interempresariales y el subconjunto de acuerdos que verifican estas tres características:

Figura 1.1. **Tipos de relaciones interempresariales**



FUENTE: Adaptado de Yoshino y Rangan (1996, pág. 22).

De acuerdo con lo expuesto, según que los acuerdos impliquen o no inversión o participación de capital, se suele distinguir entre formas estructuradas de cooperación –como por ejemplo las empresas conjuntas o las participaciones accionariales– y formas no estructuradas –asociaciones de compras, subcontratación, contratos de coproducción, de marketing, de I+D, etc.–. Así, los acuerdos de cooperación con participación de capital se realizan a través de participaciones minoritarias simples, participaciones cruzadas entre los socios, o bien en una tercera entidad que se crea con este fin. Por el contrario, aquellos en los que no existe participación de capital se suelen formalizar mediante acuerdos escritos o verbales. La elección de unos u otros dependerá de aspectos como la necesidad de realizar una inversión conjunta o de la naturaleza de los activos que se comprometen, los recursos o competencias que pueden aportarse, la duración, intensidad y frecuencia de las actividades objeto del acuerdo, el grado de riesgo implicado en la operación, o bien la confianza entre las empresas

participantes en la alianza. No obstante, bajo condiciones de incertidumbre, volatilidad elevada de la demanda, y, en definitiva, entornos cambiantes, es de esperar que las formas no estructuradas sean más adecuadas al permitir una mayor capacidad de adaptación a los numerosos y rápidos cambios que se puedan producir (Menguzzato Boulard, 1992).

Atendiendo a los rasgos estructurales que pueden adoptar las alianzas estratégicas, García Canal (1992 y 1993) proponen la siguiente taxonomía[5]:

- **Acuerdos de intercambio, o contratación a largo plazo**. Comprenden aquellas alianzas para la provisión de determinados bienes o la prestación de determinados servicios –realización de determinadas actividades basadas en alguno de los factores de la cadena de valor añadido–, de manera que las distintas organizaciones independientes se comprometen a la realización de estas actividades de forma continuada por un periodo prolongado de tiempo.

- **Participaciones accionariales minoritarias**. Engloban aquellos vínculos establecidos entre empresas a través de un cruce accionarial o toma minoritaria de participación, que propician un intercambio de representantes en los órganos de gobierno de dichas compañías.

- **Coaliciones**. Representan aquellas relaciones a través de las cuales los socios planifican conjuntamente y comprometen recursos en la realización de ciertas actividades en las que todos están interesados. Según el horizonte temporal del acuerdo y si éste implica la creación de una nueva entidad con personalidad jurídica propia, se distinguen tres tipos de coaliciones:

  a) Consorcios[6]: se crean para llevar a cabo un proyecto concreto o para la realización de un trabajo en común (I+D, promoción

[5] Ésta ha sido inspirada, a su vez, en la tipología de Thompson y McEwen (1958).

[6] También denominados agrupaciones de interés económico o agrupaciones temporales de empresas.

internacional, exportación, etc.), cuando las empresas que participan no tienen la capacidad técnica, comercial o financiera para realizarlo por sí solas. Su horizonte temporal vendrá delimitado por el desarrollo o la ejecución del proyecto o la consecución de los objetivos que se prevean en el mismo. Como tal acuerdo de cooperación sin participación de capital, permiten mantener la independencia jurídica de los socios, aunque suelen dotarse de órganos comunes con el fin de coordinar las actividades y, en determinadas situaciones, actuar en representación de los socios frente a terceros.

b) Empresas conjuntas: se constituyen sin un horizonte temporal cierto y la coordinación de las actividades objeto del acuerdo se realizan a través de una empresa independiente creada con las aportaciones de los socios. Ésta realiza negocios por sí misma y en beneficio propio, aunque su estrategia es coordinada por las empresas participantes.

c) Acuerdos entre empresas: convenios que, sin crear una empresa conjunta, se basan en el empleo de recursos de forma complementaria por las empresas-miembro y se planifican sobre un horizonte temporal incierto, con el fin bien de realizar conjuntamente actividades de manera continuada o bien de beneficiarse de los resultados de actividades similares realizadas de manera individual por cada uno de los socios (intercambios bilaterales de licencias, redes de distribución, etc.).

Atendiendo al objetivo económico que se persiga, los acuerdos de cooperación pueden clasificarse en función de las actividades o funciones específicas que componen la cadena de valor añadido de un producto o servicio. En definitiva, las empresas ofrecen productos o servicios al mercado como resultado de un proceso de combinación o transformación de elementos. Para sobrevivir en el mercado, la empresa necesita producir valor, es decir, encontrar

una ventaja diferencial o competitiva frente a los competidores. En este sentido, la empresa se puede concebir como una cadena formada por eslabones cuyo propósito es ir añadiendo valor al producto o servicio, hasta completar el valor final que se ofrece al mercado. Como no podría ser de otra forma, los directivos buscan optimizar en términos de eficiencia y eficacia todas y cada una de esas fases de la cadena de valor añadido de su empresa. Así, partiendo de la desintegración y simplificación de esa cadena de valor según Porter y Fuller (1986), las empresas pueden recurrir a la formación de alianzas de desarrollo tecnológico (para obtener tecnologías de proceso o de producto), alianzas en el aprovisionamiento de materias primas (acuerdos de cooperación con proveedores), alianzas en materia de producción, acuerdos de cooperación para la comercialización (apertura de nuevos mercados o nuevos canales de venta), cooperación en el marketing (crear una imagen de marca o buscar una mayor presencia o un mejor posicionamiento en el exterior), etc. De acuerdo con esta clasificación, también es posible encontrar acuerdos de actividad múltiple, esto es, alianzas para la realización de varias actividades de valor.

Atendiendo a las características de los socios, los acuerdos de cooperación pueden calificarse de competitivos o complementarios (Fernández Sánchez, 1991). Los primeros, también denominados horizontales, se desarrollan entre empresas que son competidoras directas en el mercado, pertenecen al mismo sector, realizan la misma actividad y/o fabrican productos similares o sustitutivos entre sí. Sin embargo, a pesar de ser rivales directos, los socios están interesados en desarrollar conjuntamente algún tipo de actividad o proyecto común. Este tipo de alianzas permite compartir riesgos y combinar recursos, a la vez que facilitar la consecución de economías de escala, la reducción del exceso de capacidad, el aprendizaje y la transferencia de conocimientos. Por el contrario, en las alianzas estratégicas complementarias o verticales la colaboración se establece entre empresas que no son competidores directos en el mercado y que buscan

complementar sus actividades o equilibrar sus productos[7]. Algunos de estos acuerdos favorecen la especialización al permitir que las empresas se concentren en la realización de las actividades que realmente dominan, estableciendo alianzas con otras empresas para realizar el resto. Así, las empresas identificarán las funciones en las que tienen una posición competitiva para continuar desarrollándolas internamente, y obtener mediante acuerdos de cooperación aquellas actividades de su cadena de valor añadido que no puede desarrollar de forma efectiva o eficiente (Fernández Sánchez, 1996). De este modo, las alianzas verticales generalmente involucran empresas con posiciones asimétricas en las actividades objeto de la cooperación (Porter y Fuller, 1988).

Entre el amplio abanico de posibilidades, determinar el tipo de acuerdo de cooperación más apropiado dependerá, entre otras cuestiones, de los objetivos que se deseen obtener como resultado de la cooperación, del campo de aplicación o rama de actividad en la que se desarrollará el acuerdo, del ámbito geográfico (nacional o internacional) al que afectará la alianza y de las características estructurales de las empresas participantes. La elección de los socios y de la forma organizativa que adoptará el acuerdo, constituyen dos aspectos fundamentales en la formación de alianzas estratégicas que influirán especialmente en su evolución y, en cierto modo, en el éxito o fracaso de las mismas. Sin embargo, y a pesar de su importancia a este respecto, no cabe detenerse ahora sobre éstos y otros aspectos clave para el buen funcionamiento de los acuerdos de cooperación, por estar previsto volver sobre ello con más detalle en próximos capítulos.

[7] Aunque esta clasificación es la más extendida, los términos "horizontal" y "vertical" han sido utilizados también para distinguir aquellos acuerdos en los que los socios realizan conjuntamente una determinada actividad y no existe una relación de intercambio bilateral entre ellos, de los acuerdos en los que se produce una relación comprador-vendedor unilateral entre los socios como resultado de la realización de las actividades objeto del acuerdo por una de las partes y su posterior transmisión a la otra a cambio de una contraprestación. Para evitar confusiones, García Canal (1991, pág. 115) propone una nueva combinación que da lugar a cuatro tipos de acuerdos: a) acuerdos verticales competitivos, b) acuerdos verticales complementarios, c) acuerdos horizontales competitivos, y d) acuerdos verticales complementarios.

1.1.3. SÍNTESIS DE LOS ENFOQUES TEÓRICOS UTILIZADOS EN EL ANÁLISIS DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

Aunque a finales de la década de los setenta, eran escasas las investigaciones realizadas en esta materia, la proliferación de alianzas estratégicas que tuvo lugar a partir de los primeros años ochenta, aumentó la importancia de estos acuerdos en la realidad económica y empresarial y avivó el interés de los investigadores sobre esta temática. No tardaron, entonces, en aparecer los primeros estudios que señalaban la importancia de esta tendencia[8] y los trabajos acerca de las razones que podrían explicar la expansión de este fenómeno[9]. El carácter novedoso del tema motivó que buena parte de estos primeros estudios se enfocasen hacia la descripción y cuantificación de las regularidades y tendencias empíricas de las alianzas estratégicas. Paralelamente al creciente interés despertado, se han venido producido numerosos trabajos provistos de reflexiones teóricas y evidencias empíricas que se caracterizan precisamente por su dispersión, por la heterogeneidad de sus resultados y por su parcialidad. Este panorama que presenta la literatura sobre acuerdos de cooperación empresarial es fruto de los diversos enfoques y planteamientos teóricos desde los que se ha abordado su estudio y de la tendencia a analizar sólo determinados aspectos o modalidades de cooperación (García Canal, 1993)[10].

Menguzzato Boulard (1992) identifica tres grandes grupos de fundamentos teóricos que justificación la razón de ser y de desarrollarse de la cooperación, y que son capaces de explicar "la conveniencia e incluso la necesidad de la

---

[8] Véase, por ejemplo, el trabajo de Mariti y Similey (1983).

[9] Algunas revisiones acerca de las teorías que explican el auge de la cooperación entre empresas pueden encontrarse, entre otros, en los siguientes trabajos: {Kogut 1988 #1330}Kogut (1988), Buckley y Casson (1988), Contractor y Lorange (1988) y Osborn y Hagedoorn (1997). También en España se observó un incremento de la importancia de los acuerdos de cooperación como práctica empresarial. Prueba de ellos son los trabajos de Costa y Callejón (1992), Menguzzato (1992), Casani (1995) o García Canal (1998), entre otros.

[10] En este trabajo, García Canal presenta una visión general de los trabajos de mayor relevancia sobre la cooperación empresarial y señala las contribuciones más importantes que se hicieron durante los primeros años de apogeo de este fenómeno.

cooperación": la lógica estratégica, la lógica económica y la lógica organizacional[11]. Desde el punto de vista conceptual, cada uno de estos grupos se corresponde con una disciplina teórica, a saber: la Teoría Económica, a través del enfoque de los Costes de Transacción; la Teoría de la Organización; y la literatura sobre Estrategia Empresarial.

Así, desde el enfoque de los Costes de Transacción, la lógica económica justifica la cooperación basándose en un criterio de eficiencia económica, constituyéndose los acuerdos de cooperación como una forma de asignación de los recursos económicos, híbrida entre el mercado y la empresa (Williamson, 1975 y 1991) y alternativa a estas dos formas extremas de organización de las relaciones de intercambio. En este sentido, las empresas recurrirán a las alianzas estratégicas cuando, para organizar sus actividades económicas, el mercado presente elevados costes de transacción y su desarrollo en el marco interno de la propia organización resulte más costoso que su aprovisionamiento a través de acuerdos de cooperación con otras empresas (García Canal, 1996). A este respecto es preciso puntualizar que tanto Williamson como otros autores[12] no justificaban directamente las alianzas estratégicas como la forma más eficiente de organización, sino como una segunda mejor opción[13]. La razón aducida para justificar la existencia de los acuerdos de cooperación frente a la relación de mercado, es la minimización en determinadas circunstancias de los costes contractuales de las transacciones económicas que gobierna y que son el resultado de las particulares características que ésta presenta: incertidumbre, asimetría de la información, racionalidad limitada de los agentes económicos, comportamientos oportunistas, etc. (Menguzzato Boulard, 1992). Entre estos

[11] Lógicas que, según apunta la autora, no son excluyentes, sino complementarias. Este hecho da lugar a que existan ciertos solapamientos entre unos y otros enfoques, que, no obstante, hace que se refuercen las distintas concepciones que proporcionan.

[12] Balakrishnan y Koza (1993), Koza y Balakrishnan (1993), Hennart (1988) y Kogut (1988), son algunos ejemplos.

[13] Según estos autores, la internalización de las transacciones en la empresa es claramente la mejor alternativa, especialmente cuando se trata de activos intangibles o conocimientos tácitos –no codificables y, por tanto, difícilmente transferibles–, de activos complementarios y de componentes específicos. Sólo cuando no es posible realizar la integración total de las transacciones dentro de la empresa, se justificaría la formalización de alianzas.

costes se encuentran también los derivados de renunciar a la eficiencia que podría derivarse del establecimiento de una relación a largo plazo, o de la creación de una alianza estratégica con una empresa especializada en determinadas tareas, productos o servicios, en lugar de optar por la opción de desarrollar dichas actividades o productos en el marco interno de la empresa. En este sentido, la cooperación es preferible a la internalización total por los costes superiores que esta última generaría: costes de adquisición desproporcionadamente altos en relación con el activo a internalizar, costes organizativos superiores no deseables como consecuencia del mayor tamaño o complejidad, etc. (Menguzzato Boulard, 1995).

Por otra parte, la Teoría de la Organización explica la necesidad de formar alianzas estratégicas por la carencia de determinados recursos y capacidades, necesarios para poder seguir perpetuando su actividad en el mercado. La lógica organizacional, desde el marco teórico del enfoque basado en la Dependencia de los Recursos, justifica la cooperación como un instrumento de aprendizaje organizacional que sirve, por una parte, para transferir entre empresas determinadas competencias y conocimientos (Buckley y Casson, 1988; Hamel, Doz y Prahalad, 1989; Kogut, 1988) u otros recursos intangibles que una empresa pudiera necesitar o desear –y a la que sólo es posible acceder, bien mediante la adquisición de la empresa o empresas que los poseen, o bien como resultado del mantenimiento de una estrecha relación con éstas a través de ciertas modalidades de cooperación–, y, por otra, para asimilar el propio proceso de cooperación y así adquirir experiencia y habilidades para una mejor gestión de futuras alianzas estratégicas. Desde esta perspectiva, los acuerdos de cooperación entre empresas tienen, por tanto, una doble funcionalidad: gestionar la dependencia de recursos que tienen unas empresas respecto de otras, actuando como mecanismo de trasvase entre ellas; y propiciar el propio aprendizaje del proceso de cooperación, de manera que ello permita conducir a una mejora en la competitividad de los socios, a la vez que reducir la probabilidad de fracaso en

cooperaciones posteriores[14].En definitiva, no se trata sólo de acceder a los recursos y capacidades que la empresa necesita, sino de aprenderlos, retenerlos e internalizarlos, para incrementar la base de recursos y capacidades de la misma en sentido amplio.

En la lógica estratégica es posible inscribir a la inmensa mayoría de los primeros autores que estudiaron los motivos que inducen a la cooperación (Mariti, y Smiley, 1983; Porter y Fuller, 1986; Harrigan, 1988; Contractor y Lorange, 1988; etc.). Desde esta perspectiva se justifica la cooperación como una opción estratégica alternativa, orientada a mejorar la competitividad de la empresa –en base a una merma de los costes o del riesgo, o a un incremento de las capacidades o del poder de las empresas …(Menguzzato Boulard, 1995)– en un entorno caracterizado por un elevado grado de dinamismo e incertidumbre, que exige a las empresas unos recursos y habilidades cada vez más cuantiosos y diversificados para hacer frente a la mundialización de la economía y a la globalización de los mercados. A través de alianzas o acuerdos de cooperación, las empresas tienen la posibilidad de acceder a esos recursos y competencias necesarios –vía tamaño o vía complementariedad– sin reducir la flexibilidad empresarial. Desde el punto de vista del pensamiento estratégico, los acuerdos de cooperación se entienden, no como una estrategia en sí mismos, sino como un medio para llevar a la práctica la estrategia empresarial (García Canal, 1993) Desde esta perspectiva, constituyen una alternativa a la fusión o integración total de las empresas, dirigida a conseguir el tamaño empresarial necesario para aumentar la escala de determinados procesos productivos o de actividades concretas que forman parte de la cadena de valor de la empresa. Oller (1968, pág. 18) ya hacía mención expresa a este objetivo de los acuerdos de cooperación: "Para los procesos en que las economías dimensionales son importantes y las funciones empresariales son desintegrables, dichas funciones

[14] Este aspecto está comenzando a tener una trascendencia importante, debido a que, en la actualidad, la cooperación interempresarial se está volviendo más una necesidad (Dussauge, Garrette y Menguzzato-Boulard, 1997) que una opción, y a que la competencia individual se está viendo remplazada por la competencia entre grupos de empresas que cooperan de forma regular (Harrigan, 1988; Dunning, 1995)

podrán ser realizadas por un organismo exterior a la empresa, ya sea de carácter autónomo, ya sea fruto de una colaboración interempresarial, pudiendo ser efectuadas las operaciones restantes de forma eficaz en cada una de las empresas"[15]. En este sentido se distinguen dos orientaciones en el tratamiento de estos acuerdos como herramienta estratégica: por un lado éstos se consideran como una opción estratégica de ajuste para acceder a capacidades y conocimientos que la empresa no posee[16]; y, por otra, como una forma más eficaz de organizar ciertas actividades de la cadena de valor de negocios de la empresa en determinadas circunstancias. Por tanto, la conducta estratégica justifica también la formación de acuerdos de cooperación por razones de eficiencia económica, aunque en este caso no se busca minimizar los costes de transacción sino maximizar los beneficios a través de un mayor poder competitivo frente a la competencia. Desde esta óptica, y según lo expuesto, podemos afirmar que los acuerdos de cooperación son entendidos como una consecuencia de la globalización de la economía y constituyen un medio idóneo para la expansión geográfica y la internacionalización de las empresas. No obstante, más adelante volveremos otra vez sobre este aspecto.

Dado que el objetivo de este capítulo no es profundizar en la naturaleza de la cooperación empresarial o en el análisis de los enfoques que justifican la formación de alianzas estratégicas, sino tan sólo exponer brevemente los diferentes enfoques de estudio que explican la heterogeneidad de los trabajos sobre este fenómeno, remitimos al lector interesado en estos aspectos a la revisión de la literatura realizada en los trabajos de García Canal (1993 y 1996), Casani Fernández de Navarrete (1996) y Escribá Esteve (2003). También pueden consultarse las revisiones de las teorías que explican el auge de la cooperación interempresarial, realizadas por Kogut (1988), Contractor y Lorange (1988), Menguzzato Boulard (1992) y Osborn y Hagedoor (1997), entre otros.

---

[15] Citado en Salas Fumás (1989, pág. 51).

[16] La explicación de la cooperación en base al acceso a recursos necesarios y complementarios que la empresa no posee, se solapa y se refuerza con la lógica económica. Ya advertimos anteriormente que estos enfoques se solapaban y, a su vez, reforzaban unos con otros.

1.2. FUNDAMENTOS DE SU FORMACIÓN Y DESARROLLO

La formación de acuerdos de cooperación no siempre es la mejor solución a los problemas o carencias que presente la empresa. En general, deben darse dos condiciones fundamentales para que la formación de alianzas sea una opción recomendable. Por un lado, la cooperación entre empresas será aconsejable si a través de ella se consigue una mayor eficiencia, es decir, si los costes son más bajos y los resultados superiores frente a una posible actuación individual. Por otra parte, la cooperación ha de poder llevarse a cabo y mantenerse el tiempo suficiente para que pueda producir sus frutos. Una disolución temprana de la alianza puede ocasionar resultados perniciosos para algunas empresas o afectar negativamente a su desarrollo global como resultado de unos mayores costes de transacción o del traspaso de ventajas competitivas de la empresa y aspectos importantes de la cadena de valor de su negocio.

En este sentido, dedicaremos este apartado a exponer, brevemente, cuáles son las razones que llevan a las empresas a formalizar alianzas para la cooperación y sus principales ventajas e inconvenientes.

1.2.1. MOTIVOS PARA COOPERAR

Como no podría ser de otra forma, los estudios consultados presentan un amplio abanico de motivaciones que impulsan a las empresas a formar acuerdos de cooperación. Así, las razones que se esconden detrás de la intención de cooperar difieren según los objetivos que se pretenden alcanzar a través de la alianza y varían según la aproximación teórica que se le haya querido dar al estudio de este fenómeno. Hermosilla y Solá (1989, pág. 19) resumen el conjunto de motivaciones para la cooperación en tres grandes grupos:

- Razones internas, que se refieren, en términos generales, a los intentos de reducir la incertidumbre y las debilidades asociadas a la realización de determinadas actividades u operaciones, y que se consiguen mediante la

cooperación interempresarial gracias a la puesta en común de recursos y capacidades específicas de cada uno de los socios participantes en la alianza, la posibilidad de compartir costes y riesgos de los objetivos comunes, y la consecución de economías externas. Todo ello, permite a las empresas participantes aumentar sus fortalezas internas gracias al incremento de recursos que de manera individual no podrían desarrollar o sería demasiado costoso e ineficiente.

- Razones competitivas, cuya finalidad es reforzar las oportunidades competitivas de la empresa mediante las complementariedades que se derivan de la participación en la alianza, ya sea a través de la integración de procesos productivos, la complementariedad de los recursos y la sinergia de los resultados (economías de escala y alcance), la redimensión empresarial (alcance de un tamaño óptimo necesario para lograr determinados objetivos, sin renunciar a la flexibilidad y autonomía que les confiere seguir siendo independientes en otros aspectos ajenos al acuerdo) o la especialización funcional que le aportan los socios.

- Razones estratégicas, cuyo objetivo es facilitar o aportar nuevas posiciones estratégicas a los socios –y, en definitiva, lograr un mayor crecimiento empresarial–, ya sea, por ejemplo, a través de la transferencia de tecnología, la diversificación de productos, la penetración en nuevos mercados, etc.

Las diferentes razones que han llevado a las empresas a formar acuerdos de cooperación, también han evolucionado a lo largo del tiempo. Así, si bien inicialmente la cooperación empresarial fue concebida como un medio para reducir inversiones de capital, para acceder de modo más rápido y fiable a mercados cerrados, o incluso para responder a las presiones de los gobiernos (García Canal, 1993), en la actualidad, las empresas se unen para hacer frente a la creciente globalización e intensa competitividad que gira en torno a los mercados y al intenso dinamismo de las nuevas tecnologías. Ante esta situación, caracterizada por una complejidad e incertidumbre crecientes, las empresas buscan en la formación de alianzas el medio de distribuir y diversificar riesgos,

lograr economías de escala y alcance, explotar de manera conjunta costosos activos fijos y compartir gastos elevados que, aún siendo variables, se convierten en costes fijos difícilmente amortizables a corto plazo (como, por ejemplo, los gastos de I+D o los gastos derivados de la construcción y el mantenimiento de una imagen de marca comercial o de redes de venta y distribución).

En algunos casos la formalización de alianzas puede ser el único modo con el que cuentan las empresas –sobre todo las PYMEs– para acometer determinados proyectos, como la penetración en un determinado mercado o la introducción y el posicionamiento de un producto nuevo o poco conocido. Hay pocas empresas con los recursos suficientes para configurar su cadena de valor con absoluta independencia y además ser competitivas internacionalmente. En general, las organizaciones no son autosuficientes y, en consecuencia, dependen de otros agentes económicos para adquirir los recursos que necesitan. De hecho, la importancia y escasez de estos recursos determinan la naturaleza y extensión de la dependencia entre las empresas (Escribá Esteve, 2003).

También hay autores que afirman que otra posible motivación para la formación de alianzas estratégicas es la ordenación o restricción de la competencia, ya que determinadas modalidades de cooperación pueden influir sobre con quién compite una empresa y las bases de tal competencia (Porter y Fuller, 1988) en beneficio de los socios que suscriben el acuerdo.

En definitiva, los objetivos perseguidos por las empresas a través de la cooperación son múltiples en la mayoría de los casos. En este sentido, la cooperación se percibe como un elemento estratégico importante para las empresas de cara a alcanzar un mayor crecimiento y a mejorar su posición competitiva, bien por la ampliación de sus mercados, por mejorar la eficiencia de su aparato productivo o por incrementar el valor añadido del producto o servicio que ofrecen.

1.2.2. VENTAJAS E INCONVENIENTES

Con carácter general, podemos resumir las ventajas principales que adquieren las empresas al recurrir a acuerdos de cooperación en las siguientes:

a) Las alianzas incrementan las capacidades de las empresas y sus posibilidades, sin necesidad de incorporar y desarrollar nuevos recursos y habilidades; a la vez que permiten alcanzar la dimensión óptima para realizar una función o proyecto determinado, evitando un incremento no justificado de su tamaño.

b) A la par que preservan la flexibilidad y autonomía de las empresas-miembro, favorecen unas operaciones complementarias que facilitan su crecimiento y les permite adaptarse al entorno incierto y cambiante en el que ejercen sus actividades.

c) Además de distribuir costes y diversificar riesgos, los acuerdos de cooperación evitan la duplicidad de esfuerzos en la consecución de un proyecto que es compartido por varias empresas, y permitir a empresas con pocos recursos el hacer frente a proyectos que, por su magnitud o coste, difícilmente podrían acometer de manera individual.

Sin embargo, aunque mantienen su independencia y libertad de actuación, como ya hemos mencionado, al formar parte de una alianza estratégica las empresas se ven obligadas a aceptar la reducción de cierto grado de autonomía en lo que respecta a las actividades que son objeto del acuerdo de cooperación. A cambio del logro de los objetivos comunes, los socios deberán guiarse por un comportamiento cooperativo que necesariamente supone una coordinación a la hora de tomar decisiones y un cierto orden y control de las actividades por parte de todas y cada una de las empresas participantes. La necesidad de armonizar las decisiones y acciones de varias empresas, a menudo con sistemas o culturas organizativos diferentes, o incluso competidoras en el mercado, puede dar lugar a conflictos que bloqueen la relación y, consecuentemente, el desarrollo de las actividades objeto del acuerdo y la consecución de los objetivos previstos con la

alianza. La falta de compromiso o la existencia de intereses divergentes entre los socios –al primar más los intereses propios e individuales en la alianza, que los objetivos compartidos en el acuerdo– dificultaría también el planteamiento de una estrategia común y podría generar comportamientos oportunistas por parte de algunos socios –tales como el incumplimiento de lo acordado o el intento de aprovecharse más allá de lo pactado. En general, la falta de un criterio que unifique los intereses de los socios y las diferencias en el estilo de gestión, la actitud frente al riesgo, la orientación en la toma de decisiones, etc., pueden desembocar en conflictos entre los socios y, en consecuencia, se convierten en obstáculos para el mantenimiento y el desarrollo de unas buenas relaciones. Esto a su vez compromete el fin último de la cooperación, pues impide la consecución de los objetivos, tanto individuales como compartidos, que motivaron a las empresas a formar la alianza.

Otro coste que se suele asociar a la cooperación entre empresas es la posibilidad de trasladar ventajas competitivas o conocimientos tácitos no deseados –conocimientos difíciles de formalizar que se encuentran incrustados en una organización a través de sus rutinas organizativas o en la forma de actuar de sus miembros (García Canal, 1993)–, hacia los socios actuales que, no obstante, bien pueden ser competidores directos en otras actividades que quedan fuera del perímetro de la cooperación o bien convertirse en competidores en el futuro. Este tipo de conocimiento generalmente está asociado a información que difícilmente se puede valorar o comprar y que sólo se puede traspasar gradualmente con el tiempo. Según Porter y Fuller (1988), las alianzas pueden crear un nuevo competidor o hacer más fuerte al competidor existente. A este respecto, Axelrod (1986) señala que la mejor arma para evitar que un aliado se torne competidor es la perdurabilidad de la relación.

Estos inconvenientes, a menudo ocasionan reticencias por parte de algunas empresas a la hora de plantearse su participación en un acuerdo de cooperación, sobre todo PYMEs cuyos empresarios que valoran muy negativamente la posible pérdida de valor y de autonomía que les supone. No obstante, algunos de éstos

podrían solventarse con una adecuada selección de los socios y el establecimiento de mecanismos de coordinación y control a la hora de planificar y diseñar la alianza. Las PYMEs se enfrentan además a otro inconveniente adicional que se deriva de los costes de la colaboración, básicamente costes de transacción y costes de oportunidad (Trigo y Drudis, 1999). Los primeros, con una cuantía mínima independiente del volumen de la transacción implicada, aunque plenamente soportable para una empresa de gran tamaño, puede resultar disuasorio para un empresa de dimensión reducida –"a menos que la expectativa de resultados del acuerdo sea capaz de compensarlo o que la propuesta de realizarla provenga del exterior y esté ampliamente articulada" (*ibidem,* pág. 78)–. En este sentido, la ayuda que puedan proporcionar los programas públicos de fomento a la cooperación, puede ser importante a la hora de minimizar estos costes de transacción o de mantenerlos en un nivel tolerable que facilite la operación[17]. En las PYMEs, el coste de oportunidad de la cooperación es más que apreciable, ya que, por su reducida dimensión, las operaciones confluyen en un mismo órgano decisor que, al no poder delegar funciones en personas cualificadas, verá incrementada su carga de trabajo como consecuencia de la atención que ha de dedicar a la concertación y negociación del acuerdo y, por tanto, podría descuidar la operativa cotidiana de la compañía.

1.2.3. PLANIFICACIÓN DE LA ALIANZA

Al formular su estrategia competitiva, las empresas han de tener claro qué actividades pueden desarrollar internamente, cuáles tienen que adquirir en el mercado y aquellas que resultan más eficientes si se llevan a cabo a través de un acuerdo de cooperación con otras empresas. En este sentido, la experiencia previa en la participación de alianzas estratégicas –algo de lo cual carecen la mayoría de las empresas– y la percepción de las potenciales ganancias que se esperan recibir, influye directamente en la actitud de una empresa para compartir

[17] Este tipo de ayudas se pueden canalizar vía subvención de gastos de consultoría, ayuda en la búsqueda de aliados, facilidades para concertar acciones conjuntas, etc. En España existen programas de este tipo orientados a la PYME. Un buen ejemplo es el programa del Instituto de Comercio Exterior (ICEX) de apoyo a la formación de consorcios de exportación sobre el que nos detendremos más adelante.

la realización de ciertas actividades (Fernández Sánchez, 1996). Por tanto, el primer paso en la planificación de una alianza estratégica es definir las actividades a compartir.

Una vez definidas éstas, el siguiente paso es seleccionar el socio o los socios para formalizar el acuerdo de cooperación. Una elección inadecuada puede crear dificultades a lo largo del desarrollo de la relación, que probablemente conducirán al fracaso de la alianza. A este respecto, se tendrán en cuenta una serie de criterios tales como la contribución complementaria que los socios puedan aportar a la relación, la dependencia mutua entre los mismos, la compatibilidad estratégica y organizativa, y, sobre todo, la existencia de un clima de confianza y compromiso con el acuerdo y con los intereses comunes que se persiguen. Entre otros criterios, Harrigan (1985), recomienda basarse en las complementariedades que existan entre las empresas de modo que se puedan maximizar las sinergias potenciales. En este sentido, una convergencia de objetivos estratégicos y una divergencia de objetivos competitivos, contribuirá a que las empresas perciban ganancias mutuas de sus socios en acuerdo (Hamel, Doz y Parlad, 1989). No debemos olvidar que una alianza supone la armonización de decisiones entre socios con objetivos particulares, en parte comunes y en parte en conflicto o contradictorios, y que pueden tener una concepción distinta de la colaboración (Trigo y Drudis, 1999).

Una vez seleccionados los socios, se procede a la negociación de los términos en los que se desarrollará el acuerdo de cooperación. El poder de negociación de las empresas participantes en la alianza depende de los recursos que éstas puedan aportar al acuerdo. Por otra parte, cuando mayor sea para la empresa la necesidad de cooperar, menores las alternativas disponibles, y, por tanto, mayor la dependencia de la relación, menor será su poder de negociación en la configuración de la alianza (Harrigan, 1984). En este proceso se tomarán decisiones fundamentales para el buen funcionamiento de la alianza como la forma contractual que revestirá el acuerdo de cooperación y la estrategia común que regirá las actividades previstas en el mismo. En este punto es también muy

importante identificar las fuentes posibles de conflicto que puedan surgir en el transcurso de la relación y establecer las medidas oportunas para resolver estas eventuales desavenencias entre los socios sin poner en peligro la estabilidad de la alianza. Otros aspectos que se han de conjugar en el diseño de la alianza son los incentivos y medidas internas que fortalezcan los compromisos de los miembros partícipes en el acuerdo, y los medios para potenciar las ventajas de la colaboración.

En consecuencia, la planificación conveniente del acuerdo de cooperación es un paso esencial para el éxito de una alianza estratégica. No obstante, la literatura sobre este tema considera que no es ésta la única condición necesaria para su buen funcionamiento y que lo difícil no es tanto constituir una alianza como lograr que alcance los objetivos propuestos y, así, satisfacer las expectativas de sus socios. Para ello es esencial que el acuerdo se mantenga estable durante el periodo de tiempo planificado o hasta que este resulte suficiente para lograr los fines que se persiguen. Para garantizar esta estabilidad, el acuerdo no tiene por qué plasmarse en contratos basados en principios jurídicos, extremadamente detallados y complejos, sino que es preferible que se fundamenten en criterios de confianza mutua, comprensión de los objetivos, compromiso y compatibilidad (Trigo y Drudis, 1999). Por lo tanto, tan importante es su conveniente planificación inicial como su adecuado desarrollo y funcionamiento posterior.

La alianza debe tener previsto un fin, bien por el cumplimiento de los objetivos previstos o por que se desista en su conclusión, por la transformación de la relación en un nuevo acuerdo de cooperación, o bien por la desaparición de las circunstancias que la propiciaron. En cualquier caso, es conveniente tener previsto algunos mecanismos que faciliten estas situaciones sin que ello suponga un deterioro para la imagen de las empresas u otros riesgos derivados de la finalización de la relación. Esto evitará situaciones posteriores de conflicto y mayor seguridad para las empresas, antes incluso de involucrarse completamente en esta aventura.

1.3. ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Decíamos al comenzar este capítulo que, a medida que la globalización avanza a todos los sectores de la economía, las empresas han de buscar nuevas estrategias para lograr sus objetivos empresariales. En este sentido, la internacionalización es una vía para obtener no sólo mayores beneficios, sino también mayor desarrollo organizativo, mayores ventajas competitivas, y un mecanismo de defensa ante la posible pérdida de presencia en los mercados domésticos como consecuencia de la entrada de nuevos competidores. El incremento de la intensidad competitiva como consecuencia de la apertura de la economía y del proceso de globalización de los mercados, hace que las empresas tengan que desarrollar y replantearse continuamente estrategias de internacionalización óptimas que les permita afianzar su presencia en otros países y ser más competitivas. El entorno cambiante en el que operan las empresas y la rapidez con la que se suceden esos cambios, obliga a las empresas a adaptarse y luchar más activamente en mercados más competitivos diferenciando sus productos y servicios. Una adecuada estrategia de internacionalización ha de permitir a la empresa la realización de actividades diferenciadoras para los potenciales clientes, desarrollándolas en mercados atractivos y prometedores. Mediante estas actividades la empresa ha de ser capaz de adquirir una serie de ventajas competitivas sostenibles frente al resto, que se traduzcan en valor añadido para la empresa y/o el producto y que generen buenos resultados empresariales a medio y largo plazo.

Los estudios acerca de las relaciones internacionales de las empresas han estado sujetos históricamente al análisis de las actividades de las empresas multinacionales y su evolución. Sin embargo, debido a la aparición de distintas maneras de relacionarse con el exterior y nuevas fórmulas de proyección internacional, el papel de las grandes multinacionales, aún siendo relevante, no es suficiente para conocer en toda su amplitud cómo actúan las empresas en el

plano internacional, qué factores las mueven a internacionalizarse y qué modalidades de internacionalización utilizan (Fonfría Mesa, 1997). De hecho, el proceso de internacionalización ha dejado de ser visto como una aventura individual, reemplazando las vías directas de proyección internacional por acuerdos de cooperación que aporten a las empresas los recursos adicionales para actuar con mayor rapidez y eficacia en los mercados internacionales. De esta forma, la elección de los socios, el ámbito de aplicación de los acuerdos de cooperación y las formas contractuales de organizar tales acuerdos, se han convertido en aspectos claves en la estrategia internacional de las empresas (Alonso, 1993 y 1994).

La explotación de las capacidades de la empresa a nivel internacional requiere, no sólo de suficientes recursos financieros, sino también de conocimientos acerca de las necesidades locales, de las redes de distribución, y, en definitiva, de la forma de operar en los nuevos mercados. La mayoría de las empresas que se deciden a extender sus actividades fuera del ámbito nacional, carecen de los recursos y habilidades para llevar a cabo esta aventura con ciertas garantías de éxito. A continuación veremos someramente las posibilidades que tienen las empresas para internacionalizarse y rentabilizar su ventaja competitiva más allá de su mercado local. Entre estas destacaremos el papel de los acuerdos de cooperación interempresariales.

La cada vez mayor internacionalización de la economía mundial y los síntomas evidentes de mundialización en los niveles más destacados de la actividad económica –comercio, finanzas, producción y tecnología- refuerza la necesidad de las empresas de asentar su presencia en los mercados exteriores. A la hora de enfrentarse al desafío que supone la globalización de la economía, las PYMEs son, sin lugar a dudas, las que se enfrentan con mayores dificultades. En nuestro país, las empresas y los empresarios presentan, además, según Alonso y Donoso (1996), un déficit de mentalidad internacional que, aunque ha ido mejorando con el paso del tiempo, resulta todavía patente si se realizan comparaciones con otros países. Según apuntan estos autores, este objetivo se

hace aún más difícil, si cabe, a medida que la competencia se globaliza y se hace más intensa.

Este contexto de internacionalización creciente, ha llevado a los países a desarrollar políticas públicas de apoyo específico a la actividad exportadora y al comercio exterior de estas empresas, así como programas de fomento de la cooperación empresarial con este fin. España no ha sido una excepción. Desde 1987, nuestra Administración ha elaborado diversos planes importantes de apoyo a la presencia exterior de las compañías españolas. Entre ellos destaca principalmente los programas desarrollados de la mano del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), como el Programa de Consorcios de Exportación y el Plan de Iniciación a la Promoción Exterior (PIPE). Sobre el primero de ellos entraremos más ampliamente en apartados posteriores.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

1.3.1. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

El proceso de internacionalización de la empresa es aquél mediante el cuál se produce una ampliación de su campo de actividad fuera de su ámbito geográfico nacional. Según Martínez Burgos (1994, pág. 44), la internacionalización es el "fenómeno por el que las empresas acometen y eventualmente complementan, pasando a aplicar una estrategia global e integradora en su proceso de toma de decisiones, la extensión de su actividad a un ámbito negocial superior al mercado nacional originario"[18]. Dentro de este trabajo, se hará referencia al término internacionalización para designar el proceso de incursión en niveles mayores de compromiso en los mercados exteriores. Por tanto, desde una perspectiva amplia, el proceso de internacionalización ha de entenderse como aquel conjunto de acciones que permite el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales. De este modo, la internacionalización comienza en

[18] El autor emplea la expresión "ámbito negocial", y no mercado, para indicar que el entorno exterior de destino del proceso incluye, junto a los económicos, otros elementos históricos, culturales, políticos, lingüísticos, etc., que habrán de ser necesariamente considerados por la empresa, una vez que ésta se haya hecho consciente de que su salida al exterior no constituye una simple ampliación de la base geográfica de su actividad.

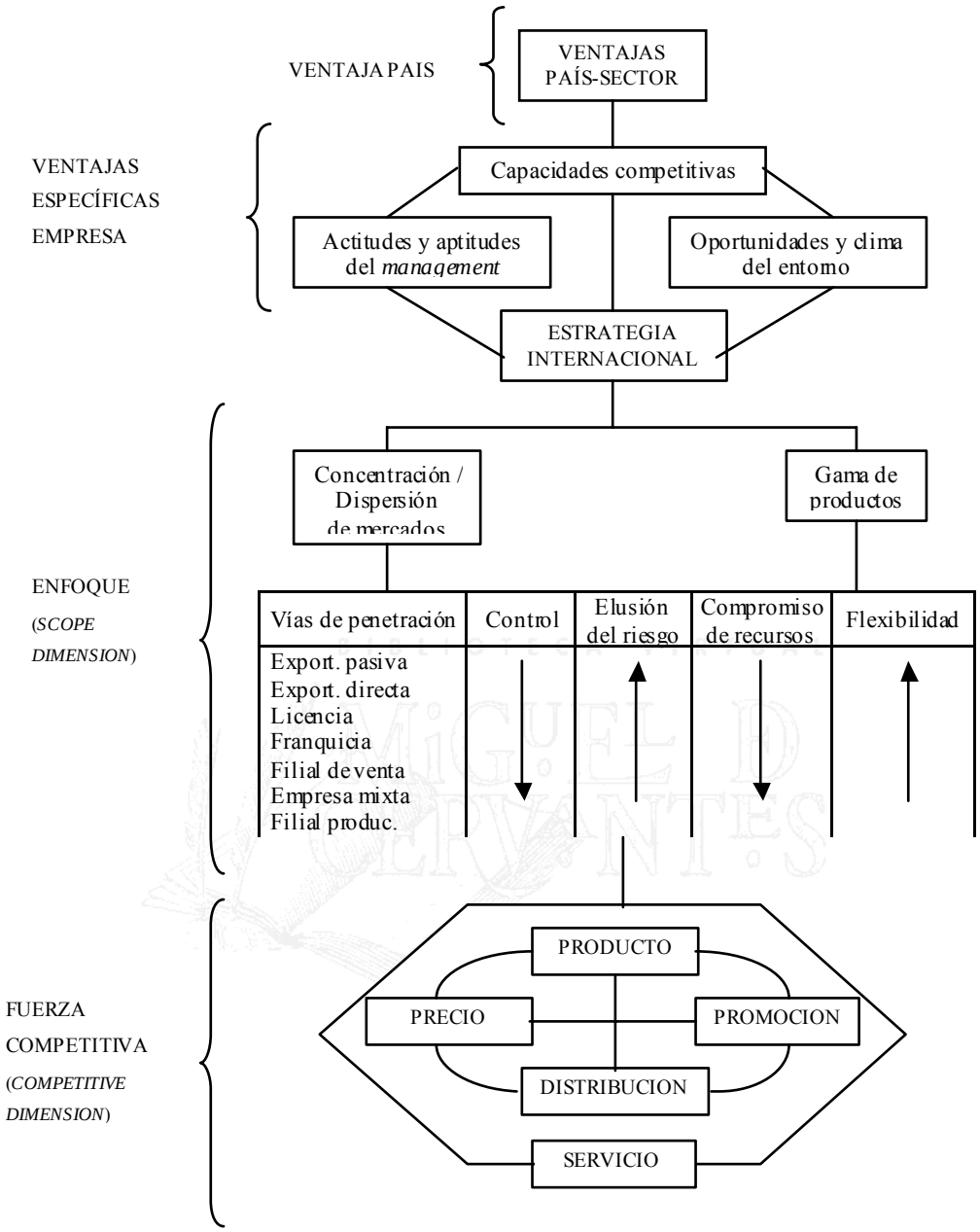
el mismo momento en el que el mercado exterior se constituye como referencia para las decisiones estratégicas de la empresa, abarcando un amplio arco de posibles opciones o vías de acceso y actuación en los mercados internacionales (Alonso, 1994). Estas opciones pasan por distintos grados de implicación de activos por parte de las empresas –desde la exportación a la inversión directa en el exterior, pasando por todas las fórmulas contractuales intermedias- y diferentes vías de explotación de las ventajas competitivas de propiedad de las mismas.

La existencia y explotación internacional de estas ventajas propias de las empresas, que han ido adquiriendo a lo largo del tiempo –y que suponen su acervo de conocimiento-, es la piedra angular de los procesos de internacionalización. No obstante, ello no implica que sean los únicos aspectos que se han de tener en cuenta a la hora de explicar las causas de la internacionalización (Fonfría, 1997). De hecho, según manifiestan Alonso y Donoso (1996), el proceso de internacionalización de una empresa se va a ver influenciado, además de por las ventajas específicas de la unidad empresarial, por otros dos grupos de factores más: las ventajas genéricas del país de origen en el que la empresa se instala (soporte desde el que se despliegan las ventajas específicas de las empresas en los mercados internacionales) y la estrategia que éstas despliegan en los mercados exteriores, y que es, a su vez, el resultado de la puesta en acción de los otros dos factores anteriores[19]. Valenzuela (2000), por otra parte, pone de manifiesto la influencia del gestor-decisor en el proceso de internacionalización. Es decir, el grado de presencia exterior de una organización va a estar determinado por las expectativas de los directivos de las empresas acerca de las oportunidades abiertas y la posibilidad de resultados financieros positivos, de manera que se apoye la estrategia de crecimiento en los mercados exteriores de forma continuada. Estas expectativas serán difundidas en forma de valores y actitudes en el seno de la compañía. Alonso y Donoso denominan a

[19] Sin ánimos de ser exhaustivos, los autores citan también otras propuestas diferentes de modelización en los trabajos de Bilkey (1978), Cavusgil y Nevin (1981), Thomas y Araújo (1985), Kamath *et al*. (1987), Aaby y Slater (1989), Louter *et al.* (1991) y Gemünden (1992).

este condicionante de la capacidad de internacionalización como "actitudes y aptitudes del *management*" (1996, pág. 125), y es considerado por los autores como uno de los tres factores cuya interacción da lugar al conjunto de ventajas específicas de la empresa de cara al proceso de internacionalización. Las capacidades competitivas y las posibilidades que brinda el entorno, completan este grupo de factores. Las primeras hacen referencia al conjunto de recursos de que dispone la empresa para enfrentarse a la acción competitiva de los mercados y para captar la fidelización de los clientes: capacidades tecnológicas, que pueden afectar a la producción, organización o comercialización; y posibilidades derivadas de su posición en el mercado: tamaño, poder de mercado y capacidad de segmentación. Las oportunidades que el mercado brinda a la empresa dependen de la dimensión del mismo, de su dinamismo y del clima competitivo que en él se respira. En cuando a las actitudes y aptitudes de los directivos, los autores aluden al conjunto de factores subjetivos y motivacionales que condicionan sus decisiones; desde los valores dominantes en la empresa hasta los propios estilos directivos que gobiernan su modo de actuación, pasando por su disposición al riesgo, su experiencia internacional previa y los factores formativos y motivacionales que condicionan su comportamiento. De este factor depende, además, la valoración que haga la empresa de sus capacidades competitivas y de las oportunidades y riesgos que comporta la proyección internacional. Todo ello influye directamente en la determinación de las decisiones internacionalizadoras tomadas por las empresas y de la estrategia internacional a seguir.

Figura 1.2. **Factores de la Estrategia Internacional**



FUENTE: Modificado a partir de Alonso y Donoso (2000), pág. 39.

El proceso de internacionalización ha de llevarse a cabo paulatinamente y de manera evolutiva, comenzando por aquellas estrategias que supongan un menor nivel de riesgo y que requieran un menor compromiso de recursos. De este modo, será posible adquirir la experiencia y la acumulación de capacidades

necesarias para acometer este proceso con ciertas garantías de éxito. Además, el gradual acopio de experiencia eleva, a su vez, las capacidades frente al exterior y disminuye el riesgo percibido, ya que el aprendizaje y el nivel de compromiso internacional tienden a aminorar la incertidumbre con que la empresa opera en los mercados exteriores. Implícitamente este proceso se suele enfocar como un conjunto de pasos en los cuales se incrementa, sucesiva y gradualmente, tanto el volumen y especificidad de los recursos comprometidos como la cantidad y tipo de conocimientos adquiridos (Fernández-Jardón *et al.*, 2001)[20]. Durante este proceso por etapas encontramos diversos factores que influyen en esta dinámica exportadora, a saber: activos y capacidades tecnológicas, conocimientos y experiencia, rutinas y culturas organizacionales, características de los directivos, oportunidades de los mercados y distancia neocultural, entre otros. A su vez, la naturaleza gradual de este proceso tiene, según Alonso (1994), su reflejo en ámbito organizativo empresarial y su influencia en la selección de los ámbitos preferentes de proyección geográfica. Así, el creciente nivel de compromiso internacional se manifiesta en las fórmulas institucionales diversas a través de las cuales transita la empresa a medida que progresa en su experiencia acumulada (por ejemplo, vendiendo en el exterior a través de representantes independientes antes de establecer una filial de ventas, o disponer de redes propias de comercialización y filiales de ventas antes de implantar una filial de producción). Por otro lado, la empresa tenderá a proyectarse inicialmente hacia aquellos mercados con los que tenga una menor distancia psicológica, es decir, aquellos que le son más próximos geográfica y culturalmente (en cuanto a idioma, hábitos en los negocios, climas de mercado, marcos institucionales, grados de desarrollo industrial, etc.).

[20] Hipótesis subyacente en las líneas generales del modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977 y 1990), según el cuál la empresa va desarrollando su expansión internacional de manera gradual e incremental, al objeto de acompasar la asunción de riesgos con el aprendizaje de los mercados exteriores y del propio proceso de internacionalización. Este enfoque gradualista atribuye a la falta de conocimientos y a la dificultad de obtener información sobre los mercados extranjeros y sobre las operaciones en éstos, el carácter incremental de las decisiones de internacionalización. Y, de ahí que describa el proceso de internacionalización como un proceso de aprendizaje incremental (Rialp Criado y Rialp Criado, 1996).

Lo más habitual es que la empresa, partiendo de los niveles más bajos de compromiso exterior, vaya dirigiendo su actividad comercial internacional a otras formas superiores de internacionalización. La exportación es, sin lugar a dudas, la alternativa más común y el primer paso para iniciar el recorrido que marca la senda del proceso de internacionalización. En la estrategia exportadora de una empresa se pueden distinguir diversas vías de acceso a los mercados objetivo, en función de los recursos que la empresa pretenda comprometer y el grado de control deseado sobre las operaciones internacionales. Estas suelen agruparse en dos modalidades básicas: la exportación indirecta y la exportación directa. En la primera de ellas la empresa delega todas las tareas relativas a la actividad exportadora en intermediarios comerciales situados en los países de destino. La exportación indirecta es, sin duda, la forma más simple de abordar los mercados exteriores, ya que no requiere experiencia ni conocimientos en el ámbito internacional. Además el compromiso de recursos requeridos es relativamente bajo. Sin embargo, el grado de control que la empresa posee sobre la comercialización de sus productos en el exterior es también reducido.

En el caso de la exportación directa, es la propia empresa la que se ocupa de las diferentes tareas relacionadas con la organización de la actividad exterior. En este sentido, la gestión de promoción y comercialización de los productos o servicios puede ser realizada por la misma a través de su propio departamento de comercio exterior o mediante la creación conjunta, con otras empresas de la misma nacionalidad, de una entidad especializada en el tema o una infraestructura comercial compartida, como el caso de los consorcios de exportación. La segunda de las dos vías posibles de exportación proporciona a la empresa un mayor control de sus operaciones y un mayor conocimiento de los mercados y de la actividad comercial internacional. Como ya hemos dicho anteriormente, estos conocimientos son un requisito necesario para que la empresa pueda plantearse posteriormente el desarrollo de nuevas estrategias internacionales. No obstante, esta opción requiere un mayor compromiso de recursos, siendo también mayores los riesgos que ésta comporta. La cooperación en el ámbito de la actividad internacional de la empresa ha ganado protagonismo

como consecuencia de la intensificación del proceso de globalización de los mercados. Según López Navarro (2002, pág. 14) "Las presiones por acceder a otros países obligan a las empresas a cooperar con otras organizaciones a efectos de culminar con éxito dicha actividad". Iniciar la actividad exportadora en colaboración con otras empresas mediante la constitución de un consorcio de exportación u otras fórmulas contractuales de cooperación, permite compartir el elevado riesgo de esta tarea con otras compañías y obtener, de igual modo, los conocimientos necesarios para desarrollar acciones comerciales internacionales en el futuro de manera individual.

El otorgamiento de licencias o franquicias para la explotación de activos a terceros asentados en otros países es otra alternativa que poseen las empresas para tener más presencia en mercados exteriores. El riesgo que se deriva del compromiso de recursos en este caso es muy bajo, sin embargo, en algunos casos, ello podría suponer brindar la oportunidad a potenciales competidores de acceder a una tecnología, sistema de producción, conocimientos, etc., desconocidos para ellos.

La estrategia de internacionalización que representa el riesgo más elevado y a la vez un mayor control de las operaciones internacionales es la inversión directa en el exterior –desplazamiento de la capacidad productiva al mercado de destino– mediante la creación de una nueva empresa o la compra de una empresa ya existente (filial integrada, filial de producción no integrada, filial comercial o sucursal). Esta alternativa requiere el compromiso de una gran cantidad de recursos, lo cual se traduce en una barrera para las PYMEs. Entre la exportación y la inversión directa en el exterior pueden darse algunos mecanismos intermedios de entrada en mercados exteriores, capaces de flexibilizar y agilizar la adquisición y utilización de los conocimientos necesarios para avanzar en su proyección internacional. Nos estamos refiriendo, claro está, a la formalización de acuerdos de cooperación entre empresas; ya sea, por ejemplo, participaciones minoritarias en filiales, empresas conjuntas o los ya mencionados consorcios de exportación.

1.3.2. EL PAPEL DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Este enfoque dinámico y gradualista del proceso de internacionalización resulta especialmente útil para las PYMEs que se encuentran en las primeras fases de apertura al exterior y que carecen de experiencia internacional o disponen de limitados recursos. No sucede lo mismo con aquellas empresas grandes que disponen de suficientes recursos como para aminorar la evaluación relativa del riesgo que supone el compromiso internacional asumido, en cuyo caso es posible prescindir de este gradualismo en el proceso de internacionalización. Este proceso puede también flexibilizarse si los mercados son estables y/o homogéneos, en cuyo caso no es tan fundamental para la empresa el acopio de experiencia necesario. Precisamente en este proceso de aprendizaje gradual que supone el reto de la internacionalización empresarial para la PYME es donde las alianzas estratégicas basadas en acuerdos de cooperación entre empresas independientes, podrían desempeñar un papel ciertamente importante (Rialp y Rialp, 1996).

Tradicionalmente, la literatura sobre internacionalización de la empresa consideraba la realización de acuerdos de cooperación como una opción secundaria para la penetración de nuevos mercados. Desde este punto de vista, las alianzas estratégicas para la internacionalización se justificaban tan sólo en el caso de desconocer el mercado al que se pretendía acceder o por la existencia de factores políticos que obligaban a las empresas a formar algún tipo de alianza con un socio local como única posibilidad de penetrar en esos mercados. En este sentido, el ámbito de la cooperación estaría limitado a un país concreto y la necesidad de la alianza desaparecería una vez que se hubiesen adquirido los conocimientos específicos del país y las capacidades de las que carecía la empresa o cuando los factores políticos adversos dejasen de existir. Esta visión de la cooperación ha ido perdiendo importancia paulatinamente, dando paso a una nueva orientación de las alianzas estratégicas para la internacionalización. Este nuevo enfoque va más allá de la utilización de la cooperación internacional

como una mera opción coyuntural para entrar en un nuevo mercado (García Canal y Valdés Llaneza, 1997), considerándose, por el contrario, una forma apropiada y eficaz de organización a escala global (Dunning, 1995). Bajo esta perspectiva, y aún cuando las empresas participantes dispongan internamente de los recursos necesarios para abrirse a nuevos mercados y competir globalmente, la coordinación de sus actividades en varios mercados simultáneamente no sólo acelerará su proceso de expansión internacional, sino que les resulta más eficiente al permitir la distribución de los elevados riesgos y costes asociados a la globalización y a los cambios tecnológicos, el mantenimiento de una imagen de marca, el desarrollo de mejores canales de distribución, etc.

A pesar de que este razonamiento pudiera parecer que las alianzas estratégicas de internacionalización han de realizarse con socios extranjeros, esto no tiene por que ser necesariamente así. Como veremos, los acuerdos de cooperación con empresas locales juegan un papel muy importante en los primeros pasos del proceso de internacionalización. Éste es el caso de los consorcios de exportación que expondremos más adelante.

García Canal *et al.* (1998) analizan el papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de la empresa con objeto de identificar, por un lado, los diferentes tipos de alianzas que pueden ser utilizados en este proceso y, por otro, las posibles estrategias u orientaciones empresariales hacia la cooperación y sus condiciones de efectividad[21]. A la hora de analizar las diversas alianzas, los autores clasifican éstas en tres grandes bloques en función de dos dimensiones: la nacionalidad de los socios y el ámbito geográfico de aplicación (Tabla 1.1)

[21] Como fuente de evidencia empírica, los autores han utilizado las experiencias de colaboración en la expansión internacional de once empresas españolas: Aguas de Barcelona, Banco Central-Hispano, Banco Popular, Banco Santander, Chupa Chups, Dragados y Construcciones, Endesa, Fagor Electrodomésticos, Freixenet, Telefónica y Unión Fenosa.

Tabla 1.1. **Taxonomía de alianzas estratégicas de internacionalización.**

	Ámbito geográfico	
	Un solo país	*Varios países*
Nacionalidad de los socios		
Internacionales	**ALIANZAS LOCALES:** Acuerdos de cooperación con socios extranjeros (normalmente locales) que realizan sus actividades en un único país	**ALIANZAS GLOBALES:** Acuerdos de cooperación con socios extranjeros para coordinar la actuación en varios países
Nacionales	**ALIANZAS DOMÉSTICAS:** Acuerdos con socios del mismo país para facilitar la internacionalización de todos ellos (mayoritariamente Consorcios de Exportación)	

FUENTE: Elaboración propia a partir de García Canal y Valdés Llaneza (1997) y García Canal *et al.* (*op. cit.*)

En la tipología de acuerdos de cooperación según las fórmulas o estructuras contractuales en las que se materializan, hacíamos referencia a las coaliciones empresariales como aquellas alianzas estratégicas a través de las cuales los socios planean conjuntamente y comprometen recursos en la realización de ciertas actividades en las que todos están interesados. Decíamos también que si las coaliciones se crean para la realización de un proyecto concreto, y su horizonte temporal viene limitado por el desarrollo o la ejecución de aquél, el acuerdo suscrito constituye un consorcio. Según Renart Cava (1997 y 1999), cuando el objetivo estratégico del acuerdo de cooperación es exportar en equipo o, dicho de otro modo, desarrollar conjuntamente sus mercados exteriores a partir de un mercado interior común, este caso particular de alianza recibe el nombre de consorcio de exportación[22].

[22] Con respecto a la exportación agrupada se suele confundir la figura de los consorcios de exportación con los llamados *grupos de exportación* (Welch y Joynt, 1997) y, no obstante, aún obedeciendo su concepción y finalidad a un mismo referente, difieren en cuanto a que la constitución del primero supone, como ya veremos, la creación de una sociedad con personalidad jurídica propia y, por lo tanto, un mayor grado de compromiso. En este sentido, López Navarro (2002, pág. 15) afirma que, "en lo referente a las relaciones establecidas entre los socios, y entre éstos y la nueva organización creada, dicha figura tiene una correspondencia perfecta con una empresa conjunta" y pone de manifiesto que, autores como Bradley (1985), García Canal y Valdés (1996), Gebhard (1987) o Valdés (1995), se refieren a las empresas conjuntas para la exportación en términos equivalentes a los utilizados para hacer referencia a los consorcios de exportación.

De acuerdo con todo lo expuesto en este capítulo, para las PYMEs, la alternativa de la cooperación como medio de entrada en nuevos mercados, se plantea en la gran mayoría de los casos como la única opción factible para complementar la carencia de recursos y capacidades que presentan a la hora de enfrentarse al gran reto que supone la internacionalización. Desde este planteamiento, el recurso a la cooperación se aconseja cuando la empresa carece de las habilidades necesarias para iniciar y desarrollar eficientemente el proceso de internacionalización, y no existen otras posibilidades más eficientes que les permitan llevarlo a cabo de manera individual.

No vamos a entrar en las características distintivas de cada uno de estos tipos de alianzas estratégicas ni en el desarrollo de las relaciones cooperativas que estas suponen, ya que el propósito de este trabajo se centra en los consorcios de exportación, en general, y los consorcios de promoción, en particular, como caso especial de los acuerdos de cooperación empresarial enfocados hacia la internacionalización de las PYMEs. Lo anterior escapa a los objetivos que se pretenden con esta Tesis Doctoral.

Capítulo 2

Los Consorcios de Exportación

Decíamos que, la actual globalización del comercio y la economía requiere la puesta en marcha de sistemas que permitan a nuestro entramado empresarial hacer frente a los nuevos retos que se plantean en la economía internacional, con ciertas garantías de éxito. En este sentido, el establecimiento de acuerdos de cooperación empresarial ofrece importantes beneficios ya mencionados. Los consorcios de exportación o agrupaciones de empresas para la exportación también se hacen eco de tales beneficios. Sin embargo, el número de consorcios de exportación en España es relativamente escaso si lo comparamos con otros países; además, muchos de los que se intentan ni tan siquiera llegan a constituirse. Como veremos esto puede ser debido, entre otras razones, a las dificultades e inconvenientes que ello conlleva: competencia interna, discrepancias en el diseño de la política y estrategia comercial conjunta, consenso y decisiones de compromiso, pérdida de autonomía y libertad de acción, incidentes económico-financieros, etc.

La bibliografía existente sobre la conducta exportadora de las empresas es muy abundante, aunque, la mayoría de los trabajos parecen centrarse únicamente en la actuación y las estrategias individuales de las empresas. La formación de consorcios o alianzas estratégicas para la exportación está, sin embargo, poco estudiada. A este respecto, Renart Cava (1999) considera significativo el hecho de que la completa bibliografía sobre Marketing Internacional preparada por

Cavusgil y Kevin (1993) no contenga ni tan siquiera un solo artículo sobre consorcios de exportación, a pesar de existir entonces algunas referencias sobre este tema, como por ejemplo Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT (1973 y 1982), Comisión de las Comunidades Europeas (1984), Cambra Oficial de Comerç i Industria de Terrassa (1985), Da Rocha (1988), Miesenbock (1988), y Welch y Joynt (1987). Es necesario, por tanto, dedicar esfuerzos a la realización de investigaciones en este ámbito, a fin de enriquecer los argumentos teóricos sobre el tema y contribuir a su desarrollo mediante una mayor proliferación de estudios empíricos.

Los esfuerzos comerciales necesarios para acceder a los mercados comerciales son cada vez mayores para las empresas. Los costes comerciales han aumentado fuertemente y los presupuestos de marketing, publicidad, promoción, apoyo a las ventas, etc. suponen unas cargas difíciles de asumir por las PYMEs sin ayuda externa. Sin hablar, por otra parte, de la inversión que supone para estas compañías adquirir el conocimiento y la experiencia necesaria en materia de comercio exterior para acometer este gran reto. La cooperación comercial se convierte así en la alternativa más viable para estudiar y conocer nuevos mercados y lanzarse a la gran aventura que supone el proceso de internacionalización.

En la economía española, donde el tejido empresarial está formado por un gran número de empresas de reducida dimensión, tanto comercial como financieramente, y con una baja propensión exportadora y una elevada inestabilidad exportadora, la formación de consorcios es probablemente la forma más apropiada de abordar y desarrollar mercados de exportación, así como acceder a determinados recursos que permitan el sostenimiento de una adecuada infraestructura exportadora (López Navarro, 2000). Este modelo de asociación estratégica empresarial permite unir esfuerzos y compartir gastos, para crear un equipo capaz de salir al exterior con eficacia y continuidad, desarrollando economías de escala que les permitirá ser más competitivos y garantizar una presencia óptima en el extranjero. Pese a las dificultades e inconvenientes que

cualquier agrupación de empresas plantea, sobre todo si éstas en el mercado doméstico son además competencia unas de otras, son muchas las ventajas que aconsejan potenciar la asociatividad empresarial comercial y la formación de consorcios en nuestro país como estrategia de internacionalización de la empresa española. No obstante, hay que tener en cuenta que el consorcio es una inversión a medio y largo plazo, y que el éxito o fracaso de un consorcio no debe medirse solamente por los resultados económicos de las empresas a corto plazo. En capítulos posteriores profundizaremos más sobre esta cuestión.

2.1. LA FIGURA DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

En la exportación la dimensión de las empresas juega un papel crucial. Las grandes compañías que tienen un producto competitivo y que, además, cuentan o pueden contar con una infraestructura suficiente para dar a conocer sus productos en el exterior, podrán hacer frente a la exportación de una manera mucho más sencilla. Sin embargo, aquellas PYMEs, carentes en su mayoría de los recursos necesarios para afrontar estas tareas, han de buscar la forma de compartir con otras compañías en su misma situación, los costes que supone construir una infraestructura comercial exportadora. Esta es la idea básica que encierra la figura del consorcio de exportación.

A grandes rasgos, los consorcios de exportación se puede definir como agrupaciones de empresas, cuyo objetivo común es la consolidación de sus productos en mercados exteriores. Para ello, las empresas integrantes establecen una forma de contrato mediante el cual formalizan una relación a largo plazo, que les permitirá, entre otras cosas, aumentar la competitividad de sus productos o servicios en mercados exteriores y reducir los elevados riesgos y costes que supone iniciar su proceso de internacionalización. Mediante esta alianza, empresas domésticas competidoras buscan el modo de cooperar y actuar conjuntamente para acometer la ardua tarea que supone la expansión de su

actividad al exterior o la venta de sus productos en mercados no domésticos. Un consorcio de exportación es, por tanto, un mecanismo de cooperación entre empresas, donde cada participante mantiene su individualidad o independencia jurídica y autonomía gerencial, para obtener beneficios individuales mediante la acción conjunta. En lo que respecta a su estructura contractual, este tipo de acuerdos se corresponden, según López Navarro (2001), con un modelo de empresa conjunta. La afiliación a esta alianza estratégica empresarial es voluntaria y su razón de ser es la creación de compromisos de actuación de manera conjunta para intentar desarrollar los mercados exteriores tomando acciones de manera asociativa (Álvarez, 1991; Castro y Moneu, 1993; Renart 1997 y 1999).

A nivel individual, las PYMEs, más débiles en términos de competitividad y poder de negociación, se topan con diversos obstáculos para iniciar su actividad exportadora, cuya superación es mucho más fácil si recurren a la asociación con otras empresas de objetivos comerciales similares. A través del consorcio la tarea de penetración en el exterior se convierte en una actividad mucho más viable y, sobre todo, menos costosa, si se tiene en cuenta que los gastos necesarios para ello son soportados por todos los miembros del consorcio. Así, las dificultades económicas y de organización que suponen la creación de un departamento de comercialización de manera individual, no les llevarán a perder buenas oportunidades por falta de presencia de sus productos o servicios en mercados no locales. No obstante, el compartir los múltiples gastos que la actividad exportadora genera, no es la única ventaja que se obtiene de este sistema de exportación colectiva. El hecho de disponer de personal especializado en materia de comercio exterior, el mayor poder de negociación, la mayor oferta que se presenta a los clientes potenciales, la posibilidad de acceder a ayudas de la Administración, son sólo algunas de las posibles ventajas que tiene formar parte de un consorcio de exportación. Por otra parte, el hecho de pertenecer a una organización con objetivos comunes, ofrece otra serie de factores positivos que se derivan de las interacciones generadas por los propios miembros del grupo. Por ejemplo, la experiencia adquirida por una de las empresas que integren el

consorcio en aspectos tales como la asistencia a ferias internacionales, la legislación en materia de homologaciones, o el conocimiento de un determinado mercado, servirán para facilitar el camino al resto de los asociados; o el hecho de que una de estas firmas sea tradicional proveedora de un cliente en particular facilitará en buena medida las gestiones que el gerente del consorcio deba llevar a cabo para vender también los productos de las demás sociedades consorciadas a ese mismo cliente (Álvarez, *op. cit.*).

Los objetivos de un consorcio pueden ser desde desarrollar un proyecto único e indivisible que, por su gran envergadura, rebasa las posibilidades individuales de las PYMEs, hasta la creación de centrales de venta y distribución en países extranjeros que faciliten las condiciones de suministro de las empresas. En cualquier caso, el consorcio actúa como brazo exportador, presentando un frente común en mercados exteriores y obteniendo importantes economías de escala para sus miembros (Manera y Pérez, 2001). En definitiva, el objetivo fundamental de este tipo de alianzas es acceder a nuevos mercados o conseguir un adecuado posicionamiento en los mimos y, para ello, el consorcio será el encargado de realizar las acciones necesarias para conseguirlo.

2.2. TIPOS DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

En función de los factores o variables que pueden ser objeto de pacto y acuerdo entre las empresas que forman el consorcio, pueden distinguirse una gran variedad de consorcios. Por ámbito geográfico, se puede hablar de **consorcios en origen** y **consorcios en destino**; siendo los primeros aquellos que se constituyen en España con objeto de abordar mercados internacionales, y los segundos, aquellos que se crean en el exterior por empresas españolas. El consorcio en origen tiene su sede efectiva de dirección de los negocios en territorio nacional, pudiendo tener o no filiales en el exterior, mientras que el consorcio en destino tiene su sede en el país o zona geográfica concreta a la que pretende exportar.

También es posible distinguir, según la finalidad que se persiga, entre **consorcios de promoción** y **consorcios operacionales o consorcios de venta**. Como su propio nombre indica, los primeros se crean con fines promocionales, es decir, sus acciones principales serán la participación en ferias y muestras, la publicación de catálogos, la realización de estudios de mercado, la captación de clientes, representación en el extranjero, etc. Son uniones específicas que engloban empresas pertenecientes a sectores muy concretos, cuyo fin es promover y posicionar en el exterior un producto particular, normalmente buscando la diferenciación a través de una contramarca de calidad común que identifica el consorcio y las empresas asociadas al mismo. Antes de comenzar con las actividades de promoción en el exterior, en general, estos consorcios deben normalizar sus productos en una fase previa, atendiendo a unos parámetros de calidad preestablecidos. Aunque lo habitual es que estos consorcios no aborden aspectos de la comercialización, en sus actividades de promoción internacional se puede incluir modificaciones en la oferta para hacerla más atractiva y exportable (como, por ejemplo, el desarrollo de esta contramarca representativa del consorcio, la modificación de ciertas características del producto o, incluso, el diseño de formatos específicos de presentación y comercialización de los mismos). En general, cada empresa miembro del Consorcio de Promoción mantiene su propia marca en el producto y vende este por su cuenta. No obstante, es habitual que, además de la marca propia de cada empresa, figure también en el producto la contramarca distintiva del consorcio.

Con respecto a la estrategia de marca de un consorcio de exportación en general, existen dos alternativas posibles (López Navarro, 2001): la primera de ellas es la del establecimiento de una marca propia del consorcio que deba ser utilizada forzosamente por todas y cada una de las empresas integrantes del acuerdo, renunciando en este caso a la utilización de sus marcas individuales. También es posible, como segunda posibilidad, comercializar todos los productos bajo la marca específica de la empresa a la que pertenecen, sin llevar asociado ningún referente que haga relación al consorcio. La opción de utilizar

una contramarca específica del consorcio junto con las marcas exclusivas de las empresas socio, constituye un punto intermedio entre las dos alternativas extremas anteriores.

Por otra parte, los consorcios denominados operacionales se dedican fundamentalmente a la creación de planes de inversión y marketing estratégico, a la identificación de mercados y clientes potenciales, a la definición de las políticas comerciales, acciones destinadas a la realización y administración de las ventas, etc. Dentro de éstos suele hacerse una distinción posterior entre consorcios que realizan la facturación directamente (consorcios *trading*), es decir, que compran los productos a las empresas-socio para su posterior reventa en los mercados internacionales, y aquéllos en los que esta labor se lleva a cabo por las propias empresas que lo forman (consorcios agente).

La práctica totalidad de los consorcios que existen en España son, o han sido, consorcios de venta –entendiendo por tales, aquellos que realizan funciones comerciales–, aunque gran parte de ellos prevén también, en un segundo plano, labores de promoción en el exterior. En la actualidad, en España existe un único consorcio exclusivamente de promoción, que será el objetivo del estudio empírico de esta Tesis Doctoral y sobre el que nos centraremos ampliamente en apartados posteriores. El hecho de que sea el único caso que, tras su puesta en práctica en nuestro país, continúe aún en funcionamiento y haya presentado una evolución positiva y un buen rendimiento a lo largo del tiempo, nos ha llevado a preguntarnos cuáles son las singularidades que presenta respecto al resto de consorcios de exportación y los factores que influyen en su estabilidad y desarrollo con éxito. Pues, como veremos, los consorcios de exportación se caracterizan, en general, por una tasa de fracaso elevada y una pronta disolución sin que se hayan cumplido satisfactoriamente los objetivos previstos en su constitución.

Con relación a los miembros que lo integran, los consorcios se pueden categorizar en **monosectoriales** y **plurisectoriales o multisectoriales**. Se denominan consorcios multisectoriales a aquellos que están formados por

empresas pertenecientes a diversos sectores productivos, mientras que, por el contrario, se denominan consorcios monosectoriales a aquellos otros que se componen por empresas que operan en el mismo sector. Estos últimos pueden estar formados a su vez por empresas cuyos productos sean complementarios u homogéneos.

Los consorcios son también clasificables en función del ámbito geográfico de origen o zona de procedencia de las empresas y de la zona geográfica de destino o de preferente actuación comercial. Así, por ejemplo, dentro de los primeros diferenciamos aquellos que tienen como destino una zona geográfica definida de aquellos otros cuyo mercado puede ser cualquier lugar del mundo. Según su procedencia distinguiremos aquellos consorcios cuyas empresas pertenecen a una zona concreta de aquellos cuyos miembros tienen una procedencia dispersa en la geografía nacional[23].

2.3. PASOS EN LA CONSTITUCIÓN DE UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN

La cooperación comercial mediante la formación de un consorcio de exportación supone la creación de una nueva empresa por parte del grupo de PYMEs consorciadas que, desde un punto de vista jurídico, puede presentar diferentes alternativas que van desde una asociación sin personalidad jurídica hasta una sociedad anónima o limitada. No obstante, los requisitos que impone el ICEX para la constitución del consorcio como beneficiario de sus ayudas, es dotar a la institución de personalidad jurídica propia e independiente de las empresas que lo componen. Debe tratarse, además, de una estructura nueva, por lo que no se admite la toma de participación de sociedades o estructuras asociativas ya existentes. Por otra parte, los miembros del consorcio no podrán tener participaciones del capital de otra u otras empresas socio, ni dos o más

[23] Castro y Moneu (1993, pág. 52) denominan a esta clasificación de manera genérica con el apelativo de **"consorcios geográficos"**.

empresas socio podrán tener un accionista común. Se admite también la participación de un socio financiero español o extranjero (entidad financiera, comercializadora, distribuidor, gerente del consorcio, etc.). No obstante, la parte del socio financiero no recibirá apoyo por parte del ICEX[24]. Las empresas que lo constituyan, si lo hacen en España, han de ser como mínimo cuatro empresas españolas fabricantes o con producto o servicio propio (salvo en casos justificados, en los que se podría admitir un número inferior, nunca menor de tres). Si éste se establece en el exterior, el número mínimo de empresas es también tres, también fabricantes o con producto o servicio propio. Su participación ha de estar equilibrada, para evitar posiciones dominantes, de manera que ninguna de ellas podrá tener una participación superior al 25% (salvo en aquellos formados por tres empresas, en los cuales esta participación máxima es del 33%). El consorcio ha de presentar un plan de actuación en el exterior, con objetivos cuantificables por mercados, y otro de viabilidad económico-financiero, ambos a tres años. Los consorcios constituidos en España podrán tener filiales o sucursales en el exterior, participadas por éstos en un porcentaje superior al 50%, salvo imperativo legal del país. A su vez, los consorcios constituidos en el exterior podrán tener una oficina de apoyo en España (filial o sucursal del consorcio), participada por éstos en su totalidad. En los estatutos del consorcio quedarán delimitadas las funciones y responsabilidades de cada una de las empresas que los forman.

Al igual que sucede con cualquier otra modalidad cooperativa, el proceso de creación y puesta en marcha de un consorcio de exportación, constituye un elemento fundamental en la determinación del éxito posterior de éste, habida cuenta de que en la etapa inicial de constitución del mismo se definirán toda una serie de cuestiones cuya incidencia sobre el buen desarrollo de la relación es muy importante (López Navarro, 2001). Para la constitución de un consorcio de exportación uno de los principales aspectos será la existencia de una finalidad

[24] Esta participación no podrá ser nunca superior a la de la empresa socio española que menor participación tenga, excepto en aquellos países considerados de carácter preferente por razones de política comercial o en mercados muy poco desarrollados, en los cuales podrá llegar a tener una participación de hasta un 25%.

común y el logro de un consenso en torno a los objetivos de cada las empresas. Según López Navarro (*op. cit.*): "Cuanto mayor sea el éxito de cada empresa en comunicar y consensuar junto con las demás los objetivos comunes e individuales, mayor será el potencial para que la relación interorganizativa emerja". Por otra parte, será necesario delimitar una serie de cuestiones, tanto en lo que atañe a la estrategia exportadora como en lo concerniente a las bases para la colaboración entre los socios (Cuadro 2.1). Una vez llegado a un acuerdo de intereses coincidentes, es importante realizar un plan previo en el que se determinará tanto el objetivo como los mercados de destino, análisis de la demanda, de estrategia a desarrollar, de viabilidad económica-financiera y todo tipo de consideraciones que se crean oportunas para el futuro funcionamiento de la organización (Recio y Cabrera, 1991, pág. 3395).

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

Cuadro 2.1. **Principales aspectos a tener en cuenta en la negociación de las condiciones del consorcio**

BASES PARA LA COOPERACIÓN: **Características del consorcio**	Funciones del consorcio Forma jurídica Capital a aportar por cada uno de los socios Modelo de funcionamiento Modelo de financiación Relaciones de exclusividad empresas-consorcio Periodo mínimo de adhesión al grupo Condiciones para la incorporación de nuevos socios Procedimientos para la disolución del consorcio y la distribución de los activos Delimitación de la estructura organizativa del consorcio Composición y responsabilidades del consejo de administración Autonomía del gerente
ACTIVIDAD DEL GRUPO: **Principios de actuación** **Estrategia comercial y exportadora**	Mercados de actuación y clientes objetivo Canales de distribución Política de precios, descuentos y comisiones Política de promociones Estrategia de marca Gama de productos Estándares de calidad Elaboración de un plan de actuación exterior
RELACIONES ENTRE LOS SOCIOS: **Coordinación y control**	Mecanismos para la resolución de conflictos Penalizaciones por actuaciones incorrectas Motivos conducentes a la pérdida de la condición de socio Mecanismos para la asignación de pedidos (en el caso de consorcios de productos diferentes) Procedimientos para la toma de decisiones

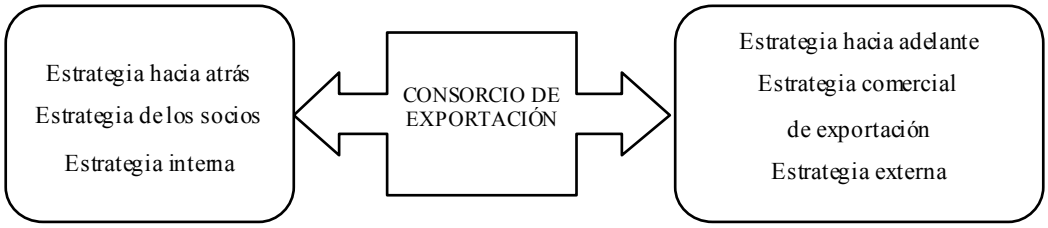
La fijación de los mercados externos y los objetivos comunes entre las empresas que lo forman, son condiciones fundamentales para el éxito del consorcio y, como tales, deben ser consensuados y definidos en el proceso inicial de negociación del acuerdo. Debe prevalecer, así mismo, una idea muy clara y concreta sobre cuáles van a ser los objetivos que se desean conseguir, lo que, a su vez, condicionará una serie de variables como el tipo de consorcio, su estructura, organización, etc. Además, es esencial contar con un poder de reacción ante el crecimiento del mercado, como consecuencia de la actuación del consorcio, y estar seguras de su capacidad para afrontar la nueva demanda. A la hora de seleccionar un país o un mercado objetivo han de tenerse en cuenta una serie de criterios como, por ejemplo, las características generales del país (situación macroeconómica, financiera y socioeconómica, etc.), su potencial como país comprador (situación demográfica, comportamiento el consumidor, imagen de país exportador, etc.) o la accesibilidad del mercado (idioma e identidad cultural, distancia geográfica, infraestructuras de transportes y comunicación, etc.).[25]

Para Welch y Joynt (1987) el éxito o el fracaso de un consorcio de exportación depende de las dos estrategias comerciales que tiene que diseñar y poner en práctica. La primera, la creación del grupo, debe ser determinada antes de tomar en consideración la segunda estrategia que constituye la penetración del mercado exterior. Sólo una adecuada gestión de los dos ámbitos de actuación hará posible el éxito de la relación; hasta el punto de que estos autores –y otros como Strandell (1985)– señalan que, en tanto en cuanto el grupo no tenga la suficiente estabilidad interna, no habrá llegado el momento de comenzar a operar en los mercados exteriores. Renart (1997) critica, en cierto modo, esta postura y afirma que ambas estrategias han de ser diseñadas y puestas en práctica al mismo tiempo, y que se hallan en relación recíproca, es decir, que el éxito o fracaso de

[25] Véase Manera y Pérez (2001, págs. 51 y ss.) para una descripción más detallada acerca de los criterios de selección de mercados y el estudio de los mismos. Según los autores, el objetivo de la selección de mercados exteriores estriba en realizar una matriz de atractividad-competitividad, combinando de un lado los países más interesantes para la empresa o empresas, con aquellos en los cuales la oferta exportadora o el proceso de internacionalización tiene más garantías de superar las barreras que existan y tener éxito.

una de ellas es un factor muy importante para alcanzar el éxito o fracaso de la otra. La relación que existe entre las dos estrategias es muy dinámica y ambas han de ser rediseñadas y puestas en práctica simultáneamente a lo largo de toda la vida del consorcio.

Figura 2.1. Estrategias comerciales de los consorcios de exportación



FUENTE: Renart, 1997, pág. 28.

BIBLIOTECA VIRTUAL

La estrategia hacia atrás define las relaciones entre el consorcio y sus socios y las relaciones de las empresas-socios entre sí, mientras que la estrategia hacia delante no es más que la estrategia comercial de exportación a seguir, es decir, comprende todos los planes de acción diseñados y puestos en práctica con el objetivo común de penetrar en los mercados extranjeros. Así, por ejemplo, el éxito de la estrategia comercial hacia delante en el marketing de exportación y penetración de los mercados, permitirá consolidar la estrategia hacia atrás. Es decir, los socios deberán ratificar, aunque sea implícitamente, que hicieron bien al tomar la decisión de participar en el consorcio y su interés por continuar perteneciendo al mismo. Por tanto, los buenos resultados de esta estrategia comercial y, sobre todo, si este éxito es creciente, producirá un efecto positivo sobre el nivel de cohesión del consorcio.

La elección del gerente o coordinador del consorcio es también una condición fundamental para garantizar un buen funcionamiento del consorcio, ya que, como eje central sobre el que gira el resto de la estructura del mismo, parte de la adecuada evolución y éxito del consorcio dependerá en gran medida de él. Para ello es necesario que el gerente tenga la autonomía suficiente para el diseño y ejecución de la estrategia comercial, aún cuando la línea general de actuación

del consorcio venga marcada por las empresas. El perfil idóneo del gerente se corresponde con el de una persona con experiencia en comercio exterior y marketing internacional, destreza en actividades de exportación, conocimiento de idiomas y, sobre todo, capacidad de liderazgo para cohesionar los intereses del grupo. Es habitual que cada sociedad cuente con un consejo de administración formado por representantes de las empresas-socio, cuyas funciones primordiales serán las de controlar la labor realizada por el gerente y diseñar las grandes líneas de la política empresarial del consorcio, a la vez que representar los intereses de su empresa en el marco del acuerdo[26]. El gerente es, no obstante, su figura central y su cometido será liberar a los directivos de las empresas de gestiones y actividades relacionadas en materia de comercio exterior. Éste actuará como representante del mismo desde un primer momento, en todas las misiones comerciales y negociaciones que deban realizarse. Además de encargarse de todo lo relacionado con publicidad y promociones en el extranjero, catálogos, seguimiento de la correspondencia con empresas extranjeras, etc., será el ejecutor principal de la estrategia de penetración comercial internacional. El gerente puede formar parte o no del consejo de administración del consorcio, o puede participar en el mismo con voz pero sin voto (Renart, 1999).

La parte más difícil de su tarea de gestor al frente del consorcio es, probablemente, la de liderar el grupo y aglutinar los intereses de los diferentes socios, actuando en todo momento con imparcialidad como mediador entre los miembros del consorcio. Su papel en este aspecto será determinante para el garantizar la supervivencia del consorcio, por lo tanto debe esforzarse por estimular y obtener un elevado grado de participación y colaboración por parte de las empresas miembro. Es imprescindible que éste cuente con la habilidad negociadora suficiente para lograr el compromiso de los socios en el proyecto

[26] Renart (1997) identifica dos tipos paradigmáticos "extremos" de gerente –o director general, como el autor denomina a esta figura-: el ejecutor o administrador y el líder. El primero ejecuta las decisiones tomadas por las empresas, siendo su papel próximo al de un secretario general; mientras que el segundo define por su cuenta las estrategias que debería poner en práctica el consorcio, sometiendo éstas, en todo caso, a su aprobación por las empresas. Este papel de líder del consorcio es asumido y respetado por las empresas. En cualquier caso, sea cual sea el papel adjudicado, el gerente ha de actuar siempre de manera neutral.

conjunto, animándoles a dedicarle tiempo, esfuerzos y recursos al consorcio para lograr su objetivo común. Una parte importante de su tiempo estará dedicada, por tanto, a la realización de labores de cohesión entre las empresas: información, motivación, etc. En este sentido, el gerente actuará también como el ejecutor principal del plan de marketing interno del consorcio, cuyos clientes internos son, como no podría ser de otra forma, las empresas que lo conforman.

Otro de los aspectos fundamentales para el buen desarrollo de un consorcio de exportación reside en su sistema de financiación (López Navarro, 2001). Ello es así, además, por un doble motivo. En primer lugar, porque éste debe permitir al consorcio disponer de la liquidez necesaria para desarrollar sus actividades del modo más correcto posible, y, en segundo lugar, porque la adecuada selección de dicho sistema incidirá notablemente en el equilibrio posterior de las empresas que lo conforman y, por lo tanto, de la supervivencia del acuerdo. Uno de los principales inconvenientes de los acuerdos de cooperación que suponen una concentración y utilización conjunta de recursos es, sin duda, la dificultad para lograr que los resultados que obtengan las empresas-miembro tengan una distribución acorde con los efectuados por éstas (Roig, 1989). La definición clara del capital fundacional es también un aspecto muy importante que condicionará en buena parte los resultados de su actividad. La experiencia ha venido demostrando que cuanto mayor es el capital social inicial, mayores son las posibilidades de éxito del grupo. Confiar un porcentaje alto de la financiación en cuotas futuras no constituye un buen síntoma de inicio (Castro y Moneu, 1993).

Existen diferentes formas de financiación de un consorcio, pudiendo éste recurrir a modelos de financiación fija (cuotas periódicas) o bien modelos variables (comisiones sobre ventas o márgenes sobre el precio de venta del producto). Aunque, en general, suele aplicarse un sistema mixto que supone el pago de una parte fija común y otra variable para cada empresa. Es decir, cada empresa aporta una cuota asociativa inicial determinada y una cuota periódica fija de sostenimiento. Esta última tiene especial importancia sobre todo si el consorcio es fundamentalmente promocional. En otros tipos consorcios de

exportación pueden existir otras aportaciones variables o comisiones en función del volumen de ventas anual realizado por las empresas a través del consorcio. Además de estas fuentes de financiación o recursos internos, los consorcios cuentan también con otros recursos externos como las ayudas procedentes del ICEX y el apoyo económico de otras instituciones u organismos oficiales, estatales o autonómicos[27]. Para evitar futuros conflictos de tipo económico-financiero, debe pactarse inicialmente cuáles van a ser los mecanismos de cálculo para determinar las aportaciones económicas de las empresas al consorcio[28]. También es posible que las empresas pudieran tener que realizar aportaciones extraordinarias en un momento determinado, para cubrir eventuales pérdidas o desequilibrios financieros.

No hay que olvidar que esta forma de agrupación para la exportación no está diseñada para generar beneficios o pérdidas en su propio balance o cuenta de resultados. Según manifiesta Renart (1997, pág. 51): "(…) El objetivo económico más habitual es el de intentar alcanzar el umbral de rentabilidad o punto muerto, bajo la hipótesis razonable de que los beneficios o pérdidas en la actividad exportadora quedarán registrados a nivel del balance y cuenta de resultados de cada una de las empresas miembro".

Todo proceso de colaboración entre empresas comporta cierto grado de riesgo asociado al hecho de que la empresa-socio se sitúa en una posición de cierta vulnerabilidad y/o dependencia frente a las demás. La estrategia comercial

---

[27] Como fuentes de financiación externa, además del ICEX, Recio y Cabrera (1991) mencionan también la posibilidad de obtener ayudas de fomento a la exportación provenientes del Ministerio de Agricultura, las Comunidades Autónomas, las Cámaras de Comercio, las asociaciones de exportadores, las asociaciones empresariales, los patrocinios y otras instituciones de carácter privado u otros organismos oficiales.

[28] Renart (*op. cit.*) opina que las empresas que logren un mayor éxito exportador (mayor volumen de ventas al exterior) deberían pagar más en términos absolutos, pero menos en términos relativos; es decir, su aportación debería ser un porcentaje progresivamente más bajo sobre sus exportaciones, a medida que se incrementa sus ventas en el extranjero. No obstante, todos los socios deberían estar obligados a realizar una cierta aportación económica periódica, tanto si logran exportar como si no, puesto que su mera presencia y participación en el consorcio ya causa una serie de gastos. En cualquier caso, "no tiene ningún sentido que una empresa socio siga vinculada al consorcio si no se esfuerza y no logra exportar, y se convierte en un lastre para los demás" (*Ibidem*, pág. 55).

de exportación a llevar a cabo se definirá en común, por lo que las empresas, individualmente, perderán grados de autonomía de decisión y de libertad de acción, al tener que llegar a consensos y soluciones de compromiso entre todos los socios. No obstante, a pesar de la pérdida de independencia que alegan algunas empresas como consecuencia de su unión a un consorcio exportador, es mucho menor que los beneficios generales que obtendrán por su pertenencia al mismo. De hecho, muchas PYMEs no podrían poner en práctica por sí mismas o de manera individual estas iniciativas si no es desde la viabilidad económica y estructural de estas figuras. Desde este punto de vista, las PYMEs no sólo verán incrementadas sus posibilidades de venta en el exterior, sino también su poder de negociación. Compartir los costes de actuación en mercados exteriores se constituye en un factor clave para superar las dificultades de su dimensión y estructura financiera en la gran contienda que supone su apertura a mercados extranjeros y su proceso de internacionalización de una manera óptima. De este modo, se crea un departamento de exportación común, que refuerza la gestión óptima de la exportación en empresas donde antes no existía o donde su cualificación profesional no era la más adecuada. Además, el acceso a las ayudas y subvenciones a la exportación por parte de las administraciones públicas se convierte en una tarea mucho más fácil y eficiente. Todo ello se consigue, en general, sin necesidad de ampliar la estructura organizativa de la empresa y sin que ello signifique una pérdida de identidad, aunque en muchos casos la pertenencia al consorcio suponga la exportación de los productos bajo una misma denominación o contramarca.

En todo caso, el éxito o fracaso del consorcio no debe medirse solamente por los resultados económicos o incrementos de las ventas a corto plazo, sino que han de tenerse en cuenta la consecución de otros objetivos primordiales como el adecuado posicionamiento de los productos en los mercados exteriores y su consolidación, a efectos de lograr un óptimo proceso de internacionalización. Un aspecto fundamental para el logro de estos objetivos y para el buen funcionamiento del consorcio es que éste no sea considerado como un gasto por las empresas, sino como una inversión. La formación de un consorcio de

exportación ha de entenderse como un proyecto de inversión a medio y largo plazo, donde los objetivos comerciales fijados son algo más que un incremento en los recursos económicos de las empresas. Es importante no dejar fuera del proyecto otros aspectos tan importantes como la competitividad en el exterior e incluso las repercusiones que esto pudiera tener en los mercados domésticos de las propias empresas. Una falta de vocación y capacidad exportadora por parte de las empresas, especialmente por pequeñas empresas cuya pretensión es únicamente aumentar sus ventas a un bajo coste, puede menoscabar el buen funcionamiento del consorcio y producir desgastes o fracasos en su actividad, o incluso problemas en el consenso o compromiso del resto de las empresas que lo constituyen. En cualquier caso, esta figura no esta libre de otros problemas que puedan surgir como consecuencia de conflictos o dificultades económico-financieras, ya sea del propio consorcio o de alguna de las empresas integrantes, o de la dinámica competencia que pueda existir o generarse entre las propias empresas que lo forman.

Aunque, en general, los consorcios de exportación no parecen durar demasiado tiempo, este hecho no constituye una indicación fiable sobre el nivel de éxito y fracaso del mismo. Esta agrupación empresarial es un instrumento para un fin; no es un fin en sí mismo, ni tampoco lo es su longevidad en el tiempo. Su verdadera razón de ser es ayudar a las empresas miembro a alcanzar ciertos objetivos de exportación a un coste razonable, acorde con su tamaño y estructura financiera empresarial. Entre estos objetivos no sólo está el hecho de alcanzar un volumen de exportación suficiente, sino, lo que es mucho más importante, aprender a exportar y crear unas bases sólidas para poder continuar exportando de manera individual. Además, aunque las estrategias comerciales de penetración en los mercados internacionales sean diseñadas y puestas en práctica conjuntamente, los resultados en términos de volumen exportado y nivel de aprendizaje alcanzado en materia de comercio exterior, han de ser medidos y valorados a nivel individual, de manera que cada empresa en particular juzgue si su participación en el consorcio le ha resultado positiva, negativa o indiferente (Renart, 1997).

2.4. EL PAPEL DEL ICEX EN LA FORMACIÓN DE CONSORCIOS

En la mayor parte de los países existen sistemas públicos de promoción de la actividad exportadora y de apoyo a la acción de las empresas en el exterior, que suelen incorporar diferentes programas o medidas con el fin de estimular o respaldar la proyección de las empresas en los mercados internacionales. Según Alonso y Donoso (1996, pág. 132 y 133), "la general existencia de sistemas de este tipo constituye una confirmación indirecta de su necesidad. (…) En el caso de España, la limitada experiencia internacional de la empresa y su manifiesta renuencia a participar en fórmulas asociativas explican, aunque no necesariamente justifican, el protagonismo alcanzado por el sector público en el sistema de apoyo a la exportación".

El sistema institucional español encargado de diseñar y gestionar este tipo de medidas de apoyo público a la exportación es el ICEX, que, a lo largo de su trayectoria, ha desarrollado numerosos instrumentos y programas, dedicando una especial atención a la PYME[29]. Entre las medidas que tienen como objetivo a este tipo de empresas se encuentra el programa que dio lugar a la aparición y desarrollo de los consorcios de exportación en nuestro país. No obstante, a diferencia de otros países europeos donde esta figura ha tenido una mayor consolidación, las empresas españolas, quizás por su marcado carácter individualista, no se han manifestado demasiado proclives hacia esta fórmula asociativa.

[29] Los autores anteriores afirman, sin embargo, que España se sitúa, en comparación con otros países de su entorno, entre los que este tipo de sistemas tiene un menor peso económico institucional. Alonso y Donoso justifican esta afirmación utilizando como criterio la relación existente entre los gastos presupuestados y el volumen de exportaciones. Por otro lado, miden el desarrollo del aparato institucional de los países comparados a través de las oficinas comerciales de éstos en el exterior. Para una mayor información sobre el diagnóstico de los sistemas públicos de apoyo y promoción de la actividad exportadora en general, y el caso de España en particular, nos remitimos a lo expuesto en Alonso y Donoso (*op. cit.*).

Como antecedentes de esta figura Castro y Moneu (1993) mencionan la Carta Sectorial del Exportador[30], que consistía en una acción concertada o concierto voluntario entre la administración y las empresas de un sector exportador por el que éstas recibían de aquélla, con carácter delegado, facultades normativas y un abanico de beneficios a cambio de un compromiso de agrupación empresarial y de autodisciplina en la exportación. El objetivo que se pretendía a largo plazo era el logro de concentraciones de empresas, mediante la creación de centrales de venta e incluso la creación de sociedades anónimas con desaparición de las pequeñas empresas. Este objetivo no llegó a conseguirse y la Carta Sectorial del Exportador desapareció con la adhesión de España a la entonces Comunidad Económica Europea (CEE). No obstante, este instrumento contribuyó notablemente a la creación de las Asociaciones Sectoriales de Exportadores.

Desde su creación en 1982, el ICEX ha venido desarrollando una serie de programas orientados a la fomentación de la exportación colectiva, como una actividad más dentro de su competencia en materia de promoción de la exportación. En 1983 creó el programa específico de consorcios de exportación con el fin de potenciar la creación de grupos de empresas exportadoras que, por su reducida capacidad o inexperiencia en mercados internacionales, se asocian para promocionar y comercializar sus productos en el exterior. Transcurridos dos años desde su puesta en práctica en 1984, y como consecuencia del escaso número de consorcios formados en este periodo, se creó un nuevo sistema de agrupación empresarial al amparo de un nuevo programa denominado "Ayuda a Nuevos Exportadores" (ANEX). Esta nueva figura no exigía la formación de una sociedad sino únicamente la formación de una oficina o departamento de promoción comercial exterior común. Mediante este programa se prestaba apoyo a la pequeña empresa para que iniciara su tarea exportadora y, de este modo, crear las bases estructurales necesarias para que las empresas asociadas se

[30] Decreto Ley 16 de 30 de noviembre de 1967 del Ministerio de Comercio.

pudieran integrar después en los consorcios[31]. Este programa fue desapareciendo gradualmente con el fin de concentrar en un solo programa el apoyo a la agrupación de empresas. En 1991, el ICEX decidió potenciar los consorcios de exportación como un programa prioritario dentro de la estrategia de actuación del propio instituto, a fin de facilitar aún más la cooperación entre empresas y de orientar a las empresas en su proceso de internacionalización a posiciones más competitivas en el exterior, sobre todo aquellas de menor dimensión que son las que, en definitiva, forman la mayor parte del tejido empresarial español. El Programa de Consorcios de Exportación tiene, por tanto, una doble finalidad: por un lado, apoyar la agrupación de PYMEs, con una estrategia de comercialización conjunta y unos objetivos similares para afrontar la actividad exportadora (consorcios constituidos en España); y, por otro, facilitar la presencia con implantación comercial agrupada de PYMEs españolas en el exterior, siempre que tengan una misma estrategia de comercialización y promoción, y que se dirijan a los mismos canales de distribución, con el fin de abordar un mercado concreto de una forma más directa y con carácter permanente (consorcios en destino, constituidos en el exterior).

De acuerdo con este programa, el apoyo económico por parte del ICEX tendrá una duración de tres años. En el primero de ellos dicho organismo subvenciona el 50% del presupuesto estimado de los gastos de estructura que se vayan a generar tanto en España como en el exterior (estudio viabilidad, gastos de constitución, gastos personal, alquileres, equipamiento y material de oficina, gastos de comunicación, suministros de electricidad, agua, etc., seguros, asesores externos, servicios para la realización de tareas de seguridad, administración, etc., u otros gastos necesarios para su buen funcionamiento), así como los gastos de promoción en los mercados exteriores (investigación de mercados, material de difusión y promoción, publicidad, acciones promocionales, gastos de referenciación, relaciones públicas, ferias, exposiciones permanentes, viajes comerciales, u otros gastos de promoción de marca y productos en el exterior).

[31] Véase Castro y Moneu (*op.cit.*) para una mayor información sobre este programa.

Durante el segundo y tercer año de duración únicamente será subvencionable el 45% y el 40%, respectivamente, de la estimación presupuestada por dichos conceptos. Para ello han de contar con una valoración positiva y cumplir los requisitos para renovar el apoyo económico establecido. En todo caso, la ayuda máxima a percibir por parte del ICEX asciende, en la actualidad, a la cantidad de 180.000 euros[32].

Aquellas empresas interesadas en la formación de un consorcio de exportación, cuentan con el apoyo y asesoramiento de las Cámaras de Comercio en materia de constitución, elaboración de los estatutos y demás trámites del nuevo ente, así como a la hora de llevar a cabo reuniones preparatorias para asegurar el compromiso y consenso de las empresas con los objetivos del consorcio y establecer las características del mismo. Las Cámaras de Comercio, una vez constituido legalmente el consorcio, prestarán también su apoyo en otra serie de gestiones posteriores para su puesta en funcionamiento como la selección del gerente o el asesoramiento en materia de estudios de mercado, mailings, catálogos, ferias, etc.

Desde su creación, el ICEX ha promovido especialmente todas las iniciativas orientadas a la constitución de organizaciones de empresas cuyo objetivo principal fuese, como ya hemos dicho, la exportación colectiva. Sus objetivos principales con la creación del programa de consorcios de exportación eran, primeramente conseguir alianzas comerciales con mayor capacidad de oferta; en segundo lugar, poder llevar a cabo mayores inversiones en prospección de mercados, promoción y publicidad en el exterior y; por último establecer redes propias de distribución en los mercados internacionales. Tanto desde la Dirección General de Información (D.G.I.) como desde la Dirección General de Promoción (D.G.P.) del propio Instituto se realizan labores de promoción para fomentar la creación de consorcios de exportación. La D.G.I., generalmente en

---

[32] Según los últimos datos publicados en el portal del ICEX: http://portal.icex.es/icex/cda/controller/page/0,2956,35582_0_1601782_218106,00.html y publicados en el Programa Consorcios de Exportación 2003.

colaboración con Asociaciones de Exportadores y Cámaras de Comercio, informa a las PYMEs de las ventajas de la creación de este tipo de acuerdos de cooperación, a través de seminarios realizados por todo el país. Por su parte, la D.G.P. realiza la difusión de este programa, tanto directamente a través de las Asociaciones de Exportadores, Cámaras de Comercio y Comunidades Autónomas, como directamente, por medio de sus Direcciones Territoriales en el área de sus demarcaciones y de los Departamentos Sectoriales de los Servicios Centrales, en las visitas que éstos realizan a las empresas y a las ferias. La labor de promoción que el ICEX realiza va más allá de la mera difusión del programa, ya que en muchas ocasiones supone el motor de arranque y el empuje que lleva a las empresas a asociarse en un proyecto común de este tipo.

2.5. PROBLEMAS O ASPECTOS QUE PUEDEN CONDUCIR AL FRACASO DE UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN

Pese a las indudables ventajas que supone la creación de consorcios como solución práctica para aquellas empresas de reducida dimensión que se plantean abordar mercados exteriores, la constitución de consorcios de exportación y su buen funcionamiento no está exenta de obstáculos, sobre todo en lo que respecta a aspectos internos derivados de la relación entre los socios del consorcio y de éstos con la propia institución de la que son miembros. El consenso y compromiso de las empresas con el fin conjunto que persiguen y las acciones que se pretenden llevar a cabo para lograrlo, son aspectos fundamentales para garantizar la subsistencia del mismo. También son elementos clave para su buen funcionamiento la profesionalidad del gerente, la selección adecuada de los socios y una buena definición previa de la estrategia.

Castro y Moneu (1993) mencionan una serie de factores que han de tenerse en cuenta a la hora de poner en práctica este sistema de exportación colectiva. Dentro de la problemática que se plantea en un consorcio de exportación, los

autores contemplan dos etapas diferentes: la primera hace referencia a los pasos previos a la formación del consorcio (fase de gestación o diseño), y otra posterior a su creación (fase de operación y funcionamiento).

La fase de gestación es, sin duda, una de las etapas más decisivas en la existencia del consorcio, puesto que la mayor parte de decisiones importantes se tomarán en este momento. En esta primera etapa se han de tener en cuenta una serie de aspectos que, de no ser observados con cautela y rigurosidad, generarán problemas futuros durante la fase operativa del proyecto, que podrían desencadenar el fracaso del mismo. Durante este periodo el consorcio no es más que un proyecto, una idea intuitiva que dejará de serlo cuando las empresas-miembro formalicen su asociación. En dicho periodo destaca el papel del promotor como figura clave en la constitución formal del consorcio y a la hora de tomar las decisiones pertinentes que definan, explícita o implícitamente, el ámbito de actuación del consorcio y parte de las estrategias a seguir. Dicho promotor será el encargado de vender la idea del consorcio a los socios potenciales y de realizar, en su caso, los contactos preliminares para lograr las subvenciones oportunas. El promotor puede ser un directivo de una de las futuras empresas-socio del consorcio, el futuro gerente del mismo, o una tercera persona (por ejemplo, un consultor, un directivo de una institución tal como una Cámara de Comercio, o una asociación de exportadores). En esta fase es fundamental llevar a cabo un estudio de viabilidad del consorcio para evitar los desgastes y fracasos que pudieran derivarse de la selección inadecuada de las empresas y/o los productos asociados. En la selección de los socios debe tenerse en cuenta las características de cada empresa y la cohesión de todas ellas entre sí. Para ello se tendrán en consideración factores tales como la complementariedad de los productos, la identificación de socios con una gama de productos exportables en calidad, cantidad y precio, la identidad de segmentos objetivo e iguales canales de distribución para los productos, etc.[33]. No obstante, además de la existencia de

[33] Desde el punto de vista del marketing de exportación conjunto, Renart (1997) propone el método enunciado por Yang, Leone y Alden (1992) como un buen medio de reconocer a los exportadores potenciales y de elegir a los mejores asociados para la creación de un consorcio de exportación.

un proyecto inicial concreto y unos criterios claros de selección de empresas, es importante también mantener unos planteamientos abiertos a aceptar a todo el que esté interesado en integrarse. En la fase de gestación será necesario asimismo definir claramente las fuentes de financiación del consorcio, un plan sólido de viabilidad económico-financiera y la estrategia exportadora a seguir (mercados de exportación, segmentos a penetrar en los países de destino, métodos y tácticas comerciales, la utilización o no de una marca o contramarca común, canales de distribución, etc.). Para evitar posibles conflictos y discrepancias futuras, las estrategias exportadoras del consorcio y de cada socio han de quedar perfectamente claras en su fase de germinación. Entre las líneas generales de la estrategia de marketing de exportación conjunto o de las acciones comerciales a llevar a cabo para exportar en equipo, han de quedar definidas cuestiones tales como los mercados objetivo, los segmentos de mercado objetivo prioritarios, la utilización o no de una marca o contramarca común, y el tipo y amplitud de los mecanismos de marketing internacional que se emplearan para su penetración y posicionamiento en los mercados seleccionados (ferias internacionales, campañas de promoción y publicidad, etc.).

Con respecto al funcionamiento del consorcio, los problemas que se pueden plantear una vez constituido éste pueden ser consecuencia de diversos factores:

- Falta de realización de estudios de mercado: una investigación previa de los mercados objetivo evitará posibles desgastes y fracasos futuros.

- Falta de vocación y capacidad exportadora de algunas empresas consorciadas: especialmente pequeñas empresas que sólo pretenden aumentar sus ventas a corto plazo con un bajo coste, o cuya única finalidad es la mera exploración de sus posibilidades en los mercados internacionales con un coste mínimo o la obtención de una subvención pública. La posibilidad de obtener subvenciones del ICEX o de otras fuentes no debería ser el único motivo para participar en un consorcio

de exportación. Según Renart (1997, pág. 34): "Debe existir una convicción activa, en el sentido de que la apertura de los mercados de exportación se vea como un objetivo importante para cada empresa miembro". La creación de un consorcio exportador "debe tener su propia racionalidad intrínseca, de por sí, haya o no haya subvenciones. Dicha racionalidad intrínseca debe existir, subsistir y seguir cementando éste cuando termine el periodo durante el cual se vayan a recibir las subvenciones". Para empezar a exportar con éxito, es necesario un cierto nivel de compromiso y convencimiento de que se desea exportar, de que es bueno para la empresa y de que se está dispuesto a dedicar tiempo y recursos en la penetración de los mercados exteriores. De hecho, según López Navarro (1999) y López Navarro y Camisón Zornoza (2002), un consorcio de exportación no es un instrumento adecuado para empresas que no hayan tenido contactos previos con los mercados internacionales y que, como consecuencia de ello desconozcan los pormenores de la actividad exportadora y sus capacidades para operar y competir en dicho ámbito. Bajo este supuesto, la empresa no dispone del nivel de compromiso suficiente con las operaciones regulares de exportación y, consecuentemente, su actitud frente a la exportación tiene un marcado carácter oportunista y exploratorio. Este comportamiento podría tener un cierto carácter de reversibilidad en el caso de que los resultados empresariales de la exportación no estuvieran en consonancia con las expectativas.

- Conflictos económicos-financieros: ya sea por dificultades del consorcio o por parte de alguna de las empresas integrantes que puedan arrastrar a todo el grupo a una situación insostenible que bien puede desencadenar situaciones críticas en alguna de las empresas o la disolución del consorcio en sí. Así mismo, no hay que olvidar que el proceso de apertura de las empresas a mercados exteriores suele ser lento y caro, por lo que los miembros han de estar preparados para apoyar económicamente al consorcio desde su puesta en marcha y hasta

que la estrategia comercial internacional llegue a producir los resultados esperados. Es importante no olvidar que el éxito o fracaso de un consorcio no debe medirse por el aumento a corto plazo del volumen de ventas al exterior, sino por el impacto de la estrategia de penetración del producto en los nuevos mercados y su acogimiento por los potenciales clientes, y, en última instancia, por los resultados económicos de las empresas en un horizonte temporal a medio y largo plazo.

- Competencia entre los socios: bien como consecuencia del hecho de que las empresas comercialicen productos o servicios homogéneos, o bien como resultado del mayor éxito de unas empresas frente a otras, éste es, sin duda, uno de los inconvenientes más importantes y más difícil de solventar. La existencia de una dinámica competitiva, ya sea original o sobrevenida, puede crear dudas y desconfianza que dificulten todo el funcionamiento del grupo, llevando al fracaso el proyecto común.

- Escasa dedicación de las empresas al consorcio: las empresas han de mantener un compromiso y una actitud activa como miembros integrantes del consorcio, desarrollando su actividad en aras de contribuir y apoyar la labor del mismo y secundando con su política comercial las directrices y actuación de éste. Es absolutamente primordial que las empresas no consideren su asociación al consorcio como un gasto sino como una inversión a medio y largo plazo.

- Conductas deficientes frente a los clientes exteriores: si una empresa-socio tiene un comportamiento de este tipo, los efectos negativos en la imagen del grupo o en el desarrollo de las exportaciones del resto de las empresas, podrían minar los esfuerzos conjuntos y llevar al consorcio a una inevitable disolución.

- Disparidad de resultados comerciales: a lo largo del tiempo unas empresas podrían llegar a exportar más que otras, alcanzando distintos

resultados comerciales que podrían generar tensiones y malestar entre los socios, bien porque algunas empresas lleguen a pensar que esa dispersión es injusta, porque atribuyan ésta a una actuación sesgada del gerente, o bien porque este hecho se traduzca en una dispersión en los niveles de aportación de los fondos al consorcio. También se pueden generar conflictos derivados de la apreciación por parte de algunas empresas de que las aportaciones económicas que realizan son demasiado elevadas para lo que obtienen, mientras que otras aportan poco y reciben una contraprestación mucho mayor, produciéndose, según su opinión, resultados injustos o poco equitativos.

2.6. LA DECISIÓN DE FORMAR UNA ALIANZA ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN: BENEFICIOS DERIVADOS DE LA PARTICIPACIÓN EN UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN

Según Renart (1999)[34], "la cantidad y, sobre todo, el tipo o calidad de las ventajas y beneficios que una empresa puede llegar a generar como consecuencia de su participación en un consorcio de exportación (u en otros tipos de alianzas estratégicas) depende, entre otras cosas, de la calidad motivacional del directivo o grupo de directivos responsables de tomar tales decisiones". La decisión estratégica de si participar o no en un consorcio de exportación y, por lo tanto,

[34] Las conclusiones derivadas de este trabajo hacen siempre referencia a un caso concreto de consorcio de exportación que el autor denomina Consorcio de Exportación Enfocado (Cexen). Según palabras textuales del autor, "Cuando se trata de "exportación colectiva", o incluso de "consorcios de exportación", personas distintas dan un significado diferente a estos términos, es decir, que bajo éstas o similares denominaciones, se habla de realidades empresariales a menudo muy dispares y distintas entre sí". Es por ello que, "con objeto de intentar eliminar toda confusión posible inducida por la investigación sobre tipos de consorcios de exportación muy diferentes, teniendo con toda probabilidad factores de éxito distintos" Renart tomó la decisión de restringir el ámbito de su estudio a este subtipo concreto de consorcios de exportación (Renart, 1997, pag. 18). No obstante, como él mismo expresa en las conclusiones finales del documento, éstas son de aplicación también en otros tipos de consorcios de exportación y/o en otros tipos de alianzas estratégicas entre empresas, en general.

los objetivos que se pretenden alcanzar como consecuencia de la pertenencia al mismo, dependen de un amplio abanico de motivaciones que el autor sintetiza en tres grandes grupos: motivos extrínsecos, motivos intrínsecos y motivos trascendentes[35].

Las posibles motivaciones extrínsecas incluyen todas aquellas recompensas materiales que se espera recibir por actuar de una determinada manera y si se tiene éxito en los esfuerzos exportadores. Así, los directivos de las empresas pueden estar motivados a participar en un consorcio por las expectativas de aumentar sus cifras de ventas exteriores (si la empresa ya era entonces exportadora), de incrementar el margen de beneficio de estas ventas, por la posibilidad de diversificar los riesgos comerciales derivados de su apertura a nuevos países, por las perspectivas de alcanzar un mayor tamaño y mayor rentabilidad y competitividad como resultado de todo lo anterior, etc. Todas estas ventajas son, de algún modo, medibles económicamente. Pero, además, los directivos de las empresas pueden verse alentados por las esperanzas de obtener otros beneficios más difíciles de cuantificar como la posibilidad de disponer de una gama o colección de productos exportables más completa y de mayor calidad para los clientes potenciales, como consecuencia de la combinación de todos los productos de todas las empresas-socios. En cualquier caso, la mayor cantidad de resultados operativos potenciales que se pueden conseguir con menor coste, quizá con mayor rapidez y, sobre todo, con menores riesgos, que en el caso de intentar exportar de manera autónoma e independiente, puede constituir un alto grado de motivación extrínseca para integrarse en un consorcio de exportación.

No obstante, Lluís Renart afirma que, para sacar mayor provecho de este tipo de alianza estratégica empresarial, no se debe actuar movidos únicamente por este tipo de motivaciones, ya que, aunque necesarias, no son suficientes. Existen otros posibles objetivos a alcanzar y el simple hecho de aspirar a

[35] Esta tipología ha sido extraída, según indica el propio autor, de la Teoría Antropológica de la Motivación de Juan Antonio Pérez López (1993): *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Ediciones Rialp, Madrid.

exportar de manera más rentable y con el menor riesgo y coste posible, puede menoscabar el buen funcionamiento del consorcio en conjunto, a la vez que denota una muy pobre calidad motivacional.

El segundo grupo de razones (motivaciones intrínsecas) que podrían animar a las empresas a asociarse para la exportación está relacionado, en gran parte, con el aprendizaje que se espera obtener de las acciones conjuntas encaminadas a la penetración y desarrollo de los mercados internacionales. En general, la pertenencia de una empresa a un consorcio de exportación tiene una duración limitada, bien porque el consorcio se disuelva por las razones que sean, o bien porque la propia empresa decida abandonar el proyecto y poner fin a su participación en la alianza. Por lo tanto, la empresa debe haber adquirido la experiencia mínima necesaria para seguir exportando por sí misma de manera autónoma e individualizada. Para ello, es fundamental que las empresas participen activamente en el proyecto del consorcio y pongan toda su intención en este proceso de aprendizaje. Además, la participación en un consorcio no sólo proporciona información y conocimientos acerca de la actividad exportadora y el funcionamiento de los mercados internacionales, sino que también sirve como experiencia para la participación en otros tipos de acuerdos de cooperación empresarial e, incluso, permite el aprendizaje de cuestiones no directamente relacionadas con la exportación, a través del intercambio de otros conocimientos relacionados con las prácticas habituales de las empresas.

Existe un tercer y último grupo de motivaciones, denominadas transcendentes, que hacen referencia a la calidad ética de las decisiones de los directivos empresariales, es decir, si éstos tendrán en cuenta o no las consecuencias que tendrán sus actuaciones sobre el resto de empresas que forman parte del grupo y sobre otras personas diferentes a quien ejecuta la acción. Ya hemos dicho que la existencia de un clima de confianza recíproca entre las empresas del consorcio y el compromiso con los objetivos del mismo es fundamental para su buen funcionamiento y, por lo tanto, las empresas han de ser consecuentes con ello a la hora de llevar a cabo ciertas acciones necesarias para

el éxito del consorcio. Dicho de otro modo, la decisión de participación en un consorcio, o cualquier otro tipo de alianza empresarial, no ha tomarse con el fin de realizar actividades oportunistas en beneficio propio, a la vez que se ignora y se perjudica al resto del grupo. Las actuaciones de este tipo pueden desembocar en el abandono de otras empresas-socios, al verse menoscabado el nivel de confianza puesto en el grupo, y al fracaso del consorcio, con lo cual, la empresa tampoco se vería beneficiada del resto de ventajas posibles de las que hemos hablado anteriormente. Aún velando por los intereses de sus empresas, los directivos han de participar en el proyecto con sinceridad y honestidad, buscando el bien común y velando porque todos los socios se beneficien del esfuerzo colectivo.

En cualquier caso, como señala Renart en más de una ocasión a lo largo de su trabajo, a la hora de decidir sobre la conveniencia o no de participar en un consorcio de exportación, se deberá reflexionar sobre las ventajas e inconvenientes que supone este tipo de acuerdo de colaboración, y determinar si el saldo neto de las primeras menos los segundos es mayor en comparación con el previsible saldo neto de ventajas menos inconvenientes de desarrollar cualquier otra estrategia de exportación, incluyendo la opción de no exportar[36].

[36] El autor diferencia dos componentes estratégicos fundamentales en lo que él denomina "estrategia completa de exportación": la "estrategia de exportación en origen" y las "estrategias de penetración en los países de destino". La primera comprende todas las decisiones estratégicas tomadas y puestas en práctica por la empresa referidas a lo que decide hacer en su propio país de origen para organizar su esfuerzo exportador: exportar de manera individual, encomendando esta tarea a uno o varios empleados de su propia plantilla; contratar agentes de exportación en origen (empresas de gestión de exportaciones); participar en un consorcio de exportación ; o participar en un acuerdo o alianza internacional de representación recíproca (Renart, 1997).

Capítulo 3

La Cooperación Interempresarial en España: tendencias y evidencias empíricas

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

El fenómeno de la cooperación no es algo nuevo (Smith, Carroll y Ashford, 1995). Sin embargo, es a partir de los años setenta cuando se produce un pleno resurgimiento de la cooperación en el ámbito de las relaciones entre empresas. Como consecuencia del aumento del uso de esta práctica en la arena empresarial, los acuerdos de cooperación han ido adquiriendo una mayor importancia en la realidad económica actual, provocando a su vez un elevado interés de los investigadores sobre este fenómeno (Osborn y Hagedoorn, 1997) que se tradujo, a principios de los años ochenta, en la publicación de los primeros estudios empíricos sobre el tema. Ya entonces las grandes empresas se estaban viendo atraídas por este fenómeno, desarrollándose multitud de alianzas internacionales en sectores como el de las telecomunicaciones, el químico, la defensa o el automóvil. A partir de entonces, ya se empezaban a detectar una serie de tendencias globales claras en relación con la utilización de esta práctica empresarial: un crecimiento sostenido del número de acuerdos, como resultado de una intensificación del fenómeno que se estaba extendiendo a otros muchos sectores (como el electrónico, el financiero, el metalúrgico, el alimentario, etc.) y desde las grandes a las PYMEs; un predominio de los acuerdos de desarrollo tecnológico, seguidos de acuerdos que tienen como objeto la realización de

actividades múltiples y en el ámbito de la producción; y una mayor propensión a formar acuerdos internacionales (acuerdos suscritos por socios de distinta nacionalidad) que alianzas domésticas (formadas por socios del mismo país).

La economía española tampoco ha sido ajena a la creciente importancia de los acuerdos de cooperación en la conducta empresarial. Y, aunque con cierto retraso, también en nuestro país se ha producido un importante incremento de estas prácticas empresariales, cuyas tendencias son consonantes con las observadas a nivel europeo o mundial (García Canal, 1996 y 1998). No sorprende, sin embargo, la observación de determinadas singularidades como el mayor peso de los acuerdos realizados con socios de países pertenecientes a la UE. Al comienzo de la expansión de este fenómeno en España –mediados de los ochenta–, y como consecuencia de nuestra integración en la entonces CEE, el principal objetivo de los acuerdos de cooperación entre empresas españolas y de otros países, era lograr una mayor expansión internacional fundamentalmente hacia los mercados europeos, tratado así de ajustar su ámbito competitivo a la nueva situación (García Canal, 1998).

En la década de los noventa, empezaron a aparecer en España los primeros estudios centrados en la caracterización de las alianzas suscritas por empresas españolas y la identificación de las tendencias de estas prácticas empresariales en nuestro país, en comparación con otros estudios empíricos de ámbito europeo y mundial. Resultado de estas investigaciones son, por ejemplo, los trabajos de Menguzzato Boulard (1992), Miranda Cotano (1992), García Canal (1992 y 1998), Casani Fernández de Navarrete (1995), Valdés Llaneza y García Canal (1995), Rialp y Rialp (1996), y, más recientemente, el de Escribá Esteve, Sánchez Peinado y Sánchez Peinado (2003).

3.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN EN ESPAÑA

Debido a la inexistencia de registros o estadísticas acerca de los acuerdos de cooperación, la mayoría de los trabajos citados basan su estudio en la descripción y tendencias observadas en bases de datos elaboradas por los propios autores a partir de las noticias aparecidas en la prensa especializada. Esta fuente de información, sin embargo, recoge fundamentalmente aquellos acuerdos suscritos entre grandes empresas, especialmente a nivel internacional, y que normalmente despiertan un mayor interés en los lectores (Casani Fernández de Navarrete, 1995). En cierto modo, esta información sesga los estudios empíricos realizados hacia determinados sectores de actividad y, en general, hacia los grandes grupos o las grandes empresas, ya que no recoge los acuerdos entre grandes y pequeñas empresas o de estas últimas entre sí. A esta dificultad hay que añadir la resistencia que oponen las empresas a facilitar datos relacionados con sus acuerdos de cooperación, pues, salvo que hayan sido previamente publicados, consideran esta información como materia reservada. De ahí que la mayoría de los estudios tengan un carácter eminentemente descriptivo, sin entrar en aspectos como los objetivos o las motivaciones que llevan a adoptar la cooperación como forma alternativa a otras formas de organizar las transacciones económicas. No obstante, sí permite sacar conclusiones acerca de la importancia del fenómeno de la cooperación en España y sus características en cuanto al tipo de cooperación, nacionalidad de los socios, número de empresas que participan, etc.

Los estudios empíricos existentes sobre el fenómeno de la cooperación entre empresas en España, analizan las principales tendencias de su utilización durante los últimos años de la década de los 80 (Menguzzato Boulard, 1992; García Canal, 1992) y durante los primeros años de la década posterior (Miranda Cotano, 1992; Casani Fernández de Navarrete, 1995; Rialp Criado y Rialp Criado, 1996; García Canal, 1998; Rialp Criado y Salas Fumás, 1999). En

consonancia con los estudios empíricos realizados a nivel europeo y nacional, todos estos estudios ponen de manifiesto la creciente expansión que ha tenido la formación de alianzas estratégicas en nuestro país, hasta el punto de convertirse en una práctica habitual para las empresas a la hora de enfrentarse a la intensificación de la competencia y a la necesidad de acceder fácil y rápidamente a mayores capacidades, recursos y tecnologías. Como consecuencia de este hecho, cabe preguntarse si el auge observado es resultado de un fenómeno de naturaleza transitoria o si, por el contrario, se está convirtiendo en una práctica permanente en la dirección y organización empresarial (Menguzzato Boulard, 1992 y 1995).

Cuadro 3.1. **Estudios empíricos sobre las características y evolución de los acuerdos de cooperación entre empresas en España.**

REFERENCIA	*Periodo cubierto* (Muestra / Número de acuerdos)	*Características de los acuerdos*	Fuente de información / Base de datos
Menguzzato Boulard (1992)	1980-1989 (663)	Cooperaciones internacionales en las que interviene al menos una empresa española	Base de datos LAREA (1) elaborada por el CNRS (2): Cooperaciones en las que interviene por lo menos una empresa europea (no incluye las realizadas dentro de un programa promovido por la CE, a fin de no sesgar los resultados)
García Canal, E. (1992)	1986-1989 (663)	Convenios suscritos por empresas españolas	Noticias aparecidas en la prensa económica (Expansión, ABC-Diario de Economía, Actualidad Económica)
Miranda Cotano, J. F. (1992)	enero 1991-marzo 1992 (150)	Acuerdos de cooperación en los que participa al menos una empresa española	Prensa económica y revistas especializadas (no especifica cuáles)
Casillas, J.C.; Moreno, A.M. y Oviedo, M.A. (1993)	1991-1992 (varias muestras)	Participación de empresas españolas en programas europeos de fomento de la cooperación entre PYMEs (BCNet, Eurokom y Partenariat)	Informes de evaluación de la cooperación interempresarial elaborados por el IMPI (Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial)

Costa Campi, M.T. (1993)	(195)	Al menos una empresa española	Encuesta a 243 empresas españolas de 23 sistemas productivos locales (tamaño pequeño y mediano)
Sanchís Palacio, J.R. y Urra Urbieta, J.A. (1994)	1er sem. de 1993 (261)	Todos los acuerdos de cooperación interempresas, independientemente de las empresas participantes y del ámbito territorial en el que se establezcan (local o internacional)	Prensa económica española especializada (Expansión)
Casani Fernández de Navarrete, F. (1995)	1992 y 1er trim. de 1993 (190)	Alianzas en las que participa al menos una empresa española. Se descartaron: acuerdos cuyo objeto fuera reducir los niveles de competencia (establecer políticas de precios o comerciales comunes) y la subcontratación tradicional o los contratos comerciales a largo plazo.	-. Solicitudes recogidas por el Mº de Industria para la concesión de ayudas a la cooperación. -. Proyectos aprobados para la participación en el programa ESPRIT II de la CE (procesos conjuntos de I+D). -. Información aparecida en revistas profesionales especializadas en sectores más propensos a la cooperación como el de la electrónica, la informática, la alimentación o las telecomunicaciones.
Valdés Llaneza, A. y García Canal, E. (1995)	1978-1993 (106)	Empresas conjuntas con socios españoles (PYMEs pertenecientes al mismo sector)	Programa de Acciones Colectivas del IMPI (Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial)
Rialp Criado, J. y Salas Fumas, V. (1999)	1990-1992 (1.148)	Acuerdos de cooperación en los que al menos una de las empresas participantes era española.	Prensa económica (Expansión y ABC-Diario de Economía)
García-Ochoa y Mayor, M. (2002)	1994-1998 (239)	Al menos un socio español.	Prensa económica y revistas especializadas (no especifica cuáles)
Escribá Esteve, A., Sánchez Peinado, L., y Sánchez Peinado, E. (2003)	1994-1999 (611)	Al menos una empresa española.	Prensa económica española (Expansión y Cinco Días)
NOTAS: (1) Laboratoire de Reserche en Economie Appliquée; (2) Centre National de la Recherche Scientifique			

FUENTE: Elaboración propia.

A este respecto, y a la luz de los resultados de diversos estudios analizados conjuntamente, García Canal (1998), resalta las siguientes evidencias empíricas[37]:

1. Respecto a la evolución temporal del número de acuerdos, se observaba un crecimiento notable durante los años 80, como resultado de la voluntad manifiesta de las empresas españolas de una integración real y rápida en la por aquel entonces CEE, con el fin de recuperar el retraso con las demás empresas europeas (Menguzzato Boulard, 1992). Al comienzo de los 90 este crecimiento exponencial pareció tocar techo, para seguir manteniéndose constante después.

2. Acerca de las características de los socios (número y nacionalidad), se observó un claro predominio de los acuerdos internacionales, mayoritariamente con socios de la UE, circunscribiéndose el ámbito geográfico de actividad de las alianzas también a los mercados comunitarios. Destacaba, a este respecto, el hecho de que el número de acuerdos en los que se realizaban actividades sólo en España, fuera mayor que aquellos otros cuyo ámbito de actuación era un único país europeo distinto de España. En línea con las tendencias globales detectadas a nivel internacional, la mayoría de las alianzas estratégicas se llevan a cabo entre sólo dos socios. Si además se tiene en cuenta que buena parte de los acuerdos tienen como objetivo la entrada en nuevos mercados, existe una clara predilección por los aliados extranjeros, bastando con contactar con un único socio capaz de proporcionar la información –comercial, económica, cultural, política, etc.– necesaria acerca del país y/o el acceso a los canales de distribución locales. Los casos donde el número de socios es más elevado corresponden a los consorcios de investigación y las agrupaciones entre empresas que buscan, mediante la colaboración de un cierto número de empresas de un mismo sector, conseguir la masa crítica adecuada para llevar a cabo alguna función

[37] Los estudios revisados en este trabajo cubren aproximadamente hasta principios de 1994 y en ellos se describen acuerdos de cooperación en los cuales ha participado, al menos, una empresa española. Los trabajos referenciados por el autor están recogidos en el Cuadro 3.1 y se corresponden con las nueve primeras referencias citadas.

determinada (Casani Fernández de Navarrete, 1995). Si existen incentivos públicos a la cooperación interempresarial (subvenciones, ayudas, etc.) el número de socios también aumenta.

3. Entre los sectores de actividad con mayor frecuencia en la realización de acuerdos destacan los relacionados con las nuevas tecnologías de la información. No obstante, también sobresalen otros como el agroalimentario, el financiero y el energético.

4. En relación con el área funcional o campo de aplicación del acuerdo, parece existir un claro predominio de las alianzas de actividad múltiple –que cubren varias funciones–, seguidos de los acuerdos de comercialización[38]; mientras que en los estudios empíricos realizados con bases de datos internacionales, existía una primacía de los acuerdos tecnológicos y productivos. Estas diferencias, tal y como manifiesta García Canal (1998, pág. 29) "(…) unidas al predominio de los acuerdos intracomunitarios, parecen apuntar que los motivos relacionados con la internacionalización y la apertura a nuevos mercados han primado más en la empresa española que los motivos relacionados con el acceso a nuevas tecnologías", de manera que "la adhesión a la UE parece justificar de nuevo las diferencias observadas".

5. En cuanto a las pautas organizativas de los acuerdos de cooperación, las empresas –sobre todo las PYMEs– prefieren las formas contractuales menos formalizadas, es decir, aquellas que no se materializan en participaciones accionariales entre los socios o de éstos en una tercera empresa. Pese a ello, las empresas conjuntas tienen un peso relativamente importante.

Con posterioridad a estos trabajos, García-Ochoa y Mayor (2002) y Escribá Esteve, Sánchez Peinado y Sánchez Peinado (2003), han realizado sendos estudios empíricos a efectos de descubrir nuevas evidencias empíricas sobre la cooperación entre empresas en España a partir de 1994. A pesar del

[38] Según Dussauge y Garrette (1991) este tipo de alianzas se suelen crear cuando las empresas buscan la expansión internacional.

considerable incremento del uso de esta práctica empresarial y de la espectacular evolución de las tecnologías de la información, siguen sin existir censos lo suficientemente documentados ni estadísticas oficiales que recojan información sobre alianzas estratégicas formalizadas por empresas españolas. Por ello, los autores se han visto forzados a recurrir a la prensa económica y especializada para construir una base de datos de análisis, al igual que ya lo hicieron la gran mayoría de los autores en investigaciones empíricas previas tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Además, partiendo de una base similar sería posible comparar los resultados observados con las tendencias que caracterizaron etapas pasadas.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

Las tendencias observadas en estos últimos estudios empíricos presentan las siguientes características:

1. La evolución del número de alianzas formalizadas en esta segunda etapa presenta un crecimiento sostenido desde 1994 y hasta 1998, año en el cual se detecta un ligero descenso. No obstante, en este periodo se observa una cierta estabilización del fenómeno, la cual demuestra que su uso no ha sido una moda empresarial como consecuencia de unas condiciones puntuales y que su utilidad, tanto para la consecución de objetivos estratégicos, como para hacer frente al dinamismo y globalización de la economía, es un hecho patente (Escribá Esteve *et al.,* 2003). Esta estabilidad parece indicar que el uso de la cooperación entre empresas constituye ya un hecho institucionalizado y estructural, que ocupa un lugar importante en las estrategias de las empresas (Osborn y Hagedoorn, 1997).

2. Se observa una progresiva convergencia entre el número de acuerdos domésticos e internacionales, aunque siguen teniendo mayor peso los segundos. En cuando a la nacionalidad de los socios extranjeros en las alianzas internacionales, la representatividad de empresas pertenecientes a la UE y Europa occidental sigue siendo superior al resto. No obstante, en este periodo se observa un incremento notable del número de acuerdos suscritos con empresas norteamericanas y con socios latinoamericanos. Respecto al número de empresas participantes de la alianzas, se sigue constatando la mayor importancia de los

acuerdos formados entre dos socios exclusivamente; más sencillos de gestionar y con menos problemas organizativos en cuanto a toma de decisiones conjuntas y establecimiento de la estrategia compartida. Se observa un mayor número de empresas en alianzas para el desarrollo conjunto de proyecto de I+D o en agrupaciones en las que se busca una masa crítica adecuada para la realización de una función determinada.

3. Aunque la cooperación se realiza en todo tipo de sectores de actividad, durante la década de los noventa se observa un mayor número de acuerdos de cooperación en sectores como el financiero, el energético, y el de telecomunicaciones. El mayor uso de la cooperación en estos dos últimos sectores es consecuencia directa del elevado grado de intensidad tecnológica que les caracteriza. También la desregulación de ciertos mercados ha tenido un efecto catalizador a este respecto. (Escribá Esteve *et al., op. cit.*). El efecto positivo de este aspecto sobre el grado de utilización de las alianzas estratégicas en determinados sectores, es un hecho que ya ha sido destacado en trabajos anteriores[39]. No obstante, esta mayor presencia de sectores de marcado carácter tecnológico en muestras extraídas de la prensa económica, es fruto de la mayor atención que se les suele prestar a estos sectores en detrimento de otros sectores menos intensivos en tecnología. Sin embargo, hay sectores como el agroalimentario o el textil que están experimentando un notable incremento del número de acuerdos de cooperación; y así lo demuestran tanto las investigaciones que emplean otro tipo de fuentes de información como las que utilizan la información publicada en prensa.

4. Según el campo de aplicación o área funcional en el que se desarrollará el acuerdo, y como ya venía sucediendo en etapas anteriores, destacan los acuerdos de actividad múltiple que afectan a varias funciones de la cadena de valor añadido de la empresa. Aunque, si bien es cierto, en los últimos años se

[39] La existencia de una relación significativa entre el mayor o menor empleo de acuerdos de cooperación y la pertenencia a uno u otro sector de actividad ha sido demostrada en diversas ocasiones. A este respecto, cabe citar los estudios realizados por Harrigan (1986), Obsborn y Baughn (1990), Hagedoorn (1993), y Menguzzato y Renau (1994).

observa una ligera disminución de los mismos. También parece haber disminuido el número de alianzas tecnológicas, lo cual pone de manifiesto que las empresas españolas recurren menos a la colaboración con otras empresas en materia de I+D. Por otra parte, siguen teniendo un peso importante los acuerdos en materia de comercialización.

5. Por último, en lo que respecta a la estructura contractual, en esta etapa se observa un uso creciente de los acuerdos contractuales entre empresas, en detrimento de otras formas más estructuradas como los consorcios o las empresas conjuntas. Posiblemente, esta nueva tendencia se deba a que las empresas, conscientes ya del potencial de la utilización de los acuerdos de cooperación, prefieran la mayor flexibilidad que presentan las alianzas estratégicas menos estructuradas ante un entorno cada vez más dinámico y cambiante.

Pese a la inexistencia en España de bases de datos rigurosas sobre la cooperación empresarial y a los sesgos que puedan introducir las fuentes de información utilizadas en los estudios empíricos sobre las características de este fenómeno en nuestro país, éstos presentan unos resultados similares y, sobre todo, en consonancia con los estudios europeos y con los realizados a escala mundial. Tal y como expresan Escribá Esteve *et al.* (*op. cit.*, pág. 206), ello demuestra que los acuerdos de cooperación entre empresas "se han instalado fuertemente entre las prácticas directivas con visos de mantenerse de modo permanente" y, por tanto, dadas las condiciones competitivas actuales y las expectativas sobre su evolución, las alianzas constituyen una opción muy interesante a tener en cuenta en la dirección estratégica de las empresas.

3.2. LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

En capítulos anteriores mencionábamos que la explotación internacional de las capacidades de la empresa y la rentabilización de sus ventajas específicas más allá del mercado doméstico, requiere la disposición de suficientes recursos financieros, conocimiento de las necesidades de los mercados internacionales, acceso a las redes de distribución extranjeras y, por ende, una estructura organizativa que le permita una coordinación eficaz de sus actividades internacionales. Bajo estas circunstancias, las estrategias de cooperación facilitan el acceso a estas condiciones y aportan los recursos adicionales a las empresas que no los poseen. En este sentido, decíamos también, que los acuerdos de cooperación podían ser concebidos como un instrumento adecuado de aprendizaje organizacional y un mecanismo eficaz para la obtención de los conocimientos y la experiencia necesarios que lleva asociado todo proceso de internacionalización.

Según Alonso (1991), este proceso de creciente implicación en las operaciones internacionales que supone el proceso de internacionalización de una empresa, adopta un carácter activo o pasivo según que el interés mostrado por la empresa en proyectarse hacia los mercados exteriores sea más o menos claro. Así, un proceso de internacionalización activo requiere que la proyección internacional de la empresa constituya un referente estratégico básico en sus decisiones empresariales (Rialp Criado y Rialp Criado, 1996). Con respecto al papel de los acuerdos de cooperación para impulsar proyectos de internacionalización activos, éstos tienen como principal objetivo favorecer la penetración de nuevos mercados o el acceso a aquellos en los que no cuenta con una buena implantación, y en los que complejidad y la cantidad de aprendizaje requerido es muy elevada. Sin embargo, aquellas empresas que optan por una internacionalización pasiva establecen vínculos con alguna otra empresa o grupo

de empresas extranjeras, de cara a reforzar su posición en el mercado doméstico como consecuencia de las habilidades y /o conocimientos que el socio ha desarrollado en alguna actividad concreta, y que cree posible aplicar al mercado nacional para mejorar su posición competitiva. En este caso, la empresa no persigue actuar en un nuevo mercado geográfico, por lo que no suele aprovechar los conocimientos que posee el socio extranjero sobre su mercado de origen.

Según la evidencia que aporta el estudio empírico de Rialp Criado y Rialp Criado (1996), sobre la función que los acuerdos de cooperación desempeñaron en los procesos de internacionalización de empresas españolas al principio de los años noventa[40], éstas tienden a utilizar los acuerdos para realizar, en mayor grado, una internalización de naturaleza pasiva que activa. Es decir, en el primero de los supuestos, si la cooperación no lleva a la empresa española a actuar en algún mercado exterior, los autores consideran que, mediante la colaboración, está tratando más bien de reforzar su posición en el mercado nacional gracias a las técnicas o habilidades que espera poder adquirir del socio extranjero. Es más, suponen que el acuerdo constituye una vía de entrada al mercado español para el socio extranjero[41]. Por el contrario, siempre que la empresa española acabe proyectándose en un mercado geográfico nuevo a través del acuerdo, se entiende que está desarrollando una estrategia más ofensiva y, por ello, la cooperación representa una vía de entrada a un mercado exterior, independientemente de la nacionalidad de la otra u otras empresas que participan en la alianza. Respecto a las estructuras organizativas que pueden adoptar los acuerdos identificados en este trabajo[42], se pone de manifiesto un claro

[40] La muestra sobre la que se basa este estudio es la misma que la utilizada en Rialp Criado, J. y Salas Fumas, V. (1999) –ver Cuadro 3.1–, confeccionada con los acuerdos publicados en prensa económica durante los años 1990-1992. De dicha base han sido eliminados aquellos acuerdos que no implicaban ningún tipo de internacionalización de las empresas españolas (380 de 1.148) y que resultan de agregar los acuerdos establecidos entre empresas españolas cuyos resultados de alcance se limitan al mercado nacional.

[41] Los autores han enfocado el trabajo desde el punto de vista de la empresa española que coopera con una empresa extranjera. No profundizan, por tanto, en los intereses de los socios extranjeros al establecer el acuerdo, pues no disponen de la información suficiente sobre ello.

[42] Para su clasificación se ha considerado la tipología empleada por García Canal (1992) expuesta en el Capítulo 3.

predominio de las formas estructuralmente más complejas y/o que suponen un mayor compromiso entre los socios –coaliciones–, cuando la alianza es utilizada para la internacionalización activa de la empresa española. Precisando más sobre la forma concreta de éstas y al margen de su naturaleza, las empresas conjuntas o *joint ventures* mantienen una importancia similar (alrededor del 27% en ambos tipos de procesos y a nivel general). En lo que a consorcios se refiere, su utilización en la muestra como mecanismo de cooperación para la internacionalización es muy inferior al resto de fórmulas contractuales (8,1%), no obstante, su empleo por las empresas españolas es muy superior en el caso de procesos de internacionalización activos.

Por otra parte, García Canal y Valdés Llaneza (1997) analizan con carácter exploratorio las estrategias u orientaciones hacia la cooperación que puede mantener una empresa a la hora de internacionalizarse de manera activa. Sobre la base de la literatura existente, los autores apuntan la existencia de diferentes tipos de alianzas estratégicas para la internacionalización que deducen a partir de dos dimensiones: ámbito geográfico de las operaciones objeto del acuerdo de cooperación y nacionalidad de los socios. A este respecto, presentan las evidencias empíricas encontradas en las alianzas creadas por empresas españolas durante el periodo 1986-1989 con este fin[43].

Los resultados de este análisis, en línea con los trabajos empíricos realizados de carácter general, muestran una tendencia creciente del establecimiento de alianzas para la internacionalización a lo largo de los cuatro años considerados, con un mayor crecimiento en los dos últimos. La inmensa mayoría de ellas han sido suscritas por socios de distintos países, predominantemente de Europa occidental. Tan sólo el 7,5% de los acuerdos de la muestra están formados en su totalidad por socios nacionales. Esta mayor predisposición a la formalización de alianzas estratégicas internacionales parece

[43] Para ello, los autores utilizaron la base de datos elaborada por García Canal (1992) –ver Cuadro 3.1–, a partir de la cual seleccionaron aquellos acuerdos en los que el socio o los socios españoles entraban en mercados en los que no contaban hasta entonces con una implantación adecuada. Según este procedimiento, extrajeron una muestra de 187 alianzas que contribuían a una internacionalización activa de la empresa española en ese periodo.

razonable si pensamos que un socio ya implantado en los mercados de destino permite una mayor eficacia y posibilidades de aprendizaje. Al examinar la modalidad contractual de las alianzas para la internacionalización, las empresas conjuntas vuelven a ser las grandes protagonistas, siendo además la forma con mayor número de socios y con mayor propensión a realizar actividades que comprendan varias áreas funcionales. Además de las alianzas de actividad múltiple, los acuerdos de comercialización también representan una parte importante del total. Por lo que se refiere al ámbito de actuación, Europa occidental vuelve a ser el destino predominante de las alianzas españolas para la internacionalización y casi el 60% de todas ellas realiza actividades en más de un país. Respecto al número de socios participantes, al igual que venía sucediendo, las alianzas internacionales formadas por dos empresas exclusivamente prevalecen sobre el resto. No obstante, el número de socios es sensiblemente mayor si los acuerdos de cooperación se realizan entre socios nacionales –según esta muestra, el número medio de socios en las alianzas domésticas es 6,5–.

El papel asignado desde la literatura sobre internacionalización de la empresa y la estrategia internacional a las alianzas estratégicas, permite identificar dos grandes orientaciones en su tratamiento: como opción estratégica secundaria para la entrada en un nuevo mercado y como opción estratégica estable para la organización de las actividades internacionales. En este sentido, las principales características distintivas de las alianzas españolas internacionales con actividad en un solo país parecen relacionar éstas con la primera de las dos orientaciones posibles. En este caso, la creación de la alianza responde a razones geográficas, culturales o políticas que dificulten el acceso al país de destino y obliguen a las empresas a buscarse un socio local como única vía factible para su penetración en el mismo. Por el contrario, cuando las alianzas internacionales se utilizan como estrategia organizativa para hacer frente al reto que supone la globalización de los mercados, su ámbito de actuación abarca varios países, normalmente próximos geográficamente, y su finalidad es, en general, la apertura recíproca de sus mercados. Por lo que respecta a las alianzas domésticas recogidas en la muestra, la inmensa mayoría son consorcios de exportación

realizados por varias empresas del mismo sector, bien para iniciar su andadura internacional o bien para introducirse en mercados de difícil acceso, a través de la comercialización conjunta de sus productos en uno o varios mercados.

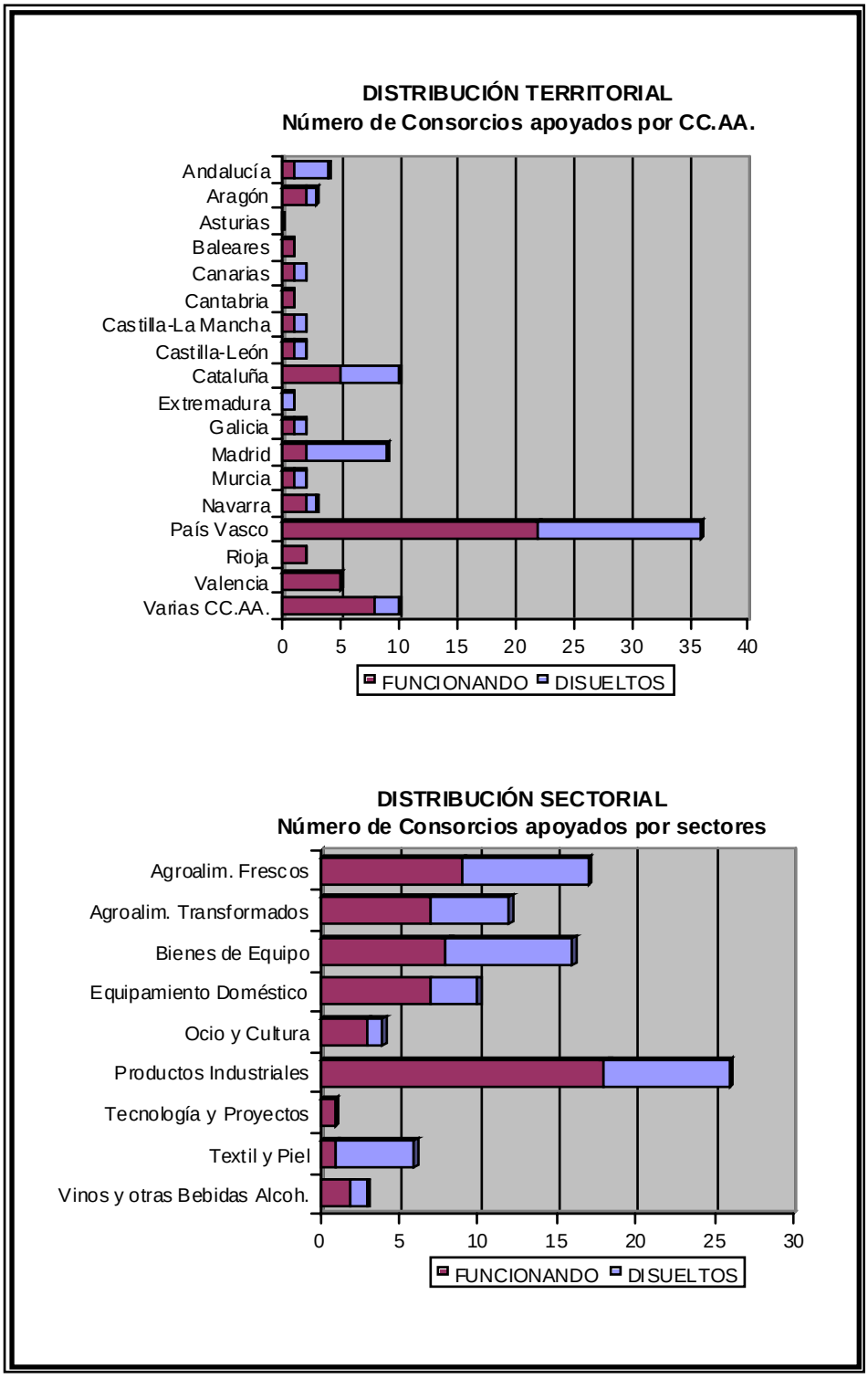
3.3. EVIDENCIA EMPÍRICA DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN EN ESPAÑA

Los estudios empíricos en torno a esta figura cooperativa de ámbito doméstico son, ciertamente, muy escasos[44]. Al igual que sucede con los acuerdos de cooperación en general, no existen estadísticas ni bases de datos acerca de los consorcios de exportación creados en nuestro país. La única información disponible obra en manos del ICEX, que apenas hace uso de los datos de que dispone. Las estadísticas que se resumen en este apartado han sido elaboradas, no obstante, a partir de los datos que nos fueron facilitados por este organismo. En base a dicha información hemos podido extraer las siguientes conclusiones acerca de la evolución de los consorcios de exportación creados y disueltos en España, y su distribución geográfica y sectorial.

En comparación con otros países, el número de consorcios constituidos en España es relativamente escaso y, además, no todos ellos consiguen sobrevivir. Durante el periodo 1985-1992 el ICEX apoyó un total de 95 consorcios, de los cuales aproximadamente el 60% de ellos continuaban en funcionamiento ese último año. En la distribución por comunidades autónomas, casi el 38% del total de consorcios apoyados correspondían al País Vasco. Le siguen Cataluña y Madrid con un porcentaje próximo al 10% y Valencia y Andalucía con un 5,26% y un 4,21%, respectivamente. En la distribución por sectores, de los consorcios apoyados por el Instituto, destacan los de productos industriales con un 27,37% del total, seguido de los sectores de productos alimentarios frescos y bienes de equipo con un porcentaje aproximado del 17%.

[44] A este respecto cabe citar, no obstante, los trabajos realizados por López Navarro (2000 y 2001) y Camisón Zornoza y López Navarro (2000).

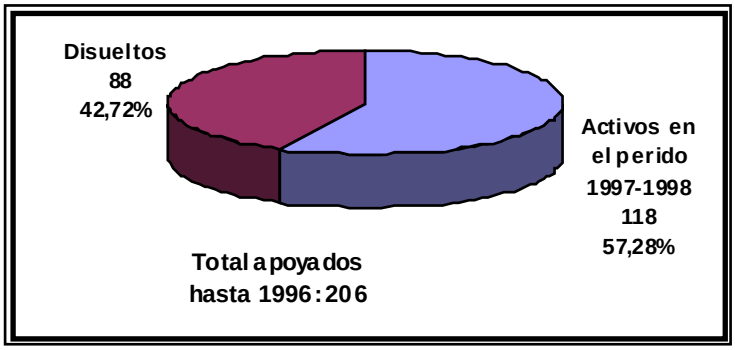
Gráfico 3.1. **Distribución de los Consorcios de Exportación apoyados por el ICEX durante el periodo 1985-1992**



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el ICEX.

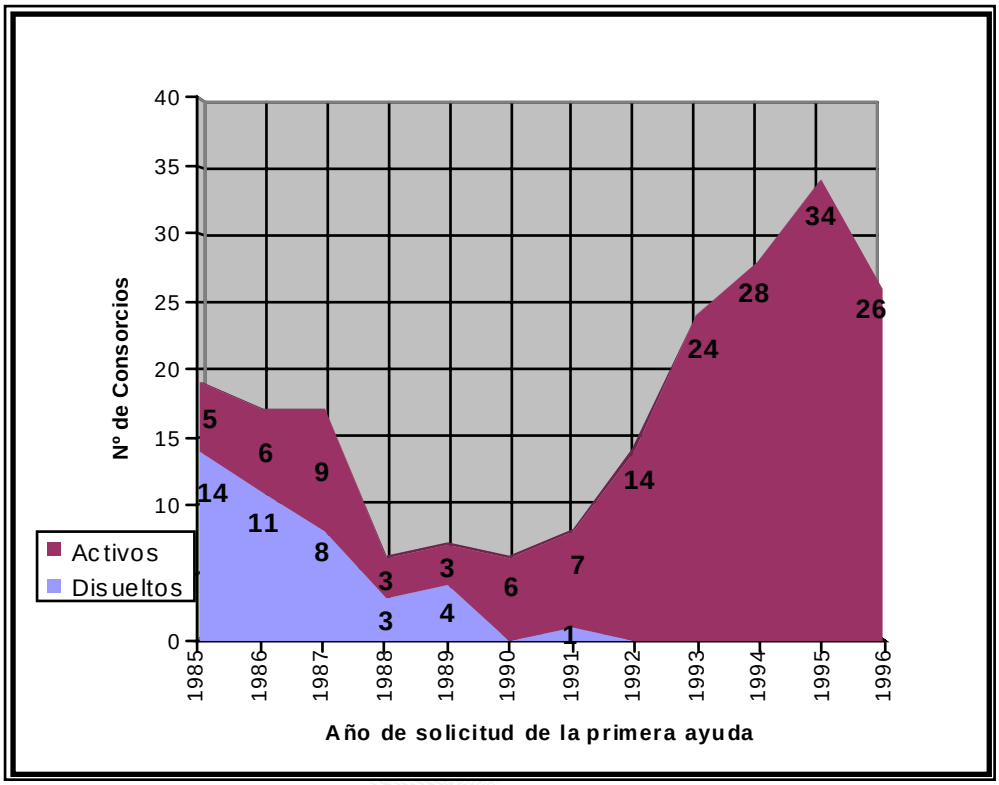
En los cuatro años siguientes a ese periodo se crearon 112 nuevos consorcios, de los cuales el 100% continuaban funcionando en 1996. Según se desprende del documento publicado por López Navarro (2000) en el número 78 de la revista ICE, durante el periodo 1997-1998, el número de acuerdos todavía operativos que se habían acogido a las ayudas del ICEX hasta el año 1996, era de 118. Por tanto, a lo largo de los 12 años de los que se dispone información al respecto, el ICEX apoyó un total de 206 consorcios de los cuales se disolvieron, en ese mismo periodo, un total de 88 (en torno al 43% de los mismos). Durante los primeros años del programa de apoyo a los consorcios de exportación el ritmo de crecimiento fue sostenido (19 consorcios en el año 85 y 17 en los años 86 y 87), sin embargo, en 1988 se produjo una caída significativa creándose únicamente 6 consorcios. Esta situación se mantuvo en los años 89 y 90 con 7 y 6 consorcios, respectivamente. A partir de 1991 comienza a producirse un ligero ascenso con la creación de 8 consorcios, cuya tendencia se mantuvo en los años siguientes. En el ejercicio 93 tuvo lugar un fuerte incremento con la creación de 24 consorcios, crecimiento que se mantuvo en 1994 (28 nuevos consorcios). Esta tendencia alcista alcanzó su pico en 1995 con 34 consorcios de nueva creación, disminuyendo en 1996 con 26 consorcios creados. Más de la mitad de los consorcios creados en los 5 primeros años del programa se disolvieron durante el mismo año de su creación. En 1985, se disolvieron 14 consorcios de los 19 que solicitaron la ayuda por primera vez ese mismo año, casi el 74% del total.

Gráfico 3.2. **Acuerdos acogidos a las ayudas del ICEX hasta el año 1996 todavía operativos en el periodo 1997-1998 y disueltos hasta dicho periodo.**



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el ICEX.

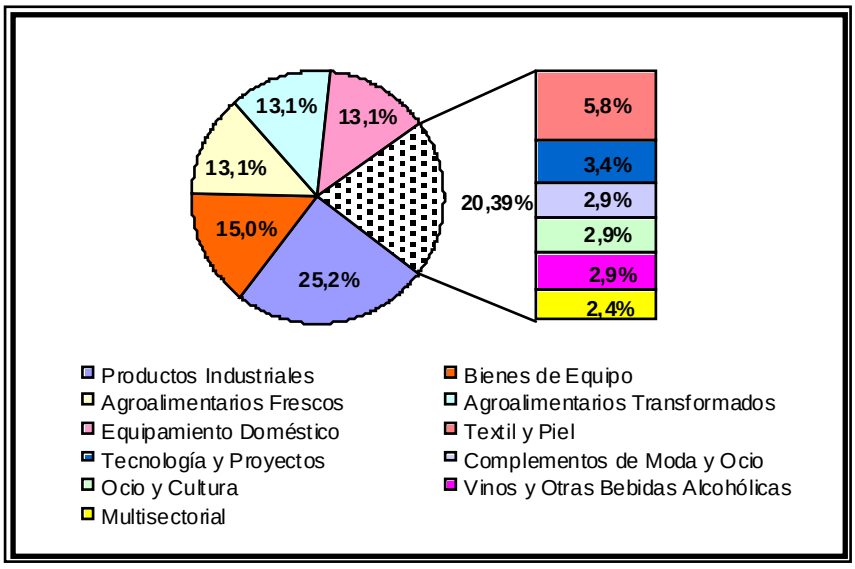
Gráfico 3.3. **Evolución del número de Consorcios de Exportación acogidos a las ayudas del ICEX desde el inicio del Programa y hasta el año 1996.**



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el ICEX.

A lo largo de todo el periodo examinado, la distribución por sectores y por comunidades autónomas ha variado muy poco con respecto a los ocho primeros años. Hay cinco sectores que aglutinan en torno al 80% del total de los Consorcios constituidos desde el lanzamiento del programa hasta el año 1996. Del total apoyados, destacan el sector de productos industriales con un 25% del total, seguidos de los consorcios dedicados a la exportación de bienes de equipo con un 15% y de los sectores de equipamiento doméstico y de agroalimentarios frescos y transformados, con un 13% cada uno de ellos.

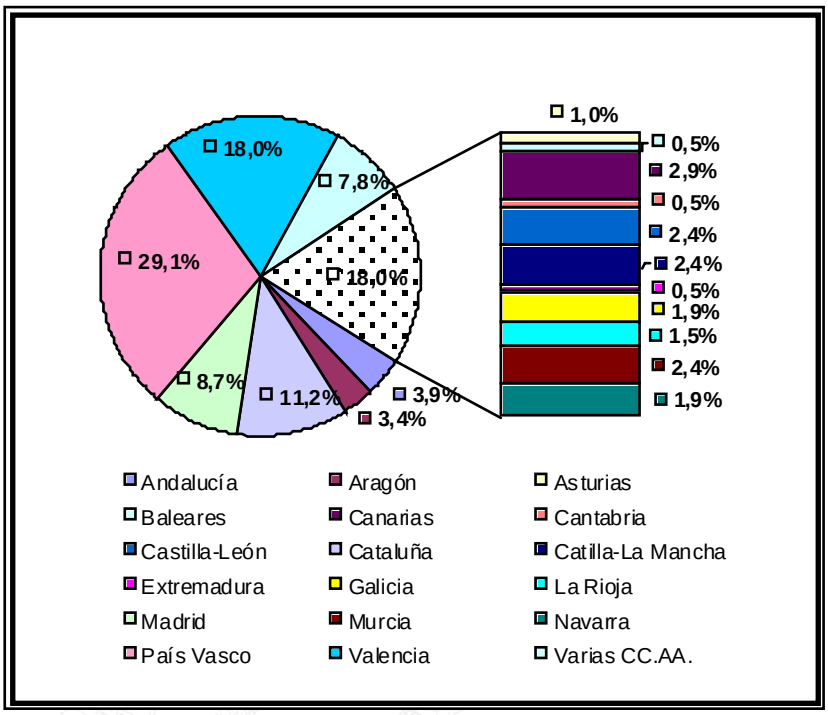
Gráfico 3.4. **Distribución por sectores de los Consorcios de Exportación creados en el periodo 1985-1996.**



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el ICEX.

Esta concentración se produce también geográficamente, ya que casi el 60% del total de consorcios apoyados por el ICEX corresponden a las regiones del País Vasco, Valencia y Cataluña (29,13%, 17,96% y 11, 7%, respectivamente). Le siguen Madrid con un 8,74% y Andalucía con alrededor del 4%. Estas datos reflejan realidades socio-culturales, pero también esfuerzos promocionales. Si bien es cierto que, en determinadas zonas de nuestro país, hay una mayor cultura asociativa debido a la herencia cooperativista y a su estructura industrial, no es menos cierto que la labor desarrollada, por ejemplo, por el Gobierno Vasco y por la Cámara de Comercio de Valencia en la promoción de esta figura, ha tenido unos efectos muy positivos tanto en el incremento del número de consorcios como en su estabilidad.

Gráfico 3.5. **Distribución por CC.AA. de los Consorcios de Exportación creados en el periodo 1985-1996.**



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el ICEX.

A fin de conocer de primera mano la experiencia practicada por alguno de los primeros consorcios creados en nuestro país, la revista Expansión Comercial entrevistó a diversos responsables de los mismos. En este sentido, se observaron tantas trayectorias distintas como agrupaciones diferentes de este tipo pertenecientes a los más diversos sectores de actividad. Como aspecto común en el origen y formación de todos ellos estaba la necesidad de iniciar una política exportadora al menor coste posible. Así mismo, entre los posibles problemas de funcionamiento de los consorcios, el temor a la desigualdad en la promoción de los productos elaborados por las diferentes empresas y el recelo a perder la personalidad individual de cada una de ellas, son los más aludidos[45].

Para una aproximación empírica más amplia de las características de la cooperación exportadora en el caso español, se pueden consultar los estudios

[45] Véase Álvarez (1991) para una mayor información sobre los consorcios que fueron consultados por esta revista, su experiencia hasta entonces, y sus problemas y preocupaciones.

realizados por López Navarro (2000) y Camisón Zornoza y López Navarro (2001)[46]. La información recabada para la elaboración de estos trabajos se obtuvo a través del ICEX y de una encuesta elaborada para tal fin. Esta fue dirigida a los directores generales de los consorcios que constituían la población objeto de estudio (acuerdos todavía operativos durante el periodo 1997-1998, que se habían acogido a las ayudas de dicho organismo hasta el año 1996). Con el propósito de contribuir a una mayor comprensión y a un mayor conocimiento de este tipo de acuerdos, analizaron diversos aspectos relacionados con las características de las empresas participantes (tamaño de las empresas, propensión exportadora, número de socios y participación de éstos en el capital del consorcio, etc.) y con las singularidades de este tipo de alianzas (figura del promotor y gerente del consorcio, relación entre los productos de las empresas-miembro, modelos de financiación utilizados, relación de exclusividad consorcio-empresa, etc.).

BIBLIOTECA VIRTUAL

La figura del consorcio de exportación, así como sus ventajas, es poco conocida aún en nuestro país. Esto, unido a la falta de tradición asociativa –con alguna excepción como la del País Vasco– y al excesivo conservadurismo a la hora de acometer nuevas acciones –por desconocimiento, desconfianza o falta de medios–, ha dado lugar a que las empresas españolas no se hayan manifestado muy proclives hacia esta fórmula de cooperación. Los directivos españoles se muestran reacios, en principio a agruparse, ya que ello implica cierta pérdida de libertad de acción y una mayor transparencia de sus actividades. Muchas empresas lo consideran más un gasto que una inversión, produciéndose desgastes y fracasos que llevan a la pronta disolución de los consorcios sin que se hayan alcanzado los objetivos previstos en el acuerdo. A todo ello, hay que añadir también la dificultad que entraña, en muchos casos, el encontrar los socios idóneos para que el acuerdo con las mayores garantías de éxito posible. El mayor impedimento para hallar socios adecuados es la falta de información existente

[46] Estos trabajos son el resultado de una investigación más extensa realizada por los autores a raíz de un convenio de colaboración con el ICEX. Resultado de esta investigación es también el trabajo expuesto en López Navarro (2001), centrado únicamente en los consorcios de exportación del sector agroalimentario español.

sobre empresas que deseen consorciarse. A este respecto, el ICEX pretende solucionar en parte este problema mediante la creación de una base de datos o "bolsa de empresas" en la que ser recojan aquellas empresas que muestren interés específico hacia esta figura y que tengan la capacidad, voluntad y disponibilidad para llevar a cabo acciones conjuntas, tanto en el mercado interior como en el exterior. Esta Base de Datos de Empresas Consorciales permitirá a los consorcios en fase de creación que buscan un determinado tipo de socio, o a los consorcios que hayan tenido una baja, encontrar potenciales empresas socio que encajen en su proyecto.

3.4. APRENDER DE LA EXPERIENCIA DE OTROS PAÍSES

El país que más ha desarrollado la figura de los consorcios de exportación es Italia. Además de contar con una larga y arraigada tradición consorcial este es, sin duda, uno de los países donde la cultura del asociacionismo empresarial y la formación de consorcios se ha extendido más ampliamente. Esta figura no surge como un fenómeno aislado, sino que se inscribe en un marco más amplio de tradición de colaboración entre las empresas. Las primeras exportaciones en el campo de los consorcios empresariales se sitúan a mediados de los años 70 y desde 1974 existe la denominada Federación Nacional de Consorcios de Exportación (FEDEREXPORT), entre cuyos cometidos principales está la promoción y constitución de los consorcios y la coordinación de sus actividades. En Italia los consorcios apoyan a las empresas en todas las fases de su actividad de proyección internacional. La gran variedad de consorcios creados en este país es un fiel reflejo del interés de las PYMEs italianas por abarcar el mayor número posible de sectores de actividad. Así, existen consorcios de venta, de compra, de cooperación científico-técnica, de creación de redes de distribución comunes, etc. Además, con el fin de apoyar la labor de exportación y abaratar su coste, los consorcios, al menos los de mayor tamaño, y aparte de los acuerdos conseguidos

por FEDEREXPORT, suelen establecer conciertos con entidades bancarias, compañías de seguros, agencias de viaje, empresas de transporte, etc.[47]

En España se creó en 1988 una organización similar e ésta, constituyéndose en la primera asociación consorcial puesta en práctica en nuestro país. Esta asociación, comúnmente conocida con el acrónimo de ASCENE (Asociación de Consorcios de Exportación del Norte de España), nació con el objetivo de apoyar a los consorcios que decidieran formar parte de la agrupación a la hora de definir sus estructuras para abordar los mercados internacionales y resolver los problemas que a éstos pudieran presentárseles en sus relaciones con los organismos oficiales.

Dinamarca es, después de Italia, el país europeo que presenta la experiencia más extendida en materia de consorcios de exportación o figuras similares. En este caso, ha sido el sector privado, a través de la Federación de Industrias Danesas (FID), el principal impulsor del desarrollo de los consorcios mediante la realización de fuertes inversiones en la promoción de grupos de exportación. En Francia, Holanda, Suecia e Irlanda también se contempla esta figura asociativa empresarial, aunque con menor incidencia y apoyo institucional que en los dos países anteriores. En Irlanda, por otra parte, se promocionan únicamente los consorcios con bastantes probabilidades de éxito y siempre que cumplan una serie de condiciones previas.

En Europa, la época de máxima implantación del asociativismo empresarial y de las figuras de los consorcios, coincide con la década transcurrida entre 1974 y 1984, salvo en el caso de España e Irlanda que se apuntaron a este fenómeno más tarde, tras haber visto el éxito cosechado por estos otros países gracias a esta nueva fórmula de apoyo a la exportación. A partir de entonces el fenómeno parece haberse estabilizado a la vez que han ido apareciendo otros instrumentos colaterales.

---

[47] Para una mayor información sobre FEDEREXPORT y los consorcios de exportación en Italia, véase Castro y Moneu (1993).

Según Castro y Moneu (*op. cit.*) parece existir una cierta relación entre el éxito de las agrupaciones para la exportación y los sistemas públicos de promoción e incentivos de la cooperación empresarial. Así, etapas de mayor apoyo económico a la creación y desarrollo de estas alianzas comerciales se corresponden con periodos de mayor aparición de grupos de exportación. Mientras que, menores estímulos económicos por parte de las administraciones públicas, hacen que la creación de grupos empresariales con este fin disminuya e, incluso, llegue a desaparecer. En base a esto, los autores también establecen una relación entre el interés público por promocionar estos grupos y la evolución del comercio exterior. Así, en épocas en las que las cifras del comercio exterior son poco satisfactorias, existe una mayor tendencia a recurrir a las ayudas económicas para impulsar el sector exterior. Por el contrario, la intensidad de este apoyo económico decrece cuando el signo de la tendencia cambia.

Si bien es cierto que, los consorcios de exportación no son la panacea para que las PYMEs logren un importante grado de internacionalización e incrementen de manera trascendental su competitividad en los mercados internacionales, la experiencia parece demostrar que es una fórmula válida en las primeras etapas de este proceso.

Parte II

Descripción y Análisis de un Consorcio Monosectorial de Promoción

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

Capítulo 4

Los acuerdos de cooperación en la estrategia de Marketing Internacional: Consorcio de Promoción "Real Ibérico"

El proceso de internacionalización está dejando de ser visto como una aventura individual y, cada vez más, las empresas adoptan nuevas formas de colaboración como estrategia de proyección internacional. En este contexto, las fórmulas de cooperación de carácter doméstico –frente a las empresas conjuntas o *joint ventures* internacionales– constituyen una alternativa para abordar la implantación y consolidación de las empresas en los mercados exteriores. El análisis realizado por Camisón Zornoza y López Navarro (2000) en torno al nivel de desempeño de las empresas participantes en este tipo de acuerdos de cooperación[48], permite apreciar su utilidad como instrumento dinamizador del proceso de internacionalización de las empresas, y justifica los esfuerzos públicos que se destinan a su fomento y a su cofinanciación. Ahora bien, a pesar de ello, son pocos los consorcios existentes en nuestro país y muchos los que han

[48] Los autores miden ese desempeño en base al grado de cumplimiento de los objetivos de las empresas con relación a su participación en el acuerdo y a la valoración de éstas acerca de las expectativas en relación con una posible actuación en solitario frente a los resultados obtenidos a través de su participación en el consorcio.

fracasado en su intento de constituirse o los que se han disuelto tempranamente antes de lograr sus objetivos.

Como no podría ser de otra forma, la razón de ser de los consorcios monosectoriales de promoción está también relacionada con el desarrollo de los mercados internacionales y el apoyo al proceso de internacionalización de las empresas que lo integran. Sin embargo, las bases de colaboración difieren de las que rigen el funcionamiento de los consorcios de exportación habituales y también son diferentes las actividades que son objeto del acuerdo. En este sentido, los consorcios monosectoriales de promoción constituyen una agrupación sectorial para la realización en conjunto de actividades de promoción de unos determinados productos en los mercados internacionales, sin abordar ningún aspecto de la posterior comercialización y distribución de las exportaciones. A través de este particular acuerdo de cooperación, se pretende aunar esfuerzos y optimizar los intereses conjuntos de las empresas-socio en el desarrollo de los mercados exteriores, a partir de una misma estrategia de penetración internacional y de una labor promocional acorde con un posicionamiento y una imagen adecuada a las características del producto.

El Consorcio de Promoción actúa como un departamento de marketing internacional conjunto, liberando a los directivos de las empresas-socio de las gestiones y actividades relacionadas con la estrategia de promoción internacional de sus productos y la apertura de nuevos nichos de mercado en el exterior o la consolidación de los ya existentes[49]. A través de la obtención de las economías de escala y alcance que supone la realización conjunta de esas actividades, las empresas soportarán menos costes y obtendrán resultados superiores a los esperados en el supuesto de una hipotética actuación en solitario. Por otra parte, al extender el riesgo del proyecto sobre más de una empresa, los socios consiguen una entrada y un plazo de recuperación más rápidos (Contractor y Lorange, 1988).

[49] Dado que las empresas consorciadas compiten también por cuota de mercado a nivel internacional, éstas pueden realizar de manera individual acciones de promoción y marketing de sus productos en los mercados exteriores.

Es nuestro propósito en éste y en posteriores capítulos, profundizar en las características y singularidades de este tipo de consorcios, con el fin de determinar cuáles son los factores que aseguran el éxito y la consolidación de esta figura como instrumento eficaz de gestión del comercio exterior en las primeras etapas del proceso de internacionalización de las empresas. Para asegurar dicho éxito es fundamental que las empresas estén en disposición de mantener la relación el tiempo suficiente para que ésta pueda producir los resultados esperados. Analizaremos, por tanto, cuáles son los factores que influyen en su estabilidad y en el buen desempeño del Consorcio de Promoción.

4.1. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: DESCRIPCIÓN DEL CASO

Consideramos que la investigación del caso puede resultar una de las mejores alternativas para llevar a cabo este análisis. La elección del consorcio para la promoción del jamón ibérico español en el exterior como caso único de estudio de esta investigación, se justifica por el hecho de ser éste precisamente el único consorcio exclusivamente de promoción que existe en nuestro país y por ser las empresas que lo constituyen pioneras en la puesta en funcionamiento de esta figura asociativa en España. Si bien es cierto que este tipo de iniciativa no ha sido la única que se ha intentado poner en marcha –también se intentó crear un Consorcio de Promoción de características similares para el queso manchego– sin duda, es la única agrupación de empresas con este fin que ha tenido éxito en su formación y su posterior desarrollo hasta la fecha.

El estudio de casos suele concebirse más bien como un instrumento pedagógico que como una metodología de investigación y, como tal, su uso didáctico para aproximar la realidad empresarial a las aulas es quizás el uso más extendido. No obstante, también constituye una estrategia de investigación bastante utilizada en la literatura de organización para el análisis empírico de las teorías de empresa. Su uso en este área de conocimiento, en particular, y en el

estudio de los fenómenos económicos y sociales, en general, está recobrando cierto protagonismo debido a las posibilidades que presenta, frente a otras alternativas –como el experimento, la investigación histórica o la simulación–, en la explicación de fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real (Yin, 1981; 1989; 1994).

A pesar de ello, y en contraste con la abundante bibliografía existente sobre métodos cuantitativos, no hay mucha literatura al respecto. La carencia de ideas claras en torno a cuestiones como su ámbito de aplicación, la forma de elaborar estos estudios, o el tipo de conocimiento que aportan, sitúa al estudioso de casos en una posición vulnerable, obligándole a justificar el uso de esta metodología y defenderla de las críticas que suele recibir. Y es que, en general, se tiende a considerar la investigación del caso como un método alejado "de la manera «normal» en que se debe hacer ciencia, la cual se tiende a identificar con los análisis estadísticos y las grandes muestras" (Bonache, 1999, pág. 124). No obstante, la investigación del caso constituye un método caracterizado, por un lado, por la participación directa del investigador en la recogida de la información y de la evidencia relativa a una determinada realidad, y, por otro, por el estudio detallado y sistemático de la misma y del contexto en el cual se manifiesta. En base a ello, se consigue progresar en la compresión de un fenómeno concreto.

El estudio del caso estriba en la contrastación particular del modo en el que se verifica, o no, la teoría en un caso concreto inmerso en un contexto específico. De este modo, se profundiza en el ajuste entre teoría y evidencia, pero no con objeto de generalizar al resto del universo, sino para completar, desarrollar o extender la propia teoría (Yin, 1994; Rialp, 1998). Mediante la investigación del caso se pretende ver lo general en lo particular, comprender y explicar lo específico, intentar descubrir en un caso concreto las características o condiciones generales que nos permiten explicar un determinado fenómeno. Así, las proposiciones que se derivan de las distintas teorías evaluadas cumplen la función de plantilla con la que se comparan y contrastan los resultados empíricos

del caso. En este sentido, el estudio detallado de un caso particular puede conducir al descubrimiento de nuevas relaciones teóricas y/o al cuestionamiento de otras antiguas.

En nuestro caso, intentaremos describir, analizar y valorar un caso particular de acuerdo de cooperación interempresarial, partiendo de la base teórica que conforma la literatura existente sobre alianzas estratégicas para la internacionalización y consorcios de exportación, a la que hacíamos referencia en capítulos anteriores y sobre la que volveremos en el capítulo siguiente.

El primer y principal nivel de análisis será, por tanto, el Consorcio de Promoción, mientras que el segundo nivel de análisis estará formado por las empresas consorciadas que actualmente integran este consorcio y participan activamente de este proyecto. Para llevar a cabo la recolección de toda la información necesaria para describir y analizar este acuerdo de cooperación, se han utilizado las siguientes fuentes: por un lado, diversas entrevistas con el director-gerente del Consorcio, a través de las cuáles se nos ha facilitado toda la información necesaria acerca de las actividades del mismo, sus estrategias y sus resultados; por otra parte, una encuesta realizada a los representantes de las distintas empresas-socio en la alianza; la Base de Datos SABI –de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Rey Juan Carlos– y la base de datos de empresas del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España, mediante las cuáles hemos completado y/o confirmado la información obtenida a través de las encuestas realizadas a las empresas consorciadas. Se han revisado dos revistas de difusión de especial relevancia en el sector de actividad en el que operan estas empresas (Cárnica 2000 y Eurocarne).

El primer nivel de análisis de la información consistirá en la descripción del proceso que llevó a la gestación del Consorcio, sus características y su funcionamiento.

4.2. "REAL IBÉRICO": CONSORCIO PARA LA PROMOCIÓN DEL JAMÓN IBÉRICO ESPAÑOL

Durante 1994, el ICEX realizó un estudio en Francia sobre la valoración de la oferta exportable de los derivados del cerdo ibérico, partiendo de la imagen que los profesionales y consumidores de este país tenían sobre el mismo. Los resultados mostraron una imagen excepcional del producto. El colectivo estudiado consideraba el producto de gran calidad y obtenido a través de una saber muy concienzudo y tradicional. Además existía una buena valoración entre consumidores con un poder adquisitivo alto. Este estudio demostró que el mercado francés estaba preparado para la iniciativa de introducir este jamón de calidad.

Por otro lado, el Instituto consideraba crucial que el jamón ibérico, uno de los productos que más prestigian la oferta agroalimentaria española, se convirtiera en un producto estrella de los alimentos españoles en los mercados internacionales. De este modo, apostando siempre por la calidad y por un posicionamiento adecuado del mismo en el exterior, se daría fuera de nuestras fronteras una imagen de un país tradicional, único y con productos agroalimentarios de calidad. La apertura y el fortalecimiento de éste y otros mercados representaba un hito cuya importancia iba más allá de lo puramente comercial, ya que las connotaciones culturales juegan un papel muy importante en este sentido. El sector del ibérico en su conjunto debía, por tanto, afrontar seriamente su promoción y comercialización apostando por la calidad y la transparencia. De lo contrario, los mercados exteriores, menos tolerantes que el mercado nacional, pasarían factura a medio o largo plazo, por muchos esfuerzos que se hiciesen desde el ICEX.

4.2.1. LA PROMOCIÓN DEL JAMÓN IBÉRICO EN EL EXTERIOR: NECESIDAD DE UNA ACCIÓN COLECTIVA

Para llevar a cabo toda esta labor, era necesario desarrollar una estrategia genérica de promoción internacional del jamón ibérico, dando a conocer adecuadamente este producto español de altísima calidad y con unas características muy definidas. El ICEX consideró que no tenía sentido el apoyo a proyectos individuales o de carácter regional de promoción de este producto, dado el potencial perjuicio que estas iniciativas aisladas podrían representar si cada cual realizaba estrategias de comunicación independientes e inconexas, en lugar de dar a conocer el producto de una forma coherente, evitando así la posibilidad de crear confusión de mensajes en torno al mismo. Este objetivo exigía una actuación colectiva en el planteamiento y desarrollo de la actividad promocional.

En este sentido, la creación de un Consorcio de Promoción para la introducción del jamón ibérico, en éste y otros países, sería una pieza fundamental para el adecuado posicionamiento que este producto merece en los mercados internacionales y para conseguir la máxima calidad y uniformidad de los derivados del cerdo ibérico. Por tanto, partiendo de estas premisas, el ICEX vino manteniendo a lo largo de dos años reuniones y negociaciones con los representantes del sector: denominaciones de origen, IBERAICE (sección de AICE –Asociación de Industrias de la Carne de España– dedicada al sector ibérico y sus industrias), asociaciones de ganaderos y determinadas empresas. El objetivo de estas reuniones era analizar la puesta en marcha de un Consorcio de Promoción Monosectorial con una doble misión: por un lado, y como fase previa, estructurar y desarrollar la oferta exportable en base a una calidad contrastada y garantizada que normalizase los productos de las empresas, y, en segundo lugar, asumir la promoción exterior del jamón ibérico español a través de una contramarca de calidad que respaldara un producto tipificado y homogeneizado.

Con el apoyo del Instituto, el Consorcio para la Promoción del Jamón Ibérico Español –"Real Ibérico"– se fundó en 1996 como asociación sin ánimo de lucro por un grupo de empresas del sector ibérico, como primer paso de cara a consolidar una estructura promocional de estos productos en el exterior. Su principal objetivo es dar a conocer los productos derivados del cerdo ibérico en los mercados exteriores, asegurando la calidad de los mismos para facilitar así la labor de comercialización de las empresas miembro en estos mercados. La labor de este Consorcio de Promoción tiene especial sentido en este sector, donde las empresas son relativamente pequeñas y por tratarse de un producto de un precio muy elevado, para el que es esencial diferenciarse claramente de su competencia y dar garantías de una calidad excepcional. La potencialidad del jamón ibérico estaba aún por descubrir en estos mercados y este Consorcio debía darle el impulso definitivo.

Los resultados del estudio cualitativo mencionado acerca de la percepción del jamón ibérico en Francia, presentaron diferentes conclusiones según se tratará de profesionales o consumidores. Así, entre los profesionales de alto nivel, el jamón ibérico fue considerado un claramente de alta gama y de máxima calidad, obtenido a través de un saber hacer profesional desde la cría del ganado hasta su curación. Sin embargo, entre los profesionales de nivel inferior, el producto era más desconocido y apreciado en menor medida. Finalmente, entre los consumidores se constató un elevado grado de desconocimiento e incluso desorientación. Los consumidores más predispuestos, por tanto, tienen un nivel adquisitivo alto y se dejan aconsejar por revistas, prescriptores de opinión, etc. (Angulo, 1996; Cárnica 2000, n. 153). Posteriormente, los resultados de éste y otros estudios realizados por el ICEX fueron también validados para otros países, considerándose que Francia, Italia y Bélgica podrían ser los primeros mercados potenciales, en función de su proximidad geográfica y de otras características como su elevado consumo de jamón, nivel de renta, tradición gastronómica, capacidad de apreciación de las singulares cualidades del producto, etc.

A raíz de estos estudios de mercado se determinó la necesidad de lanzar el jamón ibérico de una manera piramidal, dirigiendo la labor promocional en primer lugar hacia los profesionales de más alto nivel y después hacia los consumidores más entendidos. La labor de distribución debería estar enfocada hacia un marco muy selectivo (restaurantes de alto nivel, catering de lujo y tiendas gourmet), sin distribución ni promoción masiva, y a un precio elevado que por si mismo contribuyera a garantizar el alto nivel de calidad del producto, en competencia con otros productos de lujo tales como el foie-gras o el caviar. Este lanzamiento piramidal debería realizarse estratégicamente, haciendo girar todo el proceso en torno a los siguientes factores: una selección rigurosa de la distribución, la utilización de relaciones públicas como herramienta fundamental (dado que permite la puesta en marcha de un sistema de descubrimiento personal que revalorice el producto, apoyándose a una especie de complicidad con el distribuidor), y dando especial importancia a la prensa especializada.

El posicionamiento del jamón ibérico en el exterior, recomendado por el ICEX y seguido en gran medida en la estrategia de promoción del Consorcio "Real Ibérico", es el de un producto excepcional y único, máximo referente de calidad en jamones y dirigido a grandes conocedores que saben apreciar los placeres de la alimentación más selecta. Un aspecto también fundamental de la actividad promocional del Consorcio consiste en hacer especial hincapié en el hecho de que este producto procede de una raza autóctona y exclusiva que se desarrolla en un ecosistema, la dehesa, único en Europa y propio de determinadas regiones de la península ibérica. Además, la presentación de este producto a un precio elevado, se considera como un factor de afirmación –más que como un obstáculo– convirtiéndose así en un criterio de selección.

4.2.2. LA ACTIVIDAD DEL CONSORCIO

A grandes rasgos, se puede decir que los consorcios de promoción tienen por finalidad ayudar a sus socios a dar a conocer o mejorar la imagen que sus productos tienen en los mercados internacionales. Éstos no tienen otorgadas

atribuciones de venta y, al contrario de los que sí las tienen, normalmente las empresas que los componen suelen producir bienes sustitutivos.

En este sentido, la actividad del Consorcio de Promoción "Real Ibérico" se centra en tres aspectos fundamentales. Por un lado, a través de su actividad de promoción, éste pretende dar a conocer el producto fuera del mercado nacional posicionándolo como uno de los mejores productos gourmet del mundo, compitiendo con otras estrellas agroalimentarias como el foie francés o el caviar ruso. Para ello, el consorcio selecciona aquellos países con una cultura gastronómica determinada, que se plasma en una clientela potencial importante por su poder adquisitivo y hábitos de consumo. En cada uno de ellos, realiza actividades de promoción dirigidas a ese segmento de la población que se considera pueda estar interesado en el producto. Francia, Italia, Alemania y Reino Unido, se encuentran entre los principales mercados en los que realiza actividades de promoción, tales como presentaciones de producto, envíos de notas de prensa, degustaciones en restaurantes y tiendas gourmet, cursos de corte, publicación de reportajes especiales, y organizaciones de visitas de periodistas y distribuidores a las zonas de producción. De acuerdo con este planteamiento, sus acciones promocionales se apoyan tanto en la prensa gastronómica como en los establecimientos de alto nivel, que sirven como medio para dar a conocer el producto e ir aumentando su presencia en estos mercados. Los grandes chefs internacionales, escritores y periodistas especializados, que ya conocen el producto, han sido unánimes en reconocerlo como el mejor jamón del mundo. Ocasionalmente, el consorcio participa también en ferias especializadas con un stand Real Ibérico. Para llevar a cabo estas actividades promocionales, cuenta con material promocional en varios idiomas, como guías de prestigio, catálogos, guías de corte y *displays* para punto de venta; además de una página web con información acerca del producto, el consorcio y las empresas que lo conforman.

El segundo aspecto fundamental de la actividad que realiza el consorcio, esta relacionado con los parámetros de calidad establecidos para el producto y su

supervisión. La imagen del producto que tratan de transmitir es una imagen homogénea de calidad y, para lograrlo, es necesario la definición de unas normas de calidad que deben ser cumplidas por todos los productos que estén avalados por el nombre del Consorcio. En este sentido, es fundamental un sistema de inspección dependiente del Consorcio, que así lo certifique (Recio y Cabrera, 1991). Con el fin de dar y promocionar una imagen común, los diferentes distintivos marquistas individuales de las empresas socio se agrupan con una contramarca de calidad *"Real Ibérico"*, que unifica bajo ella a todos los productos comercializados. A efectos de asegurar el nivel de calidad exigido de los productos exportados bajo esta contramarca, el consorcio cuenta con una normativa de calidad propia de los productos ibéricos[50], cuyo cumplimiento es clave para proteger la imagen de contramarca que se da a conocer en otros mercados mediante toda su actividad promocional. Para llevar a cabo esta labor exhaustiva y continuada de control de los productos comercializados fuera del país, el Consorcio cuenta con unos Servicios Técnicos y de Calidad que verifican que las piezas a sellar cumplan con la normativa establecida para su calificación como productos *"Real Ibérico"*. Estos controles se realizan en colaboración con tres empresas de control y abarcan desde la cría y producción del ganado porcino de raza ibérica, hasta el sacrificio, despiece y obtención de los productos, que han de ser elaborados en determinadas provincias y comarcas del oeste y suroeste español, en las que es tradicional la cría y engorde del cerdo ibérico, así como la elaboración de sus productos derivados[51]. Además de la oportuna identificación indeleble e indestructible del ganado y de los productos, que se establece en todas las fases de producción y elaboración, el Consorcio asegura el estricto cumplimiento de la reglamentación técnico-sanitaria vigente,

[50] Esta normativa de calidad es el resultado de un documento marco de tipificación del producto, elaborado para el Consorcio por las cuatro Denominaciones de Origen (DD.OO.) que existían en el momento de su constitución: Guijuelo, Dehesa de Extremadura, Jamón de Huelva y Los Pedroches. En éste se establece tanto la clarificación de la materia prima y el protocolo de elaboración del producto como su control de calidad. De este modo, las DD.OO. mostraban su apoyo al proyecto, conscientes de que sólo con un producto garantizado y homogéneo se puede penetrar con éxito en los mercados internacionales.

[51] Para aquellas empresas consorciadas que a su vez sean miembros de alguna de las DD.OO. del sector ibérico existentes en España, se homologan directamente los controles realizados por los servicios de calidad propios de las DD.OO., para evitar así duplicidades innecesarias.

estableciendo también los controles pertinentes en los mataderos y salas de despiece. El Consorcio rechaza sistemáticamente todos aquellos productos que no cumplan todos los parámetros de calidad establecidos y podrá realizar cuantas pruebas estime necesarias para contrastar la calidad de los productos amparados bajo su contramarca. Además tiene la potestad disciplinaria de sancionar a aquellas empresas consorciadas que incumplan los requisitos y parámetros exigidos en la normativa. Por último, el Consorcio controlará también la presentación, empaquetado y conservación de los productos para su comercialización, así como el etiquetado final, con objeto de que se facilite al consumidor una identificación clara y concreta del producto y calidad que se merece.

Por su parte, el Consorcio abona a las empresas miembro un euro por cada una de las primeras piezas marcadas, hasta un número máximo de piezas que varía en función de la cuota anual[52], y siempre que se sellen al menos ese número de piezas a lo largo del año. Por otro lado, existe un coste del sellado para las piezas sin derecho a abono que actualmente ronda los tres euros. El Consorcio destaca el compromiso de las empresas miembro a sellar todas las piezas destinadas a mercados exteriores, con el fin de obtener siempre el mayor provecho de las inversiones promocionales que realiza.

Otra de las actividades principales del consorcio es proporcionar información a las empresas asociadas sobre las oportunidades comerciales, los posibles contactos de distribuidores / importadores, la legislación aplicable para la exportación del producto a los diferentes países, las ayudas disponibles facilitadas por los organismos oficiales, etc., así como cualquier otra información que soliciten las empresas para facilitar su labor exportadora.

Como contrapartida de la actividad del consorcio, las empresas que lo constituyen acceden a los mercados exteriores de una manera más fácil,

[52] La cuota económica anual que cada empresa socio ha de entregar al Consorcio para su financiación, se calcula en función de la cifra de facturación de la empresa según una tabla que recoge 5 tramos diferentes.

dirigiéndose a la distribución en estos mercados con un producto conocido y apreciado por ellos y sus clientes finales. Esta labor promocional del consorcio y sus actividades internacionales para dar a conocer el producto como de alta calidad –siempre asociado a la contramarca *"Real Ibérico"*–, tiene especial sentido en este sector donde las empresas son relativamente pequeñas y por tratarse de un producto de un precio muy elevado, para el cual es esencial establecer una estrategia de diferenciación clara de su competencia y dar garantías de una calidad excelente, tal y como se pone de manifiesto en las acciones de promoción llevadas a cabo por el Consorcio.

Según Recio y Cabrera (*op cit.*, pág. 3393), "este tipo de actuaciones tiene efectos positivos que van más allá de los intereses de los propios consorciados. Tienen efectos beneficiosos sobre todo el sector en el que se opera, ayudando a su vez a crear imagen del país de origen". En el sector del jamón ibérico, este tipo de acciones tienen, si cabe, una importancia aún mayor para el sector, ya que no existe una normativa homogénea establecida sobre la calidad de los productos derivados del cerdo ibérico. Debido a que son acciones de imagen y que el punto de partida de España en este sentido no es muy alto, el horizonte temporal para conseguir sus propósitos es el medio / largo plazo.

4.3. EL MERCADO EXTERIOR DEL JAMÓN IBÉRICO ESPAÑOL

Debido a su modo de explotación, el jamón ibérico no tiene competencia dentro del sector de productos cárnicos. No obstante, a nivel internacional la carne de cerdo ibérico es todavía un producto casi completamente desconocido. Es necesario, por tanto, impulsar la exportación de estos productos y abrir nuevos mercados en el exterior. El futuro de su exportación, el éxito o fracaso de la misma, depende de cómo se den los primeros pasos en la promoción en el exterior y del estado organizativo del sector. Uno de los principales problemas que presenta este sector es precisamente su falta de ordenación y

homogeneización. El intrusismo y la inexistencia, hasta hace relativamente poco tiempo, de una norma de calidad que garantice a los consumidores la necesaria información y calidad de los productos, ha propiciado un crecimiento desordenado de la industria del cerdo ibérico y un gradual deterioro, que podría comprometer seriamente su futuro. En un mercado cada día más competitivo y globalizado, la calidad es un elemento clave y una cuestión de supervivencia, pues solo aquellas empresas que mejor satisfagan las necesidades de los consumidores, cada día más exigentes, a un precio razonable, podrán permanecer en el mercado (Martín del Moral, 1995).

4.3.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR: NORMA DE CALIDAD DEL IBÉRICO

BIBLIOTECA VIRTUAL

La carencia de clasificación, homogeneización y normalización constituye uno de los grandes problemas de la industria del ibérico, además del carácter minifundista e individualista del sector. Las posibilidades de exportación son claras, pero es necesario buscar primero la solución a estas deficiencias. En este sentido se desarrolló la actual norma de calidad del ibérico y se estimuló por parte del ICEX la iniciativa de crear el Consorcio de Promoción del jamón ibérico español, como medio de aunar a todos los implicados en el sector y reducir la clara descoordinación existente entre los distintos sectores involucrados en la exportación de carne de cerdo ibérico.

La Norma de Calidad para el Jamón, Paleta y Caña de Lomo Ibérico, aprobada por el Gobierno a finales del año 2001[53], tiene como objetivo precisamente la ordenación del sector del cerdo ibérico en España. Su desarrollo y aprobación surgió como respuesta a la petición de los productores de una normativa que clarificara el mercado y evitara así la confusión de los consumidores y la competencia desleal que se venía produciendo en esta industria. Con la publicación de esta norma, el Gobierno pretende también

[53] R.D. 1083/2001, de 5 de octubre, por el que se aprueba la norma de calidad para el jamón ibérico, paleta y caña de lomo ibérico elaborado en España (publicado en el BOE núm. 247 de 15 de octubre de 2001).

garantizar el mantenimiento de la raza porcina ibérica, por ser ésta de especial singularidad al constituir la base de un sistema de explotación ganadera ligado al medio natural. Su desaparición podría poner en peligro la pervivencia de extensas zonas de alto valor ecológico, ya que este ganado aprovecha y revaloriza la dehesa de encina y alcornoque, permitiendo la rentabilización de estos pastos y la realización de tareas de mantenimiento de los mismos, que de otra forma no tendrían justificación económica y, por lo tanto, no se realizarían.

La elaboración de los productos nobles del cerdo ibérico –jamón, paleta y caña de lomo– requieren de una materia prima especial e insustituible para la industria cárnica, consecuencia de un sistema de alimentación y manejo que proporciona al mercado unos productos de la más alta calidad, que por sus características son además únicos en el mundo. Este sistema de producción supone un elevado diferencial de coste en relación con la materia prima procedente de sistemas ganaderos intensivos, diferencial que incide notablemente en el precio final del producto. Asimismo, su largo proceso de elaboración y su carácter marcadamente tradicional, inciden también en el precio al consumidor. Por tanto, para velar por la correcta y leal competencia en el sector y por la defensa de los consumidores finales del producto, esta norma de calidad se encargará de establecer los mecanismos de control de los productos mediante cerficaciones realizadas por los organismos y entidades de evaluación competentes en este sentido. En este sentido, el reglamento necesario para la aplicación efectiva de la norma[54] recoge los requisitos mínimos exigibles para la consideración de los reproductores ibéricos puros y para la mención de ibérico puro o selecto en los productos, al tiempo que regula el protocolo de control y certificación y las características que deben cumplir los organismos independientes de control.

La labor que en este sentido desempeñan las DD.OO. no es suficiente para competir con otros productos de alta calidad en el exterior, además si esto no se

[54] R.D. 144/2003 (BOE de 8 de febrero) que modifica el Real Decreto anterior y la Orden APA/213/2003, publicada en el BOE el 11 de febrero, que desarrolla dicha norma.

hace, el cerdo ibérico corre el peligro de entrar en competencia directa con el blanco, mercado con el que tiene todas las de perder por la gran brecha de precios que existe entre ambos productos. Para los productos del jamón ibérico, más que buscar huecos en los mercados exteriores, hay que crearlos desde la base, desarrollando una imagen de producto único y de calidad que genere la necesidad en los consumidores.

4.3.2. FACTORES DE POTENCIACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR DEL JAMÓN IBÉRICO

La explotación del cerdo ibérico se encuadra perfectamente en las nuevas líneas que persigue la Política Agrícola Común Europea, dirigidas hacia la obtención de alimentos naturales, basados en sistemas tradicionales, respetuosos con el medio ambiente y el bienestar animal y poco dependientes de factores externos a la propia explotación. Por otro lado, los productos derivados del mismo encuentran también una adecuación perfecta a las actuales exigencias del consumidor, que se dirigen cada día con más fuerza hacia productos con una calidad garantizada no sólo desde el punto de vista gastronómico o nutricional, sino también desde la perspectiva de su proceso de producción y elaboración. Los consumidores cada vez más exigen productos cuya obtención se lleva a cabo de modo natural, sin complejos sistemas de transformación ni la adicción de aditivos, y, todo ello, sin perjuicio de que a cambio tengan que pagar un mayor precio por ello. Por otro lado, la mejora de la renta familiar disponible permite la adquisición de productos de precio elevado (Borja Ramírez, 1999).

La demanda de productos derivados del cerdo ibérico se ha visto relanzado en la actualidad hasta la práctica absorción de toda la producción a fin de asegurar el aprovisionamiento, aún antes de que ésta alcance el adecuado grado de curación. Visto de este modo, la explotación y producción de cerdo ibérico no parece plantear graves problemas. De hecho, podría incluso considerarse que actualmente vive un momento cumbre en su trayectoria histórica, habiendo logrado un cierto equilibrio entre oferta y demanda que permitirá el desarrollo del sector sin que quede expuesto a sobresaltos inesperados. Esta situación, no

obstante, puede entrañar un cierto riesgo si la demanda de productos se mantiene o incluso se incrementa, pudiendo ocurrir que se intente atender ésta mediante productos sustitutivos más o menos similares en presentación, pero de inferior calidad. En este sentido es necesario, por tanto, actuar de forma que se logre la ordenación de la producción y se impida el deterioro de la imagen lograda con el esfuerzo de todos los que componen la industria del ibérico. A tal fin se emprendió la redacción de la norma de calidad a la que hacíamos referencia en el apartado anterior, que si bien tiene en principio un carácter básico, su desarrollo e implementación permitirá una cierta transparencia en el mercado nacional. Lograr que esta implementación sea más o menos rápida y garantizar su cumplimiento es un aspecto fundamental de cara a la venta de los productos en el exterior.

La constitución del Consorcio de Promoción Real Ibérico como entidad encargada de potenciar el acceso al mercado exterior de estos productos y de garantizar los niveles de calidad que éstos esperan, y las actividades mantenidas por el ICEX en aras de abrir los nuevos mercados internacionales, constituyen unos pasos muy importantes en el camino de lograr la estabilidad definitiva del sector. No obstante, es preciso también implementar otras muchas medidas para conseguir este objetivo de estabilidad y hacer realidad las potencialidades que contiene como fuente de producción de alimentos de extraordinaria calidad: instaurar sistemas de control de la producción que permitan la elaboración de censos fiables, establecer cauces de financiación adecuados a las necesidades de la explotación ganadera, de la industria transformadora, de la empresa comercializadora y, en definitiva, de los entes encargados de facilitar el avance del sector (Borja Ramírez, *op. cit.*).

Tabla 4.1. **Factores de potenciación del comercio exterior del jamón ibérico.**

FACTORES DE ORDENACIÓN DEL SECTOR		
RELACIONADOS CON LA EXPLOTACIÓN DEL CERDO IBÉRICO	RELACIONADOS CON LA INDUSTRIA TRANSFORMADORA	FACTORES INTERSECTORIALES
▪ Elaboración periódica de censos fiables ▪ Establecer canales de comunicación eficaces ▪ Adoptar adecuados sistemas de control de la producción ▪ Especialización de la explotación ▪ Adopción de medidas de mejora de las condiciones de explotación ▪ Formación técnica del personal	▪ Normalización del producto ▪ Innovación tecnológica ▪ Control de la producción ▪ Incorporación de técnicos a la industria ▪ Formación del personal ▪ Establecimiento de entes / asociaciones comercializadores de la producción	▪ Cumplimiento de la norma de calidad de los productos ▪ Establecer adecuados sistemas de formación y comunicación de precios ▪ Apoyo a las entidades de certificación ▪ Establecer canales de financiación
PROBLEMAS DE ACCESO AL MERCADO EXTERIOR		
▪ Desconocimiento del mercado y vías de acceso ▪ Desconfianza hacia nuevas formas de venta ▪ Volumen de producción ▪ Homogeneización de la producción	▪ Normalización de productos ▪ Producto poco conocido ▪ Formas de presentación y comercialización ▪ Precios elevados	

FUENTE: Borja Ramírez (1999), I Jornadas sobre el Cerdo Ibérico y sus Productos.

BIBLIOTECA VIRTUAL

4.3.3. LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE JAMÓN CURADO

En las estadísticas existentes sobre comercio exterior no existe partidas arancelarias que identifiquen las exportaciones de jamón y paletas ibéricos u otros productos derivados de la carne de cerdo ibérico. Es por ello que resulta difícil conocer la evolución que han tenido las ventas de estos productos en el exterior. No obstante, la situación de las exportaciones de jamón curado en general y los datos facilitados por el ICEX del sellado de piezas exportadas por las empresas consorciadas, nos pueden dar una idea próxima del comercio exterior de estos productos.

Hasta hace poco más de una década nuestro país aún tenía zonas afectadas por la peste porcina africana, lo cual supuso durante más de 30 años un obstáculo

insalvable para la exportación de productos derivados del cerdo, tanto frescos como transformados y curados. Sin embargo el balance de la exportación en estos últimos años ha sido bastante exitoso para el jamón español en general, que ha superado las 15.000 toneladas en 1999, habiéndose duplicado sobradamente desde 1995, y alcanzando un valor exportado de aproximadamente 90 millones de euros en 1999 y algo más de 100 millones en el 2000 (véase las tablas 4.2 y 4.3).

***Tabla 4.2.* Evolución del volumen (en toneladas)las exportaciones de jamón curado con hueso y deshuesado**[55]

	Cod. NC TARIC		TOTAL	TASAS DE CRECIMIENTO INTERANUALES (en %)		
	021011	021019		021011	021019	TOTAL
2003 (*)	2.243	8.504	10.747	-	-	-
2002	4.039	11.754	15.793	-0,1	21,5	15,1
2001	4.044	9.678	13.722	-32,7	-1,0	-13,0
2000	6.005	9.773	15.778	20,4	-8,4	0,7
1999	4.988	10.675	15.663	31,6	16,3	20,8
1998	3.789	9.179	12.967	3,4	26,0	18,5
1997	3.663	7.283	10.945	51,1	50,5	50,7
1996	2.424	4.840	7.263	0,8	22,7	14,4
1995	2.404	3.943	6.347	-	-	-

(*) Datos provisionales (hasta septiembre).
FUENTE: Elaboración propia con datos de la Dirección General de Aduanas y de la Base de Datos de Comercio Exterior que proporciona el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España.

En 1997 se produjo un incremento espectacular de cerca del 50%, tanto en volumen como en valor, con respecto al año anterior. Este hecho fue debido al gran aumento de las ventas en los ya considerados mercados tradicionales de este producto: Francia, Alemania, Portugal, Andorra y Argentina. No obstante, se observa que la partida correspondiente al jamón deshuesado parece haber tenido un crecimiento mayor y más sostenido que el jamón con hueso. Este hecho resulta lógico si pensamos que las grandes superficies de distribución prefieren

[55] De aquí en adelante hablaremos de jamón curado con hueso cuando nos estemos refiriendo a la partida "Jamones, paletas, y sus trozos, sin deshuesar, de porcinos, salados o en salmuera, secos o ahumados" (TARIC 021011) y de jamón curado deshuesado en lugar de "Carne de porcinos, salada o en salmuera, seca o ahumada; excepto: Piernas, paletas y sus trozos, sin deshuesar –021011–; así como: Tocino entreverado de panza panceta y sus trozos –021012–" (TARIC 021019).

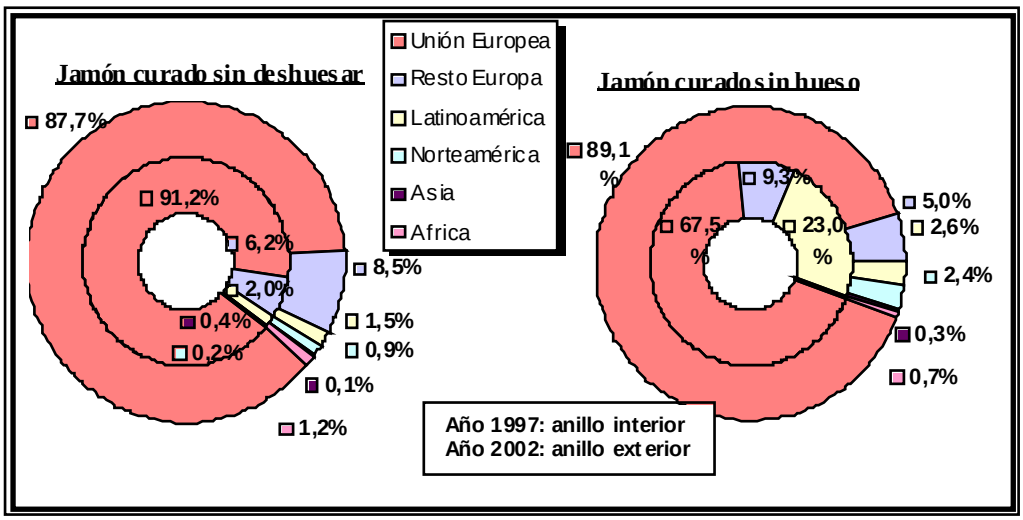
este tipo de producto, por ser más fácil su venta mediante loncheado, piezas al vacío, etc., frente a la pieza entera de jamón con hueso. De hecho, en el año 2002 casi las tres cuartas partes del jamón español exportado fueron piezas y trozos sin hueso, partida que supuso un 80,4% del total del valor de exportación de este producto.

***Tabla 4.3.* Evolución del valor (en miles de euros) de las exportaciones de jamón curado con hueso y deshuesado**

	Cod. NC TARIC		TOTAL	TASAS DE CRECIMIENTO INTERANUALES (en %)		
	021011	021019		021011	021019	TOTAL
2003 (*)	11.448	65.413	76.861	-	-	-
2002	21.560	88.257	109.817	0,2	20,3	15,7
2001	21.515	73.369	94.884	-36,4	9,3	-6,0
2000	33.809	67.118	100.926	37,8	7,1	15,8
1999	24.528	62.644	87.172	1,7	5,6	4,5
1998	24.109	59.318	83.427	23,7	17,1	18,9
1997	19.494	50.658	70.152	54,8	58,7	57,6
1996	12.595	31.912	44.507	24,7	22,7	23,2
1995	10.104	26.012	36.116	-	-	-

(*) Datos provisionales (hasta septiembre).
FUENTE: Elaboración propia con datos de la Dirección General de Aduanas y de la Base de Datos de Comercio Exterior que proporciona el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España.

***Gráfico 4.1.* Distribución geográfica del volumen de exportación de jamón curado español en los años 1997 y 2002**



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de la Base de Datos de Comercio Exterior que proporciona el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España.

La mayor parte de la exportación se concentra básicamente en Europa (aproximadamente el 95% del total), localizándose principalmente en unos pocos países (Francia, Portugal y Alemania) pertenecientes a la Unión Europea, con una mayor tradición y cultura gastronómica de este tipo de producto (Tablas 4.4 y 4.5). Francia es el principal destino de nuestra exportación. En el 2002, este país importó aproximadamente el 40% del total de toneladas exportadas de jamón sin deshuesar y alrededor del 30% de jamón sin hueso.

***Tabla 4.4.* Destino de las exportaciones españolas de jamón curado con hueso (porcentaje sobre el total exportado)**

Principales países	1999		2000		2001		2002	
	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor
Portugal	30,6	23,3	28,3	19,5	31,2	24,5	29,2	28,2
Francia	29,9	20,0	26,7	20,0	39,9	38,3	42,5	37,5
Alemania	21,8	30,8	28,9	39,5	13,5	9,4	8,3	4,9
Bélgica	2,4	3,3	1,9	2,2	2,4	4,1	2,9	3,7
Reino Unido	2,0	1,7	0,8	1,0	0,6	1,0	0,6	1,2
Italia	1,3	2,1	1,2	2,0	2,1	3,7	3,1	5,4
Resto UE	2,8	4,6	1,3	2,0	2,9	4,7	1,1	1,6
Andorra	3,4	6,3	3,4	5,2	4,7	8,6	6,4	10,5
Argentina	1,6	2,0	1,1	1,1	0,1	0,2	0,0	0,0
Chile	1,2	1,4	4,0	2,7	0,4	0,6	0,5	0,7
Estados Unidos	1,1	2,1	0,8	1,3	0,3	0,5	0,9	1,5
Resto Países	1,9	2,4	1,6	3,5	1,9	4,4	4,5	4,8
TOTAL	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de la Base de Datos de Comercio Exterior que proporciona el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España.

Alemania es el segundo mercado con más de 3.500 toneladas de jamón importado en el 2002, aunque las exportaciones de jamón sin deshuesar a este país han disminuido notablemente en los últimos dos años y, por lo tanto, las exportaciones a este país se refieren mayoritariamente a jamón deshuesado. Portugal es el tercer país en importancia, el segundo en jamón con hueso, aunque es el país con los precios medios más bajos. Estos dos países han tenido una evolución muy positiva, cuadruplicando el volumen de toneladas de jamón español importado desde 1995, mientras que Francia tan sólo lo ha duplicado. Por el contrario, el mercado argentino que había tenido un crecimiento muy elevado, llegando a ocupar el tercer lugar entre los principales destinos de

exportación de este producto en 1995 y 1996 (por delante de Portugal), se ha paralizado en el 2000, posiblemente como consecuencia de la crisis económica del país y, según apunta Álvarez Ramos (2001, pág. 16), de la pérdida de calidad del producto en una batalla de los operadores por tomar posiciones en un mercado competitivo (principalmente en las grandes superficies).

***Tabla 4.5*. Destinos de las exportaciones españolas de jamón curado deshuesado (porcentaje sobre el total exportado)**

Principales países	1999		2000		2001		2002	
	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor
Portugal	21,7	8,6	8,3	6,9	14,1	10,5	18,0	11,4
Francia	25,3	25,3	27,0	23,0	29,6	25,9	27,9	26,1
Alemania	17,6	23,7	20,7	24,9	24,6	30,1	28,4	32,3
Bélgica	2,2	3,0	2,9	3,5	3,7	3,7	3,8	4,3
Reino Unido	0,5	0,8	1,8	1,2	1,4	2,1	1,5	2,6
Italia	1,0	1,2	1,4	1,5	2,3	2,2	2,2	2,3
Resto UE	5,2	7,2	6,8	7,7	6,6	7,3	7,3	8,4
Andorra	1,9	2,1	2,1	2,0	2,0	1,9	2,3	2,3
Argentina	17,2	18,7	18,6	18,7	6,1	5,1	0,0	0,0
Chile	0,8	1,0	0,8	0,8	0,3	0,3	0,7	0,6
Estados Unidos	1,4	2,8	2,7	3,8	2,1	3,5	2,4	3,8
Resto Países	5,2	5,6	6,9	6,0	7,2	7,4	5,5	5,9
TOTAL	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de la Base de Datos de Comercio Exterior que proporciona el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España.

Existen, no obstante, otros países potencialmente importantes tanto en América (Argentina, Estados Unido, Brasil) como en Europa (Italia, Bélgica, Reino Unido, Holanda, Austria, Dinamarca), donde es necesario intensificar los esfuerzos de promoción del consumo de este producto para lograr una adecuada penetración y una posterior consolidación de los mercados. Las exportaciones de jamón en el continente americano están aún en su fase más incipiente.

Tabla 4.6. **Evolución del volumen de toneladas de jamón curado español exportado sin deshuesar, a los principales países importadores.**

Principales Países	% sobre total exportado		Tasas de crecimiento interanuales (en %)						
	1995	2002	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Francia	45,5	42,5	-5,9	-1,6	3,8	41,6	7,6	0,7	6,3
Portugal	20,1	29,2	74,0	27,0	17,6	21,6	11,5	-25,9	-6,4
Alemania	18,0	8,3	-53,0	167,0	46,8	36,6	59,0	-68,4	-39,0
Andorra	7,2	6,4	-21,6	44,9	-14,8	1,5	19,0	-6,5	37,0
Dinamarca	3,2	0,2	-38,2	-64,5	-95,1	-33,5	1.136,8	-89,7	1.225,7
Bélgica	2,0	2,9	6,1	176,6	81,7	-52,7	-1,2	-15,0	16,5
Países Bajos	1,1	0,2	-82,5	10.085,6	-95,5	-50,7	172,8	15,6	-74,6
Suiza	0,8	0,2	-29,9	14,0	-16,4	28,9	-32,5	0,8	-10,1
Chile	0,6	0,5	-40,0	-15,7	110,2	268,0	298,8	-92,5	22,0
Italia	0,4	3,1	230,5	119,2	-4,4	0,1	11,5	19,9	49,4
Gran Bretaña	0,2	0,6	18,3	170,6	-39,5	1.214,8	-53,2	-46,7	-5,2
Brasil	0,2	0,6	239,4	139,4	-33,0	66,9	-20,5	-19,5	11,4
Argentina	0,1	0	-80,1	4.218,0	156,5	135,5	-14,9	-90,5	-100,0
Austria	0,04	0,01	746,4	-50,4	-20,2	48,0	176,2	-45,6	-95,2
Estados Unidos	0,002	0,9	283,3	3.321,3	59,1	330,4	-14,3	-72,9	198,4
Venezuela	0	0,1	-	2.948,4	7,2	11,1	-59,9	-64,9	125,3
TOTAL EXP.	**100,0**	**100,0**	**0,8**	**51,1**	**3,4**	**31,7**	**20,4**	**-32,7**	**-0,1**

FUENTE: Elaboración propia con datos de la Dirección General de Aduanas.

La principal dificultad de la exportación al mercado estadounidense es la necesaria certificación y homologación de las instalaciones industriales de la entidad exportadora por las autoridades norteamericanas correspondientes. Esta medida conlleva un procedimiento administrativamente lento, que desincentiva a muchas empresas a exportar a ese país, o les lleva a adquirir la materia prima en otros países, como Holanda, cuyas instalaciones cumplan los requisitos exigidos por el continente americano. En el mercado latinoamericano, salvo en Argentina, hay una gran labor comercial aún por hacer, aunque el producto ya existe en la mayoría de los países. A más largo plazo, pero con gran interés, el mercado japonés se divisa también como un mercado potencialmente emergente.

Tabla 4.7. **Evolución del volumen de toneladas de jamón curado español exportado sin hueso, a los principales países importadores.**

Principales Países	% sobre total exportado		Tasas de crecimiento interanuales (en %)						
	1995	2002	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Francia	35,2	27,9	21,6	45,7	38,7	-20,8	-2,3	8,7	14,2
Argentina	24,0	0	8,4	35,7	13,3	17,0	-1,4	-67,5	-100,0
Alemania	13,1	28,4	37,3	76,9	26,0	18,8	7,7	17,9	40,2
Portugal	8,0	18,0	29,8	18,4	45,4	229,9	-64,8	68,0	54,2
Andorra	4,6	2,3	-21,5	45,7	-14,3	12,9	4,8	-9,2	42,2
Bélgica	4,0	3,8	21,2	19,6	15,9	-13,5	22,0	27,6	23,1
Italia	2,0	2,2	-63,8	105,4	18,6	47,9	38,7	58,6	17,8
Países Bajos	1,4	3,3	142,7	67,2	-12,2	20,1	12,3	8,0	36,9
Dinamarca	1,3	1,3	-88,7	245,2	-16,4	150,4	47,6	56,5	58,8
Suiza	1,1	1,5	0,1	25,6	22,0	2,4	56,7	28,5	32,0
Chile	1,0	0,7	44,4	27,0	-6,8	27,9	-9,7	-60,0	136,3
Gran Bretaña	0,8	1,5	26,8	25,8	5,4	10,5	199,1	-21,3	24,7
Austria	0,2	1,3	158,2	345,2	-1,3	31,6	15,2	10,0	-13,6
Estados Unidos	0,0001	2,4	-100,0	-	1.109,4	45,9	76,4	-22,2	35,2
Venezuela	0	0,4	-	11.488,1	-16,8	140,0	-50,9	76,8	-68,1
Brasil	0	0,4	-	80,9	56,7	50,9	-32,0	-24,4	-0,7
TOTAL EXP.	**100,0**	**100,0**	**27,7**	**50,0**	**26,0**	**16,3**	**-8,5**	**-1,0**	**21,5**

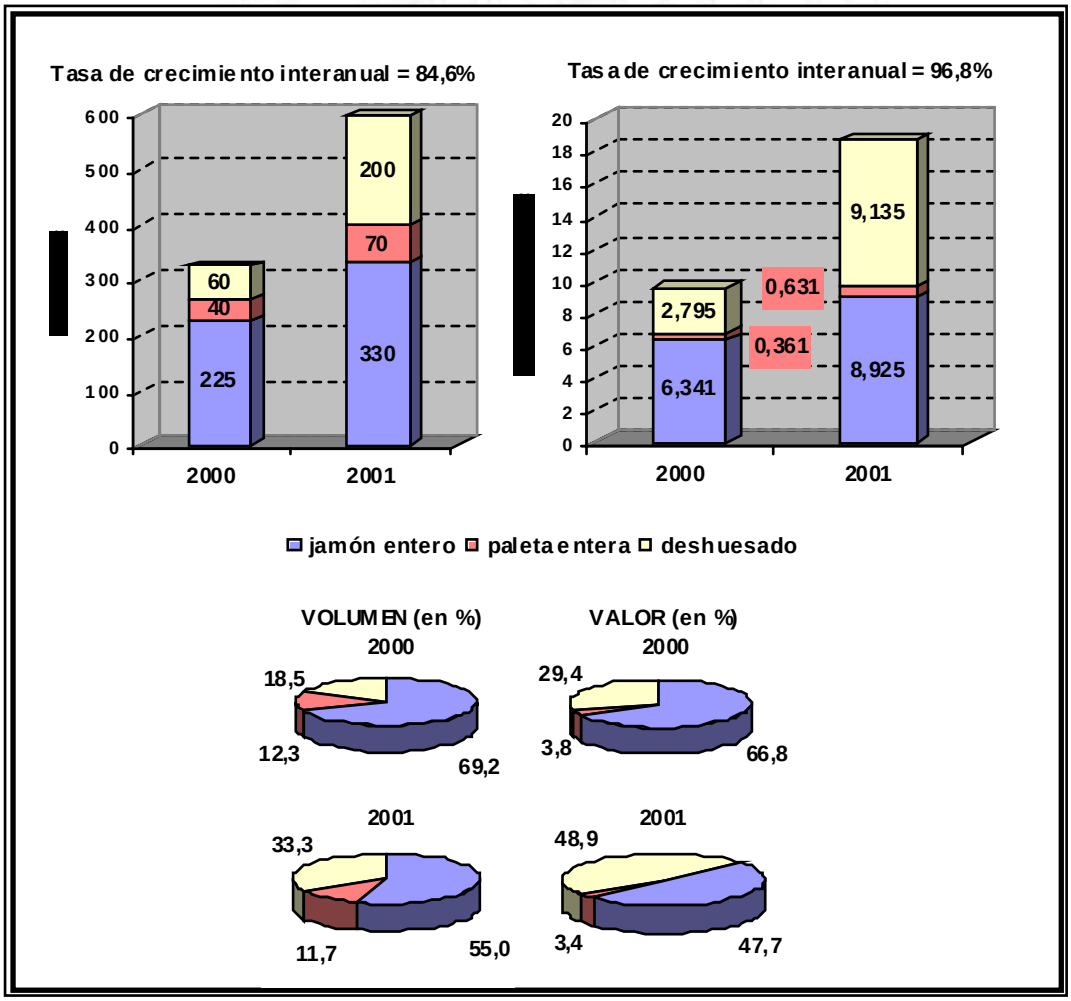
FUENTE: Elaboración propia con datos de la Dirección General de Aduanas.

Según datos de la Comisión Europea, la exportación española de jamón se ha duplicado en los últimos años, mientras que la de sus principales competidores, Italia y Francia, se ha visto estancada o incluso reducida en el mismo periodo. Esto indica, claramente una mayor competitividad del jamón español frente al de los otros países.

Aunque no existen datos estadísticos desagregados que nos permitan observar la evolución de las exportaciones de jamón y paleta ibéricos, los datos facilitados por el Consorcio de Promoción nos permiten hacernos una idea aproximada de la situación actual del mercado exterior del jamón ibérico. Según estos datos, la exportación de jamón ibérico –con la contramarca Real Ibérico– alcanzó la cifra total de 600 toneladas en el año 2001 (el 2,1% de la producción total de las empresas consorciadas), lo que supuso alrededor de un 85% más que el año anterior. De esta cantidad un tercio del volumen correspondió a jamón

deshuesado, aunque, en valor, esta partida supuso casi el 50% de los más de 18 millones de euros exportados en total ese año. Por otra parte, el valor de las exportaciones llegó casi a duplicarse en un año, gracias, en parte, al fuerte incremento que se registró en las ventas de la partida de jamón sin hueso (más del 200%, en tan sólo un año). La exportación de jamón ibérico con hueso no experimentó un crecimiento tan elevado, aunque si se vieron incrementadas las ventas en un 50% con respecto al año 2000, mientras que, por el contrario, la exportación total de jamón curado sin deshuesar disminuyó un 36,45% en ese mismo periodo(ver de nuevo tabla 4.3).

***Gráfico 4.2.* Exportaciones totales y por producto de jamón ibérico**



FUENTE: Elaboración a partir de los datos facilitados por el Consorcio Real Ibérico

A pesar de la excelente evolución de las exportaciones de los derivados del cerdo ibérico, éstas tan solo representaron un 5% del volumen total de jamón curado exportado en el año 2001; no obstante, en valor, la exportación de estos productos supuso más del 20% del valor total de las exportaciones de jamón curado ese año. Por tipo de producto, aproximadamente el 13% del jamón curado con hueso exportado en el año 2001 fue jamón ibérico, mientras que el año anterior las exportaciones de ibérico sin deshuesar representaron tan solo del 5%. Por otra parte, las exportaciones de jamón ibérico deshuesado apenas superaron el 0,5% del total de jamón sin hueso exportado en el año 2000 y el 2% en el 2001.

Al igual que sucede con el jamón curado en general, el principal destino de las exportaciones de jamón ibérico fueron los países de la Unión Europea, mayoritariamente Francia, Portugal y Alemania, seguidos de Italia, Bélgica y Gran Bretaña. En el resto de países comunitarios las cifras son muy poco significativas. En el segmento de jamón ibérico con hueso, Portugal es el país que tradicionalmente más demanda este tipo de presentación del producto. También se observa un mayor crecimiento de las exportaciones de jamón ibérico deshuesado con respecto a las de jamón ibérico con hueso, posiblemente también como consecuencia de las exigencias del sector de comercialización y de distribución –que ya mencionamos en algún momento anteriormente– y su mayor predilección por este tipo de presentación del producto para su venta al público

Capítulo 5

Estudio de los factores determinantes de la estabilidad del Consorcio Monosectorial de Promoción

BIBLIOTECA VIRTUAL

La abundancia de estudios publicados sobre el fenómeno de la cooperación entre empresas, es el resultado de la expansión que ha tenido esta práctica empresarial y del creciente interés que ha despertado este fenómeno entre académicos e investigadores. Esta literatura abarca una amplia diversidad de enfoques teóricos y distintos niveles de análisis de los acuerdos de cooperación. No obstante, una de sus principales limitaciones es, precisamente, la generalidad y abstracción en su planteamiento como consecuencia de la poca profundización en el estudio de las singularidades de cada tipo de alianza. Si bien es verdad que estos trabajos han permitido asentar un importante cuerpo de conocimiento sobre este tema, se hacen necesarios estudios que profundicen en los aspectos menos tratados de las alianzas estratégicas, tales como las singularidades de cada tipo de cooperación y sus repercusiones en la competencia y en el mundo de la pequeña empresa (Valdés Llaneza & García Canal, 1995).

Al igual que sucede con cualquier otra línea o ámbito de investigación, la importancia de los aspectos estudiados en cada momento del tiempo, es consecuencia de la evolución y expansión del propio fenómeno objeto de estudio, y de los avances obtenidos en el conocimiento de dicho fenómeno en

etapas anteriores. En este sentido, en el estudio de las alianzas estratégicas, los temas de mayor interés en este momento parecen ser los relativos a los procesos dinámicos que se dan en la relación entre los socios y la atención a aspectos de dicha relación –tales como la confianza, el compromiso, las percepciones, las negociaciones, la comunicación, el aprendizaje, etc. (Escribá Esteve, 2003)– que puedan influir en el rendimiento de las alianzas y, por tanto, condicionar las probabilidades de éxito o fracaso de la cooperación.

En el presente capítulo nos proponemos estudiar los factores que influyen directamente sobre la continuidad y la estabilidad del particular acuerdo de cooperación objeto de estudio –base para el buen funcionamiento del mismo y de la consecución de los objetivos previstos, íntimamente ligados al objeto de la cooperación–, así como de otros aspectos singulares relativos a la formación, el desarrollo y la evolución del acuerdo. Para ello, basándonos en los estudios teóricos y empíricos existentes sobre estas cuestiones, hemos elaborado un cuestionario dirigido a las empresas integrantes del Consorcio. A lo largo de este capítulo, describiremos la estructura y contenidos de dicho cuestionario, justificando y fundamentando éste, de acuerdo con la revisión de la literatura realizada a tal efecto.

5.1. ÉXITO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS: LA PROBLEMÁTICA DE SU PLANTEAMIENTO

Según manifiesta Escribá Esteve (*op. cit.*, pág. 101) parece que "la comunidad ha aceptado de forma generalizada el carácter estructural del fenómeno de la cooperación entre empresas[56], hasta el punto de que muchos trabajos consideran la existencia de un nuevo orden económico, en el cual ha adquirido una gran importancia la competencia entre grupos o constelaciones de

[56] Su carácter no coyuntural se desprende de la gran mayoría de los estudios, aunque este aspecto no ha sido abordado de modo explícito en casi ningún trabajo.

empresas"[57]. Sin embargo, no son pocos los trabajos que hacen especial hincapié en las altas tasas de fracaso o inestabilidad de los acuerdos de cooperación (Kogut y Sing, 1988; Kogut, 1989; Valdés y García Canal, 1995; Dussage y Garrete, 1999; Das y Teng, 2000) y los que demuestran que muchas alianzas no logran el rendimiento que se esperaba que podrían alcanzar en un principio (Gulati, 1988; Renart, 1998). No obstante, a pesar de existir abundante evidencia teórica y empírica acerca de los factores que inciden en el éxito o fracaso de estas alianzas, ésta se caracteriza también por su alto grado de heterogeneidad, tanto en la metodología y los enfoques seguidos para su estudio, como en las variables señaladas como determinantes de la buena marcha y de los resultados de los acuerdos.

A la hora de estudiar cuáles son los aspectos o las características –del acuerdo o de los socios– asociados al éxito de las alianzas, es necesario definir qué se entiende por éxito o fracaso del acuerdo de cooperación y tratar de establecer una criterio adecuado para medir el rendimiento de la alianza, que nos permita posteriormente delimitar cuáles son los factores determinantes del mismo. Si bien es cierto que, en la literatura sobre acuerdos de cooperación, se citan trabajos que nos permiten un acercamiento al estudio del rendimiento de las alianzas estratégicas (Harrigan, 1986 y 1988; Killing 1983 y 1988; Kogut, 1988 y 1989; Geringer y Hebert, 1989 y 1991; Hatfield y Pearce II, 1994; Mohr y Spekman, 1994; Dussauge, Garrette y Menguzzato-Boulard, 1997; entre otros), la diversidad de medidas e indicadores ha generado una considerable controversia con relación a este concepto. Todos los trabajos englobados en esta línea de investigación se han encontrado con un importante problema metodológico, que no es otro que el de encontrar un criterio objetivo y fiable para medir el fracaso o el rendimiento de las alianzas, y que además sea válido

[57] A este respecto, el autor cita los trabajos de Walker (1988), Jarillo (1988), Gomes-Casseres (1994 y 1996) y Gulati (1998).

en todos los contextos (García Canal, 1996)[58]. Por otra parte, se tiende a confundir la cuestión del éxito del proyecto conjunto con las consecuencias de la alianza para cada uno de los aliados. De hecho, un acuerdo de cooperación puede tener éxito y, sin embargo, suponer un debilitamiento para alguno de los socios; mientras que, por otro lado, una empresa puede sacar mucho provecho de una alianza aún no habiendo alcanzado ésta los objetivos comunes previstos. No obstante, ambas preocupaciones –el éxito del acuerdo y los resultados de éste sobre las estratégicas de los socios– deben necesariamente coexistir (Dussauge, Garrette y Menguzzato-Boulard, *op. cit.)*.

Pese a todo ello, sí parece existir cierto consenso en cuanto a la idea general que subyace detrás de la definición de rendimiento de una alianza estratégica; entendiéndose ésta, precisamente, como la valoración que los socios hacen de los resultados obtenidos y la satisfacción de éstos con el desarrollo de la relación. No debemos olvidar que, aparte de los objetivos comunes o compartidos fijados en el acuerdo de cooperación, cada una de estas empresas es una organización independiente que posee sus propios intereses particulares e individuales, entre los que suele haber objetivos diferentes a los perseguidos a través del acuerdo. En función del grado en que ambos resultados sean considerados lo suficientemente satisfactorios para las empresas, en relación a la inversión que les supone su participación, el acuerdo de cooperación será considerado un éxito o fracaso por parte de los socios.

En determinados tipos de alianzas los resultados del funcionamiento del acuerdo, y los efectos de éstos sobre los resultados financieros y competitivos de las empresas que participan en ellos, pueden no ser inmediatos o incluso no ser observables de un modo objetivo. Hay muchas alianzas que operan en determinados contextos en los cuales medidas financieras a corto plazo sugerirían unos resultados mas bien bastante pobres (acuerdos de I+D, desarrollo

[58] Esta parece ser la razón, según García Canal (*ibidem*), de que existan dentro de esta línea más trabajos teóricos, de carácter fundamentalmente normativo, que en otros ámbitos de investigación dentro del fenómeno de la cooperación interempresarial. Además, la mayoría de los trabajos empíricos se centran en las empresas conjuntas, principalmente en las internacionales, y en las que el número de socios no suele ser superior a dos.

de nuevas tecnologías, apertura de nuevos mercados) y, sin embargo, podría suceder que el horizonte temporal necesario para desarrollar adecuadamente la actividad objeto del acuerdo fuese mucho mayor (Geringer y Herbert, 1991). Este es el caso del acuerdo de cooperación objeto de la investigación que nos ocupa. Los objetivos de posicionamiento y promoción de los productos de las empresas miembro, son objetivos a medio y largo plazo, y el impacto de la labor promocional del Consorcio es en gran parte difícil de medir y valorar a corto plazo. Es por ello que recurriremos a medidas más subjetivas tales como el nivel de satisfacción global de las empresas con el rendimiento de las actividades del Consorcio, su percepción sobre el desarrollo y la evolución de la relación y sus expectativas de continuidad como miembros de dicho acuerdo.

La duración y estabilidad de los acuerdos son, junto con diferentes indicadores financieros (beneficios, ventas, etc.), algunas de las medidas objetivas utilizadas como indicadores del rendimiento de las alianzas estratégicas entre empresas. Sin embargo, que una alianza muestre signos de inestabilidad –entendiendo como tal las variaciones sustanciales que se produzcan en su estructura de propiedad– no significa necesariamente que la alianza no funcione correctamente. Las alianzas son inestables por propia naturaleza y los cambios estructurales pueden ser consecuencia de las adecuaciones a los cambios en las condiciones del entorno o en las capacidades o expectativas de las empresas participantes[59] (Harrigan, 1986; Gomes-Casseres, 1987). De igual modo, su terminación más o menos temprana o su disolución antes de lo previsto tampoco tiene porqué ser indicativo de fracaso del acuerdo. Es posible que los objetivos del acuerdo hayan sido alcanzados y que los socios estén completamente satisfechos con el desarrollo del mismo, en cuyo caso su extinción puede ser

[59] Puede que las empresas miembro de la alianza no hayan recibido los beneficios esperados del acuerdo, pero que las condiciones hayan cambiado hasta tal punto que los costes futuros de dicha cooperación superen los beneficios que se derivarían de ella. Del mismo modo, la existencia de objetivos individuales o privados por parte de algunas empresas puede tener una influencia importante sobre el desarrollo de la relación. Las necesidades individuales de los socios, que bien podrían variar en el tiempo como consecuencia de cambios en el entorno o de la estrategia empresarial, o la consecución de estos propósitos privados en diferentes plazos de tiempo, podrían dar lugar a cambios en los incentivos de alguno de los socios para continuar cooperando (Escribá Esteve, 2003).

incluso considerada un éxito. También puede interpretarse como un signo de éxito la disolución del acuerdo, en tanto en cuanto las empresas participantes hayan adquirido las competencias necesarias para desarrollar en solitario la actividad sujeta a colaboración.

Las medidas objetivas reflejan sólo algunas de las dimensiones del rendimiento de las alianzas estratégicas y no representan la variedad de objetivos no financieros que pueden ser perseguidos a través de los acuerdos de cooperación. Incluso, podría darse el caso de no existir indicadores financieros de los resultados de la alianza (Gulati, 1998) o de existir alianzas asociadas a situaciones de alto riesgo e incertidumbre –como, por ejemplo, el desarrollo de nuevas tecnologías o el acceso a nuevos mercados– en los que los resultados financieros se generan a largo plazo (Anderson, 1990; Geringer y Hebert, 1991).

Por ello, cada vez son más los autores que prefieren utilizar en sus estudios medidas subjetivas que permitan captar una valoración más completa del desarrollo del acuerdo –tal puede ser el caso del nivel de satisfacción global de las empresas con la relación cooperativa o con el desempeño de los objetivos programados (Killing, 1983; Parkhe, 1993; Hatfield y Pearce II, 1994; Saxton, 1997)– y que incluyan las percepciones por parte de los socios sobre los resultados y evolución de la alianza[60]. Esta mayor predisposición por parte de los investigadores a la utilización de medidas de carácter subjetivo responde, según López Navarro y Molina Morales (2003), a varias razones, algunas de las cuales ya han sido mencionadas anteriormente. La primera se deriva de las dificultades que plantea la obtención de información acerca de los resultados financieros de la alianza, pues éstos normalmente están integrados en las cuentas de resultados o los balances de las empresas pertenecientes a la misma. Por otro lado, los elevados niveles de complejidad e incertidumbre que suponen las tareas para las que se constituye la alianza, hacen que los resultados financieros de la

[60] Cuando sea posible acceder a este tipo de información directamente, se puede considerar que, la percepción por parte de los socios de unos resultados satisfactorios o insatisfactorios del acuerdo de cooperación, es consecuencia tanto de los rendimientos obtenidos en la alianza como de los procesos utilizados en el acuerdo y de la evolución de la relación.

cooperación no resulten visibles a corto plazo. Por último, otras medidas objetivas como la duración o la disolución de la alianza pueden medir, como ya dijimos, tanto el éxito como el fracaso de la misma.

Ciertamente, estos indicadores subjetivos tampoco están libres de limitaciones. Muchos estudios, basados en datos de archivo u otras fuentes secundarias, no contienen este tipo de información o no permiten su recolección, en cuyo caso es absolutamente necesario recurrir a medidas objetivas o indicadores financieros (Geringer y Herbert, 1991). Por otro lado, autores como Hatfield y Pearce II (1994) y Hatfield et al. (1998) señalan que la satisfacción de los socios con la alianza es meramente un resultado del desempeño del acuerdo más que una forma de medir éste, puesto que un mayor logro en el cumplimiento de los objetivos del acuerdo comportaría una mayor satisfacción con la colaboración. Sin embargo, la hipótesis demostrada por Dess y Robinson (1984) sobre la existencia de una alta correlación positiva entre las medidas objetivas y subjetivas en el caso de organizaciones tradicionales[61], nos lleva a suponer que esta relación se producirá también en las alianzas estratégicas y que podrían utilizarse las segundas como sustitutivas de las primeras. Los estudios de Geringer y Herbert (1991) y Glaister y Buckley (1998) sobre alianzas estratégicas y empresas conjuntas internacionales también dan soporte a esta hipótesis, y proponen una relación positiva y estadísticamente significativa entre indicadores objetivos y subjetivos[62]. No obstante, y a la luz de todas estas consideraciones, hay otros autores que se han decantado por el uso de una combinación de ambos tipos de indicadores (Mohr y Spekman, 1994).

Con todo, encontrar un criterio fiable y válido para medir el rendimiento de las alianzas es una cuestión lejos de estar exenta de problemas. Hasta el momento, no parece haberse encontrado ningún indicador que no tenga

[61] Citado en Geringer y Herbert, *op. cit.* pág. 251. El uso de este tipo de medidas, a pesar de sus limitaciones, se ve apoyado también por este trabajo y el de Hatfield y Pearce II (1994).

[62] A pesar de ello, Hatfield et al. (1998) sostienen que si bien es cierto que las medidas objetivas y subjetivas están positivamente correlacionadas, éstas no pueden utilizarse como medidas sustitutivas ya que dicha relación responde a una secuencia causa-efecto.

inconvenientes, bien por ser demasiado subjetivos o demasiado objetivos, o bien por ser específicos de algún tipo de alianza. Salvo algunas conclusiones o recomendaciones teóricas, los resultados acerca de los aspectos que inciden en el éxito o fracaso de los acuerdos de cooperación son, según afirma García Canal (1996, pág. 119) "más provisionales e incluso cuestionables" que en las demás líneas de investigación en materia de alianzas estratégicas y relaciones interorganizativas. Son necesarios, por tanto, más estudios empíricos para generalizar los resultados obtenidos a este respecto. Ello obliga al análisis de evidencias empíricas de tipo cualitativo, basadas en estudios en profundidad de casos, cargadas inevitablemente de una mayor subjetividad. Pese a esto, en el estudio de estos factores es cada vez más común encontrar artículos basados en metodologías cualitativas de investigación (Lorenzoni y Lipparini, 1999; Millington y Bayliss, 1999; Ariño y Doz, 2000; Escribá Esteve, 2001)[63], como es el caso de la investigación que nos ocupa.

5.2. FACTORES QUE INCIDEN EN LA CONTINUIDAD-ESTABILIDAD Y EL RENDIMIENTO DEL ACUERDO DE COOPERACIÓN

Dada la diversidad de enfoques metodológicos empleados en el estudio de las alianzas estratégicas, los resultados que proporcionan los trabajos realizados con objeto de identificar los factores determinantes del éxito o fracaso de estos acuerdos presentan, en general, algunas diferencias. Así, hay autores que se han centrado en el análisis de las similitudes y divergencias entre los socios, mientras que otros han estudiado las circunstancias que influyen en diferentes aspectos de la alianza como su proceso de negociación o su desarrollo posterior. En general, se distinguen dos grupos de variables que afectan al rendimiento de las alianzas: factores relacionados con su formación y la estructura inicial del acuerdo de cooperación (características de los socios, negociación y diseño del acuerdo,

[63] Citados en Escribá Esteve (2003, pág. 110).

planificación de la cooperación, recursos a aportar, etc.); y factores más estrechamente relacionados con la gestión continua de la alianza y el desarrollo y evolución de la relación (aspectos relativos a la implantación de la alianza, como el proceso de dirección habitual del acuerdo, la toma de decisiones, la vías de solución de los posibles conflictos, etc.; u otros factores propios de las capacidades de los socios y de la interacción existente entre ellos, tales como la confianza entre los socios, el compromiso con el acuerdo, el grado de dependencia entre las empresas o de la cooperación objeto del acuerdo, la comunicación, etc.).

Littler, Leverick y Wilson (1993), tras realizar un buen análisis de la literatura existente, sugieren la existencia de un tercer grupo de factores susceptibles de influenciar en el resultado de un acuerdo de cooperación, a saber, factores externos o influencias del entorno. En general, el contexto en el que se desarrolla la alianza se va a ver influenciado por factores externos difíciles de controlar –cambios tecnológicos, cambios en la demanda, en el clima competitivo, en la situación de la economía, o en el papel que ejercen las administraciones públicas–, que bien se podrían traducir en la redefinición de los propósitos y objetivos empresariales y, consecuentemente, en el replanteamiento de la necesidad de continuar con el acuerdo de cooperación. Por tanto, conviene destacar que por muy bien que se administre una alianza, puede ocurrir que no se obtengan resultados favorables.

Desde un punto de vista dinámico y evolutivo, el éxito de los acuerdos de cooperación entre empresas no depende tanto de variables como la estructura organizativa inicial dada al acuerdo, la similitud cultural de los socios o la longevidad de la alianza, sino más bien de aspectos relacionados con el proceso de implantación y desarrollo del acuerdo: actitudes y comportamiento cooperativo de las empresas y aspectos relativos a la administración de la alianza, tales como mecanismos interorganizativos de coordinación, comunicación, resolución de conflictos internos, formulación de estrategias y toma de decisiones. Algunos de estos aspectos influyen directamente sobre el

éxito de los acuerdos, pero al mismo tiempo, se observa una elevada interrelación entre ellos, de modo que podría afirmarse que el buen funcionamiento de la alianza es el resultado de la combinación de todos ellos (Escribá Esteve, 2003). A este respecto, parecen distinguirse dos grupos diferenciados de variables según que los aspectos observados hagan referencia a las condiciones relativas a los socios y su comportamiento cooperativo en la relación (motivación, compromiso, confianza, compatibilidad, dependencia, etc.) o a las condiciones interoganizativas propias del acuerdo (coordinación, comunicación, técnicas utilizadas en la resolución de conflictos, etc.).

La alta tasa de fracaso de las alianzas puede explicarse fundamentalmente en base a la dificultad inherente a su proceso, ya que, a medida que avanza la relación, pueden surgir problemas relacionados con el reparto de poder, con la compatibilidad organizativa de los socios, con la comunicación y la información entre las empresas e, incluso, con los posibles desequilibrios entre las empresas implicadas y la amenaza de comportamientos oportunistas por parte de algunas de ellas (Menguzzato Boulard, 1995). Estos problemas, unido a errores que puedan cometerse a lo largo del proceso de cooperación en la gestión y estructuración de las actividades, pueden comprometer la continuidad y el éxito de la relación. La dinámica del proceso exige, por tanto, una cierta flexibilidad en su gestión.

Cabe destacar la importancia y la atención que algunos estudios han prestado a aspectos como el compromiso de los socios con la relación y la confianza existente entre éstos (Parkhe, 1993; Ring y Van de Ven 1994; Morgan y Hunt 1994; Gulati, 1995; Ariño, 1997; Cullen, Johnson y Sakano, 2000). Estos factores, parece que no sólo facilitan el adecuado rendimiento de la alianza, sino que, además, se consideran fundamentales para garantizar la permanencia y estabilidad de la alianza. De hecho, según Escribá Steve (*op. cit.*) ambos aspectos se refuerzan el uno al otro. Así, el autor argumenta[64] que un mayor

[64] Para ello, se basa en las conclusiones que aportan otros trabajos analizados sobre las condiciones bajo las que se genera un mayor sentimiento de compromiso o de confianza.

compromiso demostrado por los socios ayuda a la obtención de unos rendimientos satisfactorios, mientras que un clima de confianza mutua facilita, además, la estructuración de una alianza de un modo más flexible, permitiendo el establecimiento de relaciones menos estructuradas y complejas. Todo ello garantiza, en cierto modo, la estabilidad de la relación y el buen funcionamiento del acuerdo. Por otra parte, la importancia estratégica del acuerdo para las empresas o la inversión que supone para ellas formar parte de la alianza, provocan un compromiso mayor de las empresas involucradas, y a su vez, el incremento del grado de familiaridad a medida que se desarrolla el acuerdo, la percepción de equidad en la obtención de resultados, la participación conjunta en la toma de decisiones o la relativa seguridad de que el resto de los socios no se comportará de un modo oportunista, alimentan el sentimiento de confianza mutua entre las empresas.

De manera similar, los mecanismos de control, coordinación y sistemas de resolución de conflictos, entre otros diversos aspectos de la gestión de las alianzas, han sido también catalogados por la literatura como aspectos cruciales en el desarrollo de los acuerdos y en la comprensión de los factores que pueden influir sobre el éxito y fracaso de las alianzas (Lorange y Roos, 1991; Killing, 1983; Schaan, 1988; Geringer y Hébert, 1989 y 1991; Mohr y Spekman, 1994). La complejidad de la alianza también afecta a su estabilidad, pues hace más difícil y conflictiva su gestión. Según Killing (1983), la complejidad de la misma depende a su vez de la complejidad de la tarea o actividades para la cual ha sido creada y de la complejidad de su estructura organizacional. Por una parte, la mayor o menor complejidad de la tarea está en función del alcance de las actividades del acuerdo (objetivos compartidos, funciones de negocio que abarca la cooperación, duración prevista, mercados, etc.), de la incertidumbre del entorno operativo de la alianza (demanda, preferencias de los clientes, acciones de los competidores, del gobierno, etc.), y de los recursos y aptitudes de los socios que se entienden necesarios para el buen funcionamiento de la misma. Por otra, la complejidad de la organización depende, en gran medida, de la frecuencia y la naturaleza de las interacciones entre las empresas participantes;

que a su vez dependen de otros aspectos estructurales y organizacionales como el número de socios, el papel que representan, el nivel de confianza mutua, y el grado de responsabilidad y complejidad de las actividades que han de realizar. A lo largo del transcurso de la cooperación pueden ir apareciendo, además, diferencias entre las partes que afecten a la estabilidad de la relación. Por ello, es necesario que la alianza esté dotada de suficiente flexibilidad para resolver las posibles fuentes de conflicto que puedan ir surgiendo y que no fueron previstas en el momento de su formalización. La relación entre flexibilidad y éxito también es importante (Fernández Sánchez, 1996).

A fin de enriquecer la validez de las conclusiones que plantean estos estudios, es necesario realizar mayores esfuerzos empíricos que complementen estas investigaciones y corroboren o no las hipótesis establecidas, teniendo en cuenta las singularidades de cada tipo de cooperación. En el siguiente capítulo analizaremos hasta qué punto los factores señalados en la literatura como determinantes del éxito de las alianzas estratégicas, explican el desempeño y la estabilidad del Consorcio de Promoción.

5.3. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL CUESTIONARIO

El cuestionario se ha estructurado en varios apartados, atendiendo a los diferentes aspectos del acuerdo que se desean valorar. Las primeras cuestiones que se plantean nos permitirán identificar y clasificar las empresas en función del momento en que éstas se adhirieron al Consorcio y de su situación frente a la exportación antes de pertenecer al mismo. La siguiente pregunta hace referencia a los motivos por los cuales estas empresas decidieron participar en el acuerdo de cooperación para la promoción de sus productos en el exterior. En el siguiente bloque de preguntas se plantean las cuestiones relacionadas con la evolución del Consorcio, en términos de la percepción de los resultados desde el punto de vista de los socios y del comportamiento cooperativo de los mismos. Las últimas

preguntas se refieren a la propensión exportadora de las empresas y a su percepción de la exportación y la internacionalización de la empresa en comparación con la estrategia de venta en el mercado doméstico.

5.3.1. MOTIVOS QUE HAN LLEVADO A LAS EMPRESAS A COOPERAR EN LA PROMOCIÓN INTERNACIONAL DE SUS PRODUCTOS

La participación de una empresa en un acuerdo de cooperación sólo puede entenderse en el contexto de la estrategia global de ésta, que, no obstante, puede sintetizarse en el objetivo fundamental de toda empresa de aumentar su competitividad en una actividad económica concreta, tanto a nivel nacional como internacional, en aras de lograr un crecimiento empresarial estable que garantice su supervivencia en el mercado. Decíamos en el Capítulo 3 que los diferentes motivos que se esconden detrás de la intención de participar en un acuerdo de cooperación, pueden agruparse realmente en tres grandes categorías que responden a razones internas, razones competitivas y razones estratégicas. Las causas internas que impulsan a la empresa a la cooperación interempresarial son el resultado de las debilidades propias de la empresa asociadas a la realización de determinadas operaciones y de los intereses privados que, además de los compartidos en el acuerdo, se tratan de satisfacer a través de la cooperación. La conjunción de ventajas tales como la integración de determinados procesos de la cadena de valor de las empresas, la redimensión empresarial, o la sinergia que resulta de la complementariedad de recursos, esfuerzos y medios, responden a razones competitivas suficientes para participar en una alianza con otras empresas. Entre los motivos de carácter estratégico se encuentran todos aquellos que buscan facilitar o aportar nuevas posiciones estratégicas a las empresas participantes en el acuerdo, ya sea a través de la mayor eficiencia que proporciona la alianza o el aprendizaje o acceso a nuevos conocimientos y habilidades. A grandes rasgos, las causas que motivan a las empresas a establecer acuerdos de cooperación se pueden generalizar en las siguientes: 1) acceder a un nuevo mercado o a un nuevo recurso tecnológico; 2) disfrutar las

ventajas inherentes a la gran dimensión (búsqueda de un tamaño eficiente que permita alcanzar economías de escala o de alcance); 3) mejorar su flexibilidad; 4) disponer de recursos y habilidades complementarios a los propios de la empresa y que ésta necesita para desarrollar mejor sus actividades; 5) compartir los elevados costes y riesgos de determinados proyectos de inversión de gran envergadura como el desarrollo de un nuevo producto o un nuevo recurso tecnológico.

A la hora de acceder a un mercado y, sobre todo, a la hora de iniciar el proceso de internacionalización, los acuerdos de cooperación entre empresas merman el riesgo de la operación; sobre todo el riesgo económico-financiero ligado a la elevada incertidumbre acerca de los resultados potenciales, que genera el desconocimiento del mercado, de las expectativas y del comportamiento del consumidor extranjero, así como de las posibles relaciones de los competidores y, en definitiva, del conjunto del entorno competitivo (Menguzzato Boulard, 1995). Inicialmente, los gastos que se derivan de la promoción internacional de un producto poco conocido y su adecuado posicionamiento en el exterior tienen la consideración de costes fijos, que resultan más fáciles de amortizar si se comparten con otras empresas.

Por otro lado, la cooperación proporciona el equilibrio entre tamaño y flexibilidad necesario para operar en el entorno dinámico y cambiante que caracteriza la realidad económica actual. De hecho, la flexibilidad de las empresas se considera una importante ventaja competitiva, hasta el punto de revalorizar la pequeña dimensión y rehabilitar las PYMEs. Bajo estas circunstancias, el modo más eficiente de lograr economías de escala o de alcance en determinadas actividades no es la internalización de éstas sino su búsqueda a través del establecimiento de alianzas estratégicas con otras empresas. La cooperación permite gozar de las ventajas del gran tamaño sin menoscabar la flexibilidad de que gozan las PYMEs. De esta forma, la alianza proporciona la masa crítica requerida para ser competitiva y que difícilmente se alcanzaría por una sola empresa. A veces, es posible alcanzar esa dimensión mínima eficiente

de manera individual, pero como contrapartida llevar a cabo esta opción puede suponer una rigidez no deseable para la empresa.

También como consecuencia de la complejidad actual de la actividad empresarial y de su entorno competitivo, las empresas encuentran cada vez más difícil poseer todos los recursos y competencias necesarios para ser competitiva en el mercado internacional e incluso local. Por ello, las empresas pueden desear cooperar –o, como sucede en el caso de la mayoría de la PYMEs, verse en la necesidad de cooperar– para disponer de las habilidades y recursos que no poseen, pero que, sin embargo, se requieren para mantener o mejorar su competitividad en las actividades que desarrollan o que pretenden desarrollar, o incluso para modificar rápida y radicalmente su posición competitiva (Menguzzato Boulard, 1995).

En lo que al cuestionario se refiere, la variable que recoge la información referente a los motivos que han llevado a los socios del Consorcio a formar parte del mismo, bien desde su constitución o bien en algún momento posterior en el tiempo, se ha estructurado como una pregunta de respuesta múltiple en la que se ofrece al encuestado una serie de razones desencadenantes que se pueden haber dado de forma simultánea. Los motivos propuestos responden a la particularidad del acuerdo de cooperación estudiado, teniendo en cuenta, por un lado, los fines comunes para los que se constituyó y, por otro, los intereses particulares de las empresas al margen de la alianza, pero que se deducen de la lógica que subyace detrás de las actividades que se realizan en el marco del acuerdo. No obstante, éstos han sido seleccionados desde el marco conceptual que se deduce de la revisión de la literatura académica realizada y, por lo tanto, responden a consideraciones estratégicas, internas y competitivas de las empresas. A saber:

- Acceso a nuevos mercados internacionales y consolidación de aquellos en los que ya se exportaba.

- Reducir la dependencia de las ventas en el mercado nacional.

- Mejorar el posicionamiento y la imagen del producto en los mercados exteriores.
- Compartir los riesgos de introducir los productos en nuevos mercados internacionales y los costes de su adecuada promoción en el exterior.
- Ofrecer un producto con mayor valor añadido que le genere una mayor rentabilidad.
- Alcanzar un mayor volumen de ventas gracias a la exportación.
- Obtener ayudas de las administraciones públicas.
- No disponer de los recursos necesarios para acceder a los mercados extranjeros de forma individual.
- Adquirir los conocimientos necesarios para la promoción individual de sus productos en el exterior.
- Lograr un mayor número de distribuidores e importadores de sus productos en el extranjero.
- Mejorar su posición competitiva en el mercado local como consecuencia de la imagen de sus productos en el exterior.

En consecuencia, se les ha pedido a los socios que valoren la importancia de estos motivos en una escala de Likert de cinco puntos desde "nada importante" a "muy importante".

5.3.2. PERCEPCIÓN DE LOS SOCIOS DE LOS RESULTADOS DEL CONSORCIO: SATISFACCIÓN CON EL ACUERDO Y EXPECTATIVAS DE CONTINUIDAD

Una vez más conviene matizar que los objetivos comunes que se persiguen a través del Consorcio de Promoción exigen un horizonte temporal a medio y largo plazo, en el cual es de esperar que los resultados económicos y financieros

que perciben las empresas a corto plazo resulten, en cierto modo, mediocres en relación con la inversión que suponen las actividades que se están llevando a cabo para cumplir con dichos objetivos. Bajo estas circunstancias, y sabiendo que aún queda mucha labor promocional por hacer para lograr la penetración y el posicionamiento esperado que se pretende dar al producto, no tiene demasiado sentido medir los resultados del Consorcio en términos financieros a través de los mayores volúmenes de exportación de las empresas que pertenecen al mismo, la mayor rentabilidad del producto, el mayor número de clientes o importadores del mismo, o cualquier otra medida objetiva que se nos pueda ocurrir. Por todo ello y, teniendo en cuenta lo expuesto en apartados anteriores, en este estudio mediremos el rendimiento actual del Consorcio a través de la valoración que los socios hacen de su evolución y de su pertenencia al mismo, considerando dos dimensiones fundamentales: la satisfacción de las empresas con los resultados y el funcionamiento del acuerdo hasta la fecha, y sus expectativas de continuidad. Ambos aspectos están estrechamente relacionados, pues la percepción por parte de los socios de los resultados que se están obteniendo como consecuencia del desarrollo de la alianza y su satisfacción con los mismos, incidirán directamente en la evaluación que las empresas efectuarán en relación con sus expectativas de continuidad en la misma (Shamdasani y Sheth, 1995; Olk y Young ,1997).

Para que un acuerdo de cooperación sea considerado un éxito es necesario que, tanto desde el punto de vista de la alianza como de las empresas que participan en ella, se alcancen los objetivos propuestos y, se vean satisfechas las pretensiones de los socios. Pero, para ello, es absolutamente fundamental que el acuerdo de cooperación se mantenga estable a lo largo del horizonte temporal planificado y/o hasta que se logre el rendimiento y los objetivos esperados.

A efectos de valorar el nivel de satisfacción global de los socios del Consorcio con el acuerdo de cooperación para la promoción conjunta internacional de sus productos, se les pidió que indicaran su grado de satisfacción con los siguientes aspectos relacionados con la evolución de la

relación y el desarrollo de los objetivos comunes e individuales previstos en el acuerdo:

- las actividades promocionales que se estaban realizando y el posicionamiento y la imagen que se les estaba dado al producto en el exterior,
- el desarrollo del acuerdo en términos de igualdad de oportunidades para todos los socios,
- las relaciones de los socios entre sí y de éstos con el gerente del Consorcio,
- la consecución de los objetivos comunes y el logro de los intereses individuales de la empresa con su adhesión al Consorcio,
- la evolución del volumen de exportaciones de la empresa y la rentabilidad de las ventas en el exterior, y
- el funcionamiento, en general, del acuerdo.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

También se les preguntó acerca de cómo había afectado el acuerdo de cooperación a su cuenta de resultados, hasta la fecha, y cómo consideraban de satisfactorio o insatisfactorio el establecimiento del acuerdo para su empresa, en función de la evolución que había tenido éste hasta entonces (Ver Anexo, preguntas 12 y 13).

Conocer las expectativas de continuidad de los socios y su intención de seguir participando en el acuerdo a medio y largo plazo, resultó algo más complicado, pues era de esperar que los directivos de las empresas participantes no manifestasen abiertamente esta información con una sencilla respuesta afirmativa o negativa. Por lo tanto, decidimos dilucidar esta información preguntándoles su grado de acuerdo o desacuerdo (escala de Likert de cinco puntos) con la siguiente afirmación: "A medio y largo plazo, mi empresa tiene la intención de seguir formando parte del Consorcio".

A este respecto, Hatfield et al. (1998) sugieren la existencia de una relación causal entre la percepción exitosa de la relación por parte de los socios de la alianza estratégica y las expectativas de continuidad de éstos en la misma. Una relación positiva entre ambas significaría que un mayor grado de satisfacción con el desempeño de la relación, acrecentaría las perspectivas futuras de la relación y, por lo tanto, favorecería su continuidad y estabilidad en el tiempo.

Teniendo en cuenta las particularidades del acuerdo de cooperación objeto de estudio y los antecedentes teóricos y empíricos sobre los factores determinantes del rendimiento de alianzas estratégicas, se han planteado como aspectos claves para el éxito y la estabilidad del Consorcio los siguientes: confianza, compromiso, comunicación, coordinación y dependencia.

5.3.3. COMPORTAMIENTO COOPERATIVO E INTERDEPENDENCIA ENTRE LOS SOCIOS

Durante la implementación y el desarrollo de las alianzas estratégicas las empresas desarrollan comportamientos más o menos cooperativos en función de su adecuación a las necesidades y expectativas de sus socios. Los aspectos de los que depende este comportamiento van a ser elementos fundamentales para la continuidad y correcto desarrollo del acuerdo y, por tanto, el conocimiento de éstos pueden ser de gran utilidad para prever las dificultades que puedan ir surgiendo (Escribá Esteve y Menguzzato Boulard, 1999). Un adecuado entendimiento o una buena relación entre los socios no garantiza en sí misma el logro de los objetivos programados en el acuerdo, pero sí ayuda a mantener la estabilidad necesaria que garantizará el alcance de los resultados esperados a medio plazo.

Junto con la percepción de los resultados que se vayan obteniendo de la cooperación, estos aspectos son considerados por los socios en la continua evaluación que éstos hacen sobre la evolución del acuerdo. Por tanto, también afectarán a su decisión de mantener la alianza en el tiempo. Escribá Esteve y Menguzzato Boulard (*op. cit.*) destacan dos grupos de factores que afectan al

mayor o menor cooperativismo de los socios: los relacionados con el grado de dependencia existente entre los socios y las actitudes y acciones que cada uno de los socios espera de su relación con el resto de las empresas. Respecto a este segundo grupo, la confianza entre las partes y el compromiso de éstas con el acuerdo, adquieren una dimensión fundamental para el éxito de las alianzas (Bucklin y Sengupta, 1993).

Veamos cada uno de estos aspectos y el modo en que se han incluido en el cuestionario.

Dependencia

En el contexto de los acuerdos de cooperación, la dependencia de una empresa con respecto a la relación o al resto de los miembros se refiere a la necesidad de mantener la alianza para alcanzar los objetivos deseados (Andaleeb, 1996). En este sentido, el grado de dependencia depende de la importancia estratégica que tenga el acuerdo para la empresa y de las alternativas de que ésta disponga para alcanzar los objetivos previstos fuera de dicha relación. Así, cuanto mayores sean los recursos y capacidades que aporta la alianza a la consecución de las aspiraciones de la empresa y/o mayores las inversiones específicas que ésta realice en el marco del acuerdo, mayor será su dependencia y, consecuentemente, mayor será el empeño por mantener viva la relación. Por otro lado, el grado de dependencia también será mucho más fuerte si la empresa no dispone de otras posibilidades, que si ésta puede obtener los fines o beneficios esperados del acuerdo de cooperación a través de otras vías. Mediante el acuerdo de cooperación los socios unen sus fuerzas para lograr unos objetivos que son beneficiosos para todas las empresas que pertenecen a él. Y, en cierto modo, la formalización de la alianza supone admitir que las empresas son dependientes del resto de los miembros.

Diversos estudios han tratado de relacionar la interdependencia entre los socios con el éxito de la alianza (Anderson y Narus 1990; Parkhe 1993; Mohr y Spekman 1994; Andaleeb 1996; Pearce 1997), sin embargo, Andaleeb (1996) señala que aún no está claramente establecida esta relación. Para medir el nivel

de dependencia de las empresas con respecto al Consorcio se pidió a los socios que manifestasen su grado de acuerdo o desacuerdo con una serie de itemes o afirmaciones que tratan de evidenciar, por un lado, la necesidad de pertenecer a la alianza en términos estratégicos y económicos y, por otro, las posibilidades de que la empresa fuese capaz de desarrollar internamente las capacidades y los recursos necesarios para obtener los objetivos buscados a través del Consorcio, bien individualmente o bien a través de otras alternativas. La mayor o menor disponibilidad de alternativas para el logro de los objetivos comunes perseguido en la alianza y la mayor o menor capacidad de la empresa para desarrollar las habilidades o recursos necesarios para alcanzar éstos, influirá en el interés por parte de los socios por mantenerse partícipes del acuerdo y por contribuir a su estabilidad y buen funcionamiento.

En base a todo lo expuesto, parece razonable suponer que una mayor interdependencia entre las empresas promoverá en mayor medida el logro de beneficios conjuntos, lo cual acentúa la sensación de necesidad entre las partes e incentiva la colaboración entre éstas en relación con la actividad objeto del acuerdo. Todo ello, favorece el buen desarrollo de la relación y posibilita la consecución de mejores resultados.

Confianza

Según se establece en la literatura, un alto nivel de confianza entre socios puede llegar a resultar mucho más eficaz en el logro y mantenimiento de la estabilidad de la alianza, que otros mecanismos formales o legales que se puedan establecer en el acuerdo de cooperación. La confianza entre las partes conlleva unas expectativas sobre el comportamiento del resto y ha de estar basada en unas normas de equidad y reciprocidad que se concretan, por un lado, en la percepción por parte de los socios de la existencia de una justicia distributiva y del mantenimiento de los compromisos adquiridos (Anderson y Narus, 1990; Morgan y Hunt, 1994) y, por otra parte, en la sensación de que los demás miembros de la alianza se comportarán de manera predecible y no de manera oportunista y egoísta en el caso de que pudiera existir margen para ello

(Anderson y Narus, 1990; Zaheer, McEvily y Perrone, 1998). Bajo tal clima de confianza mutua y comportamiento cooperativo, las empresas estarán más predispuestas a asumir un mayor riesgo en la relación establecida, pues éste aumenta la seguridad de que los conflictos serán resueltos y reducirá los costes de transacción. Sin embargo, si cualquiera de estas premisas se incumple, el acuerdo de cooperación se desvirtúa y el abandono de la relación por parte de algunos de los socios amenazaría la estabilidad de la alianza.

Existen diferentes trabajos que han encontrado una relación positiva entre confianza y satisfacción percibida por los socios y, por lo tanto, una influencia directa de la confianza sobre la estabilidad y el éxito de la alianza (Anderson y Narus, 1990; Parkhe, 1993; Ring y Van de Ven, 1994; Mohr y Spekman, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Gulati, 1995; Andaleeb, 1996; Koza y Lewin, 1998; Zaheer, McEvily y Perrone, 1998).

Para valorar el grado de confianza mutua existente entre los miembros del Consorcio, se pidió a los socios que indicaran hasta qué punto estaban de acuerdo o no con una serie de afirmaciones acerca de su percepción y expectativas sobre el desarrollo de la relación y el comportamiento demostrado por el resto de los socios. Sobre la base de las aportaciones teóricas y empíricas realizadas por los autores citados, los ítemes que se incluyeron en el cuestionario a efectos de analizar esta variable se corresponden con las siete primeras afirmaciones de la pregunta número diez (ver Anexo).

Compromiso y motivación

Son muchos los trabajos que identifican el compromiso de las partes como un factor clave en el funcionamiento exitoso de los acuerdos de cooperación (Killing, 1983; Mohr y Nevin, 1990; Anderson y Weitz 1992; Moorman y Zaltman, 1992; Gulati y Khanna, 1994; Mohr y Spekman, 1994; Morgan y Hunt 1994; Kumar y Scheer 1995; Andaleeb 1996; Cullen, Johnson y Sakano, 2000). De estos se deduce que la falta de compromiso y motivación por parte de lo socios son fuentes de inestabilidad e incrementan las probabilidades de fracaso de la alianza. Ohmae (1989, pág. 106) asemeja una alianza a un matrimonio:

"Puede no existir un contrato formal. (…) Hay pocas estipulaciones rígidamente vinculantes, si es que hay alguna. Es una clase de relación con amplia libertad de acción para las partes y que evoluciona. Sin duda, hay directrices y expectativas. Pero nadie espera un rendimiento exacto, medido sobre el compromiso inicial". Los socios aportan a la alianza la confianza en que juntos serán más fuertes de lo que serían por separado y, todos y cada uno de ellos, han de trabajar diligentemente a lo largo del tiempo para que la unión tenga éxito. En este sentido, la unilateralidad y la asimetría en el esfuerzo predestinan una relación al fracaso. Tan pronto como los socios empiecen a sentir que la situación es injusta o desigual, el deseo y la motivación de cooperar desaparece.

La falta de compromiso con el acuerdo y con los objetivos comunes del mismo, puede llevar a las empresas al incumplimiento de sus actividades en el marco de la alianza. Este hecho se traducirá necesariamente en la paralización de la relación y, consecuentemente, en el fracaso del acuerdo. Además, si el nivel de compromiso de los socios es alto, se reduce la incertidumbre acerca del comportamiento del resto y las probabilidades de que éstos puedan actuar de un modo oportunista. De este modo no será necesario desviar recursos hacia complejos mecanismos de control del cumplimiento de las obligaciones por parte de las empresas, pudiendo destinarse éstos a mejorar la eficacia y la eficiencia del acuerdo de cooperación en otros aspectos.

El compromiso con la alianza y el resto de los socios implica una orientación a largo plazo hacia la relación y una predisposición a hacer sacrificios a corto plazo para obtener los beneficios que se esperan de la relación. Para valorar estos aspectos, se les propuso que indicaran su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

(1) Si fuese necesario, mi empresa estaría dispuesta a hacer una mayor inversión para que el Consorcio continúe en funcionamiento.

(2) Mi empresa considera su participación en el Consorcio como una inversión a medio y largo plazo, más que como un gasto.

(3) La permanencia de mi empresa en el Consorcio está condicionada, en parte, por los resultados que se obtengan a corto plazo.

5.3.4. ASPECTOS DERIVADOS DE LA COORDINACIÓN INTERORGANIZATIVA Y DE LAS CAPACIDADES DE LA DIRECCIÓN DEL CONSORCIO

La ambigüedad de las relaciones en las alianzas estratégicas se ve exacerbada por la tensión entre cooperación y competencia que caracteriza a muchas relaciones interempresariales (Yoshino y Rangan, 1995), especialmente aquellas en las que los socios son competidores directos. En las relaciones interorganizativas, en general, y en los acuerdos entre socios que compiten por el mismo mercado, en particular, el potencial de conflicto está siempre presente (Bucklin y Sengupta, 1993). Es por ello que, además del compromiso y la confianza mutua entre los socios, la estabilidad de estos acuerdos requiere un esfuerzo importante en aras de conseguir una coordinación interorganizativa eficaz, que garantice una comunicación fluida entre las empresas y unos adecuados métodos de resolución de conflictos que faciliten la toma de decisiones participativa y consensuada (Anderson y Narus, 1990; Bucklin y Sengupta, 1993; Mohr y Spekman, 1994; Mohr y Nevin, 1990; Smith, 1997). En los consorcios, la figura del director general o gerente juega un papel muy importante a este respecto, configurándose como uno de los elementos clave a la hora de posibilitar el adecuado desarrollo de la actividad objeto de la colaboración y de la relación entre sus miembros. Su capacidad para actuar como mediador en la resolución de conflictos es fundamental para garantizar el necesario consenso y proveer soluciones satisfactorias para todas las partes. En alianzas estratégicas entre competidores, la labor del gerente en materia de dinamización y motivación constante de los participantes es imprescindible para asegurar la continuidad de la relación. El grado en el que se comparte la participación en la fijación de objetivos y en la planificación de las estrategias a seguir, incentiva a los socios a cumplir con las tareas que le han sido encomendadas en el marco del acuerdo, al verse satisfechos los objetivos de

todos los participantes (Mohr y Spekman, 1994). En este sentido, si bien el nivel de conflicto u otros aspectos organizativos de la planificación y toma de decisiones, no parecen ser relevantes para la consecución de los objetivos previstos en el acuerdo de cooperación, sí inciden de manera notable en la calidad de la relación (López Navarro y Molina Morales, 2003) y por lo tanto en las expectativas de continuidad y, en definitiva, en la estabilidad del acuerdo.

Por otra parte, garantizar la circulación fluida y oportuna de la información entre los socios es igualmente un aspecto fundamental para el buen funcionamiento de las alianzas. En este sentido, influyen positivamente aspectos tales como la suficiente regularidad de las reuniones, la frecuencia de las comunicaciones, o el contenido y la calidad de la información. A este respecto, hay autores (Mohr y Nevin, 1990; Mohr y Spekman, 1994) que señalan los problemas de comunicación como una de las principales causas de la escasez de éxito en las relaciones interorganizativas y, por lo tanto, de la insatisfacción de las empresas con el desarrollo del acuerdo de cooperación.

Otros factores de la coordinación interorganizativa relacionados con el rendimiento de las alianzas estratégicas, hacen referencia a la participación activa de los miembros en la planificación estratégica y la toma de decisiones que afecta directamente a las actividades objeto del acuerdo. Si además existen los medios de resolución de conflictos adecuados, que garanticen la cohesión del grupo y el consenso a la hora de planificar y tomar decisiones estratégicas importantes para el grupo, el nivel de satisfacción de las empresas será mayor, pues no verán peligrar la evolución del acuerdo y la consecución de los resultados esperados. En este sentido, es también fundamental contar con sistemas que fomenten el cumplimiento de las obligaciones de los socios que se desprenden del acuerdo. Luego, parece existir una relación negativa entre una coordinación inadecuada de los socios y el éxito de los acuerdos de cooperación (Anderson y Narus, 1990; Bucklin y Sengupta, 1993; Mohr y Spekman, 1994; Mohr y Nevin, 1990; Park y Russo, 1996; Smith, 1997).

Para conocer si el Consorcio estaba dotado de los mecanismos de coordinación interorganizativa adecuados, se pidió a los socios que valoraran en una escala de 0 a 10 los siguientes aspectos:

- Comunicación: frecuencia de las comunicaciones, calidad de la información recibida, interés del contenido y atención que les merece, regularidad de las reuniones, e intercambio de información útil entre las empresas.

- Coordinación entre los socios: participación activa en la planificación de las actividades objeto de la alianza y a la hora de tomar decisiones estratégicas importantes en el marco del acuerdo, facilidad para llegar a un consenso, y la adecuación de los medios existentes para el logro de los compromisos adquiridos por los socios.

- Capacidades de gerente: labor en materia de cohesión del grupo y mediación en la resolución de conflictos, y a la hora de motivar al grupo en las actividades de planificación y control.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

Capítulo 6

Análisis descriptivo de la encuesta

6.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS EMPRESAS-SOCIO Y SU SECTOR DE ACTIVIDAD

BIBLIOTECA VIRTUAL

El Consorcio de Promoción "Real Ibérico" agrupa a las principales empresas españolas productoras y exportadoras de derivados del cerdo ibérico. Este sector, constituido en su mayoría por PYMEs, se caracteriza por un alto grado de atomización, gran cantidad de pequeñas empresas, en muchos casos familiares, con escasa formación y gestión empresarial. Sin embargo, el carácter de industria de alto valor añadido le otorga gran significación en el panorama nacional del sector industrial agroalimentario. Conscientes de las limitaciones de la oferta, así como de su excelente calidad, los industriales del ibérico han iniciado un camino lento pero seguro de cara a promocionar y posicionar este producto en los mercados internacionales, superando esa condición atomizada e individualista que caracteriza al sector mediante la estrategia de la cooperación.

En el momento de su nacimiento el proyecto atrajo a numerosas empresas del sector. El Consorcio se constituyó con un total de 43 empresas, que representaban entonces cerca del 70% de la cifra de negocio realizada por la industria de derivados del cerdo ibérico[65]. Durante los primeros años se fue

[65] Fuente: Cárnica 2000, Nº 159 (1997), "Presentación del Consorcio Real Ibérico"; pág. 51.

produciendo una reestructuración del número de socios como consecuencia de la salida de determinados grupos de empresas, bien por su incapacidad para cumplir con las exigencias de calidad que les imponía el Consorcio, o bien porque no compartían los objetivos comunes y, por tanto, éste no cumplía sus expectativas individuales con la adhesión al grupo. Dentro del total de socios fundadores del Consorcio, se encontraban dos grandes asociaciones geográficas de empresas –Aprocumbres e Ibérica de Exportación Guijuelo, que englobaban 11 y 18 empresas pertenecientes a la provincias de Huelva y Salamanca, respectivamente–, que se dieron de baja del Consorcio en los primeros años de su puesta en funcionamiento[66]. Al mismo tiempo, se han ido adhiriendo otras empresas del sector, animadas por lo atractivo del proyecto y las oportunidades que su pertenencia al mismo les podía deparar. Según nos explicó el actual gerente del Consorcio, la adhesión es voluntaria, lo único que se les exige es la cuota económica anual y que el producto cumpla las condiciones mínimas de calidad para su sellado. En la actualidad[67] integran el Consorcio un total 21 empresas, de las cuales 8 participan en el proyecto desde su puesta en marcha en 1996. Los socios tienen un número de votos que está en función de la cuota económica anual con la que sufragan los gastos del Consorcio. No obstante, aquellas empresas con una antigüedad superior a cuatro años pueden vetar las decisiones del resto con la suma total de sus votos.

En España existen aproximadamente unas 360 empresas dedicadas a la elaboración de paletas y jamones ibéricos, sin embargo, apenas el 10% de ellas se dedican de manera habitual a exportar sus productos al exterior. De hecho, las exportaciones de los socios actuales del Consorcio representan casi la totalidad –entre un 80% y un 90%– de la cifra total de exportación de estos productos. Llevar a cabo un análisis de la situación del sector es una tarea harto difícil, ya que no se disponen de estadísticas desagregadas que faciliten esta tarea, ni de organismos o asociaciones que recopilen información a este respecto. No

[66] Tan sólo una de las 18 empresas de Guijuelo permaneció en el Consorcio y continúa siendo miembro del mismo en la actualidad.

[67] Finales del 2003 y principios del 2004.

obstante, hemos encontrado algunas cifras en revistas de difusión de la industria cárnica, que nos permiten hacernos una idea de su situación. Así, según datos de 1997 (Tabla 6.1), la industria del ibérico producía alrededor del 10% del total de productos cárnicos curados, lo cual suponía un volumen de negocio de, aproximadamente, 100.000 millones de las antiguas pesetas (en torno a los 600 millones de euros), es decir, el 20% de la cifra total de facturación del sector cárnico.

Tabla 6.1. **Cifras macroeconómicas del sector de elaborados cárnicos**

Productos	**Total España**	**Ibérico**	
	Miles de Tn.		% Total
Curados	400	40	10
Otros	500	-	-
Total	900	40	5
Facturación	Millones de Ptas.		% Total
	500.000	100.000	20
FUENTE: Cárnica 2000, Nº 168 (1997), "El sector cárnico del ibérico vislumbra las posibilidades de futuro".			

La atomización, así como su sobredimensionamiento en capacidad instalada, es una de las primeras cuestiones en aparecer cuando se observa el cárnico español, en general. La industria del cerdo ibérico no podría ser distinta. La concentración empresarial es escasa, sólo nueve marcas superan la cuota de mercado del 1,5% y controlan un tercio del mismo (Véase Tabla 6.2). Tres de estas nueve empresas forman parte en la actualidad del Consorcio, las cuales acaparan una cuota de mercado doméstico próxima al 10%.

Tabla 6.2. **Empresas más importantes del sector del ibérico por cuota de mercado**

EMPRESA	**% VENTAS**
Navidul	7,5
Sánchez Rormero Carvajal-Jabugo	5,9
Redondo	3,9
Julián Martín	3,1
Marcos	2,8
Jaemsa	2,7
Beher	2,0
Manuel Romero	1,9
Resti	1,7
Total	**31,5**
FUENTE: Ibidem.	

La Comunidad Autónoma de Castilla y León se encuentra a la cabeza del número de industrias y producción, que se concentra fundamentalmente en la provincia de Salamanca. Casi un tercio de las empresas-socio, seis en total, tienen su sede en esta provincia. Extremadura ocupa el segundo lugar seguida de Andalucía, aunque la provincia de Huelva es la segunda en importancia. Seis de las empresas consorciadas tienen su domicilio social en la provincia de Huelva y cinco en Badajoz; junto con Salamanca, estas tres provincias albergan casi el 90% de las empresas integrantes del Consorcio. El resto pertenecen a las provincias de Segovia, Córdoba y Sevilla. De hecho, siete en total son el número de provincias que concentran el 98% del censo de cerdas reproductoras ibéricas, lo que da una idea del grado de especialización productiva de la zona. Sin embargo, mientras que Castilla y León es la región que más sacrifica y elabora productos derivados del cerdo ibérico, esta región ocupa el último lugar en cuanto al censo de reproductoras (con un 5% del censo reproductor). Es Extremadura, con un 53%, y Andalucía, con un 40,4%, las dos regiones donde está concentrado fundamentalmente el censo reproductor ibérico. Lo contrario sucede en cuanto a modernización de instalaciones homologadas. Castilla y León es la primera comunidad autónoma, seguida de Andalucía y Extremadura.

Tabla 6.3. **Relación entre las inversiones en el Sector Cárnico y el Total de Sectores Agroalimentarios cofinanciadas por el FEOGA en el último quinquenio, en la zona de mayor concentración de ibérico**

LOCALIZACIÓN	SECTOR CÁRNICO	TOTAL SECTORES	% Sector Cárnico sobre el Total
Salamanca	6.190	6.681	93
Huelva	505	888	57
Badajoz	1.885	6.532	29
Córdoba	916	3.819	24
Cáceres	207	1.338	15
Cádiz	102	1.553	7
Sevilla	0	1.815	0
Total zona	9.805	22.626	43
FUENTE: Ibidem.			

En la siguiente tabla se resumen las principales características de las empresas-socio del Consorcio:

Tabla 6.4. **Características de las empresas-socio que constituyen el Consorcio Real Ibérico**

(Base de datos SABI y Camerdata)

Características **Empresas**	**Domicilio**	**Año Const.**	**C.N.A.E.** **I.A.E.**	**Actividad**	**Nº empleados**	**Volumen de negocio (EUR)**	**Exporta** **Tramo**
Agropecuaria de Cortegana, S.A. **Actualmente: Jamones Lazo, S.A.**	Cortegana (Huelva)	1989	1511 4131 4132	Explotación agrícola-ganadera. Sacrificio y despiece de ganado.	De 26 a 50	De 6.000.001 a 15.000.000	NO
Arturo Sánchez e Hijos, S.L.	Guijuelo (Salamanca)	1994	5132 5222 4132	Fabricación de jamones y embutidos de toda clase y comercialización de cualquier producto cárnico o derivado del cerdo.	De 11 a 25	De 3.000.001 a 6.000.000	NO
Cárdeno, S.A.	Fuentes de León (Badajoz)	1983	1511 4131	Sacrificio de ganado y conservación de carne	De 11 a 25	De 600.001 a 1.500.000	SÍ Menos de 100.000 €
Cárnicas Joselito, S.A.	Guijuelo (Salamanca)	1985	1513 4132	Fabricación de embutidos y salazón de jamones y productos derivados del cerdo, así como la explotación de fincas rústicas.	De 26 a 50	De 6.000.001 a 15.000.000	NO
Cárnicas Santiago García, S.L.	Ledrada (Salamanca)	1996	5132 4132 6124	Explotación de industria dedicada a matadero de reses destinadas al consumo humano y la fabricación de jamones, embutidos, salazones y las distintas manifestaciones relacionadas con la industria chacinera.	De 1 a 5	De 3.000.001 a 6.000.000	NO

Características Empresas	Domicilio	Año Const.	C.N.A.E. I.A.E.	Actividad	Nº empleados	Volumen de negocio (EUR)	Exporta Tramo
Comercial Jabu, S.L.	Jabugo (Huelva)	1995	0123 5132 4131	Compra-venta al por mayor y detalle, transformación, mediación, comercialización, distribución, almacenamiento y explotación de todo tipo de productos y subproductos cárnicos.	De 11 a 25	De 6.000.001 a 15.000.000	NO
Comercializadora Los Titos, S.L.	Villanueva de Córdoba (Córdoba)	1993	1513 4132	Comercialización distribución, compra y venta de productos cárnicos, ganaderos y alimenticios en general.	De 11 a 25	De 1.500.001 a 3.000.000	NO
Derivados del Cerdo Ibérico, S.A.	Corteconcepción (Huelva)	1986	1513 4132	Elaboración de embutidos y salazón de jamones.	De 11 a 25	De 3.000.001 a 6.000.000	SÍ Entre 100.000 y 1.000.000 €
Don Ibérico Artesanos del Cerdo Ibérico, S.L.	Guijuelo (Salamanca)	1994	1513 4132	Negocio de fabricación de embutidos.	De 6 a 19	De 1.500.001 a 3.000.000	NO
El Coto de Galán, S.A.	Castuera (Badajoz)	1987	5132 4132	Explotación de sala de despiece, fabricación y comercialización de embutidos, salazones cárnicas en general y sus derivados. Almacenamiento, tratamiento y secadero de jamones y distribución y venta de sus productos.	De 26 a 50	De 6.000.001 a 15.000.000	SÍ Entre 100.000 y 1.000.000 €

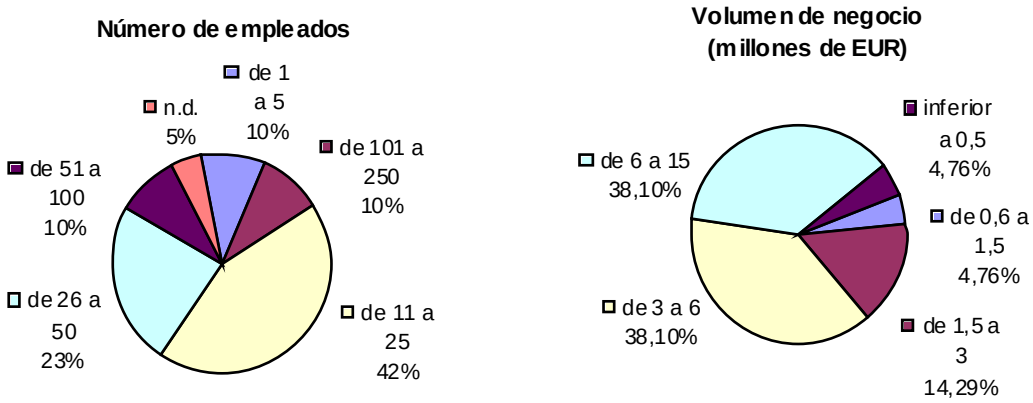
Características **Empresas**	**Domicilio**	**Año Const.**	**C.N.A.E.** **I.A.E.**	**Actividad**	**Nº empleados**	**Volumen de negocio (EUR)**	**Exporta** **Tramo**
Embutidos Olmos, S.A.	Bernuy de Porreros (Segovia)	1975	1513 4132	Fabricación de embutidos, salazones, curado de jamones, matadero industrial.	De 11 a 25	De 3.000.001 a 6.000.000	NO
Fabrica de Embutidos La Prudencia, S.A.	Villacastín (Segovia)	1979	1513 4131 4132 6424	Fabricación de embutidos, conservas y productos cárnicos.	46 (26-50)	De 6.000.001 a 15.000.000	SÍ Entre 100.000 y 1.000.000 €
Jabugo Nature Club, S.L. **Antes:** **Jabugo Gourmet, S.A.**	Sevilla	2000	6124	Comercio al por mayor de carnes, productos y derivados cárnicos elaborados.	n.d.	n.d.	NO
Jamón Salamanca, S.A.	Carbajosa de la Sagrada (Salamanca)	1997	1513 4132	Fabricación de productos cárnicos.	De 11 a 25	De 1.500.001 a 3.000.000	NO
Jamones La Joya Jabugo, S.L.	Jabugo (Huelva)	1996	1513 4132 4133 6471	Crianza y engorde de ganado porcino. Compra y venta de ganado y sus productos. Industrialización y comercialización de productos procedentes de su actividad.	De 11 a 25	De 1.500.001 a 3.000.000	NO
Manuel Romero Delgado, S.L.	Jabugo (Huelva)	1978	1513 4132 4131 6124 6423	Crianza y engorde de ganado porcino, tanto en fincas y cebaderos propios, como arrendado para tal fin. Compra y venta de tal tipo de ganado y de sus productos.	De 101 a 250	De 6.000.001 a 15.000.000	SÍ n.d.

Características / Empresas	Domicilio	Año Const.	C.N.A.E. / I.A.E.	Actividad	Nº empleados	Volumen de negocio (EUR)	Exporta / Tramo
Montesano Extremadura, S.A.	Jerez de los Caballeros (Badajoz)	1998	1511 4131 4132 6424	Fabricación y venta de cárnicos de todo tipo. Sacrificio. Engorde y venta de ganado y sus derivados.	De 51 a 100	De 3.000.001 a 6.000.000	NO.
Resti Sánchez, S.A.	Mérida (Badajoz)	1985	5132 4132 6124	Venta al por mayor de productos de carne y productos cárnicos.	De 51 a 100	De 6.000.001 a 15.000.000	SÍ Más de 1.000.000 €
Sánchez Romero Carvajal Jabugo, S.A.	Jabugo (Huelva)	1972	5130 5117 4131 4132 6124	Fabricación, industrialización, y venta de productos cárnicos, así como todas las actividades relacionadas con los mataderos generales frigoríficos y salas de despiece.	De 101 a 250	De 30.000.001 a 60.000.000	SÍ n.d.
Santos Carrasco Manzano, S.A.	Guijuelo (Salamanca)	1985	1513 4132	Fabricación de embutidos y salazón de jamones.	De 11 a 25	De 3.000.001 a 6.000.000	NO
Señorío de Montanera, S.L.	Badajoz	2000	1513 4132	Fabricación de productos cárnicos.	De 1 a 5	De 1.500.001 a 3.000.000	SÍ Menos de 100.000 €

FUENTE: Elaboración propia.

Como puede observarse en la tabla anterior y como se desprende de los gráficos siguientes, la practica totalidad de las PYMEs pertenecientes al Consorcio caen en la categoría de micro y pequeña empresa al tener una plantilla inferior al centenar de trabajadores. De hecho, el grueso de las empresas consorciadas no supera la cifra de 50 empleados. Además del número de trabajadores, el volumen de negocio nos puede dar también una idea de las posibilidades técnicas y capacidades económicas y financieras de los socios.

***Gráfico 6.1.* Distribución del tamaño de las empresas consorciadas.**



FUENTE: Elaboración propia.

De los cuestionarios enviados a todos y cada uno de los socios pertenecientes al Consorcio se han recibido trece cuestionarios cumplimentados de los dieciocho que se esperaban recibir[68]. Las causas que justificaban la no recepción de esos tres cuestionarios restantes fueron las siguientes. Uno de los socios resultó ser el administrador de dos de las empresas pertenecientes al Consorcio de Promoción y, en una de las conversaciones mantenidas con el

[68] Los cuestionarios fueron enviados por correo postal en diciembre de 2003, a los socios responsables de las relaciones entre las empresas y el Consorcio. Los datos de las personas que deberían responder a la encuesta, nos fueron facilitados por el gerente del Consorcio. La recogida de los datos se llevó a cabo a lo largo de los meses de enero, febrero y marzo, durante los cuales nos pusimos en contacto por teléfono, en varias ocasiones, con cada uno de los socios. Esto nos permitió hacer un seguimiento detallado de la cumplimentación de los mismos y solventar las dudas que pudieran derivarse de su lectura. La mayoría de los cuestionarios se recibieron por correo postal o fax, no obstante, algunos de ellos fueron rellenados directamente por teléfono, teniendo el socio delante la copia que le enviamos.

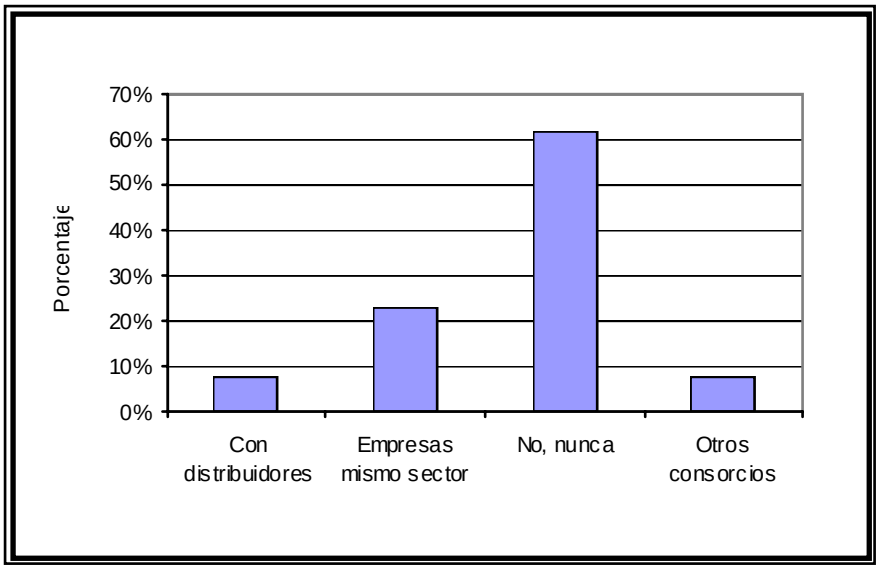
mismo, afirmó que sus percepciones acerca de la evolución del Consorcio y de otros aspectos valorados en la encuesta eran las mismas y la situación de las dos empresas muy similar, por lo cual, nos remitió un solo cuestionario. Otra de las empresas con la que entramos en contacto nos comunicó que se había dado de baja del Consorcio y que, en consecuencia, no consideraban oportuno atender a la petición de cumplimentar dicho cuestionario. Otro de los problemas con los que nos topamos, fue la situación de baja laboral del socio responsable de una de las empresas. Dado que esta persona es la que está al corriente de todo lo relacionado con el acuerdo que se mantiene con respecto al Consorcio, preferimos que el cuestionario no fuese respondido por otra persona diferente. No obstante, a través de los cuestionarios recibidos están representados todos y cada uno de los grupos observados según el tamaño y propensión exportadora, por tanto, entendemos que las respuestas recibidas son representativas del impacto que dichas diferencias puedan tener en las percepciones de los socios acerca de las valoraciones del acuerdo de cooperación, la relación mantenida a través del Consorcio, y demás cuestiones planteadas en la encuesta.

A efectos de definir grupos de empresas con características similares, y observar si pudiera existir algún tipo de relación entre éstas y las respuestas a preguntas subsiguientes, se incluyeron en el cuestionario una serie de preguntas de clasificación relacionadas con su situación antes de pertenecer al Consorcio y tras su pertenencia al mismo. Así, por ejemplo quisimos conocer cuándo decidieron adherirse al Consorcio de Promoción, cómo o a través de quién tuvieron conocimiento de la gestación o existencia del Consorcio, y si habían participado anteriormente en algún otro tipo de alianza o acuerdo de cooperación (ver cuestionario en Anexo). De entre los socios encuestados, 6 fueron socios fundadores del Consorcio; 3 de los 7 restantes se adhirieron al acuerdo durante los tres primeros años de funcionamiento del mismo; mientras que el resto se han ido incorporando a lo largo de los últimos cuatro años. Cuando les preguntamos cómo habían tenido conocimiento de la creación o existencia del Consorcio de Promoción, la mayoría respondió que a través del ICEX o del propio gerente del Consorcio. En el capítulo en el que exponíamos las razones que motivaron a la

creación de este particular acuerdo de cooperación y los objetivos que se pretendían alcanzar con el mismo, decíamos que fue precisamente el ICEX el principal promotor e impulsor de esta iniciativa. No obstante, de las conversaciones mantenidas con algunos de los socios hemos sabido que, algunas de las empresas que inicialmente constituyeron en el Consorcio –y que aún siguen siendo miembros del mismo–, convencidas de la necesidad de aunar fuerzas en la adecuada promoción y posicionamiento de los productos derivados del ibérico en el exterior, participaron activamente junto con el ICEX en las labores de captación de empresas del sector comprometidas en el proyecto y en las tareas de gestación del mismo.

Decíamos en el capítulo correspondiente a los acuerdos de cooperación que la formación de alianzas se estaba convirtiendo en una alternativa habitual dentro de las estrategias empresariales para ganar competitividad en el mercado y que, en este sentido, la participación de las empresas en diferentes tipos de acuerdos de cooperación interempresariales les permitía, a la vez que alcanzar los objetivos previstos en el acuerdo, desarrollar una serie de capacidades y comportamientos cooperativos que constituyen un beneficio intangible para futuras alianzas entre empresas. Por ello quisimos conocer si las empresas-miembro del Consorcio tenían algún tipo de experiencia anterior adquirido a través de la participación en otras alianzas o acuerdos de cooperación, bien sea acuerdos con distribuidores, con empresas del mismo sector o de distinto sector empresarial, o bien otros consorcios de exportación. Los resultados obtenidos se muestran en el siguiente gráfico:

***Gráfico 6.2*. Participación en otras alianzas o acuerdos de cooperación de algún tipo**



FUENTE: Elaboración propia.

6.2. LA DECISIÓN EMPRESARIAL DE ESTABLECER UNA ALIANZA ESTRATÉGICA PARA LA PROMOCIÓN CONJUNTA INTERNACIONAL

Hemos visto que las consideraciones que inducen a una empresa a cooperar con otras en la realización de una o varias actividades de su cadena de valor añadido, pueden ser muy diversas según el enfoque teórico utilizado en el estudio del fenómeno de la cooperación interempresarial. No obstante, detrás de estas consideraciones suele imperar el deseo de la empresas de llevar a cabo procesos de expansión o de reestructuración empresarial. En el primer caso, una empresa que desea ampliar su actividad, ya sea a través de la introducción de nuevos productos o líneas de actuación, o bien por la entrada en un nuevo mercado o en una nueva área de negocio, puede optar por tres vías principales de actuación (Trigo y Drudis 1999):

b) Expansión directa: vía generación interna de la tecnología y/o recursos financieros necesarios que permitan atender a los nuevos planes, a

través del correspondiente aumento de dimensión o la creación de una empresa filial.

c) Adquisición de otra compañía que cuente con los conocimientos, implantación en el mercado, localización y otros aspectos capaces de cubrir las carencias de la empresa.

d) Colaborar con otras empresas que aporten los recursos, las habilidades o la combinación de ambos en la medida adecuada a los planes trazados. Esta colaboración puede tomar la forma de filial conjunta o la de alianza estratégica en términos más flexibles, limitada o no en el tiempo, y circunscrita a uno o varios aspectos del proyecto o de la actividad empresarial.

En general, las dos primeras e, incluso, la opción de colaboración mediante la creación de una filial conjunta, requieren una abundante cantidad de recursos de los que carecen las PYMEs. Por otra parte, la actuación individual precisa de más tiempo, supone asumir en solitario riesgos muy elevados, resulta menos flexible e impide acceder a las ventajas comparativas y la experiencia que puedan proporcionar los socios potenciales. A la hora de penetrar en un nuevo mercado y posicionar adecuadamente un producto, la posibilidad de compartir los riesgos y repartir los costes de promoción constituye un factor de peso cuando los recursos son escasos y el coste de la financiación elevado. Además de un mecanismo para compartir riesgos, recursos, conocimientos y posibilidades de acceso a nuevos mercados, la participación en acuerdos de cooperación puede verse como un instrumento de aprendizaje organizacional para la PYME. Todo ello redunda en una reducción de incertidumbre respecto al mercado y refuerza la posición competitiva de la empresa. Por otra parte, cuando se trata de cooperar en la acción conjunta de promoción internacional de productos sustitutivos, la formalización de alianzas estratégicas evita la duplicidad de esfuerzos a la vez que permite obtener una mayor agilidad en el proceso y una reducción de las necesidades de capital.

Según López Navarro y Camisón Zornoza (2003), los primeros pasos en este proceso vienen caracterizados por una actitud frente a la exportación que tiene un marcado carácter oportunista, donde la empresa debe superar ciertas dudas acerca de su capacidad para competir en el mercado internacional (Root, 1987). En este momento, la dirección muestra una actitud aún poco comprometida con el desarrollo de los mercados exteriores (Cavusgil, 1984), de manera que el propósito no va más allá de la superación de un cierto nivel de incertidumbre que permita convertir la exportación en un objetivo estratégico y susceptible de atraer las inversiones de la empresa. Teniendo en cuenta esta circunstancia, la formación de empresas conjuntas para la exportación no parece constituir una buena solución para abordar esta primera etapa, ya que su carácter exploratorio, acompañado del comportamiento oportunista de las empresas participantes, dificulta que éstas comprometan recursos en la actividad colectiva, a la vez que les incita a reducir su disponibilidad para coordinar los esfuerzos del grupo (D'Aunno y Zuckerman, 1987).

Si bien es cierto que el objetivo común que rige las actividades del acuerdo de cooperación para la promoción conjunta internacional del jamón ibérico, es el adecuado posicionamiento del producto en los mercados exteriores y la apertura y consolidación de nichos de mercado acordes con las cualidades excepcionales que dicho producto posee, no es menos cierto que las empresas pertenecientes al mismo busquen, en definitiva, otra serie de beneficios compatibles con éste y que se traduzcan en mejoras en su cuenta de resultados y en su capacidad competitiva en el mercado. No obstante, las empresas han de ser conscientes de que el proyecto, por su propia naturaleza, requiere un horizonte temporal a medio y largo plazo durante el cuál han de mantener, fundamentalmente, su compromiso con los fines comunes fijados en el acuerdo, pero también su compromiso con la actividad exportadora. Ambos aspectos son substanciales para garantizar la estabilidad y continuidad del acuerdo de cooperación.

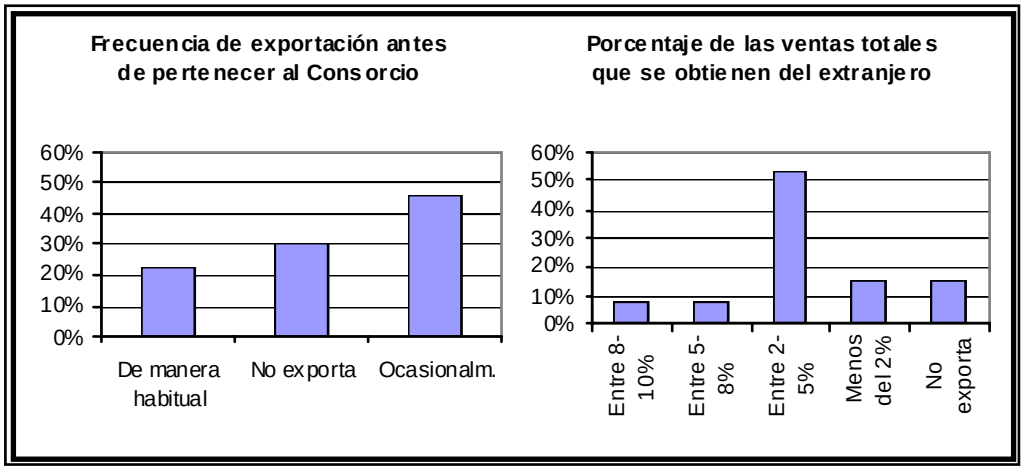
En este sentido, hemos querido conocer cuáles fueron los motivos principales que llevaron a las diferentes empresas a formar parte del Consorcio

de Promoción, el grado de importancia que les merecen unos u otros, y observar la existencia de similitudes o diferencias en los intereses de las empresas en el acuerdo. También hemos querido conocer su comportamiento y actitud frente a la actividad exportadora y cómo ha afectado su pertenencia al Consorcio a este respecto.

6.2.1. SITUACIÓN DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA DE LAS EMPRESAS ANTES DE PARTICIPAR EN EL CONSORCIO Y TRAS EL PERIODO DE PERTENENCIA AL MISMO

Según los datos recogidos, 9 de las 13 empresas (casi el 70%) afirmaba exportar productos derivados del cerdo ibérico de manera habitual u ocasional antes de pertenecer al Consorcio de Promoción. Según se muestra en la Tabla 6.5, el porcentaje de empresas consorciadas que entonces no exportaban se ha reducido a la mitad tras su pertenencia al mismo. No obstante, cuando les preguntamos si el volumen de sus exportaciones se había visto incrementado con motivo de su pertenencia al Consorcio, el 60% de los socios respondió negativamente.

Gráfico 6.3. **Situación de las exportaciones antes y después de pertenecer al Consorcio**



FUENTE: Elaboración propia

Tabla 6.5. **Propensión exportadora de las empresas tras su pertenencia al Consorcio (Nº de empresas)**

		Frecuencia de exportación antes de pertenecer al Consorcio			
		No exportaba	Ocasional-mente	De manera habitual	**Total**
Porcentaje que representan las ventas exteriores sobre las ventas totales de las empresas	No exporta	2			**2**
	Menos del 2%	1	1		**2**
	Entre 2-5%	1	4	2	**7**
	Entre 5-8%		1		**1**
	Entre 8-10%			1	**1**
	Total	**4**	**6**	**3**	**13**

FUENTE: Elaboración propia.

Según Alonso y Donoso (1989), la existencia de un departamento de exportación –más o menos desarrollado según lo permitan parámetros empresariales tales como el tamaño o la propia estrategia empresarial– es significativo de que la actividad exportadora ha marcado su huella en el organigrama de la empresa. Es por ello que solicitamos a las empresas exportadoras que nos indicaran si antes de pertenecer al Consorcio contaban con un departamento de comercio exterior o personal dedicado exclusivamente a las exportaciones y sus relaciones con el exterior, y si disponían de dicho departamento o plantilla en la actualidad. De acuerdo con la información recogida, la mayoría de los socios exportadores (casi el 80%) no disponían de un departamento o personal dedicado en exclusividad a esta tarea, siendo las empresas que afirmaron exportar de manera habitual las únicas que contaban con ello antes de pertenecer al Consorcio. Sin embargo, este porcentaje se ha visto reducido a la mitad tras la pertenencia al mismo y, por lo tanto, como resultado de su mayor implicación con la actividad exportadora y, dicho sea de paso, la mayor implicación de la empresa en un proceso de internacionalización activa de la misma. Esta afirmación se ve reforzada por el hecho de que el 54,5% de las empresas que exportan de manera habitual u ocasional considera la exportación como un objetivo estratégico para la compañía.

En línea con lo anterior, quisimos conocer si las empresas realizaban anteriormente algún tipo de acción de promoción de las exportaciones y si

realizan en la actualidad, al margen del Consorcio, acciones de promoción de sus productos fuera de España. De los socios exportadores alrededor de la mitad realiza en la actualidad actividades promocionales de manera individual en los mercados exteriores, mientras que apenas un tercio de los mismos realizaba, antes de formar parte del Consorcio, algún tipo de acción promocional de los productos derivados del ibérico fuera del mercado nacional.

6.2.2. ACTITUD DE LOS SOCIOS FRENTE A LA EXPORTACIÓN

El comportamiento exportador de las empresas está estrechamente asociado con las percepciones de sus directivos acerca de los obstáculos que acompañan la actividad exportadora, de las ventajas relativas que la exportación reporta frente a la actividad en el mercado doméstico, y con las expectativas que se éstos se forman respecto a las posibilidades que les abren los mercados exteriores. Las percepciones de los directivos de la empresa sobre las características de la exportación son un reflejo de su actitud hacia dicha actividad y, por tanto, de ésta depende el mayor o menor grado de compromiso exportador de la empresa.

Para que las empresas se impliquen y se comprometan con los objetivos previstos en el Consorcio de Promoción, es fundamental que su orientación hacia los mercados exteriores no constituya un aspecto coyuntural dentro de su estrategia empresarial. Un buen indicador del compromiso internacional es la forma en que la empresa integra la actividad exportadora en el conjunto de sus objetivos estratégicos. (Alonso y Donoso, 1994). Para iniciar y desarrollar ese compromiso internacional, la dirección de la empresa ha de percibir que la exportación no es una actividad excesivamente dificultosa y que no existen barreras importantes para su implantación. Por otra parte, la empresa no debe comportarse de un modo reactivo hacia la exportación, actuando a la espera de recibir pedidos puntuales del exterior o movidos por la particular evolución de la demanda interna o el comportamiento de sus competidores en el mercado nacional.

Con objeto de captar información acerca de los principales obstáculos percibidos por las empresas del Consorcio, les pedimos a los socios que nos indicaran el grado de importancia que a su empresa le merecían una serie de barreras o dificultades, con las habitualmente se encuentran las empresas a la hora de comenzar a exportar o expandir la actividad exportadora que ya realizan.

***Tabla 6.6.* Percepciones de los socios acerca de las barreras u obstáculos a la exportación. Frecuencia relativa y acumulada.**

Escala de Likert de 5 puntos:					
1 = NADA IMPORTANTE			**5 = MUY IMPORTANTE**		
BARRERAS OPERATIVAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Problemas para obtener financiación	15,4%	23,1%	15,4%	15,4%	**30,8%**
	15,4%	38,5%	53,8%	69,2%	100,0%
Dificultad para conseguir canales de distribución adecuados en los mercados extranjeros	0,0%	0,0%	7,7%	38,5%	**53,8%**
	0,0%	0,0%	7,7%	46,2%	100,0%
Excesivos trámites administrativos necesarios para llevar a cabo la exportación	15,4%	15,4%	**38,5%**	15,4%	15,4%
	15,4%	30,8%	69,2%	84,6%	100,0%
Barreras legislativas de los países de destino	8,3%	8,3%	8,3%	**50,0%**	25,0%
	8,3%	16,7%	25,0%	75,0%	100,0%
BARRERAS DE CONOCIMIENTO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Diferencias culturales y del idioma	15,4%	7,7%	15,4%	**46,2%**	15,4%
	15,4%	23,1%	38,5%	84,6%	100,0%
Falta de información sobre las oportunidades de negocio en los mercados extranjeros	7,7%	7,7%	**30,8%**	38,5%	15,4%
	7,7%	15,4%	46,2%	84,6%	100,0%
Desconocimiento de los procedimientos para exportar	**38,5%**	7,7%	**38,5%**	15,4%	0,0%
	38,5%	46,2%	84,6%	100,0%	100,0%
BARRERAS DE RECURSOS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Falta de personal con experiencia en comercio exterior y marketing internacional	15,4%	15,4%	**23,1%**	**23,1%**	**23,1%**
	15,4%	30,8%	53,8%	76,9%	100,0%
Escasa dimensión de la empresa	23,1%	23,1%	15,4%	**38,5%**	0,0%
	23,1%	46,2%	61,5%	100,0%	100,0%
Falta de recursos para dedicar a la exportación	**30,8%**	23,1%	23,1%	15,4%	7,7%
	30,8%	53,8%	76,9%	92,3%	100,0%

FUENTE: Elaboración propia.

Para los socios del Consorcio, la mayor dificultad a la hora de realizar la actividad exportadora es la consecución de canales de distribución adecuados en

los mercados extranjeros, pues la práctica totalidad de éstos (un 92,3%) consideraron este obstáculo como bastante o muy importante. En segundo lugar, son las barreras legislativas de algunos países de destino las que más obstaculizan la exportación de estas empresas. Otras barreras operativas como los excesivos trámites administrativos que supone esta actividad no constituyen, sin embargo, un obstáculo muy importante, especialmente para aquellas empresas que exportaban con cierta regularidad antes de pertenecer al Consorcio.

Por lo que respecta a las barreras de conocimiento, el 61,6% de los socios encuentra bastante o muy importante las dificultades que suponen las diferencias culturales y del idioma, en especial los socios que antes de pertenecer al Consorcio no realizaban actividades de exportación. La falta de información sobre las oportunidades de negocio en los mercados extranjeros también constituye una barrera importante para algo más de la mitad de las empresas pertenecientes al Consorcio. El desconocimiento de los procedimientos para exportar, sin embargo, no representa un problema para estas empresas, sobre todo para la empresas que exportan de manera más o menos habitual. Apenas el 16% considera este hecho como una barrera importante de cara a realizar esta actividad.

En cuanto a las dificultades para exportar derivadas de la escasez de recursos humanos o económicos propios de la empresa, la falta de personal con experiencia en comercio exterior y marketing internacional en la empresa no resulta un obstáculo demasiado importante para aproximadamente la mitad de los socios, pero sí para el resto y sobre todo para los que no exportan o no lo hacen de manera habitual. Tampoco parece serlo la escasa dimensión de la empresa, ya que casi la mitad de los socios considera ésta una barrera poco o nada importante y alrededor del 15% opina que su importancia es más bien regular. La falta de recursos para la exportación tampoco constituye un problema difícil de solventar para estas empresas.

No se han observado diferencias significativas en la percepción de las barreras a la exportación según el tamaño de las empresas.

Para conocer hasta qué punto la actividad exportadora constituía un objetivo estratégico para los socios del Consorcio o si su comportamiento frente a la exportación era más proactivo que reactivo, les preguntamos acerca de las razones que les motivaron a iniciar, mantener o aumentar su compromiso exportador (Tabla 6.7).

***Tabla 6.7.* ¿Hasta que punto considera que las siguientes razones fueron importantes en la decisión de su empresa de iniciar, mantener o aumentar su actividad exportadora?. Frecuencia relativa y acumulada.**

VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LOS MOTIVOS PROPUESTOS	Nada Importante	Poco Importante	Regular Importancia	Bastante Importante	Muy Importante
Existencia de incentivos a la exportación por parte de organismos públicos	**53,8%**	15,4%	15,4%	15,4%	0,0%
	53,8%	69,2%	84,6%	100,0%	100,0%
Convencimiento propio de que la exportación es algo fundamental para su empresa	0,0%	0,0%	15,4%	30,8%	**53,8%**
	0,0%	0,0%	15,4%	46,2%	100,0%
Inicio de la exportación por otras empresas del sector	15,4%	7,7%	**69,2%**	7,7%	0,0%
	15,4%	23,1%	92,3%	100,0%	100,0%
Intensa competencia en el mercado doméstico	0,0%	15,4%	30,8%	**38,5%**	15,4%
	0,0%	15,4%	46,2%	84,6%	100,0%
Estancamiento de los beneficios en el mercado doméstico	23,1%	0,0%	**46,2%**	15,4%	15,4%
	23,1%	23,1%	69,2%	84,6%	100,0%
Disminución de la cuota de mercado doméstico	23,1%	15,4%	**46,2%**	7,7%	7,7%
	23,1%	38,5%	84,6%	92,3%	100,0%
Necesidad de reducir la dependencia del mercado doméstico	7,7%	23,1%	15,4%	**38,5%**	15,4%
	7,7%	30,8%	46,2%	84,6%	100,0%
Recepción de pedidos inesperados u órdenes de compra no buscadas	23,1%	23,1%	**30,8%**	23,1%	0,0%
	23,1%	46,2%	76,9%	100,0%	100,0%
Posibilidad de alcanzar un mayor volumen de ventas	0,0%	7,7%	**30,8%**	**30,8%**	**30,8%**
	0,0%	7,7%	38,5%	69,2%	100,0%
Identificación de mejores oportunidades en el extranjero	0,0%	7,7%	23,1%	**53,8%**	15,4%
	0,0%	7,7%	30,8%	84,6%	100,0%
Producción de un producto muy competitivo con cualidades únicas	0,0%	0,0%	30,8%	30,8%	**38,5%**
	0,0%	0,0%	30,8%	61,5%	100,0%
Posibilidad de alcanzar un mayor desarrollo empresarial (mejoras en estructura y tamaño empresarial)	0,0%	7,7%	23,1%	**53,8%**	15,4%
	0,0%	7,7%	30,8%	84,6%	100,0%
Posibilidad de alcanzar mayores beneficios como consecuencia de la mayor rentabilidad del producto en el exterior	0,0%	7,7%	23,1%	**46,2%**	23,1%
	0,0%	7,7%	30,8%	76,9%	100,0%

FUENTE: Elaboración propia.

De la encuesta se deriva un claro predominio de los comportamientos proactivos por parte de los socios del Consorcio, bien como resultado de una clara vocación y actitud exportadora por parte de los directivos de las empresas, o bien por motivos de crecimiento y beneficio. Así, el 84,% de las empresas afirma que el convencimiento propio de que la exportación era fundamental para su empresa, constituyó una razón ciertamente importante en su decisión de iniciar, aumentar o mantener su actividad exportadora. La identificación de mejores oportunidades en el extranjero y la posibilidad de alcanzar un mayor volumen de ventas gracias a la exportación resultó ser bastante o muy importante para entre el 60% y el 70% de los socios del Consorcio, mientras que el resto lo consideraba de regular o poca importancia (30,8% y 7,7%, respectivamente). Por otro lado, aproximadamente tres cuartas partes de los encuestados consideraron también muy importantes las posibilidades que brindaba la exportación de alcanzar un mayor desarrollo empresarial y unos mayores beneficios como consecuencia de la mayor rentabilidad del producto en el exterior.

Por el contrario, el inicio de la exportación por otras empresas del sector, el estancamiento de los beneficios y la disminución de la cuota del mercado doméstico, o la recepción de pedidos inesperados u órdenes de compra no buscadas –comportamientos reactivos–, no se consideraron razones demasiado importantes en su decisión de iniciar o aumentar su compromiso exportador.

Sin embargo, la intensa competencia en el mercado doméstico y la necesidad por parte de los socios de reducir su dependencia del mismo, sí se consideraron aspectos importantes en la decisión de aumentar su compromiso con los mercados exteriores. De hecho, el 53,8% de los encuestados calificó estos motivos como bastante o muy importantes, mientras que entre el 20% y el 30% restante los calificó como de regular importancia.

Respecto a las ventajas relativas de la actividad exportadora frente a la estrategia de venta en el mercado nacional, las ventas en el exterior se perciben como mejor estrategia en la medida en que ofrece mayores oportunidades de crecimiento para las empresas y hace posible el desarrollo de productos más

competitivos que la venta en el mercado nacional. Sin embargo, los socios del Consorcio no están bastante de acuerdo con el hecho de que la venta de sus productos en los mercados internacionales pueda ayudar a mejorar la imagen de su empresa en el mercado doméstico. Por otra parte, apenas el 38% de los socios piensa que los mercados extranjeros puedan ser más rentables para los productos de su empresa que el mercado nacional. De hecho, un porcentaje similar de socios encuestados opinan que la mayor rentabilidad de las ventas en el exterior no compensan los esfuerzos que se han de realizar. Además, el 55% percibe la venta de productos en el extranjero bastante más arriesgada que la venta de productos en España.

6.2.3. RAZONES QUE IMPULSARON A LOS SOCIOS A PARTICIPAR EN EL ACUERDO DE COOPERACIÓN

Como ya hemos dicho en alguna ocasión, para garantizar la estabilidad del Consorcio de Promoción y favorecer las posibilidades de éxito del mismo, es fundamental que los socios compartan los fines previstos en el acuerdo de cooperación y que exista un cierto grado de similitud entre los motivos que les llevaron a participar en dicho acuerdo. Los acuerdos de cooperación entre empresas son diseñados para lograr los objetivos de varias organizaciones y, al margen de los objetivos comunes que éstas puedan compartir –con los que entendemos que todos los socios deben estar más o menos de acuerdo, ya que en caso contrario no formarían parte de la alianza–, pueden existir intereses privados por parte de cada uno de los socios que podrían no ser compartidos por el resto. En este sentido, si las razones individuales que llevaron a las empresas a consorciarse son muy diferentes entre sí y, en cierto modo, alejadas del fin último para el que se constituyó el acuerdo, es muy probable que a lo largo del funcionamiento del Consorcio puedan aparecer comportamientos oportunistas con el fin de conseguir sus propios objetivos y no los objetivos globales de la relación (López Navarro y Camisón Zornoza, 2002). Consecuentemente, esta situación podría generar conflictos y discrepancias en torno a las actividades que se están llevando a cabo para alcanzar esos objetivos y poner en peligro la

estabilidad de la relación. En este sentido, si los socios se han marcado metas similares será más sencillo llegar a un consenso en la planificación de las actividades del Consorcio y en la toma de decisiones estratégicas que afecten al mismo. Por otra parte, existen estudios que han encontrado una relación positiva entre compatibilidad de los socios entendida en términos de complementariedad de objetivos y orientaciones organizativas, y el grado de satisfacción de éstos con el acuerdo de cooperación (el trabajo de Bucklin y Sengupta, 1993, es uno de ellos). Dicha complementariedad favorece la cohesión del grupo y la obtención de sinergias, a la vez que mejora la confianza entre las empresas y reduce la posibilidad de que se incurran en comportamientos oportunistas (López Navarro y Camisón Zornoza, 2002).

Tal y como se expuso en el capítulo relativo a la estructura del cuestionario, los motivos de adhesión al Consorcio respondían a la particularidad del acuerdo de cooperación objeto de estudio, de manera que se tuviesen en cuenta tanto los fines comunes para los que se constituyó como los intereses particulares que las empresas pudieran tener al margen de la alianza, pero que se deducían de la lógica que subyace detrás de las actividades que se realizan en el marco del acuerdo. En la tabla 6.8 se recogen los resultados de la valoración del grado de importancia que tenían para las empresas cada una de los ítemes propuestos.

De acuerdo con las frecuencias relativas observadas en las respuestas, las empresas consideraron el acceso a nuevos mercados internacionales como una de las razones más importantes que les llevó a formar parte del Consorcio de Promoción. El resto de motivos que podríamos englobar dentro de la categoría de razones estratégicas, como son la consolidación de los mercados en los que ya exportaba, reducir la dependencia del mercado nacional o mejorar el posicionamiento y la imagen del producto en el exterior, parecen tener una importancia mucho menor. De hecho, si tenemos en cuenta que aproximadamente un tercio de los socios no exportaba antes de pertenecer al

Consorcio, parece lógico pensar que esta razón no tuviera para éstos ninguna importancia en su decisión de adherirse al mismo.

***Tabla 6.8.* ¿Cuáles fueron las razones que motivaron a su empresa para formar parte del Consorcio?. Frecuencia relativa y acumulada.**

VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LOS MOTIVOS PROPUESTOS	Nada Importante	Poco Importante	Regular Importancia	Bastante Importante	Muy Importante
Acceder a nuevos mercados internacionales	0,0%	7,7%	0,0%	15,4%	**76,9%**
	0,0%	7,7%	7,7%	23,1%	100,0%
Consolidar los mercados extranjeros en los que ya se exportaba	**36,4%**	18,2%	9,1%	18,2%	18,2%
	36,4%	54,5%	63,6%	81,8%	100,0%
Reducir la dependencia de las ventas en el mercado nacional	7,7%	7,7%	**38,5%**	30,8%	15,4%
	7,7%	15,4%	53,8%	84,6%	100,0%
Mejorar el posicionamiento y la imagen del producto en los mercados exteriores	0,0%	0,0%	**36,4%**	27,3%	**36,4%**
	0,0%	0,0%	36,4%	63,6%	100,0%
Compartir los riesgos de introducir los productos del cerdo ibérico en nuevos mercados exteriores	7,7%	7,7%	**38,5%**	23,1%	23,1%
	7,7%	15,4%	53,8%	76,9%	100,0%
Compartir los costes de una adecuada promoción del ibérico en el exterior	0,0%	0,0%	15,4%	38,5%	**46,2%**
	0,0%	0,0%	15,4%	53,8%	100,0%
Ofrecer un producto con mayor valor añadido (mayor precio de venta) que le genere una mayor rentabilidad	0,0%	8,3%	8,3%	**50,0%**	33,3%
	0,0%	8,3%	16,7%	66,7%	100,0%
Alcanzar un mayor volumen de ventas gracias a la exportación	15,4%	7,7%	**30,8%**	**30,8%**	15,4%
	15,4%	23,1%	53,8%	84,6%	100,0%
Obtener ayudas de las administraciones públicas	15,4%	7,7%	**30,8%**	**30,8%**	15,4%
	15,4%	23,1%	53,8%	84,6%	100,0%
No disponer de los recursos necesarios para acceder a los mercados extranjeros de forma individual	0,0%	7,7%	15,4%	**38,5%**	**38,5%**
	0,0%	7,7%	23,1%	61,5%	100,0%
Adquirir los conocimientos necesarios para la promoción individual de sus productos en el exterior	0,0%	15,4%	**46,2%**	30,8%	7,7%5
	0,0%	15,4%	61,5%	92,3%	100,0%
Lograr un mayor número de distribuidores e importadores de sus productos en el extranjero	15,4%	0,0%	15,4%	**38,5%**	30,8%
	15,4%5	15,4%	30,8%	69,2%	100,0%
Mejorar su posición competitiva en el mercado español como consecuencia de la imagen de sus productos en el exterior	15,4%	7,7%	**53,8%**	23,1%	0,0%
	15,4%	23,1%	76,9%	100,0%	100,0%

FUENTE: Elaboración propia.

En segundo lugar, el impacto económico positivo que las sinergias derivadas del acuerdo de cooperación pudieran tener en su cuenta de resultados, resultaron ser también razones bastante importantes en la decisión de adherirse al

Consorcio. Así, por ejemplo, alrededor del 85% de los socios consideró bastante o muy importante la posibilidad de compartir los costes de una adecuada promoción del ibérico en el exterior con otras empresas del sector, y de alcanzar una mayor rentabilidad como resultado de ofertar un producto con mayor valor añadido (mayor precio de venta) gracias a las actividades promocionales que se realizarían desde el marco del Consorcio.

Entre las debilidades internas propias de las empresas que pudieron motivar la adhesión al Consorcio como vía para suplir dichas carencias, destaca el hecho de no disponer de los recursos necesarios para acceder a los mercados extranjeros de forma individual. Otros aspectos como adquirir los conocimientos necesarios para la promoción individual de sus productos en el exterior, obtener ayudas de las administraciones públicas o lograr un mayor número de distribuidores e importadores de sus productos en el extranjero, tuvieron en su decisión de consorciarse una importancia menor.

6.3. SATISFACCIÓN DE LAS EMPRESAS CON LA EVOLUCIÓN Y EL DESEMPEÑO DEL CONSORCIO

Las limitaciones asociadas a la utilización de medidas objetivas del rendimiento en los acuerdos de cooperación en general, nos ha llevado, al igual que a numerosos autores citados en capítulos anteriores, a utilizar medidas del desempeño del Consorcio de Promoción de carácter subjetivo, basadas en el grado de satisfacción de los socios con respecto a la relación cooperativa y a la efectividad percibida del acuerdo de cooperación, es decir, a las actividades realizadas en el marco del Consorcio para alcanzar los objetivos programados y al grado de consecución de dichos objetivos hasta el momento. Como ya hemos dicho, es de esperar que una percepción exitosa por parte de los socios del desempeño que está teniendo el acuerdo influya de manera positiva en las expectativas futuras de la relación y en la estabilidad del Consorcio, pues las

empresas harán todo lo posible por garantizar la supervivencia de la relación hasta que vean cumplidos sus objetivos con la misma.

En la siguiente tabla se sintetizan los principales resultados obtenidos:

***Tabla 6.9*. Grado de satisfacción con el desarrollo de los objetivos previstos en el acuerdo y evolución de la relación. Frecuencia relativa y acumulada.**

ASPECTOS DEL ACUERDO DE COOPERACIÓN	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
La imagen y el posicionamiento que se le está dando al producto en el exterior	0,0%	7,7%	15,4%	**69,2%**	7,7%
	0,0%	7,7%	23,1%	92,3%	100,0%
Las diferentes actividades promocionales que se están realizando	7,7%	0,0%	23,1%	**46,2%**	23,1%
	7,7%	7,7%	30,8%	76,9%	100,0%
La relación de su empresa con el gerente del Consorcio	7,7%	0,0%	0,0%	**46,2%**	**46,2%**
	7,7%	7,7%	7,7%	53,8%	100,0%
Las relaciones de su empresa con el resto de los socios	7,7%	7.7%	**38,5%**	**38,5%**	7,7%
	7,7%	15,4%	53,8%	92,3%	100,0%
El desarrollo del acuerdo en términos de igualdad de oportunidades para todos los socios	15,4%	15,4%	23,1%	**46,2%**	0,0%
	15,4%	30,8%	53,8%	100,0%	100,0%
La consecución de los objetivos comunes previstos en el acuerdo	7,7%	15,4%	**46,2%**	30,8%	0,0%
	7,7%	23,1%	69,2%	100,0%	100,0%
El logro de los intereses individuales de la empresa con su adhesión al Consorcio	15,4%	23,1%	**53,8%**	7,7%	0,0%
	15,4%	38,5%	92,3%	100,0%	100,0%
Evolución del volumen de las exportaciones	25,0%	25,0%	**33,3%**	16,7%	0,0%
	25,0%	50,0%	83,3%	100,0%	100,0%
Rentabilidad de ventas en el exterior	**33,3%**	25,0%	16,7%	16,7%	8,3%
	33,3%	58,3%	75,0%	91,7%	100,0%
El funcionamiento, en general, del acuerdo	7,7%	0,0%	30,8%	**53,8%**	7,7%
	7,7%	7,7%	38,5%	92,3%	100,0%

FUENTE: Elaboración propia.

Al observar las frecuencias de respuesta de los socios a esta pregunta, lo primero que nos llama la atención es el elevado grado de satisfacción de los socios con el funcionamiento en general del acuerdo y con la promoción y los frutos que ésta estaba teniendo en aras de crear una imagen en el exterior y un posicionamiento del producto en los mercados internacionales. En este sentido, aproximadamente tres cuartas partes de los socios están satisfechos o muy satisfechos con la imagen y el posicionamiento que se le está dando al producto

en el exterior y las diferentes actividades promocionales que se están realizando. Sin embargo, hasta el momento, apenas un tercio de los socios afirman estar satisfechos con la consecución de los objetivos comunes previstos en el acuerdo y tan sólo un reducido 7,7% está satisfecho con el logro de los intereses individuales de su empresa como resultado de su adhesión al Consorcio. Al parecer, los socios perciben unos resultados inmediatos de la actuación del Consorcio bastante pobres, o al menos no tan satisfactorios como esperaban. No obstante, parecen estar conformes con la forma en la que lo está llevando a cabo y con el funcionamiento en general del acuerdo.

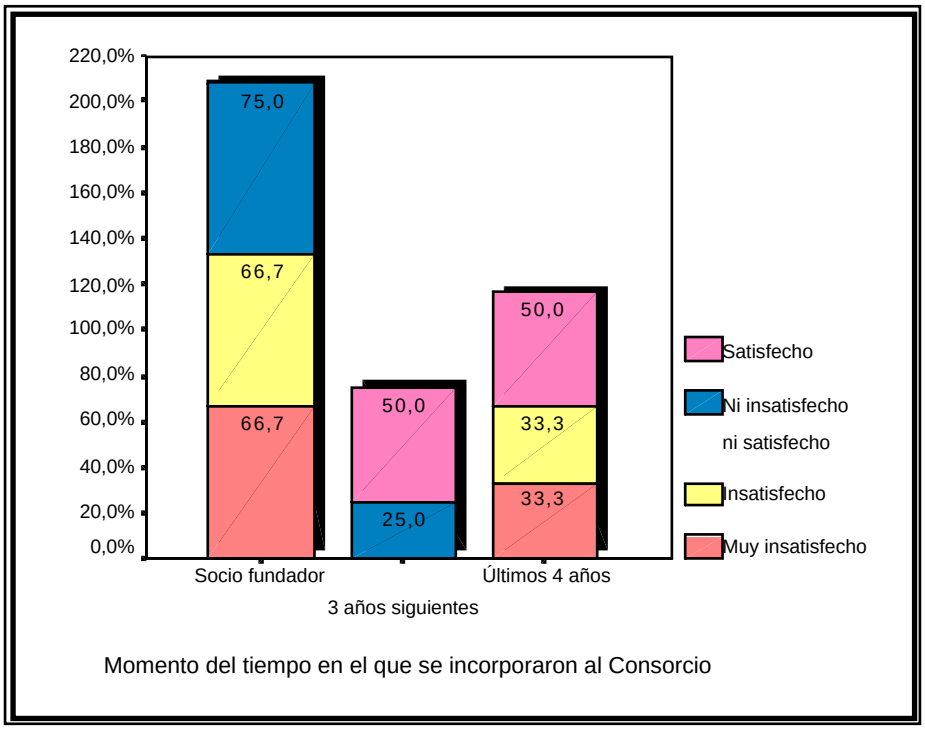
De hecho, cuando les pedimos que nos indicaran su grado de satisfacción con respecto a resultados económicos percibidos, como la evolución del volumen de las exportaciones o la rentabilidad de las ventas en el exterior, el nivel de insatisfacción es muy elevado. Así, con respecto a las exportaciones, la mitad de los socios se muestra insatisfecho o muy insatisfecho y el 60% afirma lo mismo con respecto a la rentabilidad de las mismas. Aún así, la efectividad percibida en general del funcionamiento del Consorcio resulta ser satisfactoria o muy satisfactoria para el 60% de las empresas-miembro. Tan sólo un reducido porcentaje de los socios (el 7,7%) considera éste como muy insatisfactorio, mientras que el resto se muestra más bien indiferente.

En cuanto al desempeño relacional, reflejo de un adecuado entendimiento o una buena relación entre los socios (López Navarro y Molina Morales, 2003), el 92,3% de los socios considera satisfactoria o muy satisfactoria la relación de su empresa con el gerente del Consorcio. Por el contrario, las relaciones con el resto de las empresas y el desarrollo del acuerdo en términos de igualdad de oportunidades para todos los socios, resultan ser aspectos menos satisfactorios desde el punto de vista de las empresas. Estos indicadores asociados con la calidad de la relación entre los miembros del Consorcio no garantizan en sí mismos el logro de los objetivos previstos ni el éxito del acuerdo, pero, según se concluye en la literatura, sí condicionan la existencia o no de un clima adecuado

para el funcionamiento de la alianza, e influyen en la estabilidad de la cooperación.

Aunque los test no muestran la existencia de una relación de dependencia significativa entre el grado de satisfacción de los socios y el número de años de pertenencia al Consorcio, nos llamó la atención el hecho de que los socios fundadores se mostrasen bastante insatisfechos con determinados aspectos del desempeño del acuerdo, a saber: evolución del volumen de las exportaciones y rentabilidad de ventas en el exterior (ver Gráficos 6.4 y 6.5).

***Gráfico 6.4*. Satisfacción de los socios con respecto a la evolución del volumen de las exportaciones, según los años de pertenencia al Consorcio**

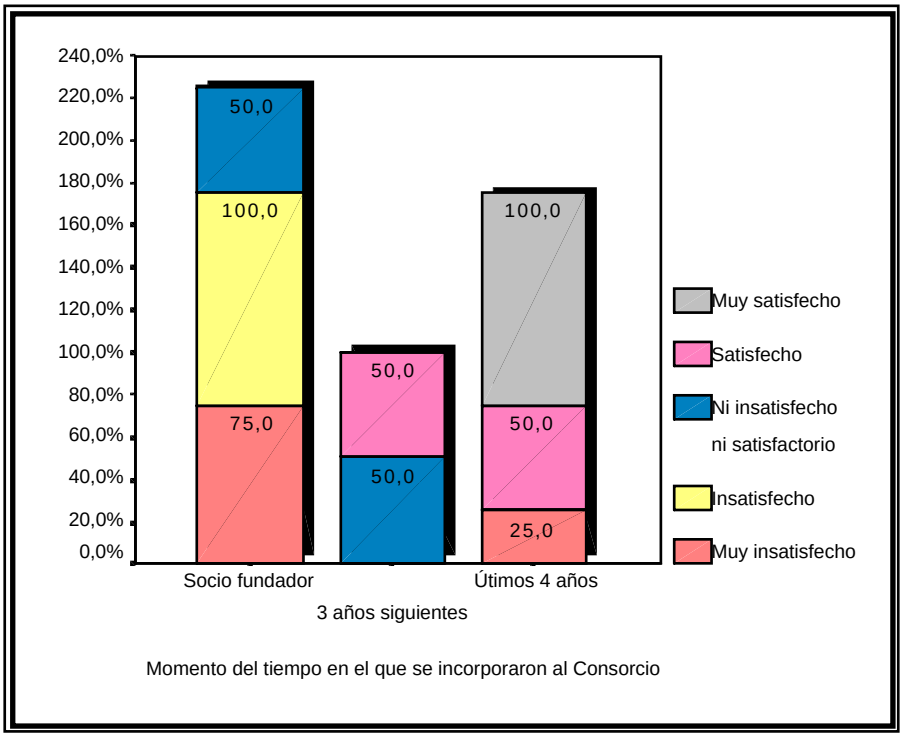


FUENTE: Elaboración propia.

Tal y como se observa en el gráfico inmediatamente anterior, dos tercios de los socios que afirmaron estar tanto insatisfechos como muy insatisfechos con la evolución de las exportaciones hasta la fecha son socios fundadores del Consorcio de Promoción; el otro tercio restante está formado por los socios que se adhirieron al acuerdo en los últimos cuatro años. Más acusado es, si cabe, el

nivel de insatisfacción de los socios fundadores del Consorcio con la rentabilidad del producto en los mercados internacionales, pues la totalidad de socios que perciben este hecho como insatisfactorio y el 75% de los que lo consideran como muy insatisfactorio se engloban dentro de este grupo (Gráfico 6.5).

***Gráfico 6.5* Satisfacción de los socios con respecto a la rentabilidad de ventas en el exterior, según los años de pertenencia al Consorcio**



FUENTE: Elaboración propia.

6.4. ASPECTOS ORGANIZATIVOS DE LA RELACIÓN Y COMPORTAMIENTO COOPERATIVO DE LOS SOCIOS

En todo acuerdo de cooperación entre empresas, con independencia de los objetivos de la alianza y de las empresas que la forman, resulta imprescindible que ésta cuente con unas condiciones que posibiliten a los socios operar conjuntamente en las actividades objeto del acuerdo y mantener a lo largo del

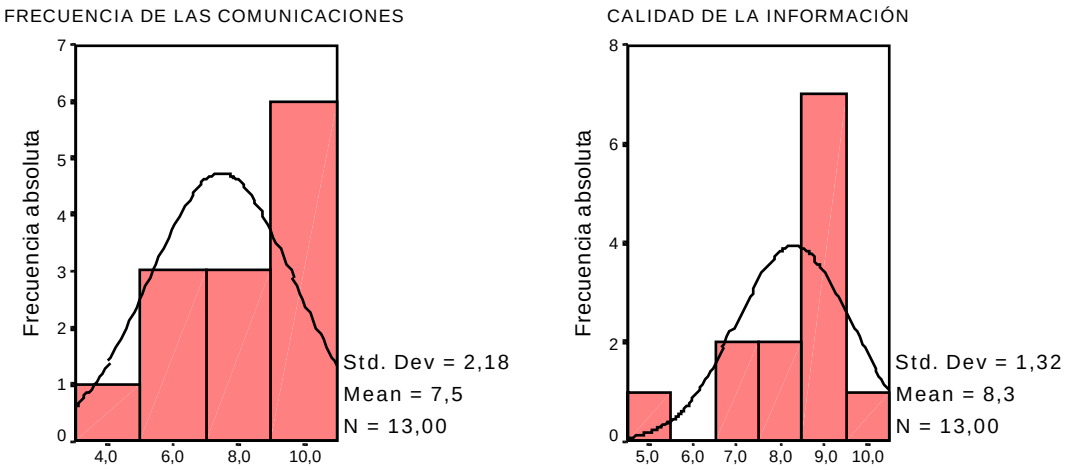
tiempo la estabilidad necesaria que posibilite el buen rendimiento del acuerdo. De acuerdo con la literatura existente, estas condiciones se traducen en una serie de factores cuya adecuada presencia y combinación inciden de manera positiva en el éxito de las alianzas. Nos estamos refiriendo, por un lado, a aspectos organizativos del acuerdo, tales como, la ausencia de conflicto entre las empresas o la existencia de coordinación entre los socios y de canales de comunicación adecuados, y, por otro, a aspectos derivados de la continua interrelación entre las empresas y su comportamiento cooperativo, como, por ejemplo, la presencia de un buen clima de confianza entre los socios, su grado de compromiso con el acuerdo, o la dependencia que estos tienen de la relación –y/o del resto de los socios– para alcanzar sus objetivos.

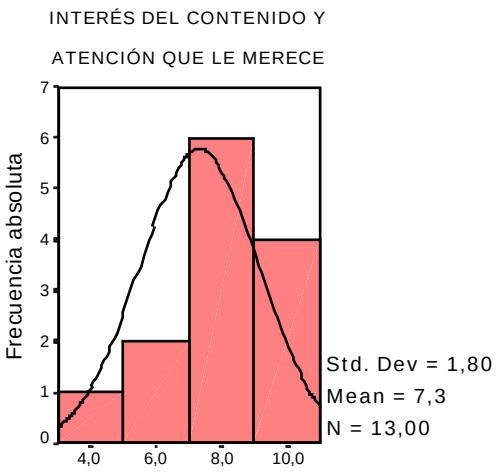
Desde una perspectiva organizativa, la evidencia teórica y empírica ha señalado como factores decisivos para el buen funcionamiento y la implantación con éxito de los acuerdos de cooperación, diversos aspectos –a los que ya hicimos alusión en su momento– relacionados con la comunicación, la coordinación entre los socios, los medios existentes para la resolución o las capacidades de la dirección de la empresa conjunta. Si observamos la puntaciones dadas por los socios encuestados a los ítemes propuestos para medir estas variables (véase galería de gráficos agrupados bajo Gráfico 6.6), parece que la organización cuenta con unos canales de comunicación adecuados y la calidad y contenido de la información que reciben se valora bastante positivamente. La comunicación existente entre los socios y el intercambio de información útil entre éstos, sin embargo, no es valorado tan positivamente como el resto de los indicadores relacionados con el sistema de información del Consorcio. De hecho, este aspecto junto con el grado de coordinación existente entre los socios y la adecuación de los medios existentes para lograr que los socios cumplan con su parte de los compromisos adquiridos en el acuerdo, son tres de los valorados más negativamente desde el punto de vista de las empresas. Las apreciaciones que los socios hacen de su relación con el resto de los miembros del Consorcio, se ven indudablemente influenciadas por la competencia que existe entre ellos en el resto de actividades fuera del marco de la alianza. La dificultad de separar esta

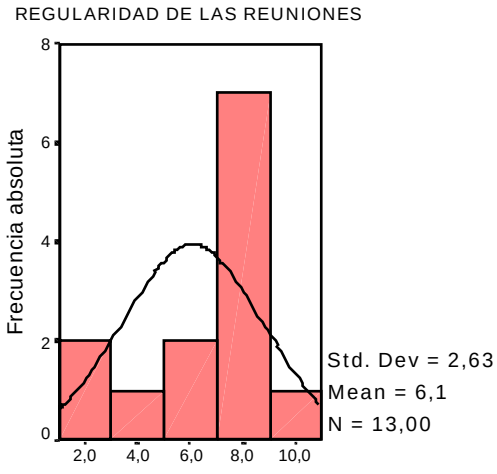
característica del acuerdo de cooperación, les lleva a trasladar su desconfianza al resto de los socios en todos aquellos comportamientos que se deriven de éstos dentro del Consorcio. A pesar de este hecho, las valoraciones de socios acerca de la facilidad para llegar a un consenso a la hora de tomar decisiones conjuntas y de la participación activa de todos los socios, tanto en la planificación de las actividades de promoción de los productos como a la hora de tomar decisiones estratégicas importantes, no se desprende la presencia de elevados niveles de conflicto entre las empresas. La existencia de una dinámica competitiva parece crear dudas y desconfianza entre los miembros del Consorcio de Promoción, sin embargo, ello no parece dificultar el funcionamiento del acuerdo de cooperación.

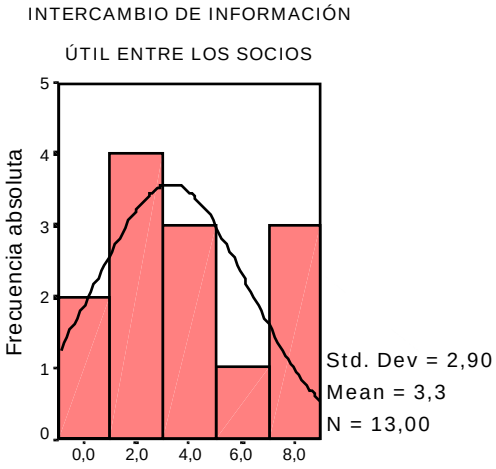
La labor del gerente a la hora de motivar al grupo y su capacidad directiva en materia de cohesión y mediación en la resolución de conflictos, se encuentran también entre los aspectos organizativos mejor valorados por los miembros del Consorcio de Promoción. Sin duda, la figura del gerente en este particular acuerdo de cooperación es una pieza clave fundamental, pues, además de dinamizador y mediador en la relación entre los socios, es el ejecutor principal de las acciones y estrategias del Consorcio dirigidas a conseguir los objetivos comunes fijados en el acuerdo.

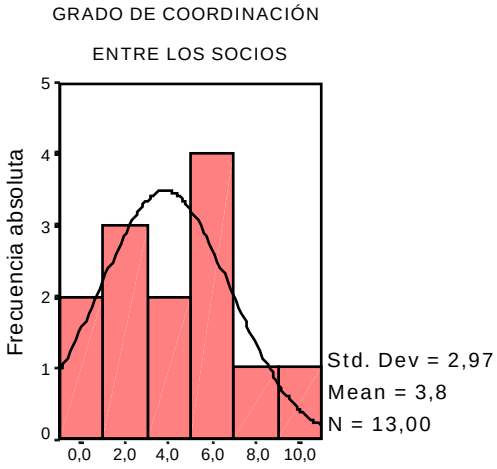
Gráfico 6.6. Valoración de los aspectos organizativos del Consorcio de Promoción. Histograma de frecuencias, medias y desviación típicas de los ítemes considerados (Escala de 0 a 10).

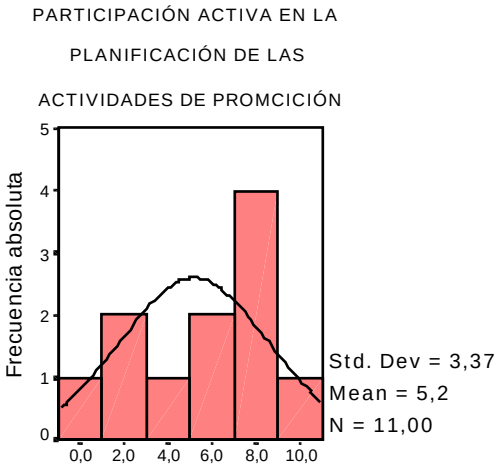


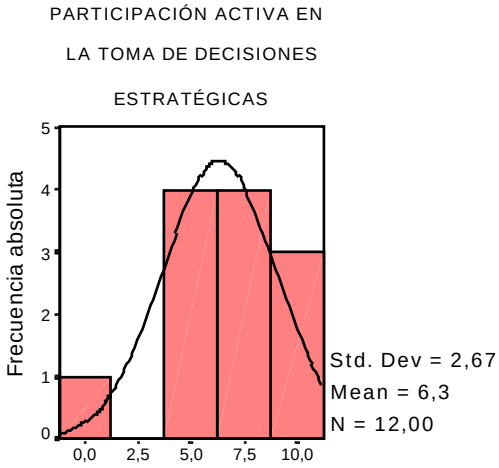

INTERÉS DEL CONTENIDO Y
ATENCIÓN QUE LE MERECE
Frecuencia absoluta
Std. Dev = 1,80
Mean = 7,3
N = 13,00

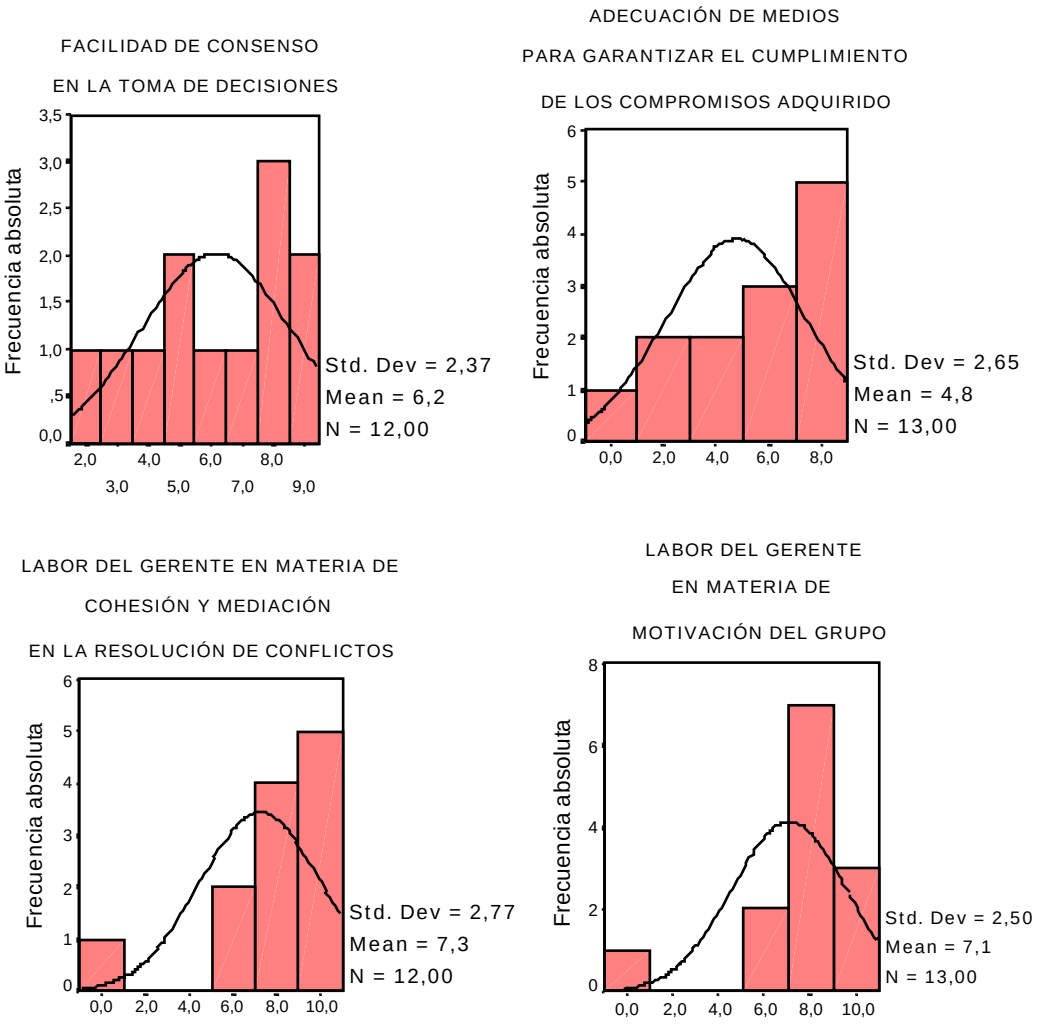

REGULARIDAD DE LAS REUNIONES
Frecuencia absoluta
Std. Dev = 2,63
Mean = 6,1
N = 13,00


INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN
ÚTIL ENTRE LOS SOCIOS
Frecuencia absoluta
Std. Dev = 2,90
Mean = 3,3
N = 13,00


GRADO DE COORDINACIÓN
ENTRE LOS SOCIOS
Frecuencia absoluta
Std. Dev = 2,97
Mean = 3,8
N = 13,00


PARTICIPACIÓN ACTIVA EN LA
PLANIFICACIÓN DE LAS
ACTIVIDADES DE PROMCICIÓN
Frecuencia absoluta
Std. Dev = 3,37
Mean = 5,2
N = 11,00


PARTICIPACIÓN ACTIVA EN
LA TOMA DE DECISIONES
ESTRATÉGICAS
Frecuencia absoluta
Std. Dev = 2,67
Mean = 6,3
N = 12,00



FUENTE: Elaboración propia.

Por lo que respecta al segundo conjunto de factores, esto es, los que se derivan no de cuestiones organizativas de la relación, sino del comportamiento cooperativo que se deriva de la misma, éstos fueron evaluados también dentro de una misma pregunta en la cual se pidió a los socios que indicaran su grado de acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

***Tabla 6.10*. Percepciones de los socios acerca del clima de confianza de la relación, la dependencia de la misma y el compromiso con el acuerdo de cooperación. Frecuencia relativa y acumulada.**

Escala de Likert de 5 puntos:					
1 = TOTALMENTE EN DESACUERDO			**5 = TOTALMENTE DE ACUERDO**		
CONFIANZA	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
La relación se desarrolla en un clima de confianza absoluta entre los socios	15,4% 15,4%	**30,8%** 46,2%	**30,8%** 76,9%	7,7% 84,6%	15,4% 100,0%
Confío en que el resto de los socios cumpla con los compromisos adquiridos en el acuerdo y exporte sus productos bajo la contramarca del Consorcio	30,8% 30,8%	7,7% 38,5%	**46,2%** 84,6%	0,0% 84,6%	15,4% 100,0%
Confío en que el resto de los socios no se comportan de manera oportunista y egoísta	15,4% 15,4%	**38,5%** 53,8%	23,1% 76,9%	7,7% 84,6%	15,4% 100,0%
Confío en que ninguno de los socios realiza acciones que puedan provocar efectos negativos para mi empresa o para el funcionamiento del Consorcio	**38,5%** 38,5%	7,7% 46,3%	23,1% 69,2%	23,1% 92,3%	7,7% 100,0%
En general, las expectativas de mi empresa respecto al comportamiento del resto de los socios son buenas	15,4% 15,4%	**23,1%** 38,5%	**23,1%** 61,5%	**23,1%** 84,6%	15,4% 100,0%
Aunque las circunstancias del actual funcionamiento del acuerdo cambiaran, mi empresa seguiría confiando en el resto de los socios	16,7% 16,7%	8,3% 25,0%	**33,3%** 58,3%	**33,3%** 91,0%	8,3% 100,0%
DEPENDENCIA	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
La participación en el Consorcio es el único modo que tiene mi empresa para acceder a los recursos necesarios para exportar de manera continua sus productos	23,1% 23,1%	23,1% 46,2%	**46,2%** 92,3%	7,7% 100,0%	0,0% 100,0%
Mi empresa dispone de otras alternativas para alcanzar los objetivos perseguidos a través del Consorcio	0,0% 0,0%	**38,5%** 38,5%	30,8% 69,2%	7,7% 76,9%	23,1% 100,0%
Mi empresa puede desarrollar internamente las capacidades y los recursos necesarios para obtener individualmente los objetivos buscados a través del Consorcio	0,0% 0,0%	**38,5%** 38,5%	**38,5%** 76,9%	15,4% 92,3%	7,7% 100,0%
A mi empresa le resultaría más difícil lograr, de manera individual, los resultados que se están obteniendo mediante la actividad promocional del Consorcio	0,0% 0,0%	**38,5%** 38,5%	23,1% 61,5%	30,8% 92,3%	7,7% 100,0%
COMPROMISO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Si fuese necesario, mi empresa estaría dispuesta a hacer una mayor inversión para que el Consorcio continúe en funcionamiento	**41,7%** 41,7%	8,3% 50,0%	**41,7%** 91,7%	0,0% 91,7%	8,3% 100,0%
A medio y largo plazo, mi empresa tiene la intención de seguir formando parte del Consorcio	7,7% 7,7%	15,4% 23,1%	15,4% 38,5%	**30,8%** 69,2%	**30,8%** 100,0%
Mi empresa considera su participación en el Consorcio como una inversión a medio y largo plazo, más que como un gasto	7,7% 41,7%	15,4% 50,0%	23,1% 91,7%	23,1% 91,7%	**30,8%** 100,0%
La permanencia de mi empresa en el Consorcio está condicionada, en parte, por los resultados que se obtengan a corto plazo	**38,5%** 38,5%	7,7% 46,2%	**38,5%** 84,6%	7,7% 92,3%	7,7% 100,0%

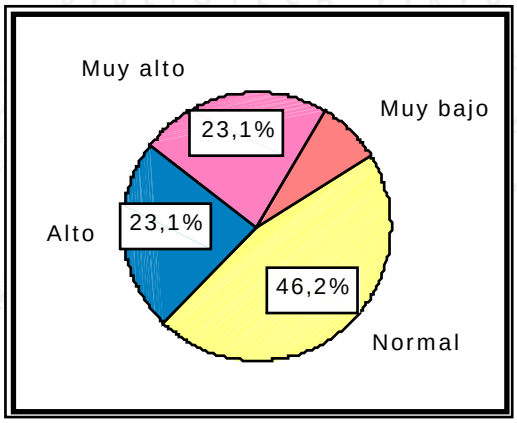
FUENTE: Elaboración propia.

Respecto a la primera de las variables recogidas en la tabla –una de las variables que la literatura más veces ha subrayado como explicativa del éxito de la relación cooperativa–, la frecuencia observada de las respuestas a cada uno de los ítemes propuestos para medir este factor, pone claramente de manifiesto una vez más la desconfianza que existe entre los socios del Consorcio de Promoción; especialmente en lo que se refiere a las expectativas o percepciones que éstos tienen de la posibilidad de comportamientos oportunistas o negativos por parte del resto. No debemos olvidar que, a diferencia de los consorcios monosectoriales de exportación, los consorcios de promoción formados por empresas del mismo sector no realizan labores de comercialización de los productos en el exterior y que, por tanto, la competencia entre las empresas consorciadas no se circunscribe únicamente al mercado nacional sino que se traslada también a los mercados internacionales, donde éstas compiten por ganar distribuidores y cuota de mercado, independientemente de la cooperación que mantienen en materia de promoción y posicionamiento de los productos en el exterior.

En línea con lo anterior, tampoco parece existir una confianza plena en que el resto de los socios del Consorcio cumpla con los compromisos adquiridos de exportar sus productos bajo la Contramarca del Real Ibérico. Este hecho se ha visto confirmado por la apreciación que el gerente del Consorcio nos hizo en una de las entrevistas que mantuvimos, acerca del esfuerzo que las empresas han venido realizando para cumplir con el compromiso de sellar todas aquellas piezas de jamón ibérico que se destinan a su venta en el exterior. Tal y como explicábamos en el capítulo referente al funcionamiento del Consorcio de Promoción, las empresas que se adhieren al mismo adquieren el compromiso de sellar todas sus exportaciones y, para incentivar su cumplimiento, el Consorcio no sólo sufraga los gastos que conlleva el sellado de las primeras piezas sino que, además, paga a las empresas una cantidad determinada por cada una de esas piezas hasta un tope máximo establecido en función de las ventas totales de cada empresa. Según nos indicaba el gerente, había empresas cuyo balance anual del volumen de piezas exportadas bajo la contramarca del Real Ibérico coincidía

exactamente con la cantidad máxima que era subvencionada por el Consorcio. Este hecho parece poner de manifiesto que los socios no están cumpliendo plenamente con sus compromisos adquiridos, comportándose ciertamente de un modo oportunista a este respecto. Es por ello que les pedimos a los socios que hiciesen un ejercicio de autoevaluación, respondiendo a la siguiente pregunta: "En lo que se refiere al compromiso adquirido por su empresa de exportar bajo la contramarca Real Ibérico, considera que el esfuerzo realizado para su cumplimiento ha sido ... (a) Muy bajo, (b) Bajo, (c) Normal, (d) Alto, (e) Muy alto". Los resultados obtenidos se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 6.7. **Valoración de los socios del esfuerzo realizado para cumplir con su compromiso adquirido de exportar bajo la contramarca del Consorcio de Promoción**



FUENTE: Elaboración propia.

La Teoría de los Recursos, una de las perspectivas teóricas desde la que se ha abordado el estudio de los acuerdos de cooperación, justificaba la constitución de alianzas estratégicas ante la posibilidad de complementar los recursos y capacidades de diferentes empresas con el propósito de superar ciertas debilidades y mejorar su ventaja competitiva (Das y Teng, 2000) a través de la obtención de sinergias derivadas de la cooperación. En este sentido, cada una de las empresas participantes en la alianza sería incapaz de alcanzar los beneficios que se derivan del acuerdo de cooperación de manera independiente, o bien su obtención por otro medio resultaría mucho más costoso o ineficiente. La

dependencia de las empresas con respecto a la relación que se deriva del acuerdo dependerá, por tanto, de las alternativas estratégicas que posea la empresa para generar o acceder a los recursos necesarios para alcanzar los objetivos previstos en el acuerdo. Cuanto mayor sea este grado de dependencia, mayor será la posibilidad de percibir beneficios tangibles de la cooperación y, en consecuencia, mayor el esfuerzo de las empresas por mantener la estabilidad y la supervivencia del acuerdo.

Para determinar cuán necesaria era la pertenencia de los socios al Consorcio de Promoción para lograr sus objetivos estratégicos de exportación e internacionalización de las empresas, observamos las frecuencias de respuesta de éstos a las afirmaciones relacionadas con esta variable, resumidas en la Tabla 6.8. Según esta información, algunas de las empresas-miembro del Consorcio parecen no tener una dependencia excesiva del acuerdo de cooperación para la promoción internacional de sus productos. De hecho, aproximadamente el 20% de los encuestados parece que disponen de otras alternativas para alcanzar los objetivos perseguidos a través del Consorcio y podrían desarrollar internamente las capacidades y los recursos necesarios para obtener individualmente los objetivos buscados a través del mismo. Por otra parte, casi el 40% de los socios parecen estar parcialmente en desacuerdo con el hecho de que a su empresa le pudiera resultar más difícil lograr individualmente los resultados que se están obteniendo mediante la actividad promocional del Consorcio. El resto sí parece mostrar un grado de dependencia de la relación relativamente mayor. Así, el 38,5% de los socios respondió estar moderadamente en desacuerdo con las afirmaciones acerca de la disponibilidad de alternativas diferentes para el logro de los objetivos perseguidos mediante el acuerdo de cooperación y la posibilidad de desarrollar de manera interna los recursos necesarios para alcanzar éstos individualmente.

Aunque cabría esperar una cierta relación entre el grado de dependencia de los socios con respecto al acuerdo y el tamaño de las empresas (medido a través del número de empleados) y su propensión exportadora (porcentaje de las ventas

totales que se obtienen del exterior), no hemos encontrado, sin embargo, una relación significativa entre las distintas variables.

Los últimos aspectos recogidos en la Tabla 6.10, que hemos agrupado bajo el término compromiso, nos permitirán hacer un balance de las expectativas potenciales de continuidad y el nivel de compromiso de los socios con la relación. Los objetivos de posicionamiento e imagen del producto que se marcó el Consorcio de Promoción cuando se puso en funcionamiento, requieren de un horizonte temporal más o menos largo y, en consecuencia, los socios comprometidos con el proyecto no deberían condicionar su decisión de continuar con el acuerdo en base a los resultados que éste le pudiera generar a corto plazo. Abrirse paso en el mercado internacional y consolidar las exportaciones constituye tan sólo el primer paso en el paulatino proceso de internacionalización de las empresas. Este proceso requiere tiempo, esfuerzo y una gran cantidad de recursos y capacidades que las empresas van adquiriendo a medida que se va incrementando su compromiso con la actividad exportadora y los mercados internacionales. Únicamente a través de una adecuada promoción y posicionamiento de los productos en el exterior, es posible crear unos nichos de mercado que garanticen la continuidad de la actividad exportadora. Es por ello que las empresas pertenecientes al Consorcio de Promoción han de ser conscientes de que su participación en el mismo es una inversión a medio y largo plazo. Según la información recogida, aproximadamente la mitad de las empresas consorciadas está moderada o totalmente de acuerdo con esta apreciación, frente a un 23% que se muestra más bien en desacuerdo con la misma. No obstante, esa misma proporción de individuos no parecen mostrarse demasiado dispuestos a hacer una mayor inversión para que el Consorcio continúe en funcionamiento, en el caso de que fuese necesario. Por otro lado, hay aproximadamente un 15% de los socios que condiciona la permanencia de su empresa en el Consorcio, en parte, por los resultados que se obtengan a corto plazo.

Estos resultados no parecen demostrar un elevado grado de compromiso de los socios con la relación. Tampoco la dependencia de los socios con respecto al Consorcio de Promoción muestra signos de ser demasiado fuerte. Y, desde luego, el clima en el que se desarrolla la relación y la interacción entre los socios se caracteriza por un grado de desconfianza casi absoluta. Sin embargo, a pesar de todo ello, más del 60% de las empresas muestra intención de seguir formando parte del Consorcio de Promoción. Por lo tanto, parece que los aspectos derivados del comportamiento cooperativo de los socios no afectan al funcionamiento y a la estabilidad del Consorcio de Promoción. Y, en consecuencia, no inciden directamente en el desempeño del mismo y en sus posibilidades de éxito o fracaso.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

Capítulo 7

Valoración del desempeño de un Consorcio de Promoción por sus socios: Factores críticos de los que depende su continuidad en el tiempo

BIBLIOTECA VIRTUAL

Las características que definen los Consorcios Monosectoriales de Promoción difieren en gran medida de aquellas que presentan los acuerdos de cooperación estudiados en la literatura sobre alianzas estratégicas interempresariales. El número de empresas integrantes, las características de los socios, las bases de la cooperación y el contexto específico en el cuál se producen, confieren a este tipo de acuerdos un carácter singular que tan sólo se ajusta parcialmente a las teorías y evidencias empíricas existentes.

De hecho, de acuerdo con los resultados empíricos expuestos en el capítulo anterior, las variables que se proponen en la literatura como determinantes del éxito de estos acuerdos de cooperación, no explican la valoración satisfactoria que los socios hacen del funcionamiento en general del Consorcio y sus expectativas de continuidad en el mismo. Por tanto, dado que el análisis de algunos de estos factores asociados con el éxito y la estabilidad de los acuerdos, no parecen ser determinantes en el caso particular objeto de estudio, pretendemos, mediante la utilización del método de decisión multicriterio AHP (*Analytic Hierarchy Process*) y la herramienta de apoyo Expert Choice,

identificar cuáles son en este caso los factores críticos y los criterios que inciden en la valoración del desempeño del Consorcio de Promoción por parte de sus socios integrantes y en su decisión de continuidad en el mismo.

7.1. BREVE INTRODUCCIÓN AL MÉTODO DE DECISIÓN MULTICRITERIO DISCRETA AHP: PROCESO ANALÍTICO JERÁRQUICO

Asignar prioridades, evaluar variables y alternativas, e integrar múltiples criterios y puntos de vista, forman parte del proceso de decisiones que cada día afectan tanto a individuos particulares, como empresarios, o, incluso responsables de organismos públicos y gobiernos. Estas decisiones, a menudo, se caracterizan por un elevado número de factores y criterios, muchos de los cuales son intangibles, no cuantitativos y/o están sujetos a los contextos de incertidumbre y riesgo en los que se enmarca el proceso decisional. No obstante, en la actualidad existen métodos informatizados de decisión multicriterio que facilitan la toma de decisiones eficientes en entornos caracterizados por las condiciones indicadas.

El Proceso Analítico Jerárquico, o AHP, que sirve de base a la aplicación informática Expert Choice, es una de las metodologías más extendidas. A través de este análisis, es posible definir los elementos que inciden en un proceso de decisión, organizarlos, evaluarlos, e integrarlos, de manera que sea posible tomar una decisión eficiente en tiempo y forma.

Es evidente que la mayor parte de las decisiones se apoyan, en general, sobre uno o varios criterios. Sin embargo, no lo es tanto que todos esos criterios deban ser tenidos en cuenta a la hora de tomar la decisión final o, al menos, no necesariamente tienen por qué tener el mismo peso a la hora de tomar esa decisión. Recurrir a un único criterio a la hora de elaborar una decisión presenta la ventaja de contribuir a un planteamiento sencillo del problema en términos

matemáticos. Pero este hecho no quiere decir que represente fielmente la realidad. Lo único que garantiza es que la solución viene totalmente determinada por su formulación. El paradigma multicriterio permite trabajar simultáneamente en la formulación del problema y en el procedimiento empleado para la resolución del mismo. Esto conlleva a que la solución del problema, necesariamente, dependa del procedimiento utilizado para encontrarla, pero tiene cierta lógica si se desean incorporar las ambigüedades y los márgenes de libertad que existen en el problema real.

La decisión multicriterio no pretende la búsqueda de "una verdad" o de "un óptimo", sino, más bien, aportar claridad al proceso de decisión y responder a preguntas cuya formulación puede ser confusa o evolutiva. Hay que tener en cuenta que las preferencias del decisor no tienen porqué suponerse dadas a priori. Que los criterios, además de ser múltiples, son a menudo inconmensurables (razón de más para buscar métodos que sean capaces de tener en cuenta varios criterios sin reducirlos a uno sólo). Y que los decisores a menudo son también múltiples. Todo esto explica la diversidad de procedimientos de decisión multicriterio que han sido desarrollados y ayuda también a comprender por qué estos procedimientos no conducen necesariamente a las mismas soluciones[69]. Adoptar la óptica multicriterio en materia de decisión significa distanciarse de la optimización, la cual, no obstante, ha dado excelentes resultados en un tipo concreto de problemas que se caracterizan precisamente por poder ser formulados independientemente de su contexto. No es este el caso de los problemas que afectan a las ciencias sociales y al entorno empresarial.

La decisión multicriterio busca proporcionar métodos que nos permitan resolver de manera satisfactoria problemas de decisión en los que han de ser tenidos en cuenta diferentes criterios y puntos de vista que pueden ser, a menudo, contradictorios. En este sentido, la solución satisfactoria no tiene por qué ser la mejor desde todos los puntos de vista.

---

[69] En todo caso, debemos entender que cuando se habla de soluciones se trata de soluciones satisfactorias para todos los que intervienen en el proceso de decisión.

El proceso analítico-jerárquico desarrollado por Thomas Saaty en 1977 en la Wharton School of Business, emplea una división jerárquica del problema de decisión mediante una comparación relativa por pares de los elementos de la jerarquía y una serie de juicios redundantes. Esta aproximación al problema permite tener una idea de los juicios redundantes y tener una aproximación de la consistencia de estos. El empleo de la redundancia permite que se le den prioridades muy ajustadas a los criterios empleados derivado de la utilización de una escala verbal de juicios. En este sentido, se pueden emplear palabras para juicios cualitativos y números para datos cuantitativos. Incluso el modelo tiene un "modo numérico" para realizar juicios cuantitativos más exactos. Este método permite, por lo tanto, acomodar tanto datos o variables cuantitativas como otras cualitativas basadas en la experiencia, las preferencias o la intuición, y, en consecuencia, tomar decisiones en base a datos cualitativos y cuantitativos.

La mayor parte de los problemas de decisión se realizan en estructuras jerárquicas, porque es un método natural de trabajo de nuestra mente. Cuando realizamos un proceso de decisión mediante la metodología de los pesos y las puntuaciones, tenemos el problema de que normalmente debido a la complejidad de los problemas de toma de decisión, disponemos de demasiados criterios o alternativas para manejar. Las jerarquías son métodos naturales empleados para organizar, arreglar y clasificar.

Existen dos tipos de juicios, juicios absolutos y juicios relativos. Cuando hacemos juicios relativos, estamos haciendo una comparación de una cosa con otra en pares aquí y ahora. La mente humana es mucho más hábil en la tarea de realizar juicios relativos que juicios absolutos. Esto es debido a su capacidad de comparar cosas, ideas, objetos en pares. Comparamos una cosa con otra y decidimos en consecuencia. Juzgamos la intensidad o preferencia de una cosa contra la otra. Además de la jerarquización del proceso de decisión, el otro pilar del AHP es, justamente, la posibilidad de realizar juicios relativos en pares. Este mecanismo posibilita la realización de un análisis matemático de los juicios que proporciona resultados consistentes y exactos.

El AHP emplea una escala que consiste en la realización del ratio entre dos cosas que queremos juzgar. El proceso de juzgar y promediar es la base del cálculo matemático de prioridades derivadas de comparaciones en pares. Con los juicios se realiza una matriz formada por los juicios del decisor, de la que se calcula el autovalor y el autovector de la matriz recíproca. Estos cálculos pueden ser mecanizados mediante la aplicación informática comercializada bajo el nombre de Expert Choice. Esta herramienta permite organizar los elementos de un problema en una jerarquía. En su forma más simple, esta estructura comprende la meta, criterios, subcriterios y alternativas de decisión, en distintos niveles cada uno. Una vez que se ha creado el modelo de decisión, se realizan juicios en pares, comparando un criterio con otro. Haciendo comparaciones entre dos valores dentro de una jerarquía, podemos establecer juicios correctos acerca de nuestras preferencias. De este modo es posible derivar prioridades combinando la información intangible y cualitativa que proviene del juicio, experiencia e intuición del decisor junto con información tangible y cuantitativa, expresada bajo la forma de datos.

Empleando comparaciones de pares, se puede expresar la importancia relativa de un criterio sobre otro. En este proceso de comparación en pares del AHP los pesos o prioridades no se asignan arbitrariamente, sino que se derivan de un conjunto de juicios, verbales o numéricos. De esta forma se construye entonces la primera matriz, que representa las decisiones relativas a las preferencias de los criterios empleados. Para transformar esta matriz en un ranking de criterios, se emplea el autovector de la matriz.

El resultado es una priorización de los criterios y subcriterios sólida, robusta y con una medida de la inconsistencia de los juicios. Dicho "ratio de inconsistencia" es una medida objetiva que se muestra mediante un índice que no debe sobrepasar el 0,1 –estamos por lo tanto aceptando como máximo un 10% de inconsistencia–. Este ratio se basa en comparaciones con simulaciones de juicios aleatorios. La consistencia es importante porque no se desea tomar una decisión sobre juicios efectuados en pares que carecen de consistencia. En ocasiones,

hemos comprobado que si el número de comparaciones en pares es elevado, se corre el riesgo de realizar juicios inconsistentes. La relación entre consistencia y exactitud merece una explicación. Los juicios exactos suelen ser consistentes, pero los juicios consistentes no necesitan ser exactos. La consistencia es necesaria pero no suficiente para realizar una buena decisión.

La teoría del AHP no demanda una consistencia perfecta en los juicios, aunque sí da una medida de la inconsistencia que es un subproducto importante en el proceso de derivar propiedades basadas en comparaciones de pares. Es natural, por lo tanto, para los decisores que utilizan este tipo de tecnología, tratar de realizar los juicios lo más consistentes que se pueda. Debido a la estructuración jerárquica del AHP es posible localizar dentro de un nodo los juicios que se han realizado en los nodos hijos y sus descendientes, y establecer la consistencia de los juicios que se han realizado para esa parte concreta del modelo.

BIBLIOTECA VIRTUAL

Las causas de inconsistencia más generales suelen ser, además de un error al introducir los juicios verbales de escritura, los derivados de la falta de información. Si uno tiene poca información sobre los factores que se están comparando, entonces los juicios parecen más o menos aleatorios. En estos casos suelen aparecer unos índices de inconsistencia bastante elevados.

Para hacer frente a la complejidad del problema, la estructura se halla dispuesta en nodos. Cada nodo queda definido por un criterio o subcriterio, dependiendo del nivel en el que nos hallemos. La matriz de comparación por pares resuelta, determina cuál es el orden de cada uno de los criterios que se están empleando. Para cada uno de los nodos se calculan sus respectivos rankings dentro de cada uno de los nodos anteriores.

7.2. APLICACIÓN DEL MÉTODO AL PROBLEMA DE DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE LOS QUE DEPENDE EL DESEMPEÑO Y LA CONTINUIDAD DE UN CONSORCIO MONOSECTORIAL DE PROMOCIÓN

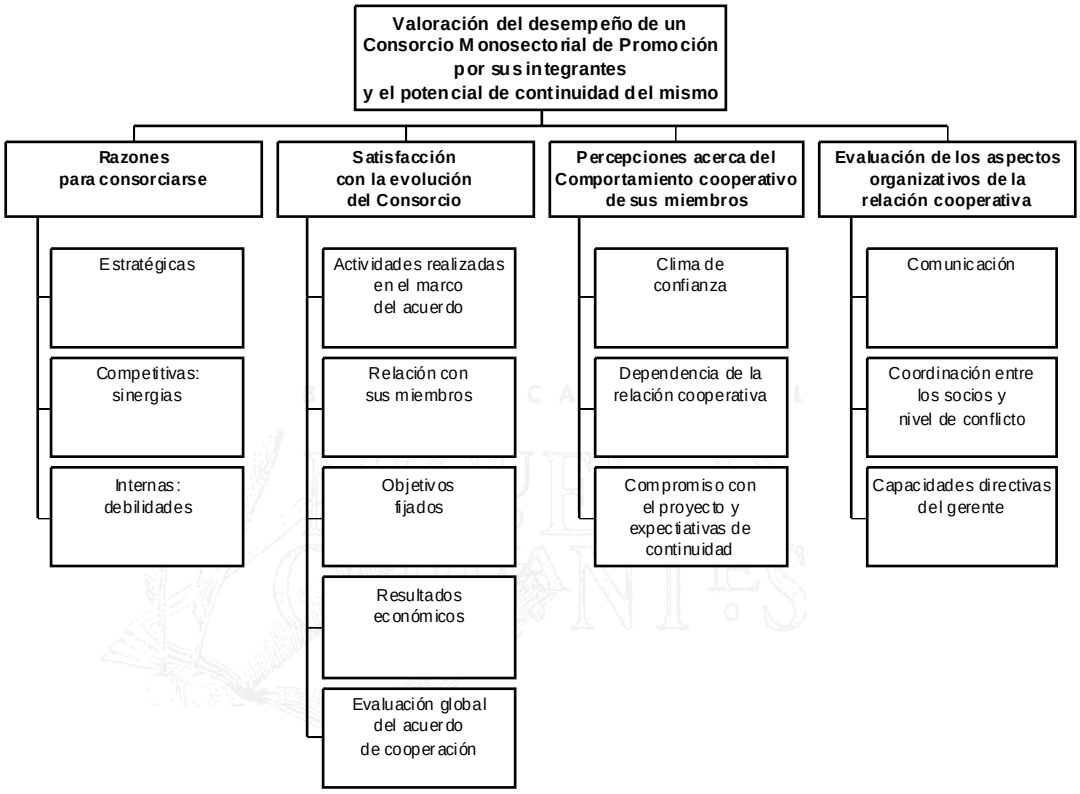
El primer paso para resolver un problema de decisión según la metodología del AHP es descomponer éste en una jerarquía. El problema se descompone en criterios, los cuales se pueden dividir a su vez en subcriterios y, en su caso, alternativas. Cada elemento o nivel en la jerarquía puede ser identificado y descompuesto en otro conjunto de componentes o elementos explicativos más específicos del problema, y se deben emplear tantos como sean necesarios.

En nuestro problema de decisión la meta será la valoración del desempeño del Consorcio de Promoción por sus integrantes y el potencial de continuidad del mismo. Los elementos que forman parte del problema se corresponden con las preguntas 8 a 13 del cuestionario. Estos han sido organizados jerárquicamente en niveles y nodos, que representan los diferentes criterios y subcriterios que se pretenden evaluar e integrar desde el punto de vista de los decisores. El hipotético árbol de decisión que representa nuestro problema quedaría del modo expuesto en la Figura 7.1.

En un segundo paso, los decisores –en este caso, los socios del Consorcio– establecerán prioridades entre los distintos elementos de la jerarquía, evaluando para ello mediante juicios de comparación en pares, la importancia o la preferencia de cada comparación. Una vez que se realiza esto con los criterios, se pasa a los subcriterios y después a cada uno de los elementos últimos en los que se subdividan esos subcriterios. En nuestro caso, los factores últimos de la jerarquía se corresponden con las cuestiones planteadas dentro de cada una de las 6 preguntas del cuestionario incluidas en este análisis. La importancia de cada uno de los elementos que componen el problema es calculada por el programa al

introducir las respuestas de cada uno de los socios-decisores. De este modo se obtienen los pesos relativos de cada una de las variables. Asignadas las prioridades, el programa combina los distintos puntos de vista de todos y cada uno de los socios, organizando los criterios y factores que inciden en la decisión y sus interrelaciones, en un proceso de estructura jerárquica.

Figura 7.1. **Jerarquización del problema.**



FUENTE: Elaboración propia.

Así, para el nodo correspondiente a las razones que impulsaron a los socios a consorciarse, las consideraciones estratégicas relacionadas con el acceso a nuevos mercados y la reducción de la dependencia de las ventas nacionales, son los motivos considerados más importantes o de mayor peso en su decisión de pertenencia al acuerdo de cooperación. Les siguen en importancia la razón de no disponer de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos estratégicos de manera individual y la posibilidad de obtener sinergias derivadas de la actividad del Consorcio que tengan un cierto reflejo en su cuenta de resultados, esto es,

compartir los costes de promoción internacional de sus productos, alcanzar un mayor volumen de ventas gracias a la actividad exportadora, y lograr un mayor número de distribuidores e importadores de sus productos. Dentro de este grupo de criterios, la razón de mejorar el posicionamiento y la imagen del producto en los mercados internacionales ocupa el último lugar en la jerarquización de prioridades de este primer nodo del proceso. Estos resultados nos llevan a pensar que los socios integrantes del Consorcio se orientarán más en sus decisiones con relación al mismo por intereses individuales que tengan un claro reflejo en los resultados económicos de su empresa y, no tanto, por las acciones que gobiernan las actividades del acuerdo.

Figura 7.2. **Síntesis de prioridades con respecto a las motivaciones para formar parte del acuerdo de promoción.**

FUENTE: Elaboración propia.

Con respecto a las consideraciones tenidas en cuenta para evaluar la satisfacción de los socios con la evolución del Consorcio, el elemento que mayor importancia relativa tiene es la relación de la empresa con la figura del gerente. Los siguientes aspectos de mayor peso en este criterio son el grado de

consecución de los objetivos comunes previstos en el acuerdo y, en consecuencia, la imagen y el posicionamiento que se le está dando al producto, las diferentes acciones promocionales que se están realizando en este sentido, y la materialización de ambas cosas en una evolución incremental del volumen de las exportaciones y en una mayor rentabilidad de las ventas en el exterior.

Figura 7.3. **Síntesis de la importancia relativa de los diferentes aspectos evaluados en el grado de satisfacción de los socios con la evolución del Consorcio de Promoción.**

FUENTE: Elaboración propia.

Por lo que respecta al comportamiento cooperativo de los socios, el proceso de jerarquización establece como factores más importantes las expectativas de permanencia en el Consorcio a medio y largo plazo y la consideración del mismo como una inversión en tiempo, aspectos ambos relacionados con el grado de compromiso de los socios con el acuerdo de cooperación. De menor importancia, aunque no por ello menos relevantes, están otros factores relacionados con la confianza depositada por los socios en los

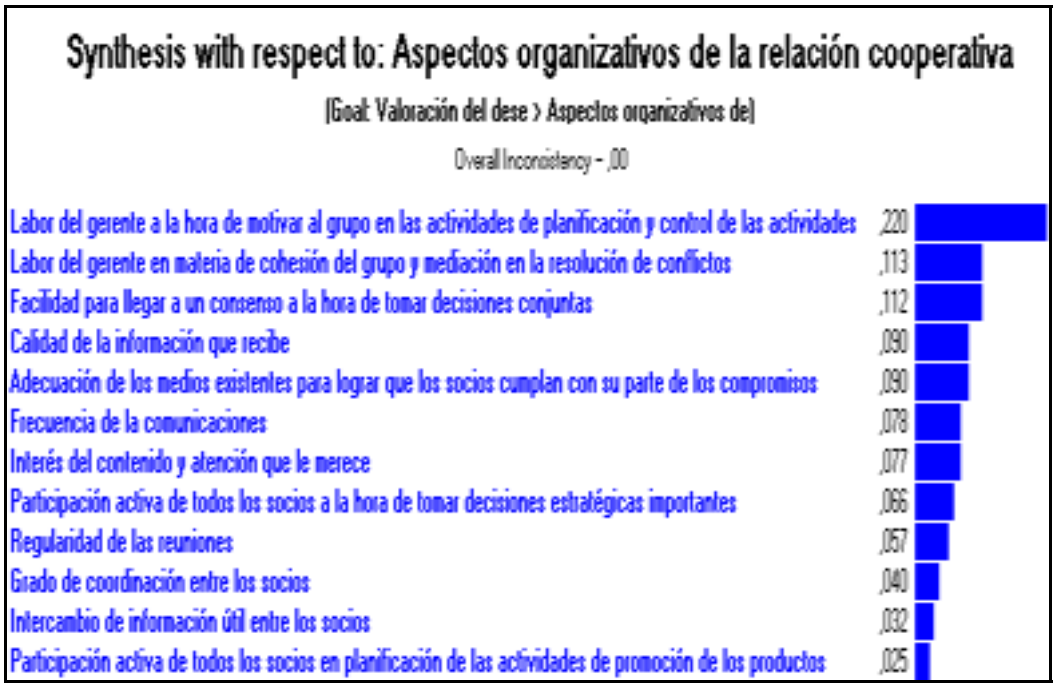
comportamientos futuros del resto de los miembros del Consorcio y con la mayor o menor dependencia de la relación para el logro de sus intereses.

Figura 7.4. **Síntesis de la importancia relativa de los aspectos incluidos en los subcriterios Confianza, Dependencia y Compromiso, relacionados con el comportamiento cooperativo de los miembros del Consorcio de Promoción.**

FUENTE: Elaboración propia.

De nuevo las capacidades de la figura del gerente, especialmente las relacionadas con su papel de dinamizador del grupo, aparecen como uno de los factores más importantes en la valoración del desempeño del Consorcio de Promoción, esta vez dentro de la priorización que se hace con respecto a los aspectos organizativos del acuerdo. En un segundo grado de importancia está el bajo nivel de conflicto entre los socios a la hora de tomar decisiones y la labor del gerente para mediar que así sea. Los aspectos relacionados con la frecuencia y regularidad de las comunicaciones, el grado de coordinación entre los socios y el intercambio de información entre éstos, tienen un peso relativo en la valoración del Consorcio bastante inferior al resto.

***Figura 7.5*. Síntesis de la importancia relativa de los aspectos organizativos del Consorcio de Promoción.**



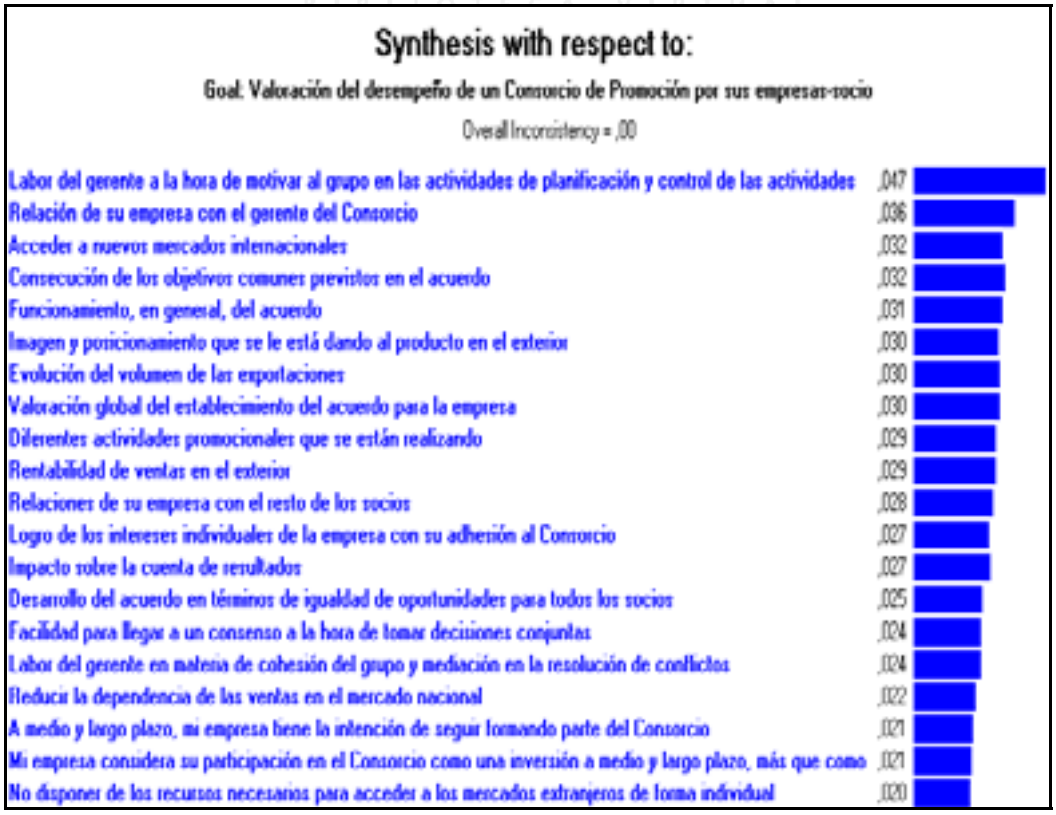
FUENTE: Elaboración propia.

Si agregamos todos los criterios y subcriterios dentro de un único proceso de jerarquía, se obtienen los aspectos que mayor peso relativo tienen frente al resto en la valoración del desempeño del Consorcio de Promoción y en el proceso de decisión acerca de su continuidad en el mismo (en la figura 7.6 se han recogido los 20 primeros).

Según estos resultados, el factor crítico más importante estaría representado por la figura del gerente del Consorcio de Promoción en su papel de dinamizador del grupo y en las capacidades de éste para motivar a su miembros en las actividades de planificación de la estrategia grupal y de control de las acciones que se realicen en el marco del acuerdo. Por otra parte, el modo en el que se desarrollen las relaciones entre el gerente y cada una de las empresas-miembro, condicionará también de manera importante las decisiones de continuidad de éstas en el acuerdo de cooperación.

El siguiente aspecto crítico más importante en la valoración positiva o negativa del desempeño del Consorcio de Promoción, será el grado en el que se vayan alcanzando los objetivos de promoción y posicionamiento del producto previstos en el acuerdo y, en consecuencia, el mayor acceso a nuevos mercados internacionales y los mayores volúmenes de exportación que se logren. Seguido de esto, su percepción más o menos satisfactoria del funcionamiento del acuerdo, en general, y de las líneas de actuación que sigue el Consorcio para alcanzar los objetivos anteriores, incidirán también de manera importante en sus decisiones sobre su continuidad en el grupo.

Figura 7.6. **Factores críticos más importantes en la valoración del desempeño del Consorcio de Promoción por sus integrantes y de su continuidad en el tiempo.**



FUENTE: Elaboración propia.

En menor medida incidirán en la valoración del desempeño del Consorcio de Promoción, los aspectos relacionados con las relaciones de las empresas entre

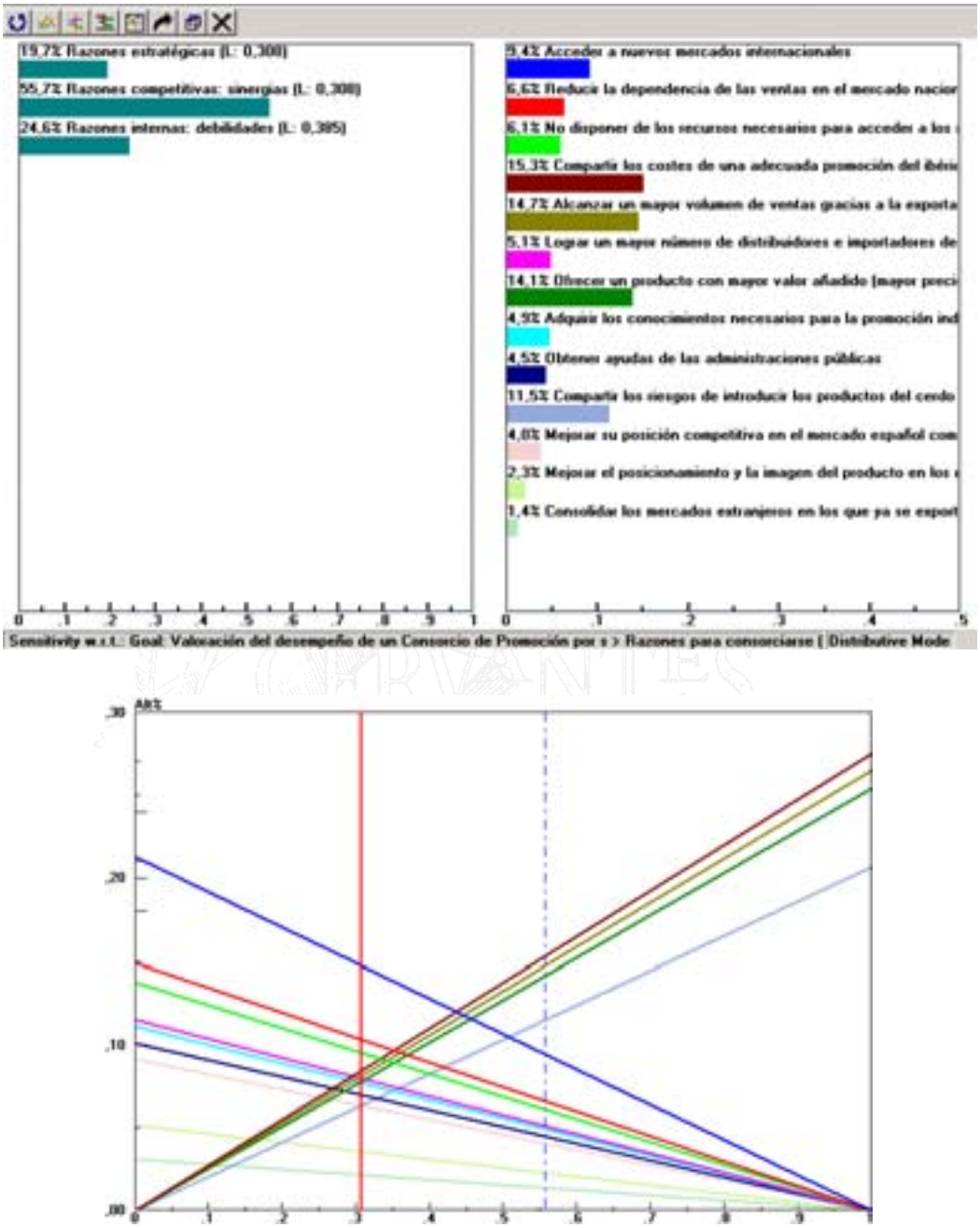
sí y el desarrollo del acuerdo en términos de igualdad de oportunidades para todos los socios. En su papel de mediador en las relaciones entre las empresas-miembro, las capacidades del gerente para mantener la cohesión del grupo y mediar en la resolución de conflictos, a pesar de tener un cierto peso relativo, no se consideran tan importantes para la valoración del desempeño del Consorcio.

7.3. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE LOS FACTORES CRÍTICOS: SIMULACIÓN DE DISTINTOS ESCENARIOS

Una vez finalizada la evaluación de la jerarquía de factores de los que dependerá el proceso de decisión, es posible analizar diferentes escenarios modificando la ponderación atribuida a los criterios y subcriterios. Los diferentes análisis de sensibilidad del AHP permiten analizar cómo afectan estos cambios al proceso jerárquico, observar cómo se vería modificado el orden y la importancia de los factores críticos obtenidos y verificar la permanencia o no dicha clasificación bajo diferentes escenarios.

Así, por ejemplo, si en el criterio razones para consorciarse, las consideraciones competitivas –o sinergias que se esperan obtener mediante el acuerdo de cooperación– tuviesen un peso relativamente superior a las consideraciones estratégicas, el escalafón de prioridades variaría, y el acceder a nuevos mercados internacionales o reducir la dependencia del mercado nacional, pasarían a tener una prioridad inferior a las ventajas de compartir costes y riesgos de promoción, la posibilidad de alcanzar un mayor volumen de ventas gracias a la exportación y de obtener una mayor rentabilidad como resultado de su mayor valor añadido.

Figura 7.7. **Análisis de sensibilidad. Incremento de la ponderación de las razones competitivas o sinergias derivadas del Consorcio de Promoción.**



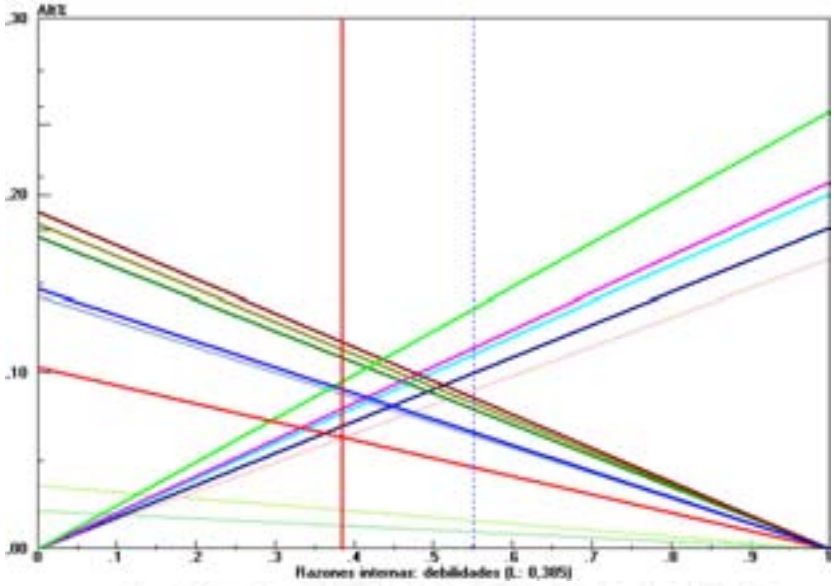
FUENTE: Elaboración propia.

Si por el contrario, las debilidades internas de los socios integrantes en el Consorcio de Promoción tienen un peso relativo muy superior a las consideraciones estratégicas o competitivas, el no disponer de los recursos necesarios para acceder a los mercados extranjeros de forma individual sería

ahora el factor más importante, seguido entonces de los objetivos de lograr un mayor número de clientes fuera de España y de adquirir los conocimientos necesarios para promocionar de manera individual los productos en el exterior. Bajo este escenario, los objetivos de acceder a nuevos mercados internacionales o reducir la dependencia del mercado nacional, se situarían en la jerarquización incluso por debajo de las consideraciones competitivas o sinergias antes mencionadas.

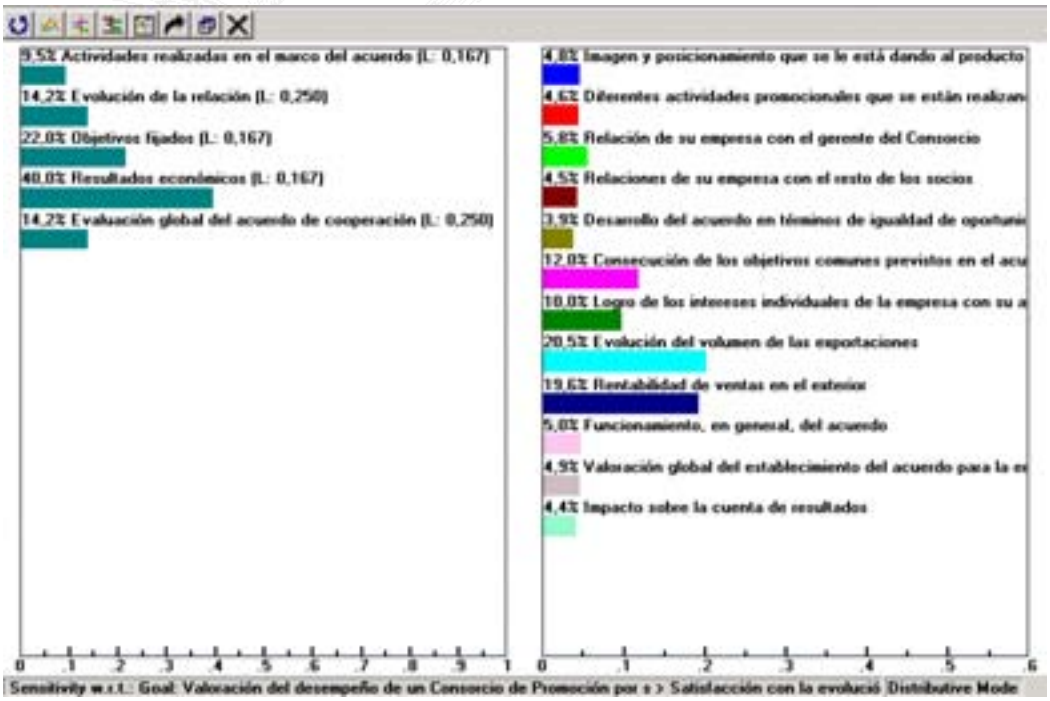
Del mismo modo, si las empresas integrantes del Consorcio de Promoción, al considerar su satisfacción con respecto a la evolución del acuerdo, conceden una prioridad muy superior a los aspectos relacionados con los rendimientos económicos esperados del Consorcio, los factores más tenidos en cuenta el su proceso de decisión serán la evolución del volumen de las exportaciones y la rentabilidad de las ventas en el exterior, muy por encima incluso de la consecución de los objetivos comunes previstos en la alianza.

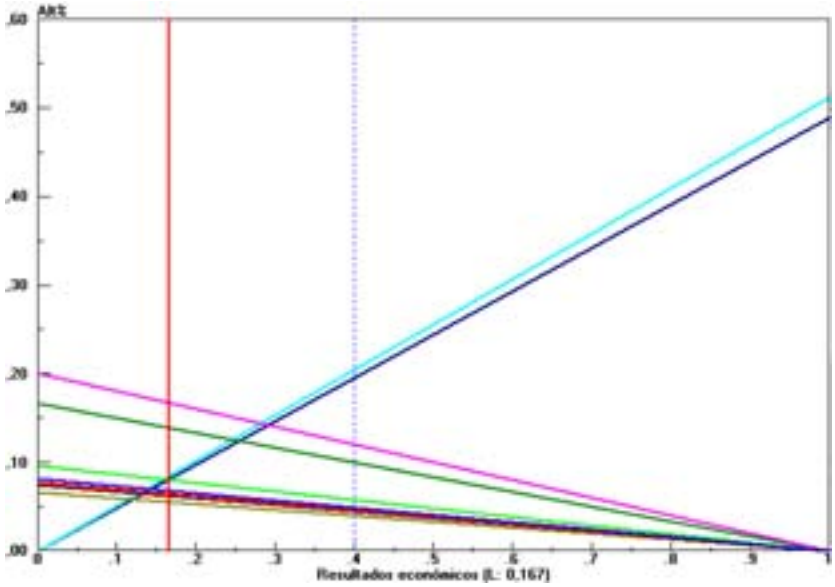
Figura 7.8. **Análisis de sensibilidad. Incremento de la ponderación de las razones internas o debilidades inherentes a las empresas-socio.**



FUENTE: Elaboración propia.

Figura 7.9. **Análisis de sensibilidad. Incremento de la ponderación del subcriterio relacionado con la satisfacción de los resultado económicos esperados del Consorcio.**



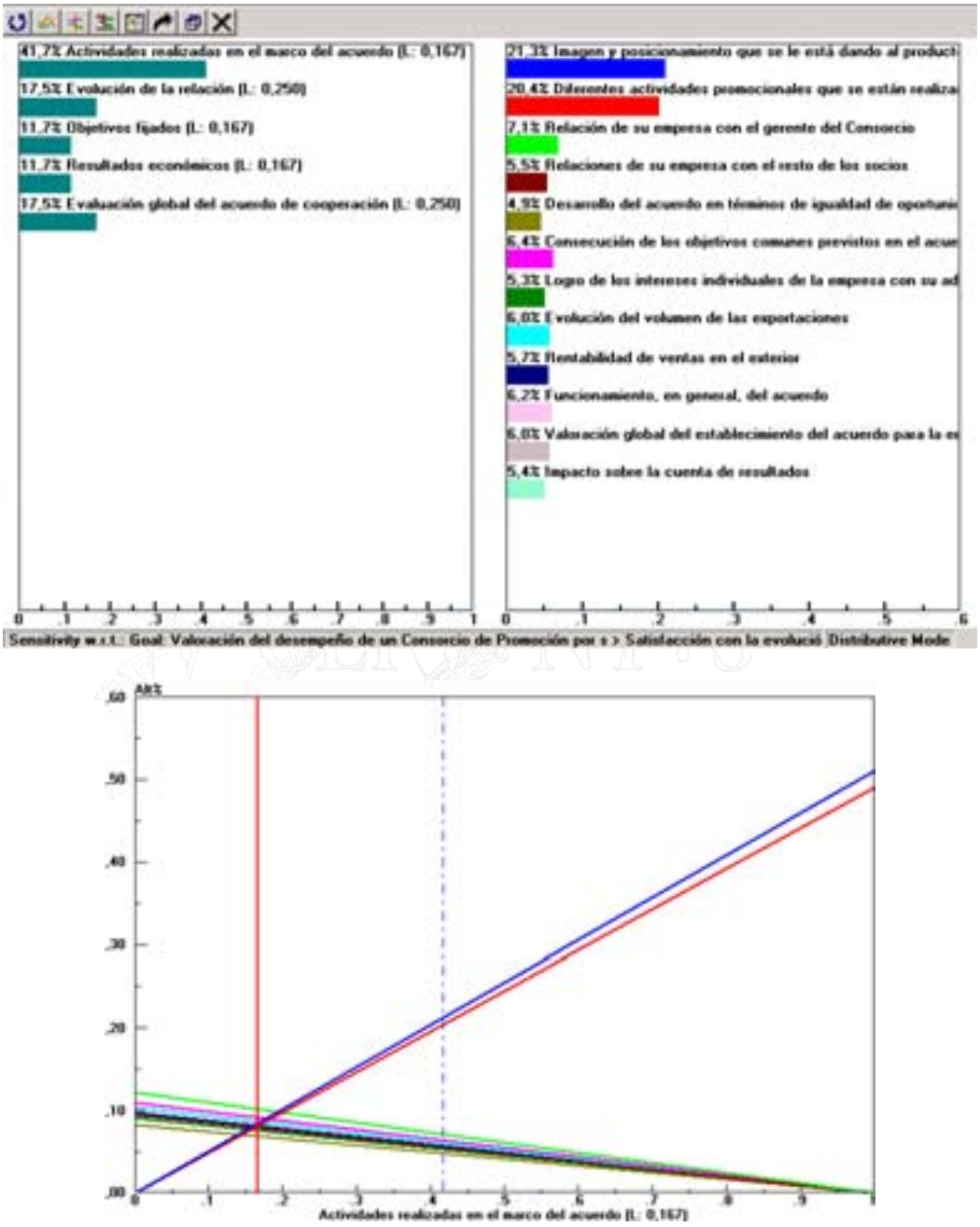


FUENTE: Elaboración propia.

Por el contrario, si la importancia de la satisfacción de los socios con respecto a las actividades que se están realizando en el seno del Consorcio es muy superior al resto, como cabría esperar, la imagen y el posicionamiento de los productos y las actividades promocionales que se realicen para ello, se colocan en el nivel más alto de la jerarquía, muy por encima del resto de factores incluidos en las demás categorías de este nodo del proceso de decisión (veáse figura 7.10).

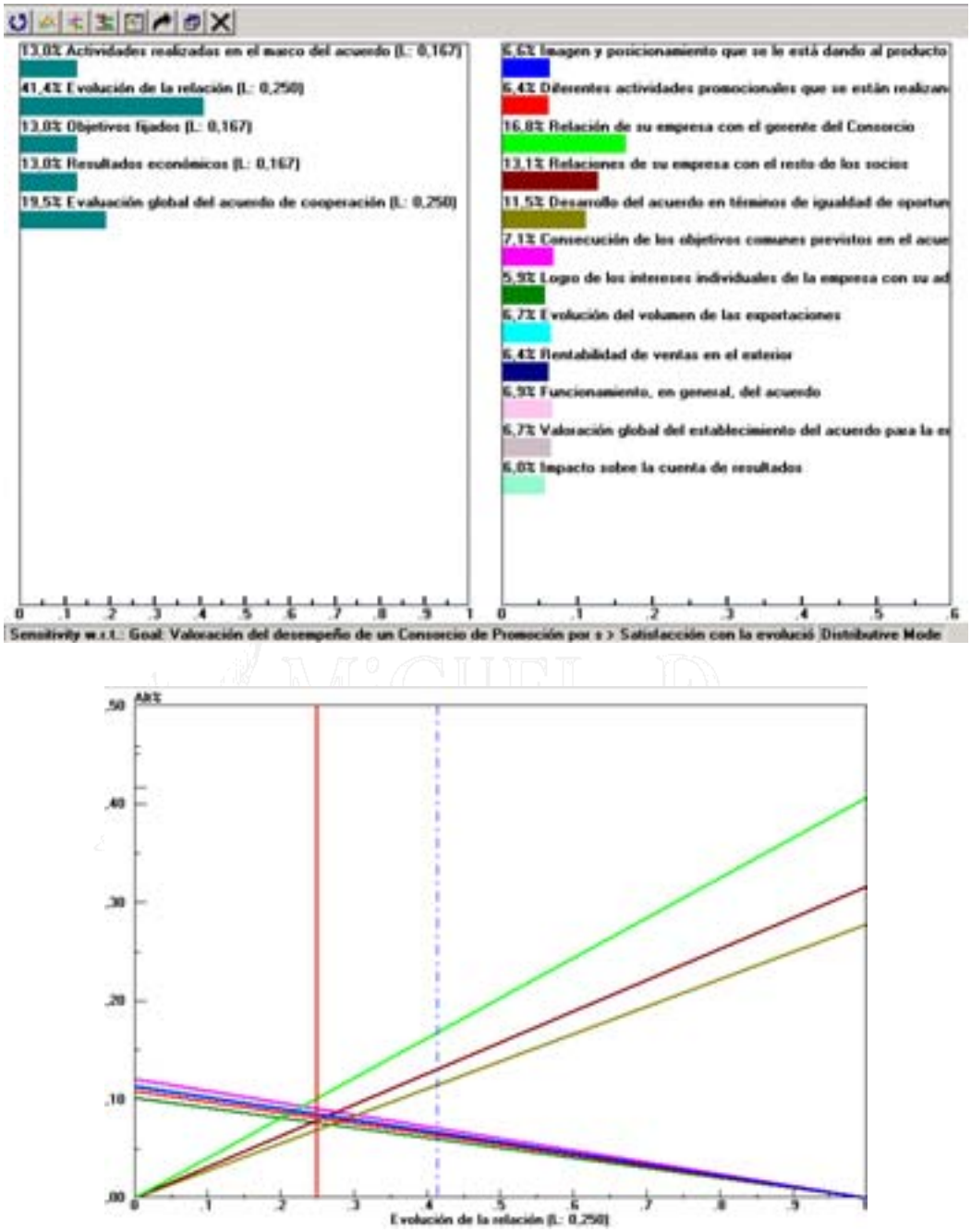
También un mayor peso relativo de la satisfacción de los socios del Consorcio con respecto a la relación entre sus integrantes, modifica las prioridades de los factores considerados en el proceso de decisión, elevando aún más el grado de importancia de las relaciones de los socios con la figura del gerente y de la interrelación entre las empresas, así como la percepción de igualdad de oportunidades entre los socios, aspecto este último que quedaba en el último lugar de la jerarquización según los puntos de vista de los socios que respondieron a la encuesta (véase la 7.11).

***Figura 7.10*. Análisis de sensibilidad. Incremento de la ponderación del subcriterio relacionado con la satisfacción de las actividades que se realizan en el marco del acuerdo.**



FUENTE: Elaboración propia.

Figura 7.11. **Análisis de sensibilidad. Incremento de la ponderación del subcriterio relacionado con la satisfacción de los socios de la evolución de la relación.**



FUENTE: Elaboración propia.

Con respecto a las prioridades establecidas en las variables o subcriterios que definen el comportamiento cooperativo de los socios, un mayor peso relativo

del nodo que representa el compromiso de los integrantes del Consorcio y la valoración de sus expectativas de continuidad, no introduce modificaciones sustanciales de la clasificación inicialmente obtenida. A excepción, no obstante, de la importancia de valorar la permanencia de los socios en el Consorcio en función de los resultados que se esperen obtener a corto plazo, que pasa de ocupar uno de los tres últimos niveles de la jerarquización original a uno de los tres primeros, aunque el peso relativo con respecto al resto no difieren demasiado de los que se sitúan inmediatamente después.

Los análisis de sensibilidad del escenario anterior y del resto de posibilidades se pueden consultar en Anexo. La modificación de la importancia relativa de los subcriterios en los que se divide la valoración de los aspectos organizativos del Consorcio, tampoco genera clasificaciones extremadamente diferentes de las iniciales. Del mismo modo, pequeñas modificaciones en los pesos relativos de los criterios en el nivel más alto del proceso analítico-jerárquico tampoco dan lugar a modificaciones importantes en la clasificación jerárquica inicial.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

Conclusiones

Los resultados de la presente investigación muestran las peculiaridades de un acuerdo de cooperación entre empresas competidoras, cuyo objetivo es aunar esfuerzos y compartir los costes de promoción de sus productos en el exterior. En este sentido, la empresa conjunta en la que se materializa el acuerdo hace las veces de departamento de marketing internacional de la alianza interempresarial. Como tal, sus actividades van dirigidas a crear una imagen y un posicionamiento adecuado de los productos de las empresas-miembro en los mercados internacionales, que les permita iniciar, mantener o aumentar su actividad exportadora de cara a iniciar o a avanzar en su proceso gradual de internacionalización. En su planteamiento y en su forma de organización, esta alianza entre empresas es muy similar a los consorcios de exportación habituales, pero difiere de éstos no sólo en la forma de operar y en las actividades que realiza, sino también en las propias bases de colaboración.

El análisis de la situación de los consorcios de exportación en España realizado en esta tesis y los realizados en otros estudios empíricos similares consultados, constatan la elevada tasa de fracaso e inestabilidad de esta figura. No obstante, para algunas PYMEs con escasos recursos y capacidades, esta alternativa parecía ser la única alternativa posible para suplir esas deficiencias y poder iniciar la actividad exportadora. La realidad sin embargo es muy diferente. La formación de empresas conjuntas para la exportación no parece ser una buena solución para abordar esta primera etapa que constituye el proceso de internacionalización de la empresa. Las empresas que no han tenido contactos previos con los mercados internacionales desconocen, no sólo sus capacidades para operar y competir en dicho ámbito, sino también los pormenores que conlleva la actividad exportadora. Cabe esperar que, bajo estas circunstancias, el carácter exploratorio de las empresas les lleve a comportarse de manera oportunista, entorpeciendo la labor de la actividad colectiva y obstaculizando los esfuerzos del resto de empresas-miembro que, por su mayor experiencia, están más comprometidas con esta actividad.

Los Consorcios Monosectoriales de Promoción se ajustan mejor al perfil de este tipo de empresas y resultarían de mayor utilidad en estas primeras etapas de la actividad exportadora. No estamos diciendo con esto que la figura del consorcio de exportación deba desaparecer, sino más bien reservarse para PYMEs más comprometidas con los mercados internacionales, pero cuya escasez de recursos les impide exportar de manera continua o encuentran en esta figura una forma más eficiente de hacerlo.

Por otra parte, los consorcios de exportación requieren de un esfuerzo organizativo muy grande, pues sus deficiencias y problemas a este respecto suele ser una de las causas más señaladas de su fracaso e inestabilidad. Este problema se suaviza en los Consorcios de Promoción, ya que, al ser los propios socios los que exportan, realizan las labores de venta, y, en definitiva reciben los pedidos, los conflictos por el reparto de beneficios de las exportaciones no existen y las necesidades organizativas del Consorcio son mucho menores. Este tipo de consorcios conlleva una escasa renuncia por parte de las empresas-miembro a sus propias facultades de decisión con respecto a la comercialización de sus productos en el exterior. Además, al dedicarse en exclusiva a la tarea de promoción de las exportaciones, los esfuerzos que se realizan no se diluyen en diversas tareas, percibiéndose los resultados como más satisfactorios.

En cierto modo, esta figura no es nueva. La literatura sobre consorcios de exportación distingue entre consorcios de venta y consorcios que se dedican exclusivamente a labores de promoción. Estos engloban a empresas pertenecientes a sectores muy concretos, buscando la diferenciación clara de sus productos en el exterior mediante una contramarca de calidad común. Sin embargo, en España sólo existe y ha existido un único consorcio creado exclusivamente con este fin, que siga en funcionamiento en la actualidad y que lo haga satisfactoriamente desde el punto de vista de sus socios integrantes.

Por otra parte, su estudio en profundidad desde la perspectiva teórica de la literatura existente sobre los acuerdos de cooperación y las alianzas estratégicas, nos ha llevado a concluir que esta forma de cooperación no se rige por los

mismos principios y, por lo tanto, los resultados no son generalizables. De hecho, el análisis descriptivo de la encuesta ya ponía de manifiesto ciertas discrepancias en el comportamiento de sus socios y en su relación, que nos llevaban a pensar que la óptica desde la que estabamos observando esta figura no era la correcta. La primera característica que la distingue de los acuerdos de cooperación estudiados en la literatura es el elevado número de empresas que la integran. Por otra parte, los aspectos observados como determinantes del éxito de este tipo de acuerdos no explican el buen rendimiento que está teniendo el Consorcio. Es más, algunos de esos factores no sólo no parecen tener repercusión en el desempeño del Consorcio, sino que tal y como se presentan deberían abocar a la relación al fracaso, según estos estudios.

Así, por ejemplo, no parece existir un clima de confianza bueno entre los socios, sino más bien todo lo contrario. La existencia de una dinámica competitiva parece crear dudas y desconfianza entre los miembros del Consorcio. Esta desconfianza hacia el comportamiento del resto de los socios parece ser el sentimiento predominante en sus relaciones y en la percepción de las actuaciones de los demás. Sin embargo, ello no parece dificultar el funcionamiento del acuerdo de cooperación y no interfiere negativamente en su valoración satisfactoria del acuerdo. Lo mismo sucede con el compromiso de los socios con el acuerdo. Junto con la confianza es uno de los factores que más veces se ha destacado en la literatura como pieza clave para el buen funcionamiento de los acuerdos de cooperación. Sin embargo, los socios del Consorcio de Promoción muestran un nivel de compromiso más bien bajo y un comportamiento manifiestamente oportunista hacia la relación.

A pesar de todo ello, el funcionamiento en general del acuerdo se percibe como satisfactorio para los socios y por lo tanto su desempeño hasta el momento se considera exitoso. Además, aunque los socios no están completamente satisfechos con el alcance y la consecución de los objetivos previstos, la continuidad y estabilidad que haga viable seguir trabajando y cooperando para lograr su cumplimiento parece estar garantizada, pues existe un elevado número

de socios cuyas expectativas de seguir perteneciendo al mismo son muy positivas.

Entre los factores de éxito de los Consorcios Monosectoriales de Promoción, el gerente se configura como uno de los elementos clave a la hora de posibilitar el adecuado desarrollo de la actividad objeto de colaboración. Por un lado, porque en dicha figura recae la tarea de ejecutar la estrategia colectiva de sus socios y las actividades promocionales encaminadas a lograr los objetivos previstos en el acuerdo de cooperación. Por otro lado, porque de sus capacidades como dinamizador del grupo y mediador en la resolución de conflictos, depende la estabilidad del acuerdo y la continuidad de la relación entre los miembros del Consorcio. Su papel en la difícil tarea de mantener motivado y cohesionado al grupo, y de incentivar a los socios para evitar que adopten una actitud pasiva y poco comprometida con la actividad cooperativa que les une, constituirá un elemento de especial trascendencia en el buen funcionamiento del Consorcio.

La presente investigación presenta algunas limitaciones que pueden no hacer factible la generalización de sus resultados. Dichas limitaciones son las que con frecuencia se presentan en aquellos estudios en los cuales se hace uso de la investigación del caso como medio de extraer conclusiones acerca de un determinado fenómeno. La realización del análisis para un único caso de estudio extiende aún más si cabe estas limitaciones. No obstante, esto último no ha sido una elección, sino que nos ha venido impuesto por las circunstancias al no existir un caso similar al que ha sido objeto de investigación en esta Tesis Doctoral.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

Bibliografía

AABY, N.E. y SLATER, S.F. (1989). Management, influence on export performance: A review of the empirical literature 1978-1988. *International Marketing Review* 6, 7-22.

ALONSO, J.A. (1993). Capacidades exportadoras y estrategia internacional de la empresa. En: Empresas y Empresarios Españoles en la Encrucijada de los Noventa (Ed. J. Velarde, J.L. García Delgado y A. Pedreño). Editorial Cívitas, Madrid.

ALONSO, J.A. (1994). El proceso de internacionalización de la empresa. *Información Comercial Española* 725, 127-143.

ALONSO, J.A. (1991). La internacionalización de la empresa española. *Economistas* 521, 76-86.

ALONSO, J.A. (1993). Internationalization process and forms of market penetration: A dynamic proposal. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. UCM. Documento de Trabajo 9410.

ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1996). Obstáculos a la internacionalización y políticas públicas de promoción. El caso de España. *Papeles de Economía Española* 66, 124-143.

ÁLVAREZ, J.M. (1991). Consorcios de exportación. La asociación inteligente. *Expansión Comercial* 79, 26-35.

ÁLVAREZ RAMOS, J. (2001). El mercado exterior del jamón español. *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española* 2687, 15-18.

ANDALEEB, S.S. (1996). An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: The role of trust and dependence. *Journal of Retailing* 72, 77-93.

ANDERSEN, O. (1997). Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review* 37, 27-42.

ANDERSEN, O. (1993). On the internalization process of the firms: A critical analysis.

Journal of International Business Studies 24, 209-231.

ANDERSON, E. (1990). Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance. *Sloan Management Review* 31, 19-30.

ANDERSON, E. y GATIGNON, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies* 17, 1-26.

ANDERSON, E. y WEITZ, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research* 29, 18-34.

ANDERSON, J.C. y NARUS, J.A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing* 54, 42-58.

ARIÑO, A., GALLO, M.A., CAPPUYNS, K. y MÁÑEZ, I. (2002). Internacionalización vía alianzas estratégicas en la empresa familiar. IESE Business School. Universidad de Navarra. Cátedra de Empresa Familiar. Documento No. D/447.

ARIÑO, A. (1997). Veracity and commitment: Cooperative behavior in first-time collaborative ventures. En: Cooperative Strategies: European Perspectives. (Ed. P.W. Beamish y J.P. Killing). New Lexington Press, San Francisco.

ARIÑO, A. y DE LA TORRE, J. (1998). Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. *Organization Science* 9, 306-325.

ARIÑO, A. y DOZ, Y.L. (2000). Rescuing troubled alliances ... before it's too late. *European Management Journal* 18, 173-182.

ARIÑO, A., GARCÍA CANAL, E. y VALDÉS LLANEZA, A. (1999). Longevity of strategic alliances between competitors: A dynamic value creation approach. IESE. Universidad de Navarra. Documento de Trabajo nº 404.

ARIÑO, A. y GARCÍA PONT, C. (1998). Cooperar para crecer. El papel de las alianzas estratégicas. *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar* 10, 26-32.

ARIÑO MARTÍN, A. y GARCÍA PONT, C. (1996). Alianzas y bloques estratégicos: el comportamiento cooperativo como motor de su evolución. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 5, 133-144.

AUSTER, E.R. (1987). International corporate linkages: Dynamic forms in changing environments. *Columbia Journal of World Business* 22, 3-5.

AXELROD, R. y ROBERT AXELROD (1986). La Evolución de la Cooperación. Alianza, Madrid.

BALAKRISHNAN, S. y KOZA, M.P. Information asymmetry, adverse selection and joint-ventures: Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior and Organization* 20, 99-117. 1993. Netherlands.

BILKEY, W.J. (1978). An attempted integration of the literature on the export behaviour of firms. *Journal of International Business Studies* 9, 33-46.

BILKEY, W.J. y TESAR, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies* 8, 93-98.

BLEEKE, J. y ERNST, D. (1991). The way to win in cross-border alliances. *Harvard Business Review* 69, 127-135.

BORJA RAMÍREZ, F. (1999). Factores de potenciación del comercio exterior del jamón ibérico. I Jornadas sobre el Cerdo Ibérico y sus Productos. Salamanca.

BRADLEY, M.F. Market an internal organization in exporting for SMEs. Developing Markets for New Products and Sevices Through Joint Exporting by Innovative SMEs Seminar. 1985. Commision of the European Communities.

BROWNING, L.D.B.J.M. (1995). Building cooperation in a competitive industry: SEMATECH and the semiconductor industry. *Academy of Management Journal* 38, 113-151.

BUCKLEY, P.J. y CASSON, M. (1988). A theory of cooperation in international business. En: Cooperative Strategies in International Business (Ed. F.J. Contractor y P. Lorange). Lexington Books, Lexington, Mas.

BUCKLIN, L.P. y SENGUPTA, S. (1993). Organizing successful co-marketing alliances. *Journal of Marketing* 57, 32-46.

L'exportació en cooperació. (1985). Cambra Oficial de Comerç i Indústria de Terrassa. Terrassa.

CAMISÓN ZORNOZA, C. (1996). Dirección de empresas en entornos globales y abiertos: hacia la estrategia de alianzas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 2, 9-37.

CAMISÓN ZORNOZA, C. y LÓPEZ NAVARRO, M.Á. (2000). Cooperación doméstica e implantación comercial en el exterior: un análisis empírico de la realidad española a partir de los acuerdos cofinanciados por el ICEX. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 6, 31-51.

CAMISÓN ZORNOZA, C. y LÓPEZ NAVARRO, M.Á. (1999). Los consorcios de exportación como estrategia de cooperación: un análisis contingente con el proceso exportador de la PYME . *Dirección y Organización* 22, 5-13.

CAMPOS CALVO-SOTELO, M. y SILVIA VIOLANTE, M. (1994). Las alianzas estratégicas: un vehículo para crear valor y fortalecer la posición competitiva. *Cuadernos de Gestión Mckinsey y Co* Abril, 3-17.

CARNICER, D. y PERETE, J. (1995). *Los Consorcios de Exportación*. Cámara de Comercio de Valencia, Valencia.

CASANI FERNÁNDEZ DE NAVARRETE, F. (1996). La naturaleza de la cooperación empresarial: delimitación del concepto y principales enfoques teóricos. *Dirección y Organización* octubre, 67-77.

CASANI FERNÁNDEZ DE NAVARRETE, F. (1995). Una aproximación empírica a la cooperación interempresarial en España. *Información Comercial Española* 746, 25-41.

CASILLAS, J.C., MORENO, A.M. y OVIEDO, M.A. (1993). La PYME española ante la cooperación transnacional. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 2, 99-110.

CASTRO Y DE LA MONTAÑA, M.d.M. y MONEU LUCAS, I. (1993). Consorcios de Exportación. *Dirección y Progreso* 130, 49-53.

CASTRO Y DE LA MONTAÑA, M.d.M. y MONEU LUCAS, I. (1993). Los consorcios de exportación. *Información Comercial Española* 718, 63-78.

CAVUSGIL, S.T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research* 718, 63-78.

CAVUSGIL, S.T. y NEVIN, J.R. (1981). Internal determinants of export marketing behaviour: An empirical investigation. *Journal of Marketing Research* 18, 114-119.

CAVUSGIL, S.T. y NEVIN, J.R. (1993). *International Marketing. An Annotated Bibliography*. American Marketing Association. Bibliography Series., Chicago.

CHRISTELOW, D.B. (1987). International joint ventures: How important are they?. *Columbia Journal of World Business* 22, 7-13.

Consorcios de exportación: esquemas de comercialización conjunta de las exportaciones. (1982). Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT y Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Ginebra-Santiago.

Increasing Exports Through the Coordination and Finance of Joint Efforts to Sell New Goods and Services. 1984. Commission of the European Communities. Luxemburgo, Proceedings, Gibb, J.M. (ed.).

Formas agrupadas para exportar: los consorcios de exportación. 1995. Consejo de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación de la Comunidad Valenciana. Valencia.

CONTRACTOR, F.J. y LORANGE, P. (1988). Why should firms cooperate?. The strategy and economics basis for cooperative ventures. En: Cooperative Strategies in International Business (Ed. F.J. Contractor y P. Lorange). Lexington, Mas.

COSTA CAMPI, M.T. (1989). La cooperación entre empresas. Nueva estrategia competitiva. *Economía Industrial* 266, 27-46.

COSTA, M.T. y CALLEJÓN, M. (1992). La Cooperación Entre Empresas: Una Nueva Estrategia Competitiva. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Madrid.

COVIELLO, N.E. y MCAULEY (1999). Internationalization and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review* 39, 223-256.

CULLEN, J.B., JOHNSON, J.L. y SAKANO, T. (2000). Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business* 35, 223-240.

CZINKOTA, M.R. (1982). Export Development Strategies: US Promotion Policies. Praeger Publishers, New York.

DA ROCHA, A. (1988). Os consórcios como alternativa para a exportaçao. En: Gerencia De Exportacao No Brasil (Ed. A. Da Rocha). Atlas, S.A., Sao Paulo. Rio de Janeiro, UFRJ.

DAS, T.K.B.-S.T. (2000). Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science* 11, 77-110.

DAS, T.K.B.-S.T. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances. *Organization Studies* 22, 251-283.

DESS, G.G. y ROBINSON, R.B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objetive measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal* 5, 265-273.

DOUMA, M.U., BILDERBEEK, J., IDENBURG, P.J. y LOOISE, J.K. (2000). Strategic alliances: Managing the dynamics of fit. *Long Range Planning* 33, 579-598.

DOZ, Y.L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?. *Strategic Management Journal* 17, 55-83.

DUNNING, J.H. (1995). Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies* 26, 461-491.

DURÁN, J.J. (1994). Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa. *Información Comercial Española* 735, 21-41.

DUSSAUGE, P. y GARRETTE, B. (1997). Anticipating the evolutions and outcomes of strategic between rival firms. *International Studies of Management y Organization* 27, 104-126.

DUSSAUGE, P. y GARRETTE, B. (1999). Cooperative Strategy: Competing Successfully Through Strategic Alliances. John Wiley y Sons, Chichester, UK.

DUSSAUGE, P. y GARRETTE, B. (1995). Determinants of success in international strategic alliances: Evidence from the global aerospace industry. *Journal of International Business Studies* 26, 505-530.

DUSSAUGE, P. y GARRETTE, B. (1991). Las alianzas estratégicas internacionales entre firmas competidoras: un enfoque inductivo y estadístico. *Información Comercial Española* 692, 113-131.

DUSSAUGE, P., GARRETTE, B. y MENGUZZATO-BOULARD, M. (1997). Alianzas entre competidores. ¡Atención a las repercusiones!. *Harvard Deusto Marketing y Ventas* 16, 36-42.

DYER, J. y SINGH, H. (1998). The relational view: Cooperative strategic and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review* 29, 660-679.

ESCRIBÁ ESTEVE, A. Evolución de la literatura y tendencias de investigación en las alianzas entre empresas. *Quaderns de Treball*. Universidad de Valencia. Facultad de Economía. No. 122. 2001. 1995.

ESCRIBÁ ESTEVE, A. (2003). Hacia una perspectiva dinámica en el estudio de las alianzas estratégicas: una revisión de la evolución de la literatura. *Dirección y Organización* 29, 97-120.

ESCRIBÁ ESTEVE, A. (2001). Procesos de generación de confianza en los acuerdos de cooperación: una aproximación desde el comportamiento de las empresas participantes. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas* 13, 467-495.

ESCRIBÁ ESTEVE, A., SÁNCHEZ PEINADO, L. y SÁNCHEZ PEINADO, E. (2003). Nueva evidencia sobre el uso de la cooperación entre empresas en España en el periodo 1994-1999: características y evolución. *Información Comercial Española* 809, 189-207.

ESCRIBÁ ESTEVE, A. y MENGUZZATO BOULARD, M. (1999). Determinantes y efectos del comportamiento cooperativo de los socios en las alianzas estratégicas. *Revista ICADE* 48, 25-43.

FERNANDEZ DE ARROYABE, J.C. y ARRANZ PEÑA, N. (1999). Las redes de

cooperación empresarial: ¿una organización para el próximo milenio?. *Dirección y Organización* 21, 12-19.

FERNÁNDEZ-JARDÓN FERNÁNDEZ, C.M., GONZÁLEZ GURRIARÁN, J., FIGUEROA DORREGO, P., PENAVELLA, S. y MONTEAGUDO CABALEIRO, A. (2001). FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1991). La cooperación empresarial. *Información Comercial Española* 693, 25-38.

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1996). Innovación, Tecnología y Alianzas Estratégicas. Factores Clave De La Competencia. Civitas, Madrid.

FONFRÍA MESA, A. (1997). Factores tecnológicos y estructurales explicativos de la internacionalización de las empresas innovadoras. *Instituto de Análisis Industrial y Financiero*. UCM. Documento de Trabajo, n 4.

FRANKO, L.G. (1987). New forms of investment in developing countries by US companies: A five industry comparison. *Columbia Journal of World Business* 22, 39-56.

GARCÍA CANAL, E. (1993). La cooperación empresarial: una revisión de la literatura. *Información Comercial Española* 714, 87-98.

GARCÍA CANAL, E. (1992). La cooperación interempresarial en España: características de los acuerdos suscritos entre 1986 y 1989. *Economía Industrial* 286, 113-122.

GARCÍA CANAL, E. (1999). Cooperative agreements in Spain after its integration into the European Union. *European Business Review* 99, 105-114.

GARCÍA CANAL, E. (1996). El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: tendencias actuales. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 5, 109-132.

GARCÍA CANAL, E. (1998). Evidencias empíricas sobre los acuerdos de cooperación suscritos por empresas españolas. *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española* 2576, 25-32.

GARCÍA CANAL, E., LÓPEZ DUARTE, C., RIALP CRIADO, J. y VALDÉS

LLANEZA, A. (1998). Las estrategias de cooperación como medio de internacionalización: experiencias de las empresas españolas. Centre d´Economia Industrial. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona.

GARCÍA CANAL, E. y VALDÉS LLANEZA, A. (1997). Alianzas para impulsar la internacionalización: tipología en las empresas españolas (1986-1989). *Economía Industrial* 314, 171-177.

GARCÍA CANAL, E. y VALDÉS LLANEZA, A. (2000). Influencia de las condiciones iniciales en el rendimiento de las empresas conjuntas: teoría y evidencia. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 5, 25-49.

GARCÍA-OCHOA Y MAYOR, M. (2002). Estudio empírico sobre la cooperación empresarial en España. *Dirección y Organización* 27, 139-147.

GEBHARD, T.A. (1987). Export joint ventures as a tool for small business. *Business Forum* Fall, 26-29.

GEMÜNDEN, H.D. (1992). Success factors of export marketing: A meta-analytic critique of the empirical studies. En: New Perspectives in International Marketing (Ed. S.J. Paliwoda). Routledge, Londres.

GENESCÀ, E. (1995). Estrategia de cooperación y competitividad. En: Dirección De Empresas De Los Noventa (Ed. A. Cuervo). Ed. Cívitas, Madrid.

GERINGER, J.M. y HEBERT, L. (1989). Control and performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies* 20, 235-254.

GERINGER, J.M. y HERBERT, L. (1991). Measuring performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies* 22, 249-264.

GLAISTER, K.W. y BUCKLEY, P.J. (1998). Measures of performance in UK international alliances. *Organization Studies* 19, 89-118.

GOMES-CASSERES, B. (1996). The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry. Harvard University Press, Cambridge, MA.

GOMES-CASSERES, B. (1994). Group versus group: how alliance networks compete. *Harvard Business Review* julio-agosto, 62-74.

GOMES-CASSERES, B. (1987). Joint venture instability: Is it a problem? *Columbia Journal of World Business* 22, 97-102.

GRANDORI, A. (1997). An organizational assessment of interfirm coordination modes. *Organization Studies* 18, 897-925.

GULATI, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal* 19, 293-317.

GULATI, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal* 38, 85-112.

GULATI, R. y SINGH, H. (1998). The architecture of cooperation: managing coordination cost and appropiation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly* 43, 781-814.

GULATI, R. y KHANNA, T. (1994). Unilateral commitments and the importance of process in alliances. *Sloan Management Review* 35, 61-69.

GUTIÉRREZ DE GANDARILLA SALDAÑA, A. y HERAS LÓPEZ, L.J. (1999). Formas de Internacionalización. Un estudio aplicado. *Instituto de Análisis Industrial y Financiero*. Universidad Complutense de Madrid. Documento de Trabajo, n 16.

HAGEDOORN, J. (1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal* 14, 371-385.

HAMEL, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal* 12, 83-103.

HAMEL, G., DOZ, Y.L. y PRAHALAND, C.K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review* 67, 133-139.

HAMEL, G., DOZ, Y.L. y PRAHALAND, C.K. (1989). Ventajas y riesgos de colaborar con la competencia. *Harvard Deusto Business Review* 3er. trimestre, 19-28.

HARRIGAN, K.R. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal* 9, 141-158.

HARRIGAN, K.R. (1986). Managing for Joint Ventures Success. Lexington Books, Massachusetts.

HARRIGAN, K.R. (1987). Strategic alliances: Their new role in global competition. *Columbia Journal of World Business* 22, 67-69.

HARRIGAN, K.R. (1985). Strategies for Joint Ventures. Lexington Books, Lexington, M.A.

HATFIELD, L. y PEARCE II, J.A. (1994). Goal achievement and satisfaction of joint ventures. *Journal of Business Venturing* 9, 423-449.

HATFIELD, L., PEARCE II, J.A., SLEETH, R.G. y PITTS, M.W. (1998). Toward Validation Of Partner Goal Achievement As A Measure Of Joint Venture Performance. *Journal of Managerial Issues* 10, 355-372.

HENNART, J.F. (1988). A transaction cost theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal* 9, 361-374.

HERMOSILLA PÉREZ, Á. y JOAQUÍN SOLÁ (1989). Cooperación Entre Empresas. Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial, Madrid .

HILL, R.C. y HELLRIEGEL, D. (1994). Critical contingencies in joint venture management: Some lessons from managers. *Organization Science* 5, 594-607.

HOVI, N. (1994). Internationalizing subcontractors: Is co-operation an alternative?. En: Internationalization Networks and Strategy (Ed. J.M. Veciana). Avebury, England.

HURTADO TORRES, N. (2002). La PYME y las estrategias de internacionalización: factores determinantes de su actitud frente a la exportación. Universidad de Granada, Granada.

HWANG, P.B.W.P. (1997). The Many Faces of Multi-Firm Alliances: Lessons for managers. *California Management Review* 39, 101-117.

JARILLO, J.C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal* 9, 31-41.

JARILLO, J.C. y MARTÍNEZ ECHEZARRAGA, J.I. (1991). Estrategia Internacional.

Más Allá de la Exportación. McGraw-Hill, Madrid.

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* 8, 23-32.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review* 7, 11-24.

JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM, J.E. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies* 12, 305-322.

KAMATH, S., ROSSON, P., PATTON, D. y BROOKS, M. (1987). Research on success in exporting: Past, present and future. En: Managing Export Entry and Expansion (Ed. Ph. Rosson y S.D. Reid). Praeger, Nueva York.

KILLING, J.P. (1983). Strategies for Joint Venture Success. Routledge, London.

KILLING, J.P. (1988). Understanding alliances: Tthe role of task and organiztional complexity. En: Cooperative Strategies in International Business (Ed. F.J. Contractor y P. Lorange). Lexington Books, New York.

KNOW, Y.-C. y KONOPA, L. (1992). Impact of host country market characteristics of the choice of foreign market entry mode. *International Marketing Review* 10, 60-76.

KOGUT, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal* 9, 319-332.

KOGUT, B. (1989). The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry. *Journal of Industrial Economics* 38, 183-198.

KOZA, M.P. y BALAKRISHNAN, S. (1993). Information asymmetry, market failures and joint ventures. *Journal of economic behaviour and organization* 20, 99-118.

KOZA, M.P. y LEWIN, A.Y. (1998). The Co-evolution of Strategic Alliances. *Organization Science* 9, 255-264.

KUMAR, N. y SCHEER, L.K. (1995). The effects of perceived interdependence on

dealer attitudes. *Journal of Marketing Research* 32, 348-356.

LANZARA, R., VARALDO, R. y ZAGNOLI, P. (1991). Public support to export consortia: The Italian case. En: Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations (Ed. F.H. Seringhaus y P.J. Rosson). Kluwer.

LAPIEDRA ALCAMI, R. (1999). El desarrollo de alianzas: una opción estratégica para las PYMES. *Dirección y Organización* 21, 161-166.

LEI, D. y SLOCUM JR., J.W. (1991). Global strategic alliances: Payoffs and pitfalls. *Organizational Dynamics* 19, 44-62.

LEONIDOU, L.C. y KATSIKEAS, C.S. (1996). The export development process: An integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies* 27, 517-551.

LITTLER, D., LEVERICK, F. y WILSON, D. (1993). Collaboration in New Technology-based Product Markets. *Technology Analysis y Strategic Management* 5, 211-233.

LÓPEZ NAVARRO, M.Á. (2001). Aspectos clave en el proceso de constitución y puesta en marcha de un consorcio de exportación. *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española* 2705, III-XV.

LÓPEZ NAVARRO, M.Á. (2001). Caracterización de los consorcios de exportación en el sector agroalimentario español. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros* 193, 143-168.

LÓPEZ NAVARRO, M.Á. (2002). La exportación agrupada como forma de acceso a los mercados internacionales. Una aproximación desde la perspectiva de los costes de transacción. *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española* 2730, 13-20.

LORANGE, P. y ROOS, J. (1991). Why some strategic alliances succeed and others fail. *Journal of Business Strategy* 12 , 25-30.

LORANGE, P. y PROBST, G.J.B. (1987). Joint ventures as self-organizing systems: A key to successful joint venture design and implementation. *Columbia Journal of*

World Business 22, 71-77.

LORENZONI, G. y LIPPARINI, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study. *Strategic Management Journal* 20, 317-338.

LOUTER, P., OUWERKERK, C. y BAKKER, B. (1991). An inquiry into successful exporting. *European Journal of Marketing* 25, 7-23.

LU, J.W. y BEAMISH, P.W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal* 22, 565-586.

LYLES, M.A. (1987). Common Mistakes of Joint Venture Experienced Firms. *Columbia Journal of World Business* 22, 79-86.

LYNCH, R.P. (1990). Building Alliances to Penetrate European Markets. *Joumal of Business Strategy* 11, 4-8.

LÓPEZ NAVARRO, M.A. y MOLINA MORALES, F.X. (2003). Sobre la utilización de diferentes indicadores para evaluar el desempeño en las empresas conjuntas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 9, 195-208.

LÓPEZ NAVARRO, M.Á. (2000). Una aproximación empírica a las características de la cooperación exportadora en el caso español. *Información Comercial Española* 788, 19-33.

LÓPEZ NAVARRO, M.Á. y CAMISÓN ZORNOZA, C. (2002). El efecto de la influencia ejercida por los socios sobre su nivel de desempeño: el caso de las empresas conjuntas. *Dirección y Organización* 28, 123-131.

LÓPEZ NAVARRO, M.Á. y CAMISÓN ZORNOZA, C. (2002). La influencia de la composición del grupo sobre el desempeño de las empresas conjuntas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 11, 79-104.

LLAMAZARES, O. (1999). Curso Superior de Estrategia y Gestión del Comercio Exterior. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

MANERA BASSA, J. y PÉREZ DEL CAMPO, E. (2001). Aprender a Exportar. Erica, Madrid.

MARCO LAJARA, B. y GARCÍA LILLO, F. (2001). La importancia de las variables cognigtivas en la propensión a cooperar de las empresas: el caso de los sectores tradicionales en la industria de Alicante. XI Congreso Nacional de ACEDE.

MARCO LAJARA, B., GARCÍA LILLO, F. y QUER RAMÓN, D. (2003). Factores de éxito y fracaso de la cooperación entre empresas: un enfoque organizativo estratégico. *Dirección y Organización* 29, 160-169.

MARITI, P. y SMILEY, R.H. (1983). Co-operative agreements and the organization of the industry. *Journal of Industrial Economics* 31, 437-415.

MARTÍNEZ BURGOS, F. (1994). El apoyo institucional a la internacionalización de la empresa. *Información Comercial Española* 735, 43-52.

MENGUZZATO BOULARD, M. (1992). La cooperación: una alternativa para la empresa de los 90. *Dirección y Organización* 4, 54-62.

MENGUZZATO BOULARD, M. (1995). La triple lógica de las alianzas estratégicas. En: Dirección De Empresas De Los Noventa (Ed. A. Cuervo García). Editorial Civitas, Madrid.

MIESENBOCK, K.L. (1988). Small businesses and exporting: A literature review. *International Small Business Journal* 6, 42-61.

MILLINGTON, A. y BAYLISS, B. (1999). Transnational marketing joint ventures: A viable market penetration strategy in the EU?. *European Management Journal* 17, 635-644.

MIRANDA COTANO, J.F. (1992). Organización de los acuerdos de cooperación interempresarial en España y su entorno. *Economía Industrial* 285, 87-97.

MOHR, J. y NEVIN, J.R. (1990). Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of Marketing* 54, 36-51.

MOHR, J.J. y SPEKMAN, R.E. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communicacion behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal* 15, 135-152.

MOLERO, J. y FONFRÍAS, A. (2000). Innovation and internationalisation policies in

Spain special consideration off less developed areas. *Instituto de Análisis Industrial y Financiero*. UCM. Documento de Trabajo, n 18.

MOORMAN, C. y ZALTMAN, G. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research* 29, 314-328.

MORGAN, R.M. y HUNT, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58, 20-38.

MORRIS, D. y HERGERT, M. (1987). Trends in International Collaborative Agreements. *Columbia Journal of World Business* 22, 15-21.

OHMAE, K. (1989). The global logic of strategic alliances. *Harvard Business Review* 67, 143-154.

OHMAE, K. (1989). La lógica mundial de las alianzas estratégicas. *Harvard Deusto Business Review* 40, 96-110.

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* 18, 855-877.

OLLER, V. (1968). La Colaboración Entre Empresas. Colección ESADE.

OSBORN, R.N. y BAUGHN, C.C. (1987). New patterns in the formation of US/Japanese cooperative ventures: The role of technology. *Columbia Journal of World Business* 22, 57-65.

OSBORN, R.N. y HAGEDOORN, J. (1997). The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal* 40, 261-278.

PARK, S.H. y RUSSO, M.V. (1996). When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure. *Management Science* 42, 875-890.

PARKHE, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal* 36, 794-829.

PEARCE, R.J. (1997). Toward understanding joint venture performance and survival: A bargaining and influence approach to Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review* 22, 203-225.

PERLMUTTER, H.V. y HEENAN, D.A. (1987). La cooperación para competir en el mercado mundial. *Harvard Deusto Business Review* 30., 49-58.

PORTER, M.E. y FULLER, M.B. (1988). Coaliciones y estrategia global. *Información Comercial Española* 658, 101-120.

PORTER, M.E. y FULLER, M.B. (1986). Coalitions and global strategy. En: Competition in Global Industries (Ed. M.E. Porter).

RECIO, M. y CABRERA, R. (1991). Consorcios de exportación: una aproximación. *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española* 2299, 3391-3396.

REID, S.D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies* 12, 101-112.

RENART CAVA, L.G. (1999). Consorcios de exportación y otros tipos de alianzas estratégicas entre empresas. *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española* 2627, I-XVI.

RENART CAVA, L.G. (1997). Consorcios para la exportación. En busca del mejor aliado. Consorcio de exportación enfocados (CEXEN): Diseño y puesta en práctica. Ediciones Folio, S.A. Estudios y Ediciones IESE, S.L., Barcelona.

RENART CAVA, L.G. (1992). Focused export consortia. IESE, Barcelona. Research Paper no. 234.

RENART CAVA, L.G. (1998). Cinco ópticas para analizar las alianzas estratégicas. *Harvard Deusto Business Review* 87, 18-28.

RENART CAVA, L.G. (1995). Consorcios de exportación enfocados: diseño y puesta en práctica. IESE. Documento de Investigación nş 289. 1995.

RENART CAVA, L.G. (2000b). Consorcios de exportación: ventajas, inconvenientes y protagonistas. *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar* 22, 32-42.

RENART CAVA, L.G. (2000a). El ciclo de la participación de una empresa en un consorcio de exportación. *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española* 2652, I-XXIV.

RIALP CRIADO, A. y RIALP CRIADO, 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* 66, 248-266.

RIALP CRIADO, J. (1999). Experiencia de las empresas españolas en los acuerdos de cooperación. *Revista ICADE* 48, 149-165.

RIALP CRIADO, J. y SALAS FUMÁS, V. (1999). Los acuerdos de colaboración en España (1990-1992): evidencias empíricas y modelo de integración. *Economía Industrial* 326, 139-157.

RIALP I CRIADO, A. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión de síntesis de la literatura. *Información Comercial Española* 781, 117-128.

RING, P.S. y VAN DE VEN, A.H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Journal* 19, 90-118.

RING, P.S. y VAN DE VEN, A.H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations; interorganizational modes of cooperation and sectorial differences. *Strategic Management Journal* 13, 483-498.

RODRIGUEZ CORTEZO, J. (1991). Consorcios y alianzas, plataformas para I+D y generación de productos. *Dirección y Progreso* 120, 32-37.

ROEHL, T.W. y TRUITT, J.F. (1987). Stormy open marriages are better: Evidence from US, Japanese and French cooperative ventures in commercial aircraft. *Columbia Journal of World Business* 22, 87-95.

ROIG, B. (1989). Estrategias cooperativas. *Economía Industrial* 266, 77-85.

ROOT, F.R. (1987). Entry Strategies for International Markets. Lexington Books, Lexington, MA.

SALAS FUMÁS, V. (1989). Acuerdos de cooperación entre empresas. Bases teóricas.

Economía Industrial 266, 47-60.

SANCHIS, J.R. y URRA, J.A. (1994). Las alianzas estratégicas globales. Un estudio empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 3, 83-102.

SAXTON, T. (1997). The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Review* 40, 443-461.

SCHAAN, J.L. (1988). Cómo mejorar la probabilidad de éxito de las empresas conjuntas. *Información Comercial Española* 662, 33-44.

SHAMDASANI, P.N. y SHETH, J.N. (1995). An experimental approach to investigating satisfaction and continuity in marketing alliances. *European Journal of Marketing* 29, 6-23.

SMITH, J.B. (1997). Selling alliances: Issues and insights. *Industrial Marketing Management* 26, 149-161.

SMITH, K.G., CARROLL, S.J. y ASHFORD, S.J. (1995). Intra- and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal* 38, 7-23.

STRANDELL, A. (1985). Export co-operation: Company experience. XI Conferencia Anual de la European Business Association. Research Department SIND. The National Industrial Board in Sweden.

The Creation and Management of Joint Export Marketing Groups. (1973). Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT. Ginebra.

THOMAS, M.J. y ARAÚJO, L. (1985). Theories of export behaviour: A critical analysis. *European Journal of Marketing* 19, 42-52.

THOMPSON, J.D. y MCEWEN, W.J. (1958). Organizational goals and environment: Goals setting as an interaction process. *American Sociological Review* 23, 23-41.

TRIGO, J. y DRUDIS, A. (1999). Alianzas Estratégicas. Las Claves y La Práctica De La Cooperación Entre Empresas. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

URRA URBIETA, J.A. (1998). Una evidencia empírica de los factores subyacentes en

la cooperación empresarial. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 7, 77-94.

URRA URBIETA, J.A. (1999). Cooperación interempresarial. Algunas puntualizaciones en una aproximación económica al fenómeno. *Dirección y Organización* 22, 37-49.

VALDÉS LLANEZA, A. (1996). Empresas conjuntas: una revisión de la literatura. *Información Comercial Española* 755, 127-137.

VALDÉS LLANEZA, A. (1995). Problemas organizativos en las empresas conjuntas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 4, 89-98.

VALDÉS LLANEZA, 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* 746, 43-55.

VALENZUELA, A. (2000). Modelo de capacidades para la internacionalización de la empresa exportadora española. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas* 5, 91-109.

VIDAL SUÁREZ, M.M. (2000). Las alianzas estratégicas globales para la internacionalización. Su contribución al valor de la empresa. *Economía Industrial* 333, 49-55.

WALKER, G. (1988). Network analysis for cooperative interfirm relationships. En: Cooperative Strategies in International Business (Ed. F.J. Contractor y P. Lorange). Lexington Books, Lexingyon, MA.

WEISS, S.E. (1987). Creating the GM-Toyota joint venture: A case in complex negotiation. *Columbia Journal of World Business* 22, 23-37.

WELCH, L. y LUOSTARINEN, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management* 14, 34-55.

WELCH, L.S. y JOYNT, P. (1987). Grouping for export: An effective solution?. En: Managing Export and Entry Expansion (Ed. P.J. Rosson y S.D. Reid). Praeger, New York.

WILLIAMSON, O.E. (1991). Comparative economic organization: Tthe analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly* 36, 269-296.

WILLIAMSON, O.E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. The Free Press, New York.

YAGÜE, M.J. (1998). La cooperación interempresarial: fusiones, concentraciones y alianzas estratégicas. *Economía Industrial* 320, 65-75.

YANG, Y.S., LEONE, R.P. y ALDEN, D.L. (1992). A market expansion ability aproach to identify potential exporters. *Journal of Marketing* 56, 84-96.

YIN, R.K. (1981). The Case Study as a Serious Research Strategy. *Knowledge* 3, 97-114.

YIN, R.K. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly* 26, 58-65.

YIN, R.K. (1994). Case Study Research. Design and Methods. Sage Publications, USA.

YOSHINO, M.Y. y RANGAN, U.S. (1996). Las alianzas estratégicas. Un enfoque empresarial a la Globalización. Ariel. Barcelona.

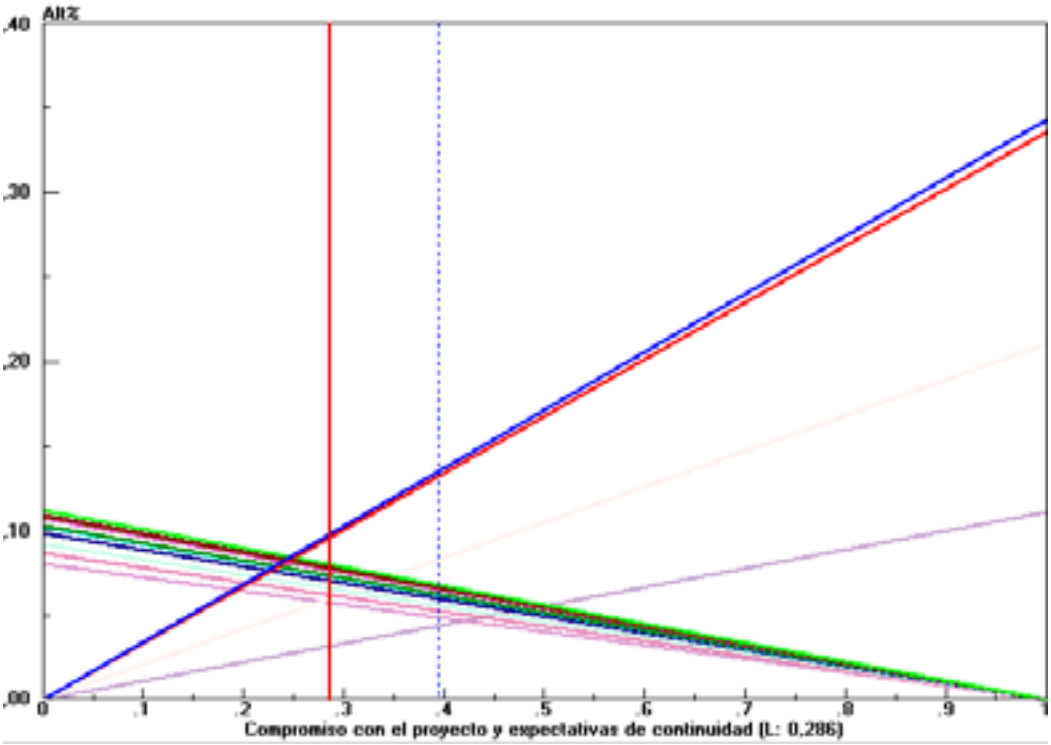
ZAHEER, A., MCEVILY, B. y PERRONE, V. (1998). Does trust matter?. Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science* 9, 141-159.

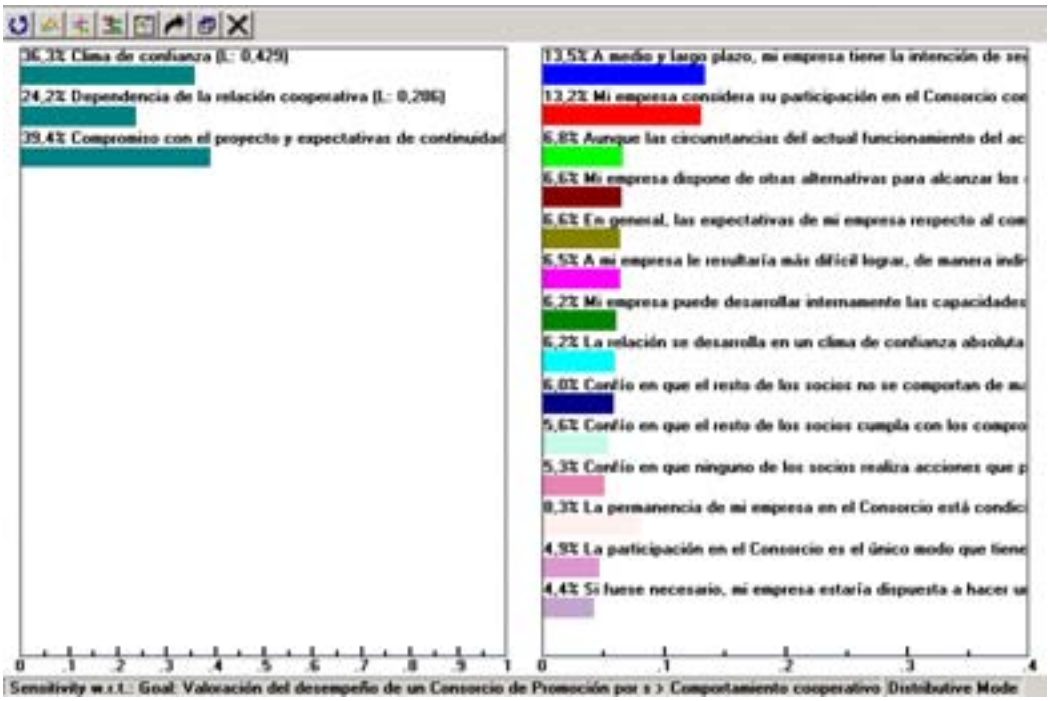
BIBLIOTECA VIRTUAL

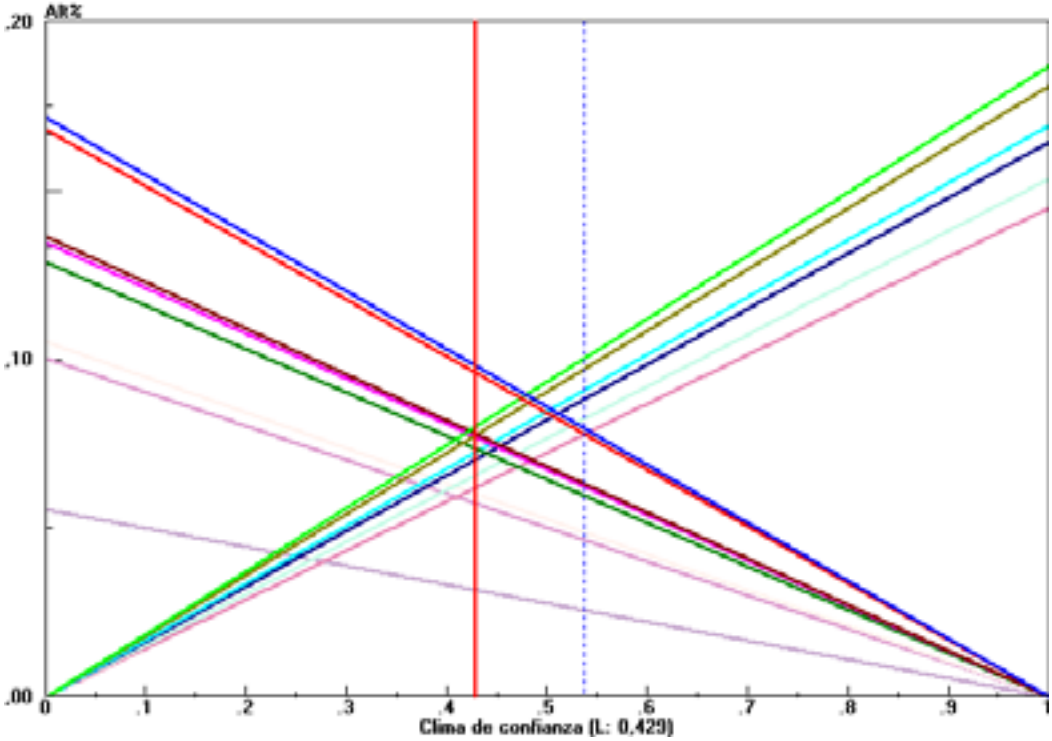
BIBLIOTECA VIRTUAL
BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

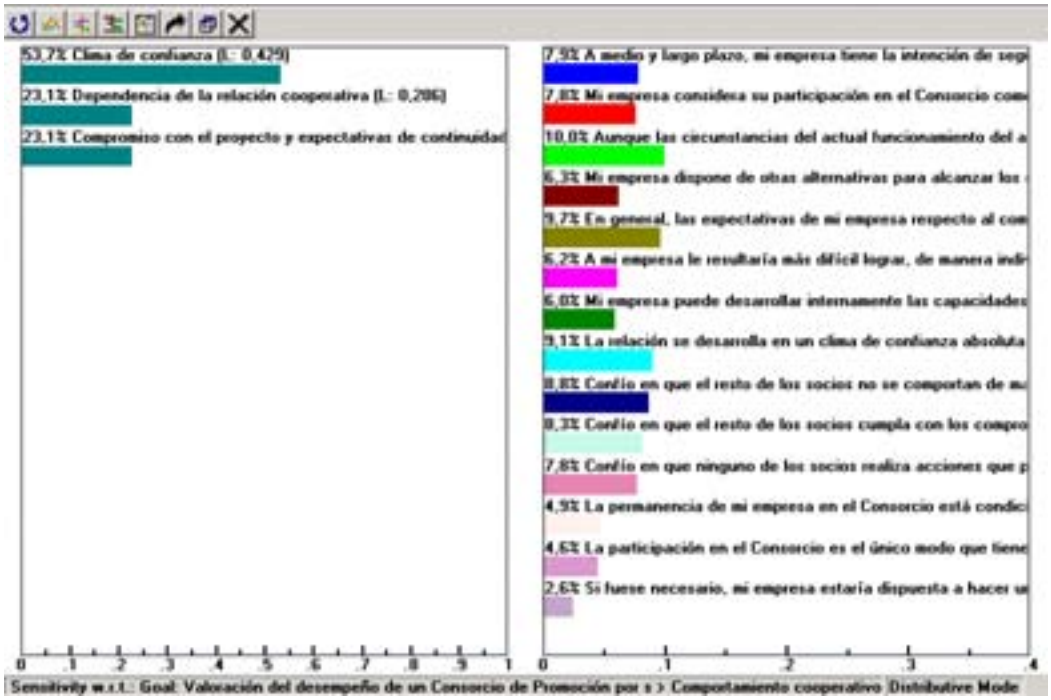
Anexo I

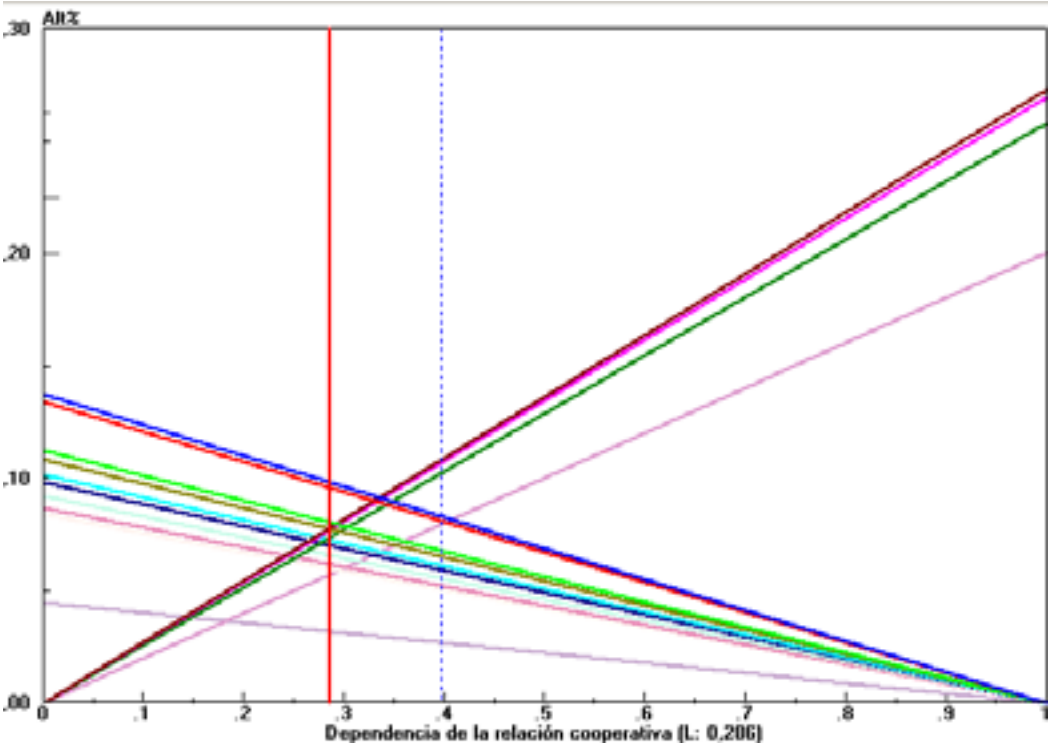
RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

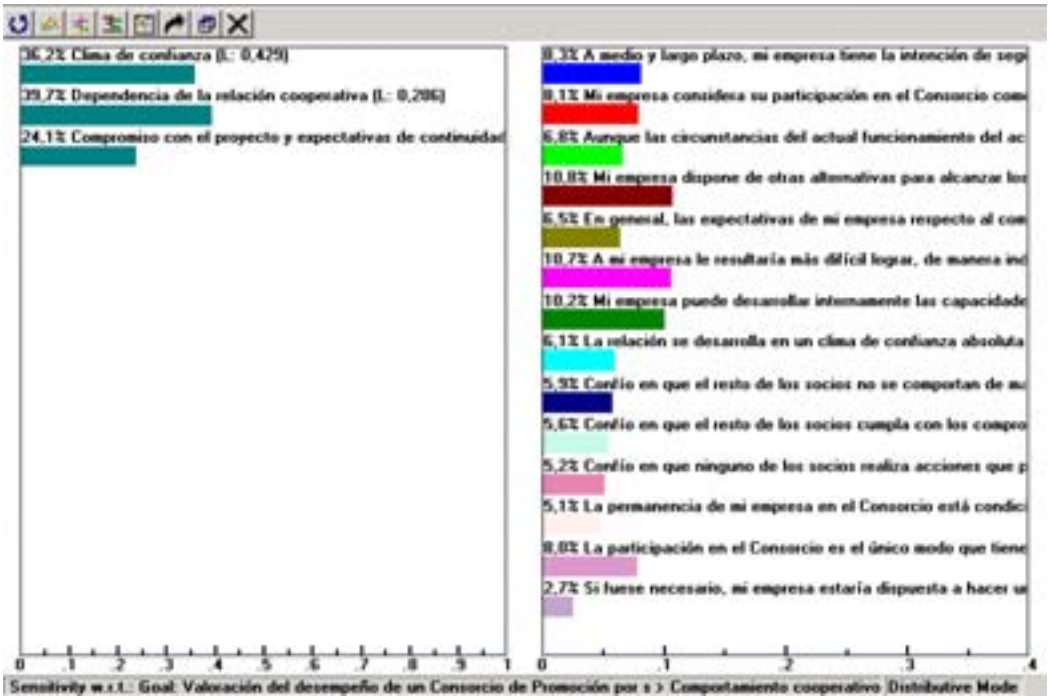


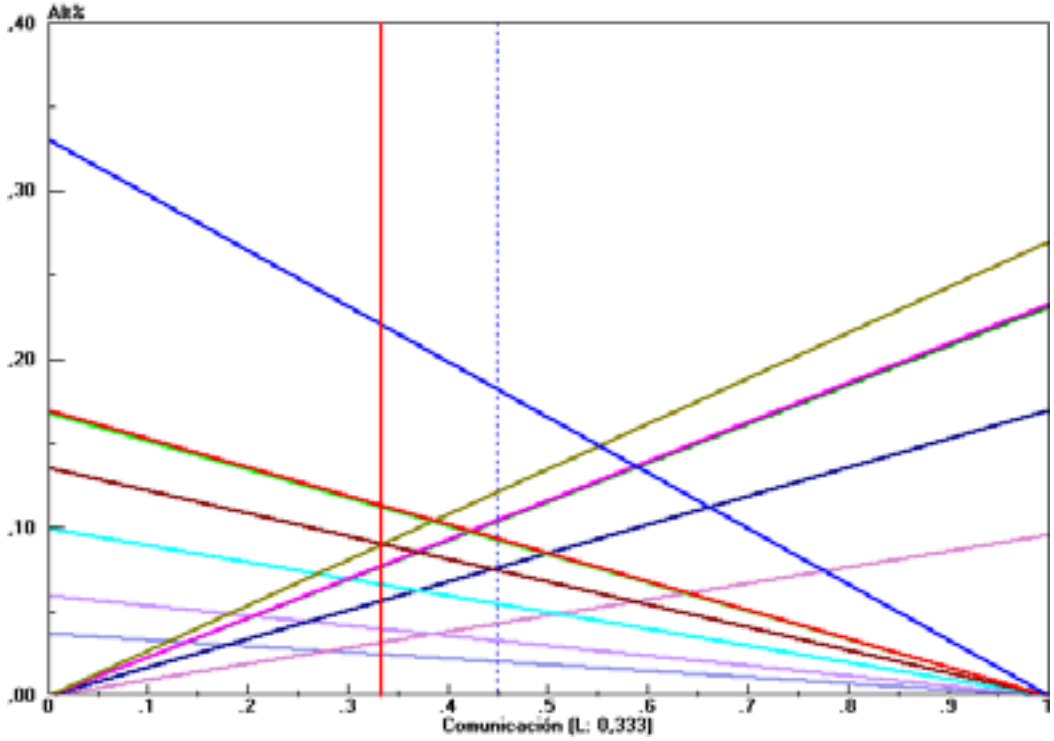



AR%
,20
,10
,00
0
,1
,2
,3
,4
,5
,6
,7
,8
,9
1
Clima de confianza (L: 0,429)

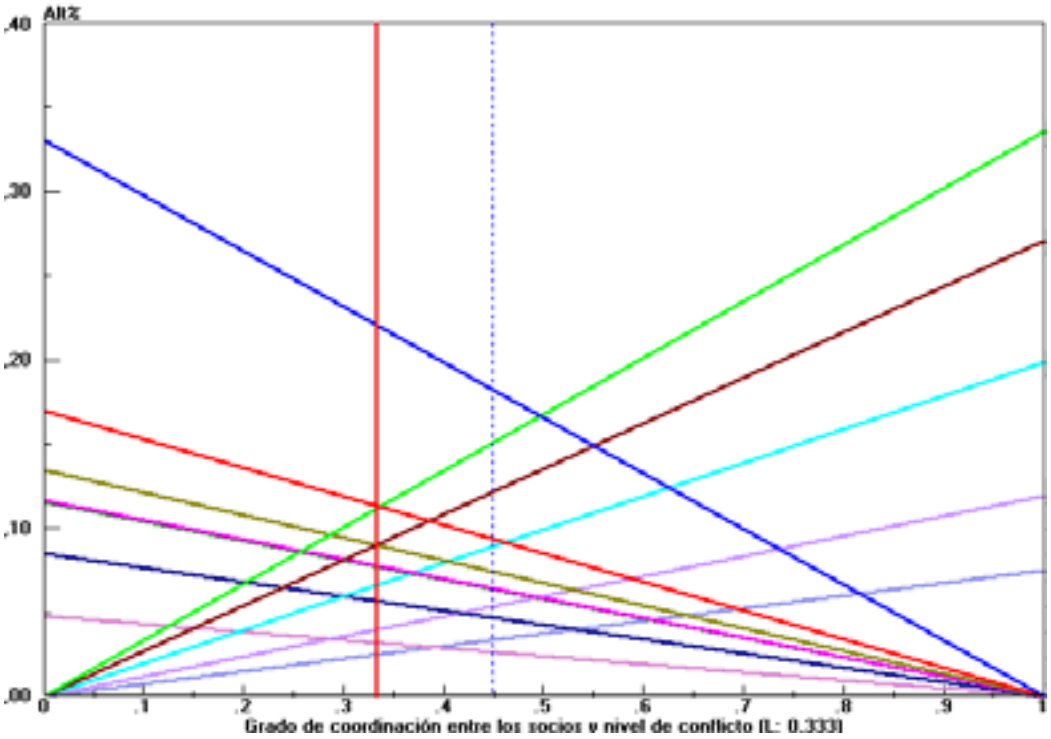

53,7% Clima de confianza (L: 0,429)
23,1% Dependencia de la relación cooperativa (L: 0,286)
23,1% Compromiso con el proyecto y expectativas de continuidad
7,9% A medio y largo plazo, mi empresa tiene la intención de segu
7,8% Mi empresa considera su participación en el Consorcio como
10,0% Aunque las circunstancias del actual funcionamiento del a
6,3% Mi empresa dispone de otras alternativas para alcanzar los
9,7% En general, las expectativas de mi empresa respecto al con
6,2% A mi empresa le resultaría más difícil lograr, de manera indi
6,0% Mi empresa puede desarrollar internamente las capacidades
9,1% La relación se desarrolla en un clima de confianza absoluta
8,8% Confío en que el resto de los socios no se comportan de ma
8,3% Confío en que el resto de los socios cumpla con los compro
7,8% Confío en que ninguno de los socios realiza acciones que p
4,9% La permanencia de mi empresa en el Consorcio está condic
4,6% La participación en el Consorcio es el único modo que tiene
2,6% Si fuese necesario, mi empresa estaría dispuesta a hacer u
0
,1
,2
,3
,4
,5
,6
,7
,8
,9
1
Sensitivity w.r.t.: Goal: Valoración del desempeño de un Consorcio de Promoción por s > Comportamiento cooperativo Distributive Mode

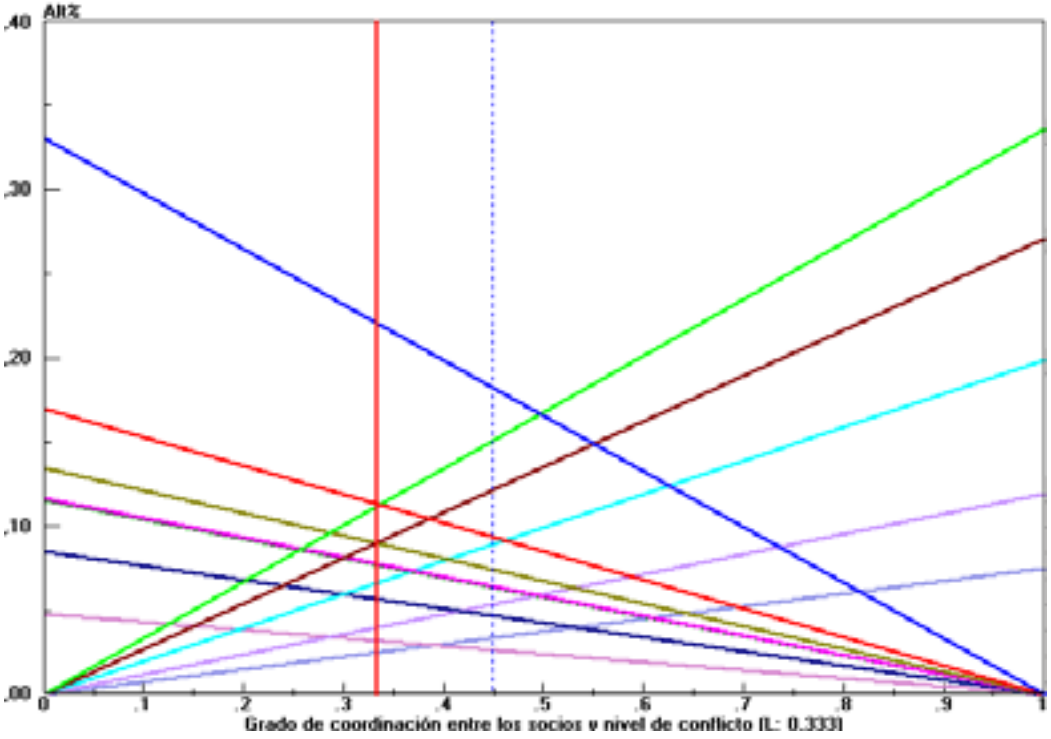

All%
,30
,20
,10
,00
0
,1
,2
,3
,4
,5
,6
,7
,8
,9
Dependencia de la relación cooperativa (L: 0,206)

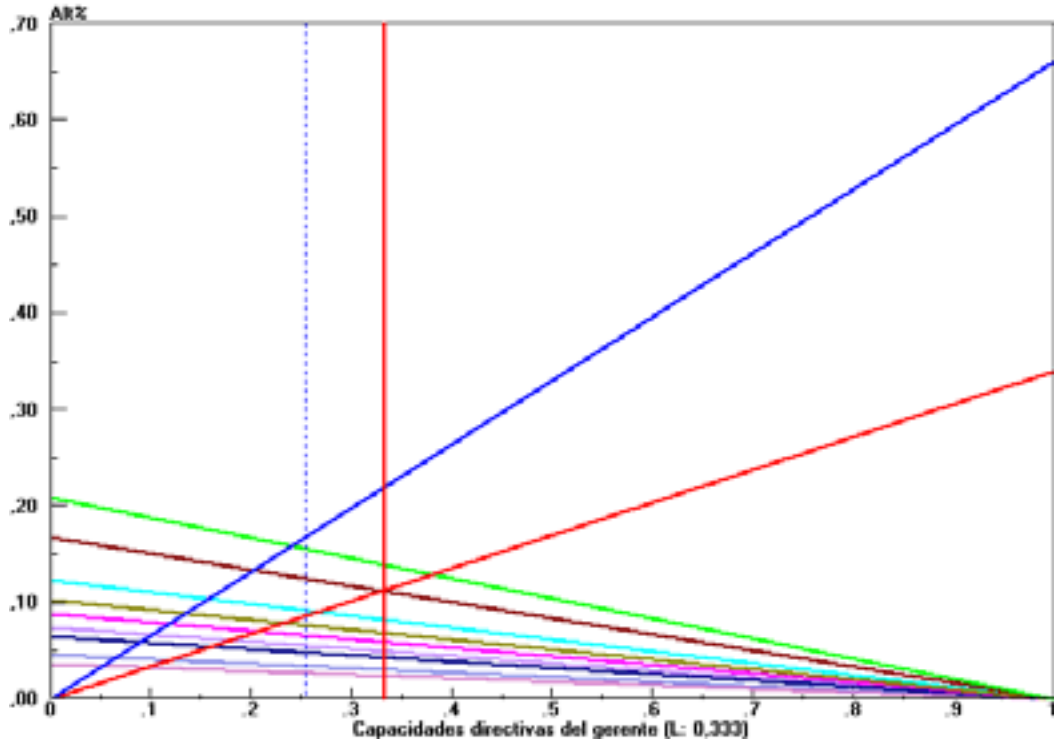

36,2% Clima de confianza (L: 0,429)
29,7% Dependencia de la relación cooperativa (L: 0,206)
24,1% Compromiso con el proyecto y expectativas de continuidad
8,3% A medio y largo plazo, mi empresa tiene la intención de segu
8,1% Mi empresa considera su participación en el Consorcio como
6,8% Aunque las circunstancias del actual funcionamiento del ac
10,8% Mi empresa dispone de otras alternativas para alcanzar los
6,5% En general, las expectativas de mi empresa respecto al con
10,7% A mi empresa le resultaría más difícil lograr, de manera ind
10,2% Mi empresa puede desarrollar internamente las capacidade
6,1% La relación se desarrolla en un clima de confianza absoluta
5,5% Confío en que el resto de los socios no se comportan de m
5,6% Confío en que el resto de los socios cumpla con los compro
5,2% Confío en que ninguno de los socios realiza acciones que p
5,1% La permanencia de mi empresa en el Consorcio está condic
8,0% La participación en el Consorcio es el único modo que tiene
2,7% Si fuese necesario, mi empresa estaría dispuesta a hacer u
0
,1
,2
,3
,4
,5
,6
,7
,8
,9
1
Sensitivity w.r.t.: Goal: Valoración del desempeño de un Consorcio de Promoción por s > Comportamiento cooperativo Distributive Mode

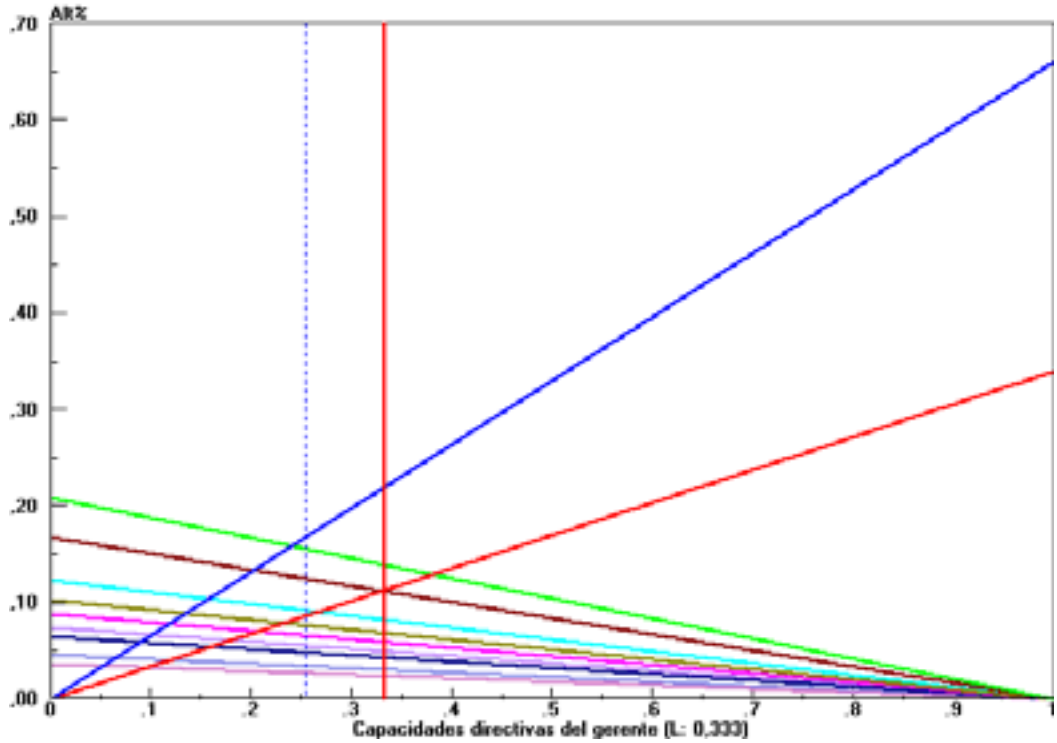

Alt%
.40
.30
.20
.10
.00
0
.1
.2
.3
.4
.5
.6
.7
.8
.9
1
Comunicación [L: 0,333]

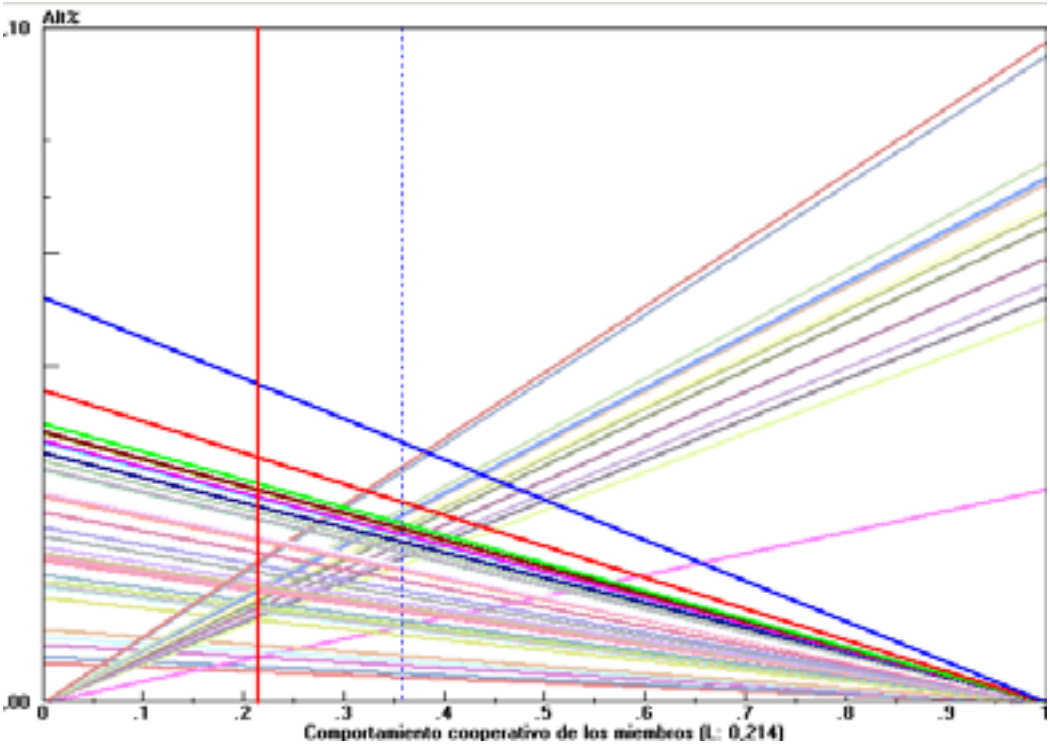
44,9% Comunicación [L: 0,333]
27,5% Grado de coordinación entre los socios y nivel de conflicto
27,5% Capacidades directivas del gerente [L: 0,333]
18,2% Labor del gerente a la hora de motivar al grupo en las acti
9,4% Labor del gerente en materia de cohesión del grupo y media
9,2% Facilidad para llegar a un consenso a la hora de tomar deci
7,5% Adecuación de los medios existentes para lograr que los so
12,1% Calidad de la información que recibe
10,5% Frecuencia de la comunicaciones
10,4% Interés del contenido y atención que le merece
5,5% Participación activa de todos los socios a la hora de tomar
7,6% Regularidad de las reuniones
3,3% Grado de coordinación entre los socios
4,3% Intercambio de información útil entre los socios
2,1% Participación activa de todos los socios en planificación de
0
.1
.2
.3
.4
.5
.6
.7
.8
.9
1
Sensitivity w.r.t.: Goal: Valoración del desempeño de un Consorcio de Promoción por s > Aspectos organizativos de la Distributive Mode


ARX
,40
,30
,20
,10
,00
0
,1
,2
,3
,4
,5
,6
,7
,8
,9
1
Grado de coordinación entre los socios y nivel de conflicto (L: 0.333)

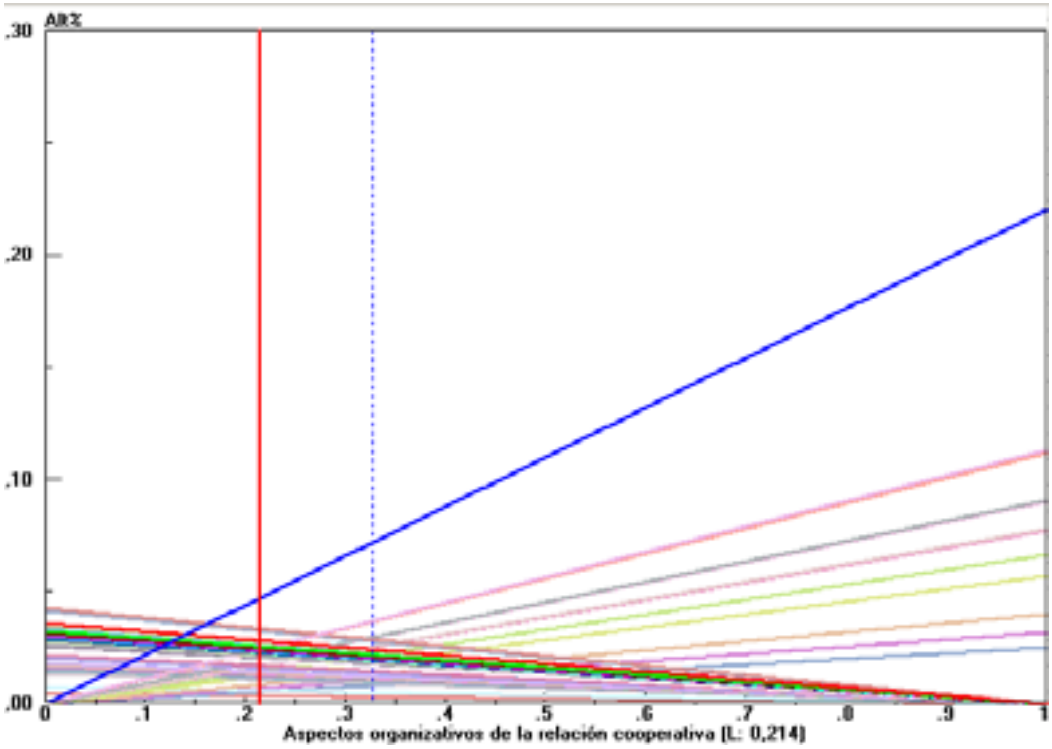

ARX
,40
,30
,20
,10
,00
0
,1
,2
,3
,4
,5
,6
,7
,8
,9
1
Grado de coordinación entre los socios y nivel de conflicto (L: 0.333)


ARZ
.70
.60
.50
.40
.30
.20
.10
.00
0
.1
.2
.3
.4
.5
.6
.7
.8
.9
1
Capacidades directivas del gerente (L: 0,333)

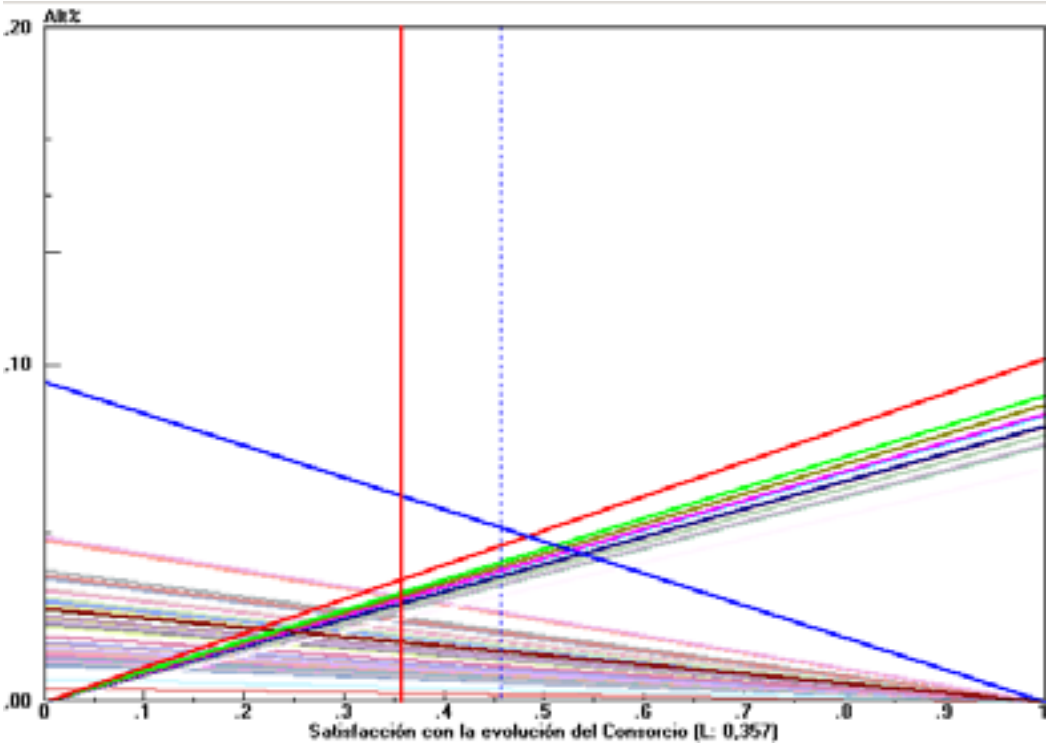

ARZ
.70
.60
.50
.40
.30
.20
.10
.00
0
.1
.2
.3
.4
.5
.6
.7
.8
.9
1
Capacidades directivas del gerente (L: 0,333)


All%
.10
.00
0
.1
.2
.3
.4
.5
.6
.7
.8
.9
Comportamiento cooperativo de los miembros (L: 0,214)

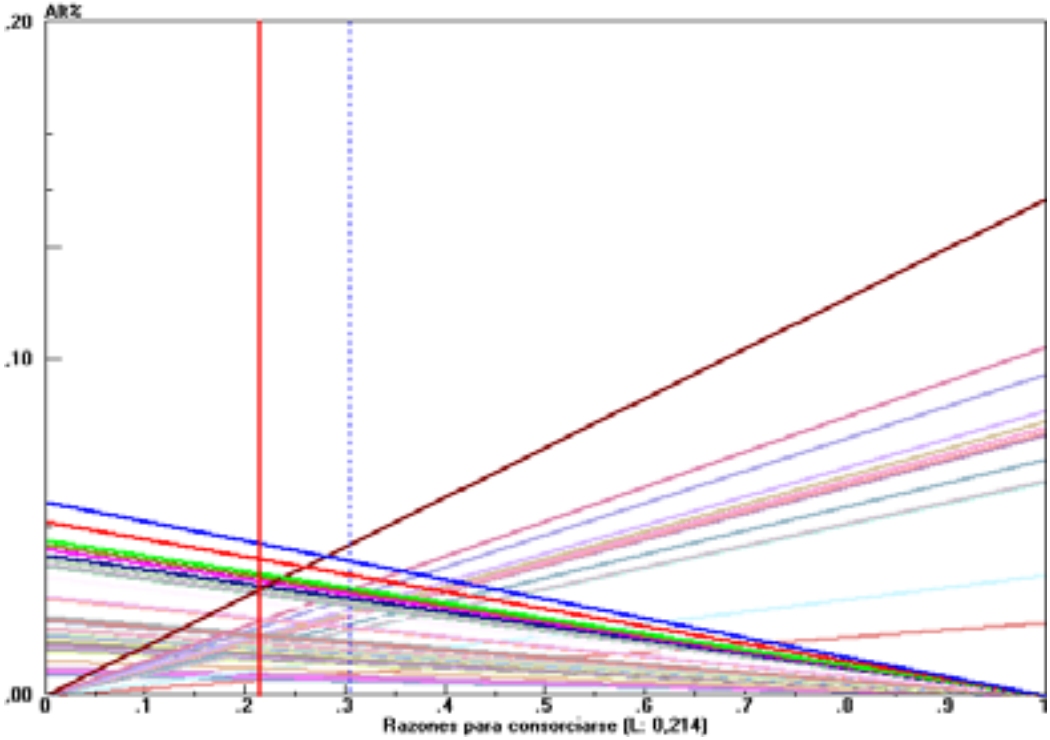
17,5% Razones para consorciarse (L: 0,214)
29,2% Satisfacción con la evolución del Consorcio (L: 0,357)
35,8% Comportamiento cooperativo de los miembros (L: 0,214)
17,5% Aspectos organizativos de la relación cooperativa (L: 0,21
3,5% Labor del gerente a la hora de motivar al grupo en las activ
3,0% Relación de su empresa con el gerente del Consorcio
2,7% Consecución de los objetivos comunes previstos en el acue
2,6% Accedes a nuevos mercados internacionales
2,6% Funcionamiento, en general, del acuerdo
2,5% Valoración global del establecimiento del acuerdo para la e
2,5% Evolución del volumen de las exportaciones
2,5% Imagen y posicionamiento que se le está dando al producto
2,4% Diferentes actividades promocionales que se están realizan
2,4% Rentabilidad de ventas en el exterior
2,3% Relaciones de su empresa con el resto de los socios
2,2% Impacto sobre la cuenta de resultados
2,2% Logro de los intereses individuales de la empresa con su ad
2,0% Desarrollo del acuerdo en términos de igualdad de oportuni
2,0% Labor del gerente en materia de cohesión del grupo y media
2,0% Facilidad para llegar a un consenso a la hora de tomar deci
1,8% Reducir la dependencia de las ventas en el mercado nacior
3,5% A medio y largo plazo, mi empresa tiene la intención de segu
3,4% Mi empresa considera su participación en el Consorcio como
1,7% No disponer de los recursos necesarios para acceder a los
1,6% Adecuación de los medios existentes para lograr que los so
1,6% Calidad de la información que recibe
1,5% Comparte los costes de una adecuada promoción del ibéric
1,4% Alcanzar un mayor volumen de ventas gracias a la exportac
2,5% Aunque las circunstancias del actual funcionamiento del ac
1,4% Lograr un mayor número de distribuidores e importadores de
0
.1
.2
.3
.4
.5
.6
.7
.8
.9
1
Sensitivity w.r.t.: Goal: Valoración del desempeño de un Consorcio de Promoción por sus empresas-socio
Distributive Mode


AR%
,30
,20
,10
,00
0
.1
.2
.3
.4
.5
.6
.7
.8
.9
1
Aspectos organizativos de la relación cooperativa (L: 0,214)

14,3% Razones para consorciarse (L: 0,214)
23,8% Satisfacción con la evolución del Consorcio (L: 0,357)
29,2% Comportamiento cooperativo de los miembros (L: 0,214)
32,7% Aspectos organizativos de la relación cooperativa (L: 0,21
7,2% Labor del gerente a la hora de motivar al grupo en las activi
2,4% Relación de su empresa con el gerente del Consorcio
2,2% Consecución de los objetivos comunes previstos en el acue
2,1% Acceder a nuevos mercados internacionales
2,1% Funcionamiento, en general, del acuerdo
2,0% Valoración global del establecimiento del acuerdo para la e
2,0% Evolución del volumen de las exportaciones
2,0% Imagen y posicionamiento que se le está dando al producto
1,9% Diferentes actividades promocionales que se están realizan
1,9% Rentabilidad de ventas en el exterior
1,9% Relaciones de su empresa con el resto de los socios
1,8% Impacto sobre la cuenta de resultados
1,8% Logro de los intereses individuales de la empresa con su ad
1,6% Desarrollo del acuerdo en términos de igualdad de oportuni
3,7% Labor del gerente en materia de cohesión del grupo y media
3,7% Facilidad para llegar a un consenso a la hora de tomar deci
1,5% Reducir la dependencia de las ventas en el mercado nacior
2,9% A medio y largo plazo, mi empresa tiene la intención de seg
2,8% Mi empresa considera su participación en el Consorcio com
1,4% No disponer de los recursos necesarios para acceder a los
3,0% Adecuación de los medios existentes para lograr que los so
2,9% Calidad de la información que recibe
1,2% Comparte los costes de una adecuada promoción del ibéric
1,2% Alcanzar un mayor volumen de ventas gracias a la exportac
2,3% Aunque las circunstancias del actual funcionamiento del ac
1,1% Lograr un mayor número de distribuidores e importadores de
0
.1
.2
.3
.4
.5
.6
.7
.8
.9
1
Sensitivity w.r.t.: Goal: Valoración del desempeño de un Consorcio de Promoción por sus empresas-socio
Distributive Mode


Alt%
,20
,10
,00
0
.1
.2
.3
.4
.5
.6
.7
.8
.9
Satisfacción con la evolución del Consorcio [L: 0,357]

10,2% Razones para consociarse [L: 0,214]
45,7% Satisfacción con la evolución del Consorcio [L: 0,357]
20,8% Comportamiento cooperativo de los miembros [L: 0,214]
23,3% Aspectos organizativos de la relación cooperativa [L: 0,21
5,1% Labor del gerente a la hora de motivar al grupo en las activi
4,6% Relación de su empresa con el gerente del Consorcio
4,2% Consecución de los objetivos comunes previstos en el acue
1,5% Acceder a nuevos mercados internacionales
4,0% Funcionamiento, en general, del acuerdo
3,9% Valoración global del establecimiento del acuerdo para la e
3,9% Evolución del volumen de las exportaciones
3,9% Imagen y posicionamiento que se le está dando al producto
3,7% Diferentes actividades promocionales que se están realizan
3,7% Rentabilidad de ventas en el exterior
3,6% Relaciones de su empresa con el resto de los socios
3,5% Impacto sobre la cuenta de resultados
3,5% Logro de los intereses individuales de la empresa con su ad
3,2% Desarrollo del acuerdo en términos de igualdad de oportuni
2,6% Labor del gerente en materia de cohesión del grupo y media
2,6% Facilidad para llegar a un consenso a la hora de tomar deci
1,1% Reducir la dependencia de las ventas en el mercado nacior
2,0% A medio y largo plazo, mi empresa tiene la intención de segu
2,0% Mi empresa considera su participación en el Consorcio com
1,0% No disponer de los recursos necesarios para acceder a los
2,1% Adecuación de los medios existentes para lograr que los so
2,1% Calidad de la información que recibe
0,5% Compartir los costes de una adecuada promoción del ibéric
0,8% Alcanzar un mayor volumen de ventas gracias a la exportac
1,7% Aunque las circunstancias del actual funcionamiento del ac
0,8% Lograr un mayor número de distribuidores e importadores de
0
.1
.2
.3
.4
.5
.6
.7
.8
.9
1
Sensitivity w.r.t.: Goal: Valoración del desempeño de un Consorcio de Promoción por sus empresas-socio
Distributive Mode


AR%
.20
.10
.00
0
.1
.2
.3
.4
.5
.6
.7
.8
.9
1
Razones para consorciarse (L: 0,214)

30,5% Razones para consorciarse (L: 0,214)
35,4% Satisfacción con la evolución del Consorcio (L: 0,357)
16,1% Comportamiento cooperativo de los miembros (L: 0,214)
18,1% Aspectos organizativos de la relación cooperativa (L: 0,21
0 .1 .2 .3 .4 .5 .6 .7 .8 .9 1
4,8% Labor del gerente a la hora de motivar al grupo en las activi
3,6% Relación de su empresa con el gerente del Consorcio
3,2% Consecución de los objetivos comunes previstos en el acue
4,5% Acceder a nuevos mercados internacionales
3,1% Funcionamiento, en general, del acuerdo
3,0% Valoración global del establecimiento del acuerdo para la e
3,0% Evolución del volumen de las exportaciones
3,0% Imagen y posicionamiento que se le está dando al producto
2,9% Diferentes actividades promocionales que se están realizan
2,9% Rentabilidad de ventas en el exterior
2,8% Relaciones de su empresa con el resto de los socios
2,7% Impacto sobre la cuenta de resultados
2,7% Logro de los intereses individuales de la empresa con su ad
2,4% Desarrollo del acuerdo en términos de igualdad de oportuni
2,0% Labor del gerente en materia de cohesión del grupo y medio
2,0% Facilidad para llegar a un consenso a la hora de tomar deci
3,1% Reducir la dependencia de las ventas en el mercado nacior
1,6% A medio y largo plazo, mi empresa tiene la intención de seg
1,5% Mi empresa considera su participación en el Consorcio com
2,9% No disponer de los recursos necesarios para acceder a los
1,6% Adecuación de los medios existentes para lograr que los so
1,6% Calidad de la información que recibe
2,6% Comparte los costes de una adecuada promoción del ibéric
2,5% Alcanzar un mayor volumen de ventas gracias a la exportac
1,3% Aunque las circunstancias del actual funcionamiento del ac
2,4% Lograr un mayor número de distribuidores e importadores de
Sensitivity w.r.t.: Goal: Valoración del desempeño de un Consorcio de Promoción por sus empresas socio
Distributive Mode

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

Anexo II

ANTES DE PERTENECER AL CONSORCIO:

1.- ¿Había participado anteriormente en otras alianzas o acuerdos de cooperación de algún tipo?

- ☐ - NO, nunca
- ☐ - Acuerdos con distribuidores
- ☐ - Otros consorcios
- ☐ - Acuerdos con una o varias empresas del mismo sector
- ☐ - Acuerdos con una o varias empresas de distintos sectores

- Otros (especificar):

2.- ¿Con qué frecuencia exportaba su empresa productos derivados del cerdo ibérico?

- ☐ - De manera habitual
- ☐ - Ocasionalmente
- ☐ - NO exportaba **(pasar directamente a la pregunta número 6)**

3.- ¿Contaba su empresa con un departamento o personal dedicado exclusivamente a las exportaciones y sus relaciones con el exterior?

- ☐ SI
- ☐ NO

4.- ¿Realizaba anteriormente algún tipo de acción de promoción de las exportaciones?

- ☐ SI
- ☐ NO

5.- ¿Qué porcentaje de sus ventas totales destinaba entonces a la exportación?

6.- ¿Desde qué año es socio del Consorcio del Real Ibérico?

7.- ¿Cómo tuvo conocimiento de la creación o existencia del Consorcio?

- ☐ - A través del ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior)
- ☐ - A través del gerente del Consorcio
- ☐ - A través de otras empresas

- Otros (especificar):

8.- ¿Cuáles fueron las razones que motivaron a su empresa para formar parte del Consorcio?.

Valore la importancia de los siguientes motivos:

		Nada Importante A	B	C	D	Muy Importante E
a.	Acceder a nuevos mercados internacionales	☐	☐	☐	☐	☐
b.	Consolidar los mercados extranjeros en los que ya exportaba	☐	☐	☐	☐	☐
c.	Reducir la dependencia de las ventas en el mercado nacional	☐	☐	☐	☐	☐
d.	Mejorar el posicionamiento y la imagen del producto en los mercados exteriores	☐	☐	☐	☐	☐
e.	Compartir los riesgos de introducir los productos del cerdo ibérico en nuevos mercados exteriores	☐	☐	☐	☐	☐
f.	Compartir los costes de una adecuada promoción del ibérico en el exterior	☐	☐	☐	☐	☐
g.	Ofrecer un producto con mayor valor añadido (mayor precio de venta) que le genere una mayor rentabilidad	☐	☐	☐	☐	☐
h.	Alcanzar un mayor volumen de ventas gracias a la exportación	☐	☐	☐	☐	☐
i.	Obtener ayudas de las administraciones públicas	☐	☐	☐	☐	☐
j.	No disponer de los recursos necesarios para acceder a los mercados extranjeros de forma individual	☐	☐	☐	☐	☐
k.	Adquirir los conocimientos necesarios para la promoción individual de sus productos en el exterior	☐	☐	☐	☐	☐
l.	Lograr un mayor número de distribuidores e importadores de sus productos en el extranjero	☐	☐	☐	☐	☐
m.	Mejorar su posición competitiva en el mercado español como consecuencia de la imagen de sus productos en el exterior	☐	☐	☐	☐	☐

Otros (especificar):

EVOLUCIÓN DEL CONSORCIO:

9.- Indique su grado de satisfacción con los siguientes aspectos del Consorcio (desarrollo de los objetivos previstos en el acuerdo y evolución de la relación):

		Muy insatisfecho A	B	C	D	Muy satisfecho E
a.	La imagen y el posicionamiento que se le está dando al producto en el exterior	☐	☐	☐	☐	☐
b.	Las diferentes actividades promocionales que se están realizando	☐	☐	☐	☐	☐
c.	La relación de su empresa con el gerente del Consorcio	☐	☐	☐	☐	☐
d.	Las relaciones de su empresa con el resto de los socios	☐	☐	☐	☐	☐
e.	El desarrollo del acuerdo en términos de igualdad de oportunidades para todos los socios	☐	☐	☐	☐	☐
f.	La consecución de los objetivos comunes previstos en el acuerdo	☐	☐	☐	☐	☐
g.	El logro de los intereses individuales de la empresa con su adhesión al Consorcio	☐	☐	☐	☐	☐
h.	Evolución del volumen de las exportaciones	☐	☐	☐	☐	☐
i.	Rentabilidad de ventas en el exterior	☐	☐	☐	☐	☐
j.	El funcionamiento, en general, del acuerdo	☐	☐	☐	☐	☐

10.- Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones acerca de las características del acuerdo (su importancia desde el punto de vista estratégico para su empresa y el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos por todos y cada uno de los miembros del Consorcio):

		Totalmente en desacuerdo A	B	C	D	Totalmente de acuerdo E
a.	La relación se desarrolla en un clima de confianza absoluta entre los socios	☐	☐	☐	☐	☐
b.	Confío en que el resto de los socios cumpla con los compromisos adquiridos en el acuerdo y exporte sus productos bajo la contramarca del Consorcio	☐	☐	☐	☐	☐
c.	Confío en que el resto de los socios no actúen de manera oportunista y egoísta	☐	☐	☐	☐	☐
d.	Confío en que ninguno de los socios realiza acciones que puedan provocar efectos negativos para mi empresa o para el funcionamiento del Consorcio	☐	☐	☐	☐	☐
e.	En general, las expectativas de mi empresa respecto al comportamiento del resto de los socios son buenas	☐	☐	☐	☐	☐
f.	Aunque las circunstancias del actual funcionamiento del acuerdo cambiaran, mi empresa seguiría confiando en el resto de los socios	☐	☐	☐	☐	☐
g.	La participación en el Consorcio es el único modo que tiene mi empresa para acceder a los recursos necesarios para exportar de manera continua sus productos	☐	☐	☐	☐	☐
h.	Mi empresa dispone de otras alternativas para alcanzar los objetivos perseguidos a través del Consorcio	☐	☐	☐	☐	☐
i.	Mi empresa puede desarrollar internamente las capacidades y los recursos necesarios para obtener individualmente los objetivos buscados a través del Consorcio	☐	☐	☐	☐	☐
j.	A mi empresa le resultaría más difícil lograr, de manera individual, los resultados que se están obteniendo mediante la actividad promocional del Consorcio	☐	☐	☐	☐	☐
k.	Si fuese necesario, mi empresa estaría dispuesta a hacer una mayor inversión para que el Consorcio continúe en funcionamiento	☐	☐	☐	☐	☐
l.	A medio y largo plazo, mi empresa tiene la intención de seguir formando parte del Consorcio	☐	☐	☐	☐	☐
m.	Mi empresa considera su participación en el Consorcio como una inversión a medio y largo plazo, más que como un gasto	☐	☐	☐	☐	☐
n.	La permanencia de mi empresa en el Consorcio está condicionada, en parte, por los resultados que se obtengan a corto plazo	☐	☐	☐	☐	☐

11.- A raíz de su pertenencia al Consorcio, ¿cómo valoraría en una escala del 0 al 10 los siguientes aspectos de la comunicación y coordinación entre sus miembros?

	Mal 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bien 10
- Frecuencia de las comunicaciones	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Calidad de la información que recibe	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Interés del contenido y atención que le merece	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Regularidad de las reuniones	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Intercambio de información útil entre los socios	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Grado de coordinación entre los socios	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Participación activa de todos los socios en la planificación de las actividades de promoción de los productos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Participación activa de todos los socios a la hora de tomar decisiones estratégicas importantes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Facilidad para llegar a un consenso a la hora de tomar decisiones conjuntas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Adecuación de los medios existentes para lograr que los socios cumplan con su parte de los compromisos adquiridos en el acuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Labor del gerente en materia de cohesión del grupo y mediación en la resolución de conflictos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Labor del gerente a la hora de motivar al grupo en las actividades de planificación y control de las actividades del Consorcio	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

12.- Según la evolución que hasta ahora ha tenido el Consorcio, considera que para su empresa el establecimiento de este acuerdo ha sido ....

- ☐ - Muy insatisfactorio
- ☐ - Insatisfactorio
- ☐ - Ni satisfactorio ni insatisfactorio
- ☐ - Satisfactorio
- ☐ - Muy satisfactorio

13.- Hasta la fecha, ¿cómo cree que ha afectado a su cuenta de resultados este acuerdo de cooperación?

- ☐ - Muy negativamente
- ☐ - Bastante negativamente
- ☐ - No ha afectado
- ☐ - Bastante positivamente
- ☐ - Muy positivamente

14.- En lo que se refiere al compromiso adquirido por la empresa de exportar bajo la contramarca Real Ibérico, considera que el esfuerzo realizado para su cumplimiento ha sido ....

- ☐ - Muy bajo
- ☐ - Bajo
- ☐ - Normal
- ☐ - Alto
- ☐ - Muy alto

15.- ¿Qué porcentaje de sus ventas se obtienen del extranjero?

- ☐ - NO exporta **(pasar directamente a pregunta 19)**
- ☐ - Menos del 2%
- ☐ - Entre 2 – 5%
- ☐ - Entre 5 – 8%
- ☐ - Entre 8 – 10%
- ☐ - Más del 10% **(si marcó esta casilla, indicar porcentaje aproximado)**

16.- ¿Es la exportación un objetivo estratégico prioritario para su empresa?

- ☐ SI
- ☐ NO

17.- ¿Reconoce haber aumentado su volumen de exportaciones con motivo de su pertenencia al Consorcio?

- ☐ SI
- ☐ NO

18.-¿Dispone en la actualidad de un departamento de comercio exterior o personal dedicado exclusivamente a las ventas y relaciones internacionales?

- ☐ SI
- ☐ NO

19.- En la actualidad, ¿realiza, de manera individual, acciones de promoción de sus productos fuera de España?

- ☐ SI
- ☐ NO

20.- Indique el grado de importancia que a su empresa le merecen los siguientes obstáculos o dificultades para realizar la actividad exportadora y la internacionalización de su empresa:

	Nada Importante				Muy Importante
	A	B	C	D	E
a. Problemas para obtener financiación	☐	☐	☐	☐	☐
b. Dificultad para conseguir canales de distribución adecuados en los mercados extranjeros	☐	☐	☐	☐	☐
c. Excesivos trámites administrativos necesarios para llevar a cabo la exportación	☐	☐	☐	☐	☐
d. Barreras legislativas de los países de destino	☐	☐	☐	☐	☐
e. Diferencias culturales y del idioma	☐	☐	☐	☐	☐
f. Falta de información sobre las oportunidades de negocio en los mercados extranjeros	☐	☐	☐	☐	☐
g. Desconocimiento de los procedimientos para exportar	☐	☐	☐	☐	☐
h. Falta de personal con experiencia en comercio exterior y marketing internacional	☐	☐	☐	☐	☐
i. Escasa dimensión de la empresa	☐	☐	☐	☐	☐
j. Falta de recursos para dedicar a la exportación	☐	☐	☐	☐	☐

21.- ¿Hasta que punto considera que las siguientes razones fueron importantes en la decisión de su empresa de iniciar, mantener o aumentar su actividad exportadora?

	Nada Importante				Muy Importante
	A	B	C	D	E
a. Existencia de incentivos a la exportación por parte de organismos públicos	☐	☐	☐	☐	☐
b. Convencimiento propio de que la exportación es algo fundamental para su empresa	☐	☐	☐	☐	☐
c. Inicio de la exportación por otras empresas del sector	☐	☐	☐	☐	☐
d. Intensa competencia en el mercado doméstico	☐	☐	☐	☐	☐
e. Estancamiento de los beneficios en el mercado doméstico	☐	☐	☐	☐	☐
f. Disminución de la cuota de mercado doméstico	☐	☐	☐	☐	☐
g. Necesidad de reducir la dependencia del mercado doméstico	☐	☐	☐	☐	☐
h. Recepción de pedidos inesperados u órdenes de compra no buscadas	☐	☐	☐	☐	☐
i. Posibilidad de alcanzar un mayor volumen de ventas	☐	☐	☐	☐	☐
j. Identificación de mejores oportunidades en el extranjero	☐	☐	☐	☐	☐
k. Producción de un producto muy competitivo con cualidades únicas	☐	☐	☐	☐	☐
l. Posibilidad de alcanzar un mayor desarrollo empresarial (mejoras en estructura y tamaño empresarial)	☐	☐	☐	☐	☐
m. Posibilidad de alcanzar mayores beneficios como consecuencia de la mayor rentabilidad del producto en el exterior	☐	☐	☐	☐	☐

22.- ¿Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones acerca de las ventajas y desventajas de la exportación, en comparación con la estrategia de venta en el mercado nacional?

	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
	A	B	C	D	E
a. La exportación ofrece mayores oportunidades de crecimiento para mi empresa que el mercado nacional	☐	☐	☐	☐	☐
b. La venta en mercados extranjeros puede ayudar a mi empresa a desarrollar productos más competitivos que la venta en el mercado nacional	☐	☐	☐	☐	☐
c. La exportación ayudará a mejorar la imagen de mi empresa en el mercado nacional	☐	☐	☐	☐	☐
d. Los mercados extranjeros para los productos de mi empresa pueden ser más rentables que el mercado nacional	☐	☐	☐	☐	☐
e. La mayor rentabilidad de las ventas en el exterior no compensan los esfuerzos que se han de realizar	☐	☐	☐	☐	☐
f. La venta de productos en el extranjero implica mucho más riesgo que la venta de productos en España	☐	☐	☐	☐	☐
g. La rentabilidad de mi empresa será mayor si concentramos nuestros esfuerzos en el mercado nacional y no nos implicamos con la actividad exportadora	☐	☐	☐	☐	☐

TESIS DOCTORAL: **LOS CONSORCIOS MONOSECTORIALES DE PROMOCIÓN EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA: FACTORES DE ÉXITO DE LA COOPERACIÓN**

AUTOR: **MÓNICA MARTÍN DEL PESO**

RESUMEN EN CASTELLANO

La existencia en nuestro país de una agrupación de PYMEs, cuyo planteamiento y estructura se asimila a los consorcios de exportación, pero que únicamente actúa como departamento de marketing internacional de la alianza, despertó nuestro interés y nos llevó a plantearnos su estudio en detalle. Nuestro objetivo fue caracterizar y contextualizar este particular acuerdo de cooperación, a fin de encontrar semejanzas y diferencias con otros tipos de acuerdos de cooperación, en general, y con los consorcios de exportación, en particular. Para ello, consideramos que la investigación del caso puede resultar una de las mejores alternativas para llevar a cabo este análisis. A tal efecto, hicimos uso de la literatura existente sobre consorcios de exportación y alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación para la internacionalización.
Pretendíamos también determinar hasta qué punto estaba teniendo éxito en las actividades o para los fines para los que fue previsto y estudiar cuáles son los factores de los que depende su estabilidad y su buen funcionamiento. En este sentido, empleamos el método de decisión multicriterio discreta AHP o Proceso Analítico Jerárquico (*Analytic Hierarchy Process*) y la herramienta informática de apoyo comercializada bajo la denominación de *Expert Choice*.

RESUMEN EN INGLÉS

A Spanish group of SMEs, whose approach and structure resembles export consortia, aroused our interest and led us to study it in detail. This cooperation agreement between domestic firms works as a international marketing joint department. Our aim was to characterize and provide a context for this particular alliance, in order to find similarities and differences with regard to other kinds of strategic alliances and especially to the export consortia. For this purpose, the case study research methodology was considered the best alternative. In doing so, we used the existing literature about export consortia and strategic alliances and their role in the firm's internationalization process.
Moreover, we tried to determine if this particular agreement was or not successful in order to achieve the planned results and to identify the key factors of the alliance's stability and performance. The multicriteria decision making process AHP (Analytic Hierarchy Process) and its computertool commercialized as Expert Choice were used to analyze that.