

AULA DE FORMACION



AULA DE
FORMACION

LISTA DE ULTIMOS TRABAJOS PUBLICADOS EN «AULA DE FORMACION»

- «*La dirección financiera y de operaciones: un enfoque integrador*» (BICE 2538).
- «*Manual de contratación de Instituciones Financieras Multilaterales*» (BICE 2552).
- «*La calidad total y el aseguramiento de la calidad*» (BICE 2557).
- «*El confirming*» (BICE 2559).
- «*Legislación y gestión de residuos de envases en la UE*» (BICE 2569).
- «*“Splits” sobre acciones*» (BICE 2575).
- «*Elementos para el análisis de los procesos de innovación tecnológica en red*» (BICE 2588).
- «*El patrocinio de acontecimientos*» (BICE 25921).
- «*Glosario de términos de Balanzas de Pagos*» (I) (BICE 2598).
- «*Glosario de términos de Balanzas de Pagos*» (II) (BICE 2599-2600).
- «*La satisfacción del cliente*» (BICE 2603).
- «*Internet como herramienta del exportador*» (BICE 2615).
- «*Project Finance*» (BICE 2618).
- «*El leasing como instrumento de gestión empresarial*» (BICE 2619).
- «*Formación y tendencias laborales para la pyme exportadora*» (BICE 2620).
- «*La Ventanilla Unica Empresarial*» (BICE 2623).
- «*Consortios de exportación y otros tipos de alianzas estratégicas entre empresas*» (BICE 2627).
- «*La gestión de intangibles*» (BICE 2629).
- «*Construir un negocio de éxito en Internet*» (BICE 2632).
- «*Normativa documental para las importaciones y exportaciones de mercancías: la doble vía*» (BICE 2654).
- «*Opciones «exóticas»*» (BICE 2673).
- «*La transferencia internacional de la sede social en el comercio internacional*» (BICE 2674).
- «*El proceso armonizador del IVA en la Unión Europea*» (BICE 2682).
- «*Utilización práctica de las opciones exóticas*» (BICE 2686).
- «*La tienda en Internet: cómo diseñar y dar a conocer un establecimiento virtual con éxito*» (BICE 2687).
- «*La selección de proveedores internacionales. La metodología AHP*» (BICE 2691).
- «*Las distintas economías nacionales y la expansión de Internet*» (BICE 2692).
- «*El crédito documentario en el comercio internacional*» (BICE 2693).
- «*Finanzas públicas para la economía del conocimiento*» (BICE 2695).
- «*Utilización práctica de las opciones Pay Later y Chooser*» (BICE 2697).
- «*El seguro de crédito a la exportación*» (BICE 2703).
- «*Aspectos clave en el proceso de constitución y puesta en marcha de un consorcio de exportación*» (BICE 2705).



AULA DE
FORMACION

Recordamos que los lectores de BICE tienen la posibilidad de sugerir temas de su interés que puedan tener cabida en este epígrafe (teléfono de contacto: 91 349 36 31; fax: 91 349 36 34).

Aspectos clave en el proceso de constitución y puesta en marcha de un consorcio de exportación

MIGUEL ANGEL LÓPEZ NAVARRO*

Entre los diversos programas gubernamentales que tratan de incrementar los niveles de internacionalización de la empresa, la exportación agrupada ha sido uno de los que tradicionalmente han despertado un mayor interés, si bien los resultados no siempre han sido los esperados. El objetivo del presente trabajo reside en delimitar los aspectos más relevantes en el proceso de creación y puesta en marcha de un consorcio de exportación, a efectos de guiar el comportamiento de las empresas que formalizan acuerdos de estas características, a la vez que mejorar los programas de las entidades públicas encargadas de su promoción y, por extensión, la eficiencia de los fondos destinados a su cofinanciación.

Palabras clave: internacionalización, cooperación, empresas conjuntas, política de exportación.

Clasificación JEL: F13, M10.



AULA DE
FORMACION

1. Introducción

La creciente importancia del comercio internacional y la cada vez mayor intensidad de la competencia ha llevado a los diferentes gobiernos a implantar diversas medidas en beneficio de sus sectores productivos nacionales. Dado que son muchas las empresas, especialmente aquellas de pequeña dimensión, que carecen de la motivación o de los recursos necesarios para explotar plenamente las oportunidades de un mercado cada vez más global, desde las instituciones públicas se diseñan programas de soporte que posibiliten el incremento del volumen exportador de éstas. Básicamente, estos programas intentan mejorar la competitividad de las empresas en el contexto internacional, lo que sin duda debería conducir a unos mayores niveles de empleo y creación de

riqueza a nivel nacional. El abanico de programas es amplio, y responde a las distintas necesidades de las empresas, las cuales a su vez están condicionadas por la etapa del proceso exportador en que se encuentren (Seringhaus y Rosson, 1991). A este respecto, la investigación acerca de la implantación de tales programas y de las condiciones necesarias para maximizar sus resultados se configura como una cuestión de vital importancia, al objeto de orientar no sólo las actuaciones de las empresas a ellos acogidos, sino especialmente las de los organismos públicos que se ocupan de su desarrollo, con el propósito de mejorar sus líneas de actuación e incrementar la eficiencia de los cuantiosos fondos públicos destinados a su cofinanciación.

Al igual que en otros países, en España se ha registrado un importante auge en lo que concierne al desarrollo de una serie de instrumentos dirigidos a acompañar y reforzar las actividades de exportación de las empresas. El presente trabajo

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

se centra en una de las figuras tradicionalmente apoyadas desde el Instituto Español de Comercio Exterior, y que presenta un carácter prioritario para el mismo, como es el caso de los consorcios de exportación. El Programa de Consorcios de Exportación del ICEX, que data del año 1983, tiene como finalidad fomentar la creación de grupos de empresas que se asocian para promocionar y comercializar sus productos internacionalmente, permitiendo la consecución de unidades comerciales con mayor capacidad de oferta, posibilitando mayores inversiones en publicidad y promoción y facilitando el desarrollo de redes de distribución propias en el exterior. Si bien este tipo de acuerdos son incentivados, dado su atractivo, por las instituciones públicas de diferentes países, no parecen arrojar en muchas ocasiones los resultados esperados (Strandell, 1985; Welch y Joynt, 1987). Es por ello que resulta imprescindible incidir en aquellas cuestiones vinculadas a su constitución y puesta en marcha, a efectos de maximizar sus posibilidades de éxito.



AULA DE
FORMACION

Un consorcio de exportación, en un sentido amplio, se concreta en la unión de una serie de empresas para constituir una entidad de propiedad conjunta, jurídicamente independiente, que se encarga de desarrollar y coordinar, total o parcialmente, su actividad exportadora en uno o varios mercados exteriores (1). Consecuentemente, y en lo que respecta a su estructura contractual, este tipo de acuerdos se corresponden con un modelo de empresa conjunta. El proceso de creación y puesta en marcha de un consorcio de exportación, al igual que sucede con cualquier otra modalidad cooperativa, se constituye como un elemento esencial en la determinación del éxito de éste, habida cuenta que en dicha etapa van a definirse toda una serie de cuestiones que tienen una incidencia manifiesta sobre el buen desarrollo de la relación. Por una parte, se expli-

citarán todas aquellas cuestiones que definen la estrategia exportadora de la agrupación; por otra, se establecerán una serie de normas de carácter interno que deben regir las relaciones entre los socios, así como las relaciones entre estos y la nueva organización creada.

En la literatura sobre empresas conjuntas diversos trabajos han tratado de establecer las pautas básicas que guían el proceso de su creación y puesta en marcha (por ejemplo, Lorange y Ross, 1991; Valdés, 1998). No obstante, tales pautas tienen un carácter genérico, que en ocasiones resulta conveniente particularizar en función de la modalidad cooperativa objeto de análisis. El objetivo del presente trabajo reside en delimitar los aspectos más relevantes en el proceso de creación y puesta en marcha de un consorcio de exportación, a efectos de guiar el comportamiento de las empresas que formalizan acuerdos de estas características, a la vez que mejorar los programas de las entidades públicas encargadas de su promoción. Para ello, a partir de la literatura en torno a los procesos de constitución de acuerdos de cooperación en general y de los trabajos específicos en relación con los consorcios de exportación, trataremos de delimitar las condiciones más relevantes a tener en cuenta en un proceso de tales características.

2. El proceso de constitución y puesta en marcha de un consorcio de exportación

La empresa, con carácter previo a su integración en un consorcio de exportación, debe evaluar cuidadosamente las ventajas y las desventajas asociadas a este tipo de acuerdos, habida cuenta que ésta es tan solo una de las opciones de las que dispone para desarrollar su actividad exportadora. De hecho, parece lógico pensar que la empresa prefiera actuar por cuenta propia, en tanto en cuanto esto le permite seguir el curso de acción que prefiera. La autonomía es un deseo de toda organización y un mal menor en todo acuerdo de cooperación (Aiken y Hage, 1968; Pfeffer y Salancik, 1978), dado que permite a la empresa maximizar el control sobre sus operaciones. La constitución de una relación cooperativa supone una pérdida de autonomía, además de la inversión

(1) La literatura ha venido utilizando diferentes términos para referirse a este tipo de acuerdos de cooperación. Así, se habla de consorcios de exportación (CASTRO y MONEU, 1993; DHAWAN y KRYZANOWSKY, 1978; LANZARA, VARALDO y ZAGNOLI, 1991; RECIO y CABRERA, 1991; RENART, 1995), de grupos de exportación (WELCH y JOYNT, 1987), de empresas conjuntas para la exportación (BRADLEY, 1985; GARCÍA CANAL y VALDÉS, 1996; GEBHARD, 1987), o de estructuras de marketing federado (AMINE, 1987; WILSON, 1986).

de unos recursos y unos esfuerzos cuando los resultados de dicha inversión son a menudo inciertos. Así pues, es conveniente que la empresa defina claramente cuáles son sus objetivos en relación con la actividad exportadora, a la vez que analice las diferentes opciones que tiene para alcanzarlos. A través de un proceso de tales características la empresa debe valorar la posibilidad de utilizar el consorcio de exportación como un instrumento adecuado para lograr sus fines, frente al resto de alternativas disponibles, y no como una opción estratégica de moda o un mecanismo para lograr subvenciones públicas.

La búsqueda de los socios

Una vez la empresa ha tomado la decisión de utilizar la exportación agrupada como mecanismo de acceso a los mercados internacionales, el siguiente paso reside en la selección de los socios más adecuados, etapa que suele catalogarse como una de las más importantes a la hora de constituir cualquier relación cooperativa. A este respecto, el requisito básico de los potenciales socios reside en su capacidad para proporcionar los recursos y las capacidades necesarios para posibilitar la competitividad del consorcio en el tiempo.

Los requerimientos de este proceso de búsqueda y selección de socios limita muy a menudo el desarrollo de estrategias cooperativas por parte de la pequeña y mediana empresa, organizaciones que, básicamente, integran los consorcios de exportación (López Navarro, 1999; 2000). De hecho, son muchos los empresarios que, conscientes de la importancia de abordar los mercados exteriores, y valorando positivamente las ventajas que ofrece la cooperación interempresarial, no se involucran en este tipo de actuaciones colectivas. La constitución de un consorcio de exportación depende del grado de información que una empresa tenga acerca de las características de otras empresas, en orden a considerarlas como integrantes potenciales de la relación cooperativa. Sucede que los directivos de las pequeñas y medianas empresas, que dedican la mayor parte de su tiempo y esfuerzo a la gestión diaria, parecen poco propensos a evaluar las posibilidades que un acuerdo de cooperación de estas u

otras características podría suponer para la empresa que gestionan (Duijnhouwer, 1994). Además, como señala Hovi (1994), la incertidumbre con respecto al resultado del acuerdo puede ser relativamente más elevada en el caso de las pequeñas y medianas empresas que en el caso de las grandes.

Es por ello que la labor desempeñada por agentes externos locales (cámaras de comercio, institutos de fomento regional, etcétera) a la hora de analizar las posibilidades exportadoras de las empresas de una zona geográfica concreta, atraer su atención respecto a las sustanciosas ventajas ofrecidas por la agrupación empresarial en el campo exportador, y participar activamente en la gestación del grupo, puede ser definida como fundamental (2) (Joynt y Welch, 1985; Wech y Joynt, 1987). Las cuestiones relativas a la motivación del empresario para participar en el acuerdo y la tarea de actuar como guía en la gestación del mismo son aspectos extremadamente importantes, puesto que los empresarios de la pequeña y mediana empresa suelen caracterizarse por ser personas bastante independientes, con estilos de dirección dominantes y, por tanto, poco propensos a abordar tareas colectivas con la cesión de autoridad que ello supone. En la literatura sobre consorcios se habla de la figura del promotor, pudiendo ser tanto una persona física como jurídica, y que es la persona de la cual surge la idea de constituir el consorcio, tratando de aglutinar en torno a ella a los socios potenciales del mismo. Para ello, como se apunta en los trabajos de Castro y Moneu (1993) o Renart (1995), sería deseable que cumpliera toda una serie de características, tales como:

- Conocimiento profundo del sector, de las empresas y de sus directivos.
- Un proyecto sólido, racional y viable.

(2) El papel de estos agentes resulta básico a la hora de flanquear las barreras que dificultan el acceso de la PYME a los programas de promoción de acciones colectivas, barreras tales como la falta de información, su ineficaz distribución, la ausencia de enfoques estratégicos, la búsqueda de socios, la dificultad de rellenar las memorias justificativas, etcétera (GOMEZ, 1995). Y es que, tal y como señala MIRANDA (1992), las empresas de pequeña dimensión carecen de los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar una planificación adecuada de los acuerdos de cooperación.



- Capacidad de liderazgo y de cohesión, a la vez que flexibilidad para negociar con los posibles socios su idea original, aceptando posibles modificaciones.

Con respecto a dicha figura, autores como Harrigan (1985), a la hora de fijar criterios para seleccionar a los socios, apuntan que la empresa debe elegir a éstos de forma consciente y no dependiendo de las solicitudes de agentes externos. Sin embargo, y por las razones antes esgrimidas, el proceso de búsqueda, valoración y selección de socios por parte de empresas de reducida dimensión puede resultar complejo. Es por ello que creemos que la figura del agente externo o promotor es importante, pero no en una postura de imposición de socios (o de cualquier otro aspecto a delimitar en el proceso de gestación del grupo), cuestión que debe quedar siempre sujeta a los deseos y preferencias de la empresa, sino en una postura de guía o encauzador de posiciones.

A la hora de elegir a los socios se deben tener en cuenta tanto las características individuales de cada uno de ellos como su compatibilidad. Es posible que varias empresas, consideradas individualmente, sean aptas para formar parte de un consorcio de exportación pero su integración sea tan complicada que haga inviable la constitución del mismo. En cuanto a las condiciones que deben cumplir los socios, si bien podríamos señalar los diversos aspectos que la literatura sobre empresas conjuntas ha subrayado como relevantes (3), en el caso de los consorcios de exportación cabe resaltar, muy especialmente, tres condiciones que exponemos a continuación (la primera de ellas referida a las características individuales que deberían cumplir las empresas y las otras dos a cuestiones relativas a su compatibilidad):

Compromiso y capacidades en relación con la actividad exportadora

La falta de vocación y de capacidad exportadora de alguno de los socios, cuyo objetivo a la hora de integrarse en un consorcio reside en una

mera exploración de sus posibilidades en los mercados internacionales con un coste mínimo —aprovechando las subvenciones públicas—, constituye uno de los principales problemas en muchos consorcios de exportación una vez constituidos.

Un consorcio de exportación, contrariamente a lo argumentado desde diversas fuentes, no es un instrumento adecuado para empresas que no hayan tenido contactos previos con los mercados internacionales y que, consecuentemente, desconozcan los pormenores de la actividad exportadora y sus capacidades para operar en dicho ámbito, ya que en este caso difícilmente puede estar aceptada, por parte de la empresa, la decisión de comprometerse con operaciones regulares de exportación (López Navarro, 1999).

Es necesario tener en cuenta que para una empresa no exportadora el inicio de una etapa de exportación experimental viene caracterizado 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 campo internacional (Root, 1987). Se trataría de un comportamiento exploratorio que tendría carácter de reversibilidad en el caso de que los resultados no estuvieran en consonancia con las expectativas. Teniendo en cuenta estas circunstancias, los consorcios de exportación no constituyen una buena solución para las empresas que pasan a abordar esta primera etapa —de exportación experimental—, ya que su carácter exploratorio dificulta que comprometan recursos en la actividad colectiva, a la vez que reduce su disponibilidad para coordinar los esfuerzos del grupo, lo que sin duda reduce la efectividad del conjunto (D'Aunno y Zuckerman, 1987).

Como se argumenta en Camisón y López Navarro (1999), un consorcio de exportación parece una opción más adecuada para que la empresa discurra desde una etapa de exportación experimental a una etapa de exportación activa. Este tránsito pasa por la decisión de considerar la actividad exportadora en el marco de la estrategia de la empresa. La asunción de este mayor compromiso, traducido en el desarrollo de nuevas tareas y, consecuentemente, en unos mayores



AULA DE
FORMACION

(3) GERINGER (1988a; 1988b; 1991), y GERINGER y FRAYNE (1993).

requerimientos de información, deriva en la necesidad de unos mayores recursos que permitan desarrollar, de manera efectiva, una adecuada estrategia exportadora. En este sentido, la progresión de la empresa en esta etapa depende, entre otras cosas, de la facilidad de acceso a tales recursos, que se configuran como claves a la hora de posibilitar las actividades en el campo internacional (Bamberger y Evers, 1994), recursos a los que puede resultar más fácil acceder a través de una estrategia de cooperación.

En definitiva, la constitución de consorcios por parte de empresas que no tengan ninguna experiencia en el ámbito internacional y, consecuentemente, desconozcan totalmente las tareas vinculadas a la exportación, puede resultar contraproducente, ya que a la dificultad de abrir mercados exteriores se une la complejidad que supone la gestión de una relación cooperativa. Tal y como señala Strandell (1985: 6), «en aquellos casos en que las actividades ligadas al ámbito exportador son demasiado complejas o inciertas debido a la ausencia de experiencia en la cooperación y/o en operaciones internacionales, es muy difícil conseguir buenos resultados». En esta misma línea se pronuncia Seringhaus (1987: 62), al señalar que cuando se acrecienta el compromiso de la empresa en relación con la actividad exportadora este tipo de fórmulas pueden proporcionarle un notable apoyo, o el propio Bradley (1985: 83), quien argumenta que las empresas conjuntas para la exportación generan mejores resultados cuando las empresas tienen ya una orientación al marketing, son financieramente fuertes y aprecian plenamente el valor de la empresa conjunta.

Compatibilidad entre los productos

Como apuntan Geringer y Frayne (1993), la literatura sobre empresas conjuntas ha enfatizado dos dimensiones en relación con los criterios para la selección de socios. Por una parte, aquéllos vinculados a la tarea a desarrollar, esto es, relacionados con los recursos y las capacidades necesarios para el desarrollo exitoso de la relación. Por otra, aquéllos relacionados con las características de los propios socios, y que generalmente

van asociados a aspectos organizativos cuya compatibilidad posibilita el trabajo conjunto.

Como hemos apuntado anteriormente, la condición básica que identifica a los potenciales socios reside en su capacidad para aportar al consorcio determinados recursos que posibiliten su competitividad a largo plazo. En consecuencia, resulta necesario evaluar a priori la interdependencia con los potenciales *partners* a efectos de anticipar las posibles sinergias. Tales sinergias, en el caso de los consorcios de exportación, derivan de un recurso específico como son los productos que los distintos socios van a comercializar a través del grupo. Generalmente, suele recomendarse la necesidad de que los productos sean complementarios, evitando en todo momento que entren en colisión unos con otros, ya que esto provocaría una situación de competencia interna entre los socios (Castro y Moneu, 1993; Welch y Joynt, 1987; Wilson, 1986). Precisamente, se argumenta que es esta complementariedad la que va a propiciar la creación de una gama de productos más amplia que permitirá responder a las necesidades de demanda diversificada de los clientes, favoreciendo las condiciones de venta y el poder de negociación de las empresas consorciadas.

A este respecto, resulta necesario subrayar que la conveniencia de no integrar en un consorcio empresas competidoras cobra sentido en el supuesto de que se trate de fabricantes de productos diferenciados. Sin embargo, resulta intrascendente en el caso de productos indiferenciados o *commodities*. En este último caso la viabilidad del consorcio es perfectamente posible, si bien será necesario definir a priori algún tipo de mecanismo de asignación de pedidos con el fin de evitar posibles conflictos cuando estos lleguen al consorcio. Las posibilidades existentes pueden ir desde el reparto proporcional en función de alguna variable específica, como es, por ejemplo, el capital aportado por cada empresa a la constitución del consorcio, hasta mecanismos rotatorios en caso de que las órdenes no tuvieran la magnitud suficiente. En el supuesto de que dichos mecanismos sean correctamente establecidos, este tipo de consorcios presenta una ventaja adicional frente a los de carácter complementario, como es la posibilidad de equilibrar perfectamen-



te las exportaciones de cada miembro con sus aportaciones, cuestión más difícil de llevar a cabo en estos últimos (Brusco, 1993).

Por tanto, dos son los modelos de interdependencia entre los productos de los potenciales socios para considerarlos compatibles a la hora de constituir un consorcio de exportación: (a) el caso de productos complementarios, teniendo en cuenta que cuanto mayor sea el grado de complementariedad (4) de estos mayor será la posibilidad de que las empresas obtengan beneficios tangibles de la cooperación, dada la posibilidad de lograr mayores sinergias en marketing y otros beneficios de carácter grupal; (b) el caso de productos indiferenciados, siempre y cuando se definan a priori los mecanismos pertinentes de asignación de pedidos.

La compatibilidad organizativa

Al margen de la compatibilidad de los socios en relación con la actividad conjunta —compatibilidad de productos en el caso de los consorcios de exportación—, en cualquier relación cooperativa es importante que también exista una compatibilidad en cuestiones relativas a los objetivos, estilos de dirección, procedimientos de gestión, cultura organizativa, etcétera. Dicha compatibilidad posibilita la efectividad de las interacciones entre las partes en el seno de la alianza, posibilitando una relación cooperativa satisfactoria (Geringer y Frayne, 1993). En este sentido, la presencia de asimetrías importantes entre las organizaciones ha sido catalogada por la literatura como un elemento que dificulta la estabilidad de la relación cooperativa, ya que difícilmente puede lograrse la equidad y el consenso cuando las empresas tienen características muy dispares (Doz, 1988; Harrigan, 1985; Porter y Fuller, 1988). Como señala Camisón (1993), los problemas acaecidos como consecuencia de las diferen-

cias en las filosofías de gestión tienen su origen en la ausencia de un estudio inicial sobre el grado de adecuación de las empresas, cuestión que podría ser perfectamente subsanable y sobre la que es necesario incidir. La realización de un estudio de tales características no solo permitiría prevenir los problemas derivados de las diferencias en cuanto a los estilos de gestión, sino otros muchos relacionados con la compatibilidad de productos y empresas.

Pese a lo anteriormente expuesto, resulta necesario apuntar que la compatibilidad organizativa puede tener una importancia relativa en el caso de los consorcios de exportación. De hecho, en un estudio sobre el desempeño de 83 consorcios de exportación españoles no se encontró una relación significativa entre la compatibilidad organizativa de los socios y el desempeño de la relación (López Navarro, 1999). Este resultado fue justificado a partir del modelo cooperativo analizado, que se correspondía con un modelo de escala o de concentración y unificación de recursos. Esto supone la inclusión de los consorcios de exportación en aquel colectivo de relaciones interorganizativas donde se requiere un menor nivel de interacción entre las empresas participantes (5), por lo que quizás la compatibilidad organizativa no sea una variable especialmente relevante en la determinación de los resultados del grupo. No obstante, en dicho estudio también se observó que la compatibilidad organizativa sí que incidía de manera positiva y significativa sobre el nivel de desempeño potencial del consorcio, esto es, sobre sus expectativas de continuidad. Dicho factor, en la medida que contribuye a la creación de un clima de trabajo más o menos favorable, está estrechamente vinculado a la calidad de la relación entre los socios, cuestión que si bien en sí misma no garantiza el logro de los objetivos programados, sí que incide en las expectativas de las organizaciones participantes acerca del potencial futuro del consorcio y su disponibilidad a prolongar la relación cooperativa en el tiempo. En defi-



(4) La complementariedad puede tener lugar a nivel básico, cuando los productos de las diferentes empresas se comercializan a través de los mismos canales de distribución, pasando por situaciones donde los productos de unas empresas refuerzan o estimulan la venta de los productos del resto, hasta situaciones donde los productos de las diferentes empresas constituyen un paquete conjunto e indivisible que se oferta al cliente.

(5) De hecho, el único requisito para formar parte de una relación de estas características reside en la susceptibilidad de aprovisionarse de ciertos recursos críticos localizados en la nueva empresa (BORYS y JEMISON, 1989).

nitiva, si bien la compatibilidad organizativa puede no ser tan relevante como la compatibilidad de productos, no parece razonable obviarla a la hora de seleccionar a los socios.

La negociación de las condiciones del acuerdo

Una vez identificados los potenciales socios del consorcio, deberá iniciarse un proceso de negociación que lleve a las empresas al logro de un consenso en torno a los objetivos de la relación, así como de los propios objetivos de cada una de ellas, además de las medidas necesarias para su consecución. Cuanto mayor sea el éxito de cada empresa en comunicar y consensuar junto con las demás los objetivos conjuntos e individuales, mayor será el potencial para que la relación interorganizativa emerja.

En el proceso de negociación será necesario delimitar un amplio número de cuestiones, tanto en lo que atañe a la estrategia exportadora como en lo que concierne a las bases para la cooperación entre las partes (Cuadro 1). En relación con las diferentes normas que van a delimitar la actividad del grupo, bien en el aspecto comercial o en lo referente a las relaciones entre los socios, autores como Welch y Joynt (1984) insisten en la importancia de que dichas reglas sean establecidas de forma clara y con carácter formal. Por otra parte, hay que tener en cuenta que la planificación y negociación de todas estas cuestiones requiere una inversión en tiempo cuantiosa pero necesaria, con el propósito de que las diferentes empresas intercambien sus puntos de vista y se alcancen unas expectativas comunes sobre el funcionamiento de la relación. Nuevamente, la figura del promotor adquiere una importancia relevante, de forma que la existencia de un buen liderazgo institucional juega un papel fundamental a la hora de consensuar opiniones respecto a un objetivo común y generar la adecuada confianza entre las partes.

En relación con los diferentes aspectos expuestos en el Cuadro 1, todos ellos pueden catalogarse como relevantes y, consecuentemente, deben ser consensuados y definidos en el proceso de negociación del acuerdo. No obstante, a continuación establecemos ciertas consideraciones

CUADRO 1 PRINCIPALES ASPECTOS A TENER EN CUENTA A LA HORA DE NEGOCIAR EL CONTRATO EN UN CONSORCIO DE EXPORTACION
Funciones del consorcio
Forma jurídica
Capital a aportar por cada uno de los socios
Modelo de funcionamiento (centro de costes o centro de beneficios)
Modelo de financiación
Relaciones de exclusividad empresas - consorcio
Periodo mínimo de adhesión al grupo
Mecanismos para la resolución de conflictos
Penalizaciones por actuaciones incorrectas
Condiciones para la incorporación de nuevos socios
Motivos que conducen a la pérdida de la condición de socio
Procedimientos para la disolución del consorcio y la distribución de los activos
Mecanismos de asignación de pedidos en el caso de consorcios de productos indiferenciados
Procedimientos para la toma de decisiones
Delimitación de la estructura organizativa del consorcio
Composición y responsabilidades del consejo de administración
Autonomía del gerente
Personal del consorcio
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 y plazos de entrega
Elaboración de un plan de actuación exterior
Dotación de medios

relativas a algunos de los aspectos reseñados en dicha tabla, y sobre los cuales consideramos necesario hacer un especial énfasis:

- *Mercados objetivo.* En primer lugar, resulta necesario establecer los mercados de actuación del consorcio, a la vez que delimitar su orden de importancia. A este respecto, desde algunas fuentes se apunta la conveniencia de efectuar algún estudio de mercado, por simple que sea, de forma que puedan observarse las posibilidades que tienen los productos de las empresas asociadas a la hora de competir con otros productos similares ya existentes en los mercados potenciales del consorcio. Al margen de tales estudios —siempre necesarios— nos gustaría incidir, tal y como hemos apuntado en un apartado previo, en que el consorcio de exportación no debe ser un instrumento de prueba para constatar si unas empresas específicas pueden exportar con éxito a uno u otro mercado, sino una fórmula que posibilite que empresas con un cierto grado de compromiso con la actividad internacional, conscientes de las posi-



AULA DE FORMACION

bilidades de sus productos en dicho ámbito, puedan hacer frente a sus limitaciones de recursos a la hora de abordar un proceso activo de internacionalización.

- *Canales de comercialización.* Además de delimitar los mercados objeto de actuación resulta también relevante definir los canales de distribución a utilizar, habida cuenta que un consorcio requiere, como condición mínima necesaria, que los productos de las diferentes empresas se comercialicen a través de los mismos canales, así como una uniformidad en las estrategias promocionales. Si no se cumplen estos requisitos, es decir, si los productos requieren capacidades especializadas en marketing y distribución, las economías derivadas de la distribución conjunta se reducen (Chandler, 1990).

- *Gama de productos.* Es importante que los productos a comercializar por el consorcio constituyan una oferta homogénea, de manera que no siempre todos los productos de las empresas asociadas podrán formar parte de la misma. Con este propósito, resulta necesario delimitar a priori la gama de productos a comercializar, la cual va a estar también en función de los mercados de actuación del consorcio y del segmento objetivo.

- *Estrategia de marca.* Una de las cuestiones más controvertidas en la constitución de un consorcio de exportación reside el establecimiento de la estrategia de marca. A este respecto, es posible distinguir dos alternativas básicas, esto es, que los productos sean comercializados bajo la marca específica de la empresa a la que pertenecen, sin llevar asociado ningún referente que haga relación al consorcio, o bien que exista una marca propia del consorcio que deba ser utilizada inexorablemente por todas las empresas integrantes, renunciando a la utilización de marcas individuales (6). La marca conjunta parece la opción más razonable en términos de eficiencia a la hora de su promoción. No obstante, y dado que lo habitual es que los consorcios no tengan un carácter indefinido, dicha alternativa puede generar problemas a largo plazo, constituyéndose como un

activo específico que podría limitar el abandono del consorcio por parte de alguno(s) de los socios en un momento dado, razón esta que podría desincentivar el recurso a dicha opción. Desde nuestro punto de vista, es la interdependencia de los productos de los socios, factor que puede condicionar incluso la temporalidad del acuerdo, la que determina la estrategia de marca más adecuada. En el caso de consorcios de productos indiferenciados —donde lo que se busca es concentrar la oferta—, o en el caso de consorcios donde los productos presenten una elevada complementariedad y, consecuentemente, unas sinergias importantes, las empresas son más conscientes de sus limitaciones a la hora de abordar los mercados exteriores en solitario, esto es, existe una mayor dependencia del consorcio para poder lograr bien unos niveles razonables de oferta, bien una oferta amplia y compacta, que garanticen la competitividad internacional de las empresas participantes. Este hecho, que sin duda se traduce en unas mayores expectativas futuras de seguir integrados en el consorcio, debería reflejarse en la mayor disponibilidad de las empresas para hacer inversiones en activos específicos, siendo la promoción de una marca común la alternativa más razonable. Por el contrario, en el caso de los consorcios de productos de baja complementariedad es más probable que los objetivos de las empresas residan en el logro de un cierto flujo de transacciones con el exterior, a la vez que en el desarrollo de un proceso de aprendizaje en lo referente a la adecuada gestión de sus actividades internacionales, de manera que una vez logrados tales objetivos el propósito sea continuar su andadura internacional en solitario, a efectos de lograr maximizar el control sobre sus operaciones internacionales. Ante este hecho, las firmas no deberían estar excesivamente motivadas a la hora de hacer inversiones en una marca conjunta, sino más bien en mantener y reforzar sus propias marcas con el propósito de ganar notoriedad ante la posibilidad de actuar en solitario en el futuro, por lo que la opción de una marca común en exclusiva no constituiría la opción más razonable.

- *Estrategia de precios.* Otro aspecto relevante, dentro de la delimitación de la estrategia comercial del consorcio, reside en la estrategia



AULA DE
FORMACION

(6) Una tercera opción, que constituye un punto intermedio, reside en la existencia de una marca o distintivo del consorcio que las empresas deberán utilizar junto con sus propias marcas.

de fijación de precios, en el sentido de si esta decisión corresponde exclusivamente a las empresas asociadas o, por el contrario, es competencia de la dirección del consorcio. Nuevamente, entendemos que es la propia interdependencia de los productos la que debe condicionar una u otra estrategia. Así, en el caso de consorcios de productos indiferenciados, ante la necesidad de responder a grandes pedidos a partir de la oferta de las empresas que integran el grupo resulta imprescindible el establecimiento de una política común de precios, por lo que parece lógico que sea el consorcio quien determine la estrategia de precios. Por el contrario, en el caso de consorcios de productos complementarios la cuestión puede diferir, de manera que en situaciones de baja complementariedad las empresas pueden ser las máximas responsables en la determinación de dicha variable (7), si bien conforme se incrementa la complementariedad y, consecuentemente, aumenta la posibilidad de obtener sinergias, se acrecienta la necesidad de homogeneizar el precio de los productos de las respectivas organizaciones.

- *Modelo de financiación.* Uno de los puntos clave para el buen desarrollo de un consorcio de exportación reside en su sistema de financiación, y ello por un doble motivo. En primer lugar, porque éste debe permitir al consorcio disponer de la liquidez necesaria para el correcto desarrollo de sus actividades. En segundo lugar, porque la adecuada selección del modelo de financiación va a incidir notoriamente en el equilibrio entre sus miembros, aspecto fundamental a la hora de valorar una relación cooperativa. Precisamente, uno de los principales inconvenientes de aquellos acuerdos de cooperación que suponen una concentración y utilización conjunta de recursos, dentro de los cuales se enmarcan los consorcios de exportación, es la dificultad para conseguir que los resultados obtenidos por las partes, como consecuencia de los recursos puestos en común, ten-

gan una distribución acorde con los aportes efectuados por éstas (Roig, 1989), si bien ello es absolutamente crucial para su supervivencia. Básicamente, los consorcios pueden recurrir bien a modelos de financiación fija, que se plasman en el desembolso, por parte de los socios, de cuotas periódicas por una determinada cuantía, o bien a modelos variables, donde la financiación tiene lugar a partir de comisiones sobre ventas o aplicando un margen sobre el precio de venta del producto. De hecho, resulta recomendable recurrir a modelos de financiación fija en las primeras etapas de la actividad del consorcio, donde la ausencia de ventas dificulta la utilización de instrumentos de financiación variable (8). No obstante, conforme avanza la vida del consorcio y las empresas logran canalizar un cierto flujo de ventas hacia los mercados exteriores aparece la posibilidad de incorporar, total o parcialmente, mecanismos de financiación variable, siempre preferibles en tanto en cuanto ayudan a equilibrar las aportaciones de las empresas al consorcio con los beneficios que de él obtienen.

- *Relaciones de exclusividad empresa-consorcio.* Una última cuestión a destacar reside en delimitar qué parte de la actividad exportadora de las empresas será canalizada a través del consorcio. A este respecto existen diversas opciones, que van desde la plena delegación de la actividad exportadora en el consorcio hasta una ausencia total de exclusividad por parte de éste. No obstante, existen situaciones intermedias que pasan por la utilización del consorcio para canalizar la oferta de los socios bien en relación con mercados específicos, bien en relación con líneas de producto concretas, bien en relación con nuevos clientes, quedando al margen en este último caso los clientes que formaban parte de la cartera de la empresa antes de su incorporación al grupo. Sea cual sea el caso, resulta necesario su concreción, a la vez que la fijación del horizonte temporal de dichas restricciones.

(7) El menor horizonte temporal de estos consorcios y, por extensión, las expectativas de continuidad en solitario por parte de las empresas participantes, puede conllevar una mayor reticencia por parte de éstas a la hora de perder control en lo referente a una de las cuestiones básicas de su estrategia de marketing, como es la política de fijación de precios.

(8) Exceptuando situaciones donde las empresas participantes, en el momento de su integración en el consorcio, canalicen al exterior un porcentaje significativo de su volumen de facturación y acuerden trasladar toda su actividad internacional al consorcio, en cuyo caso éste contaría con un flujo regular de ventas desde los primeros momentos de su actividad.



La búsqueda del gerente del consorcio

El último paso antes de la puesta en marcha del consorcio reside en la selección del gerente o director general del mismo. Dicha figura se constituye como el elemento clave a la hora de determinar el buen funcionamiento de la relación (Castro y Moneu, 1993; López Navarro, 1999; Renart, 1995). Y ello porque va a ser la persona encargada de ejecutar, y a menudo también de diseñar, la estrategia comercial del grupo, además de desempeñar la difícil misión de mantener cohesionado al mismo, actuando como mediador en la resolución de los posibles conflictos e incentivando a los miembros para evitar que estos adopten una postura pasiva en la actividad consorcial.

Atendiendo a la doble labor antes mencionada, puede deducirse que las funciones de un gerente se aproximan mucho más a las desempeñadas por un director de exportación que a las ejercidas por un mero agente comercial. Sin embargo, es bastante frecuente, y así lo pudimos constatar en un estudio exploratorio llevado a cabo (López Navarro, 1999), que su selección esté basada, casi exclusivamente, en perfiles comerciales, renunciando a las ventajas ofrecidas por un buen gestor de exportaciones y distorsionando en gran medida la esencia de lo que debería ser la figura del gerente. La razón atribuida por las empresas ante esta decisión es el elevado coste que supone para las mismas la contratación de una profesional que reúna tales características, argumentando que quizás en una etapa futura, cuando el consorcio estuviera más consolidado y las empresas lograran colocar en los mercados exteriores una parte importante de su facturación, y por tanto el consorcio fuera más autosuficiente, llegaría el momento de plantearse la decisión de contratar a un profesional más cualificado (9). La consecuencia de dicho planteamiento es la contratación de personas jóvenes, sin demasiada experiencia en el campo de la exportación, y cuya capacidad a la hora de influir sobre las empresas suele ser muy limitada. Esto último es especialmente preocu-

pante; de hecho, una buena parte de los gerentes entrevistados en el estudio exploratorio antes mencionado aducía, como uno de los mayores problemas a los que se enfrentaba, las reticencias con que las empresas recibían sus proposiciones acerca de cuestiones como la adaptación de los productos a la demanda exterior, ajustes en los precios, etcétera, reticencias que no eran sino la consecuencia de la falta de confianza que los empresarios depositaban en ellos. Como señala Schaan (1988: 35), «los directivos jóvenes a menudo carecen de los conocimientos necesarios (...) además de su inexperiencia, un director general joven puede tener dificultades si, por su inmadurez, no tiene peso suficiente frente a los ejecutivos de las sociedades matrices a quienes informa y, por tanto, carece de la autoridad requerida para lograr hacer su trabajo». Por otra parte, el problema de la falta de confianza en los gerentes se agudiza en el caso de los consorcios si tenemos en cuenta que estamos tratando fundamentalmente con pequeñas y medianas empresas, siendo sus responsables poco propensos a delegar en otras personas.

En consecuencia, y aunque no resulte fácil, resulta fundamental que el gerente reúna, por una parte, las capacidades pertinentes en lo que se refiere a la actividad exportadora —conocimientos en cuanto a estrategias y tácticas comerciales en el campo internacional, sector de actividad de las empresas participantes, idiomas, etcétera—, siendo esta la faceta en la que más se ha incidido en los trabajos sobre consorcios de exportación; y por otra parte, capacidades en aspectos tan singulares como el liderazgo, la capacidad de negociación y de resolución de conflictos, la flexibilidad, etcétera, aspectos todos ellos de trascendental importancia para el logro de un buen clima de trabajo en el marco de una relación cooperativa.

La puesta en marcha del consorcio

Una vez finalizado el proceso de negociación, en el que se habrán consensuado los diferentes aspectos relativos al funcionamiento del consorcio, y después de la redacción del pertinente contrato, donde se incluirán las respectivas cláusulas

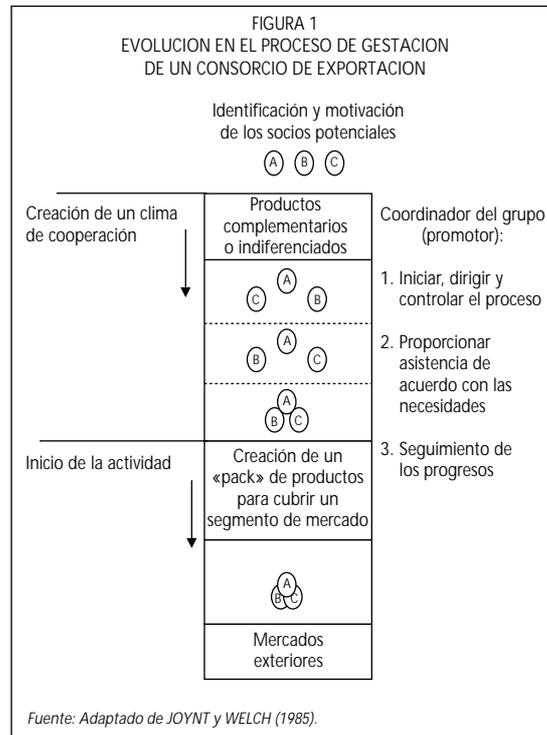
(9) Unos resultados similares a los aquí expuestos fueron también observados por Valdés (1995) en un estudio de casos en torno a los problemas organizativos de las empresas conjuntas.



relativas a los compromisos adquiridos por los socios, llega el momento de la puesta en marcha, esto es, del inicio de las actividades del consorcio en los mercados internacionales.

Los diferentes aspectos expuestos en el Cuadro 1 nos permiten distinguir, como ya hemos apuntado con anterioridad, dos ámbitos de actuación, uno externo (asociado a la estrategia exportadora) y otro interno (asociado a las relaciones entre los socios y entre estos y la dirección del consorcio), de manera que sólo una adecuada gestión de ambos posibilitará el éxito de la relación (Welch y Joynt, 1987; Renart, 1995). En lo que concierne a dichos ámbitos —externo e interno—, autores como Stenberg (1982), Strandell (1985) o Welch y Joynt (1987) 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 (Figura 1). A este respecto, Renart (1995), que cataloga dichos ámbitos como estrategias, argumenta que el planteamiento de tales autores es demasiado estático, afirmando que la relación entre tales estrategias tiene carácter dinámico, de forma que ambas son rediseñadas y puestas en marcha continuamente, y de manera simultánea, a lo largo de la vida del consorcio.

Desde nuestro punto de vista, ambas posturas no son incompatibles. El razonamiento expuesto en primer lugar, respecto al inicio de las actividades del consorcio, parece prudente en la medida que considera la necesidad de un cierto grado de cohesión interna como requisito previo al comienzo de las operaciones en el campo exportador. Con ello se pretende evitar la excesiva rapidez con que las empresas consorciadas pasan a desarrollar los mercados exteriores, ignorando la necesidad de elaborar estudios de viabilidad y sobrevalorando en muchas ocasiones las ventajas de este tipo de acuerdos. A ello se une el hecho de que los consorcios se constituyen a menudo como una solución de emergencia ante una mala situación del mercado doméstico, lo que induce a las empresas a buscar ventas a corto plazo para paliar la débil demanda interna. No obstante, esto no coarta la posibilidad de que las condiciones que delimitan el ámbito interno sufran modificaciones en el futuro como consecuencia de las operacio-



nes comerciales de exportación del consorcio. De hecho, tal y como apunta Strandell (1985), en un plazo más o menos largo el grupo se verá forzado a revisar la idea inicial de negocio y la dirección de la relación de cooperación. Y es que en un consorcio de exportación, como sucede con cualquier otra alianza, las partes deben ser conscientes de la necesidad de revisar y actualizar de manera continua las bases que sustentan la cooperación, ya que a medida que transcurre el tiempo, y también como consecuencia de la actividad colectiva, se producen cambios en numerosos aspectos, tales como los objetivos y necesidades de los socios, las condiciones generales del entorno, etcétera.

3. Síntesis

En el presente trabajo hemos pretendido destacar los aspectos más relevantes en el proceso de constitución y puesta en marcha de una modalidad específica de cooperación, como es el caso de un consorcio de exportación. Una vez la empresa ha tomado la determinación de utilizar la exportación agrupada como mecanismo de acceso a los mercados internacionales, la búsqueda de los socios constituye la primera fase del proceso. A este res-



pecto, existen tres aspectos relevantes que deberían cumplir los socios potenciales de un consorcio de exportación: capacidades básicas y compromiso en relación con la actividad exportadora, compatibilidad en cuanto a productos —indiferenciados o complementarios— y compatibilidad en lo referente a los aspectos organizativos. Es importante hacer constar que en todo lo referente a la etapa de gestación de un consorcio de exportación resulta especialmente relevante la figura del agente externo o promotor, habida cuenta que estos acuerdos están constituidos básicamente por empresas de reducida dimensión, las cuales suelen presentar importantes lagunas en lo que concierne a la adecuada planificación de una relación cooperativa.

Una vez identificados los socios potenciales del consorcio, el siguiente paso reside en consensuar, a través de un proceso de negociación, las condiciones del acuerdo, tanto en lo referente a la tarea a desarrollar, esto es, la estrategia exportadora, como en lo que concierne a las bases que sustentan las diferentes relaciones entre los socios y entre estos y la nueva empresa constituida. Por otra parte resulta trascendental el proceso de selección del gerente o director general del consorcio. Para ello debe tenerse en cuenta que su perfil debe corresponderse con el de un director de exportación, más que con el de un simple agente comercial. Así, el gerente de un consorcio debe reunir las habilidades pertinentes para desarrollar adecuadamente la estrategia exportadora del grupo, a la vez que las habilidades personales necesarias para lograr un buen clima de trabajo en el marco de la relación cooperativa.

Una vez redactado el pertinente contrato, donde se incluirán las respectivas cláusulas relativas a los compromisos adquiridos por los socios, y seleccionado el gerente del consorcio, llega el momento de su puesta en marcha. A este respecto, consideramos procedente el razonamiento de ciertos autores que consideran la necesidad de lograr un cierto grado de cohesión interna del grupo como requisito previo al comienzo de las operaciones en el campo exportador, tratando de evitar cualquier presión que, para justificar la existencia del consorcio, impulse el desarrollo de acciones en el ámbito internacional de manera precipitada.

Bibliografía

1. AIKEN, M. y HAGE, J. (1968): «Organizational Interdependence and Intraorganizational Structure», *American Sociological Review*, volumen 33, número 6, páginas 912-930.
2. AMINE, L. (1987): «Toward a Conceptualization of Export Trading Companies in World Markets», *Advances in International Marketing*, número 2, páginas 199-238.
3. BAMBERGER, I. y EVERS, M. (1994): «Internationalization Behaviour of Small and Medium Sized Enterprises - Empirical Results», en I. BAMBERGER. (ed.): *Product-Market Strategies of Small and Medium-Sized Enterprises*, páginas 310-363, Aldershot, Avebury Ashgate Publishing.
4. BORYS, B. y JEMISON, D. (1989): «Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations», *Academy of Management Review*, volumen 14, número 2, páginas 234-249.
5. BRADLEY, M. F. (1985): «Market an Internal Organization in Exporting for SMEs», A paper presented to Developing Markets for New Products and Services Through Joint Exporting by Innovative SMEs Seminar, Commission of the European Communities, Luxembourg.
6. BRUSCO, S. (1993): «Pequeñas Empresas y Prestación de Servicios Reales», en F. PYKE y W. SENGENBERGER (eds.): *Los Distritos Industriales y las Pequeñas y Medianas Empresas*, páginas 235-258, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
7. CAMISON, C. (1993): «Dirección de Empresas en Entornos Globales y Abiertos: Hacia la Estrategia de Alianzas», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 2, número 3, páginas 9-37.
8. CAMISON, C. y LOPEZ NAVARRO, M. A. (1999): «Los Consorcios de Exportación como Estrategia de Cooperación: un Análisis Contingente con el Proceso Exportador de la PYME», *Dirección y Organización*, número 22, páginas 5-13.
9. CASTRO, M. y MONEU, I. (1993): «Los Consorcios de Exportación», *Información Comercial Española*, número 718, páginas. 63-78.
10. CHANDLER, A. D. Jr. (1990): *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism*, Massachusetts, Harvard University Press.
11. D'AUNNO, T. A. y ZUCKERMAN, H. S. (1987): «A Life-Cycle Model of Organizational Federations: The Case of Hospitals», *Academy of Management Review*, volumen 12, número 2, páginas 534-545.
12. DHAWAN, K. C. y KRYZANOWSKI, L. (1978): *Export Consortia: a Canadian Study*, Montreal, Dekemco Ltd.
13. DOZ, Y. L. (1988): «Technology Partnerships Between Larger and Smaller Firms: some Critical Issues», en F. J. CONTRACTOR y P. LORANGE (eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, páginas 317-338, Lexington MA, Lexington Books.
14. DUIJNHOUWER, A. L. (1994): «Competitiveness, Autonomy and Business Relationships», en J. M.



- VECIANA (ed.): *Internationalization Networks and Strategy*, páginas 174-200, Aldershot, Avebury.
15. GARCIA CANAL, E. y VALDES, A. (1996): «Tipología de Alianzas para la Internacionalización: Evidencia de las Empresas Españolas», Comunicación presentada al X congreso de AEDEM, volumen II A, páginas 325-335, Granada.
 16. GEBHARD, T. A. (1987): «Export Joint Ventures as a Tool for Small Business», *Business Forum*, otoño, páginas 26-29.
 17. GERINGER, J. M. (1988a): Selection Criteria for Developed Country Joint Venture Partners», *Business Quarterly*, volumen 53, número 1, páginas 55-62.
 18. GERINGER, J. M. (1988b): «Selection of Partners for International Joint Ventures», *Business Quarterly*, volumen 53, número 2, páginas 31-36.
 19. GERINGER, J. M. (1991): «Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures», *Journal of International Business Studies*, volumen 22, número 1, páginas 41-62.
 20. GERINGER, J. M. y FRAYNE, C. A. (1993): «The Joint Venture Partner Selection Process», en P. LORANGE *et al.* (eds.): *Implementing Strategic Process*, páginas 253-272, Cambridge, Blackwell Business.
 21. GOMEZ, J. M. (1995): *Fomento de la Cooperación entre Empresas en un Contexto de Competencia Internacional*. Comunicación presentada al VIII Congreso AECA, Sevilla.
 22. HARRIGAN, K. R. (1985): *Strategies for Joint Ventures*, Lexington MA, Lexington Books.
 23. HOVI, N. (1994): «Internationalizing Subcontractors: Is Co-operation an Alternative?», en J. M. VECIANA (ed.): *Internationalization Networks and Strategy*, páginas 359-379, Aldershot, Avebury.
 24. JOYNT, P. y WELCH, L. (1985): «A strategy for Small Business Internationalisation», *International Marketing Review*, volumen 2, número 3, pp. 64-73.
 25. LANZARA, R.; VARALDO, R. y ZAGNOLI, P. (1991): «Public Support to Export Consortia: the Italian Case», en F. H. SERINGHAUS y P. J. ROSSON (eds.): *Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations*, páginas 217-241.
 26. LOPEZ NAVARRO, M. A. (1999): *Coaliciones Horizontales de Venta para el Desarrollo de Mercados Internacionales: Análisis de sus Características e Incidencia de los Factores de Ámbito Interno sobre su Desempeño*, Tesis Doctoral en proceso de publicación por el Comité Económico y Social de la Comunidad Valenciana.
 27. LOPEZ NAVARRO, M. A. (2000): «Una Aproximación Empírica a las Características de la Cooperación Exportadora en el Caso Español», *Información Comercial Española*, número 788, páginas 19-33.
 28. LORANGE, P. y ROSS, J. (1991): «Analytical Steps in the Formation of Strategic Alliances», *Journal of Organizational Change Management*, volumen 4, NÚMERO 1, páginas, 60-72.
 29. MIRANDA, J. F. (1992): «Organización de los Acuerdos de Cooperación Empresarial en España y su Entorno», *Economía Industrial*, mayo-junio, páginas 7-16.
 30. PFEFFER, J. y SALANCIK, R. G. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper and Row.
 31. PORTER, M. E. y FULLER, M. B. (1988): «Coaliciones y Estrategia Global», *Información Comercial Española*, junio, páginas 101-120.
 32. RECIO, M. y CABRERA, R. (1991): «Consortios de Exportación: Una Aproximación», *Boletín Económico del ICE*, número 2299, páginas 3391-3396.
 33. RENART, LI. (1995): «Consortios de Exportación Enfocados: El Diseño y puesta en práctica», *Documento de Investigación* número 289, Barcelona, IESE.
 34. ROIG, B. (1989): «Estrategias Cooperativas», *Economía Industrial*, marzo-abril, páginas 77-85.
 35. ROOT, F. R. (1987): *Entry Strategies for International Markets*, Lexington MA., Lexington Books.
 36. SCHAAN, J. L. (1988): «Cómo Mejorar las Posibilidades de Éxito de las Empresas Conjuntas», *Información Comercial Española*, octubre, páginas 33-44.
 37. SERINGHAUS, R. H. (1987): «Promoting Exports: What Role do Government Programs Play?», *Business Quarterly*, verano, páginas 57- 62.
 38. SERINGHAUS, R. H. y ROSSON, P. J. (1991): «Export Promotion and Public Organizations: State-of-the-Art», en R. H. SERINGHAUS y P. J. ROSSON (eds.): *Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations*, páginas 3-18, Massachusetts, Kluwer Academic Publishers.
 39. STERNBERG, S. (1982): *System Co-operation: A Possibility for Swedish Industry*, Department of Business Administration, University of Goteborg.
 40. STRANDELL, A. C. (1985): «Export Cooperation: Company Experience», Comunicación presentada en la onceava conferencia anual de la European Business Association, Research Departament SIND (The National Industrial Board in Sweden).
 41. VALDES, A. (1995): «Problemas Organizativos en las Empresas Conjuntas», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 4, número 1, páginas 89-98.
 42. VALDES, A. (1998): «Pautas para la Creación y Puesta en Marcha de las Empresas Conjuntas», *Alta Dirección*, número 199, páginas 195-203.
 43. WELCH, L. y JOYNT, P. (1984): «International Small Enterprise Review; Scandinavia: Developments in the Promotion of Small Business Internationalisation», *Management Forum*, volumen 10, número 2, páginas 52-59.
 44. WELCH, L. y JOYNT, P. (1987): «Grouping for Export: an Effective Solution?», en S. REID y P. J. ROSSON (eds.): *Managing Export Entry and Expansion*, páginas 54-70, New York, Praeger.
 45. WILSON, A. (1986): «The Fruits of Marketing Togetherness», *Management Today*, julio, páginas 33-36.





BASE DE DATOS ICE

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

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

TIPO: Referencial (Bibliográfica).

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

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

COBERTURA TEMPORAL: Desde 1978.

ACTUALIZACION: Semanal.

VOLUMEN: 12.500 referencias.

MODELO DE REGISTRO

AUTOR: SUBDIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DEL SECTOR EXTERIOR.

TITULO: EL COMERCIO EXTERIOR DE ESPAÑA EN AGOSTO DE 1996.

REVISTA: BOLETIN ECONOMICO DE ICE

NUMERO (FECHA)/PAGINAS: 2522 (NOVIEMBRE 11-17)/9-18..

DESCRIPTORES: EXPORTACIONES / IMPORTACIONES / DEFICIT COMERCIAL /
SECTORES ECONOMICOS.

TOPONIMOS: ESPAÑA.

RESUMEN: El saldo de la Balanza Comercial en agosto de 1996 presentó un déficit de 179,9 miles de millones de pesetas, un 37,7 por 100 inferior al registrado en el mismo mes del año anterior. Este resultado se derivó de un crecimiento interanual de las exportaciones del 9,3 por 100 y del -4,6 por 100 en lo que respecta a las importaciones. Desde el punto de vista sectorial, la principal aportación al crecimiento de las exportaciones correspondió a los sectores de alimentación y bienes de equipo, mientras que, por el lado de las importaciones, las únicas contribuciones positivas al crecimiento correspondieron al sector del automóvil y productos energéticos. Con relación al análisis geográfico, el descenso del desequilibrio comercial fue del 57 por 100 frente a la UE y del 16,5 por 100 frente a países terceros.

AÑO DE PUBLICACION: 1996.

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

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