La exportación agrupada como forma de acceso a los mercados internacionales

Una aproximación desde la perspectiva de los costes de transacción

MIGUEL ANGEL LÓPEZ NAVARRO*

Una cuestión relevante en el contexto de la estrategia exportadora de la empresa reside en la vía de penetración a utilizar, esto es, la modalidad a través de la cual pretende servir sus productos a cada uno de los mercados objetivo, decisión que suele circunscribirse a los recursos que la empresa pretenda comprometer y al nivel de control deseado sobre las operaciones internacionales. El presente trabajo se centra en una modalidad específica de acceso a los mercados exteriores, como son los consorcios de exportación, fórmula que ha recibido escasa atención por parte de la literatura especializada. El propósito del mismo reside en delimitar, desde la perspectiva de los costes de transacción, la idoneidad de los consorcios de exportación en el contexto de las modalidades al alcance de la empresa para organizar su proceso exportador, especificando bajo qué condiciones se configuran como una alternativa preferible.

Palabras clave: exportaciones, estrategia empresarial, asociaciones de exportadores, internacionalización de la empresa, gestión de costes, coste de transacción.

Clasificación JEL: M21.

COLABORACIONES

1. Introducción

En los últimos años se viene observando un interés creciente, tanto en el mundo empresarial como en el académico, por todos aquellos aspectos relacionados con el proceso de internacionalización de la empresa. La exportación se ha venido constituyendo como el estadio inicial en dicho proceso, a la vez que se la considera como la forma de acceso generalmente utilizada por las pequeñas y medianas empresas. Ello se debe a que la exportación se presenta como la fórmula de internacionalización que supone unos menores niveles de riesgo y que requiere un menor compromiso de recursos. Pese a ello, son muchas las empresas que intentan acceder a los mercados internacionales a través de la exportación y fracasan en su intento, lo que puede tener consecuencias graves para su desarrollo futuro. En consecuencia, resulta necesario que la empresa evalúe todos aquellos aspectos relativos a la estrategia exportadora, los cuales van a condicionar las posibilidades de éxito de la organización en su actividad internacional.

Una cuestión relevante en el contexto de la estrategia exportadora de la empresa reside en la vía de penetración a utilizar, esto es, la modalidad

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

a través de la cual pretende servir sus productos a cada uno de los mercados objetivo. A este respecto, existen diversas fórmulas en función de los recursos que la empresa pretenda comprometer y del grado de control deseado sobre las operaciones internacionales (Root, 1987). Dichas fórmulas suelen agruparse en dos modalidades básicas, como son la exportación indirecta y la exportación directa. En la primera de tales modalidades la empresa externaliza todas las tareas relativas a la actividad exportadora en intermediarios comerciales situados en su país de origen. Por el contrario, 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.

La elección entre tales alternativas, desde una perspectiva de carácter económico, se convierte en una cuestión de integración vertical, pudiendo abordarse su estudio desde la óptica de los costes de transacción (Williamson, 1975; 1985). De hecho, son varios los trabajos donde se ha analizado la elección del canal de distribución en el exterior y, más concretamente, el nivel óptimo de integración de la actividad exportadora desde el enfoque antes apuntado, como por ejemplo los de Anderson y Coughlan (1987), Klein, Frazier y Roth (1990), Reid (1983) o Rialp (1999). No obstante, no suele ser habitual considerar, entre las diversas modalidades existentes, la posibilidad de que empresas de una misma nacionalidad accedan de manera agrupada a los mercados exteriores a través de una infraestructura comercial compartida, como es el caso de los consorcios de exportación.

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. Las presiones para acceder a otros países obligan a aquellas empresas con dotaciones insuficientes de recursos y capacidades a cooperar con otras organizaciones a efectos de culminar con éxito dicha actividad. El objetivo del presente trabajo reside en analizar la idoneidad de la exportación agrupada —consorcios de explotación— en el contexto de las modalidades utilizadas por la empresa para organizar su proceso exportador. Con este propósito, en el epígrafe siguiente procederemos a su delimitación en el marco de las formas genéricas de exportación —directa e indirecta—. Posteriormente, y tomando como referencia la Teoría de los Costes de Transacción, trataremos de especificar bajo qué condiciones los consorcios de exportación se configuran como una alternativa preferible. Para finalizar, en un último apartado se detallan las principales conclusiones obtenidas al respecto.

2. Consorcios de exportación en el contexto de las formas de acceso a los mercados internacionales

Un elemento clave en la estrategia de la empresa reside en la elección de la forma de acceso a los mercados de destino, siendo diversas las posibilidades que se le plantean. La literatura especializada distingue entre dos grupos de opciones: la *exportación indirecta* y la *exportación directa* (1).

La *exportación indirecta* supone la externalización de la actividad exportadora en intermediarios situados en el propio país de origen de la empresa. Esta modalidad de exportación puede realizarse mediante la utilización de tres vías distintas (Gilligan y Hird, 1986; Root, 1987): a) el recurso a sociedades de comercio exterior, las cuales se ocuparían de todas aquellas tareas relacionadas con la actividad exportadora; b) la venta a agentes compradores de empresas extranjeras; c) la utilización de la red de ventas de otra empresa (operaciones de *piggy-back*). La exportación indirecta es la forma más simple de abordar los mercados internacionales. De hecho, no se requiere experiencia ni tampoco conocimientos en el ámbito internacional por parte de la empresa y, además, el compromiso de recursos en el que se incurre es bajo. Por el contrario, y como principal inconveniente, el grado de control que la empresa detenta sobre la comercialización de sus productos en el exterior es también reducido.

(1) Véase, por ejemplo CATEORA (1990), GILLIGAN y HIRD (1986), JAIN (1990), MAJARO (1984), ROOT (1987), STERN y EL-ANSARY (1996), TERPSTRA y SARATHY (1990) o YOUNG, HAMILL, EHEELER y DAVIES (1991).

En la *exportación directa* es la propia empresa la que se ocupa de las diferentes tareas relacionadas con la exportación, como por ejemplo el establecimiento de contactos, la gestión de los trámites burocráticos y el transporte, la política de precios, etcétera. En este sentido, la exportación directa supone la internalización —total o parcial— en la propia empresa de aquellas actividades referentes a la organización de la actividad exterior. En todo caso, conlleva la plena internalización de las operaciones en origen vinculadas a la actividad exportadora, lo que supone desarrollar en mayor o menor medida algún tipo de unidad organizativa con el fin de dirigir tales operaciones, y que puede ir desde una persona que se dedique a estas actividades a tiempo parcial hasta un sofisticado departamento de comercio internacional. Al margen de la internalización de aquellas operaciones que podrían ser asignadas a intermediarios en el país de origen de la empresa, una segunda cuestión reside en la elección del modelo de distribución de los productos en los mercados exteriores (2). De hecho, la exportación directa no constituye un todo homogéneo, sino que incluye un continuo de modalidades que abarcan desde la realización de operaciones a través de comisionistas o distribuidores independientes localizados en los países de destino hasta la creación de filiales de distribución propias en el exterior, alternativas que suponen modelos incrementales en lo relativo al grado de integración asumido por la organización. La exportación directa presenta, como principal ventaja frente a la indirecta, el mayor control que la empresa ejerce sobre sus operaciones internacionales, si bien requiere un mayor compromiso de recursos para su desarrollo, con los mayores riesgos que ello comporta.

Frente a estas dos alternativas —exportación directa e indirecta—, a la empresa le resta una tercera posibilidad, como es compartir esfuerzos con otras empresas de su entorno a través de la constitución de un consorcio de exportación, y de esta forma poder sufragar los costes que supone el mantenimiento de una infraestructura exportadora en origen (3). La exportación agrupada se constituye como una estrategia en origen que permite a las empresas que desarrollan un mayor control sobre la estrategia comercial de sus productos en los países de destino. De hecho, es importante señalar que si bien los consorcios de exportación, en su modalidad más sencilla, suponen simplemente la constitución de una estructura comercial en origen que se ocupa de gestionar la actividad exportadora de los socios, y que utiliza distribuidores o agentes independientes para comercializar los productos en destino, suele ser también habitual la creación de consorcios que representan un mayor grado de integración vertical, constituyendo estructuras comerciales en destino que suponen auténticas filiales de venta compartidas.

Por otra parte, es necesario subrayar que la empresa no tiene que optar de manera exclusiva por una de las tres alternativas expuestas. La elección de una u otra estrategia en origen va a depen-

(2) La distribución en los mercados exteriores presenta una diferencia importante con respecto al proceso de distribución en el mercado doméstico. En este último caso la empresa, en función de su estrategia, utiliza un determinado canal de distribución que pondrá sus productos en manos del consumidor final. Sin embargo, en el caso de la exportación se plantea, tal y como señala TERPSTRA (1984), un proceso de dos etapas: por una parte, la empresa debe decidir cómo canaliza sus productos desde su mercado nacional hasta los mercados exteriores y, por otra, debe decidir qué mecanismos utiliza en los mercados de destino a la hora de distribuir tales productos.

(3) Con respecto a la exportación agrupada suele hacerse referencia tanto a los llamados *grupos de exportación* como a los denominados *consorcios de exportación.* Aunque su concepción y finalidad obedecen a un mismo referente, un grupo de exportadores y un consorcio de exportación difieren en que la segunda de tales fórmulas supone, por parte de las empresas participantes, la constitución de una nueva sociedad con personalidad jurídica propia, lo que se traduce en un mayor grado de compromiso. En este sentido, y en todo 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. De hecho, autores como Bradley (1984), GARCIA CANAL y VALDES (1996), GEBHARD (1987) o VALDES (1995), se refieren a las empresas conjuntas para la exportación en términos similares a los utilizados a la hora de referirnos a los consorcios de exportación. Así pues, y en un sentido amplio, un consorcio de exportación se concreta en la unión de una serie de empresas para constituir una entidad de propiedad conjunta, jurídicamente independiente, que se encargue de desarrollar y coordinar, total o parcialmente, su actividad exportadora en uno o varios mercados, LÓPEZ NAVARRO (2000). Ello supone la coordinación, por parte de las distintas empresas implicadas en la relación, de uno o más aspectos de su actividad de marketing internacional —función origen de la colaboración—, si bien ésta podría extenderse a otras actividades previas tales como investigación, desarrollo de productos e incluso producción.

der de los mercados geográficos de destino, pudiendo simultanearlas en el caso de que la empresa se dirija a varios países, y también del tiempo, habida cuenta que la organización puede ir pasando de una estrategia a otra a medida que incrementa su experiencia en la actividad exportadora y se encuentra en condiciones de asumir mayores niveles de compromiso y riesgo (Reid, 1983). A estas dos dimensiones —mercados geográficos de destino y tiempo— habría que añadir una tercera, como son los productos que la empresa comercializa, dado que distintos tipos de productos, con distintos requerimientos en cuanto a su comercialización, pueden ser canalizados por la empresa a través de diferentes estrategias en origen (Renart, 1995).

3. La idoneidad de la exportación agrupada desde la perspectiva de los costes de transacción

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, y desde una perspectiva económica, la elección de la modalidad para canalizar las exportaciones a los mercados de destino se convierte en una cuestión de integración vertical, pudiendo ser analizada desde una perspectiva de costes de transacción. La idea básica en el análisis transaccional reside en que las distintas actividades económicas se organizarán bajo el régimen que suponga mayores economías de costes, considerando tanto los costes de producción como los costes de transacción (Williamson, 1975; 1979; 1985). El enfoque contractual considera la existencia de dos formas de gobierno que representan sendas alternativas a la hora de organizar la actividad económica: el mercado y la organización interna (jerarquía o empresa), y se ha preocupado por explicar, en buena medida, las condiciones que hacen preferible la internalización de actividades frente a la utilización del mercado como mecanismo de asignación de recursos. Así, ante la presencia de imperfecciones en el mercado —existencia de incertidumbre, presencia de activos específicos (o idiosincrásicos) y frecuencia de la transacción—, lo que redunda en imperfecciones del comportamiento de los agentes, esto es, racionalidad limitada y comportamientos oportunistas, la empresa se convierte en el mecanismo de asignación de recursos más eficiente.

Son varios los trabajos desde los que se ha abordado el análisis del nivel óptimo de integración en el ámbito de la actividad exportadora desde una perspectiva transaccional, como por ejemplo los de Anderson y Coughlan (1987), Klein et al. (1990), Reid (1983) o Rialp (1999). No obstante, en ninguno de ellos se ha abordado el estudio de la exportación agrupada —consorcios de exportación—, constituyéndose ésta como una opción de carácter intermedio (4). La cuestión relevante en nuestro análisis reside en tratar de eliminar las condiciones bajo las cuales los consorcios de exportación se perfilan como la mejor alternativa en el contexto de las modalidades al alcance de la empresa para organizar su proceso exportador. La justificación de esta modalidad cooperativa debería hacerse a través de su comparación con las dos formas alternativas de organizar la actividad exportadora, esto es, el recurso al mercado y la integración vertical, intentando demostrar su mayor eficiencia frente a dichas alternativas. En el caso del presente trabajo, la utilización del mercado en su forma más pura haría referencia a la exportación indirecta, donde la empresa externaliza, a través de intermediarios situados en su país de origen, todas las operaciones relativas a su actividad internacional. La exportación directa, como hemos expuesto anteriormente, supone un cierto grado de integración vertical, habida cuenta que la organización internaliza, al menos, las actividades relativas a las operaciones en origen, si bien dicha integración puede acrecentarse en la medida que la empresa utiliza mecanismos que suponen un mayor control en los mercados de destino —desde comisionistas hasta filiales de venta—.

De acuerdo con la teoría, las características de

(4) Concretamente, la formación de un consorcio de exportación permite a las empresas participantes dotarse de una estructura comercial exportadora en origen que gestione la actividad internacional de los miembros —obviando el recurso a los intermediarios en el país de origen—, así como posibilitar el acceso a modelos más integrados de distribución en los mercados de destino, habida cuenta que el mayor tamaño puede posibilitar, por ejemplo, el acceso a una fuerza de ventas propia —a nivel de grupo— que no sería factible en el caso de que las empresas actuaran en solitario.

las transacciones, en el sentido de implicar activos específicos o desarrollarse en ambientes de incertidumbre, deberían conducir a unos mayores niveles de integración o, en otros términos, a preferir los canales de distribución directos frente a los indirectos. En cuanto a la especificidad de los activos, el tiempo y esfuerzo que debe invertir el intermediario con el fin de adquirir los conocimientos necesarios que le permitan comercializar adecuadamente los productos del fabricante suelen ser considerados como las inversiones de esta naturaleza más relevantes en el ámbito de los canales de distribución (5) (Heide y John, 1988; John y Weitz, 1988). La imposibilidad de aplicar dichos conocimientos en el caso de romperse la relación puede conllevar la aparición de comportamientos oportunistas por la otra parte, en un intento de apropiarse de las cuasi-rentas asociadas a estos activos. Esto puede llevar a que el intermediario reduzca su disponibilidad a efectuar inversiones específicas a efectos de distribuir tales productos, ante la posibilidad que tales comportamientos oportunistas tengan lugar (Hennart, 1988). No obstante, debe tenerse en cuenta que se trata de activos co-especializados. Y es que la empresa exportadora también invierte tiempo y dinero en transferir al intermediario los conocimientos necesarios para comercializar sus productos. De esta forma, cuando aumentan los conocimientos específicos adquiridos por el intermediario —tanto en el ámbito de la empresa exportadora, como del producto y la marca— se acrecienta la posibilidad de que éste trate de aprovechar de manera oportunista su posición, habida cuenta que al fabricante se le reducen las alternativas como consecuencia de los costes que le supondría cambiar de intermediario. La superioridad del mercado, desde una perspectiva transaccional, reside en la capacidad de sustitución de las partes ante una situación en la que alguna de ellas se muestre poco eficiente, viéndose dicha capacidad de reemplazo mermada en situaciones donde alguna, o ambas partes, inviertan en activos específicos (Anderson y Coughlan, 1987). Es por ello que ante situaciones donde sea necesario una gran inversión a la hora de adquirir tales conocimientos, el mercado puede ser una alternativa ineficiente, lo que estimula la tendencia hacia la integración del canal.

En cuanto a la incertidumbre en lo que respecta a la distribución comercial, ésta puede estar asociada a determinadas actividades de marketing como son, por ejemplo, las acciones promocionales a desarrollar o la introducción de nuevos productos (John y Weitz, 1988). Teniendo en cuenta la imposibilidad de predecir las contingencias futuras, dada la racionalidad limitada que caracteriza al comportamiento humano y, consecuentemente, la incapacidad de las partes para redactar contratos completos, la aparición de tales contingencias puede llevar a que alguna de ellas trate de interpretar de manera oportunista el contrato establecido (6). De esta forma, ante la posibilidad de aparición de tales comportamientos, situaciones donde el nivel de incertidumbre sea elevado incentivarán movimientos de integración vertical en el canal, habida cuenta que la internalización permite absorber dicha incertidumbre facilitando un proceso decisional adaptativo y secuencial, cuyas propiedades son mucho más óptimas bajo tales condiciones.

Así pues, cuanto más cuantiosas sean las inversiones de carácter específico que deban llevarse a cabo, así como el grado de incertidumbre asociado a la relación, más eficiente será para la empresa internalizar las operaciones asociadas a la actividad exportadora. En las relaciones jerárquicas resulta más fácil supervisar las actuaciones, a la vez que se pueden desincentivar los comportamientos oportunistas dada la posibilidad de aplicar sanciones internas. La utilización de estructuras de venta compartidas, donde se constituye una organización conjunta cuya propiedad y control comparten las organizaciones involucradas —como es el caso de los consorcios de exportación—, supone igualmente una situación donde

(5) Al margen de los activos específicos de carácter humano debe reseñarse la existencia de otros activos de carácter idiosincrásico, como puedan ser los sistemas de información o los medios de transporte especializados.

(6) Como señalan ANDERSON y WEITZ (1986), uno de los principales problemas a la hora de mantener relaciones con los intermediarios reside en la dificultad de renegociar los contratos cuando cambian las condiciones en el marco de las cuales éstos fueron redactados.

no existen incentivos para la aparición de comportamientos oportunistas, dado el carácter jerárquico que marca la relación entre las empresas fabricantes y la organización coordinadora central creada al efecto, lo que la convierte también, cuando tengan lugar las condiciones antes especificadas, en una alternativa más eficiente que la externalización.

Restaría ahora por señalar bajo qué condiciones la constitución de un consorcio de exportación se configura como una alternativa más eficiente que la internalización total de las operaciones. A este respecto, es necesario señalar que el objetivo último de eficiencia reside en la elección de aquella estructura de gobierno que minimice la suma de los costes de transacción y los costes de producción. Si bien la teoría de los costes de transacción hace un menor énfasis en los costes de producción, el propósito en las decisiones de integración vertical comporta la minimización de la suma de ambos tipos de coste. Básicamente, son las indivisibilidades derivadas de la presencia de economías de escala o de alcance, que implican renunciar a la eficiencia derivada de la especialización, las que justifican el recurso a la exportación agrupada —consorcios de exportación— frente a la internalización en la empresa de la totalidad de las tareas vinculadas a la actividad exportadora (Hennart, 1988). De esta forma, cuando el tamaño de la organización y/o el volumen de sus transacciones en los mercados internacionales no permitieran explotar plenamente las economías asociadas al proceso exportador, la creación de una infraestructura exportadora conjunta a través de un consorcio de exportación constituiría una alternativa más eficiente que la internalización de las operaciones de exportación. De hecho, el primer argumento que desincentiva la integración plena reside en que las empresas con bajos volúmenes de exportación y una gama limitada de productos son incapaces de explotar las economías de escala en el desarrollo de las operaciones de distribución.

Las economías a las que nos estamos refiriendo son aquellas inherentes a los intermediarios del canal, es decir, las derivadas de la manipulación de los productos de muchas empresas fabricantes, logrando así unos costes unitarios en aquellas actividades ligadas a la comercialización de una sola línea de producto inferiores a los accesibles a un fabricante individual —economías de escala—, así como las ventajas derivadas de la oferta de una gama de productos más amplia en el marco de una misma estructura comercial —economías de alcance—. Más concretamente, y siguiendo a Terpstra (1984), podemos señalar distintos ámbitos en el campo de la actividad exportadora de la empresa donde pueden obtenerse economías en costes. En primer lugar, el acceso a una infraestructura exportadora en el país de origen que se ocupe de gestionar la actividad internacional de las empresas participantes. Dicha organización, cuya estructura puede ser más o menos compleja, supone un coste fijo para la empresa, cuya amortización está sujeta a que la organización dirija hacia los mercados exteriores un volumen suficiente de productos. Por otra parte, la información acerca de los mercados exteriores presenta un carácter de indivisibilidad que conlleva, además de constituirse como una importante barrera de entrada, la posibilidad de conseguir economías de escala en su explotación. De la misma forma, las actividades de promoción suelen estar sujetas a tales economías, de manera que la promoción conjunta por parte de una serie de empresas, a través de una misma marca, acciones publicitarias conjuntas, etcétera, puede permitir el acceso a un umbral que haga eficiente su uso. Por último, la distribución física constituye otra actividad donde pueden aprovecharse este tipo de economías, tanto en lo que respecta a la utilización de un mismo medio de transporte para canalizar los productos de las distintas empresas participantes, como en actividades relacionadas, como son, por ejemplo, la financiación de las operaciones de exportación o su aseguramiento.

4. Conclusiones

En el presente trabajo hemos tratado de delimitar, desde una perspectiva transaccional, la idoneidad de la exportación agrupada —consorcios de exportación— en el contexto de las diferentes modalidades con que cuenta la empresa para organizar su actividad internacional. En la definición de su estrategia exportadora, la empresa se enfren-

ta a la cuestión de tener que decidir cuál es el mecanismo más apropiado para servir sus productos a los mercados de destino. Específicamente, la literatura ha venido señalando, básicamente, dos grupos de opciones, como son la exportación directa y la exportación indirecta. La elección entre tales alternativas, desde una perspectiva de carácter económico, se convierte en una cuestión de integración vertical, permitiendo abordar el problema en términos de costes de transacción. En el caso de la exportación indirecta la empresa externaliza, a través de intermediarios situados en su país de origen, todas las operaciones relativas a su actividad internacional. La exportación directa supone un cierto grado de integración vertical, habida cuenta que la organización internaliza las tareas relativas a la actividad exportadora —al menos aquéllas en origen—, si bien dicha integración puede acrecentarse en la medida que la empresa utiliza mecanismos que suponen un mayor control en los mercados de destino —desde comisionistas hasta filiales de venta—.

Frente a estas dos opciones, la empresa cuenta con una tercera alternativa, generalmente ignorada en la literatura especializada, y que se configura como una opción de carácter intermedio, como es el caso de los consorcios de exportación. Esta fórmula cooperativa, como modalidad intermedia de integración, se justifica en situaciones donde ni el pleno recurso al mercado —a través de intermediarios—, ni la completa internalización de la actividad exportadora, constituyen alternativas eficientes. Concretamente, cuanto mayor sea la necesidad de efectuar inversiones en activos específicos en la relación empresa exportadora-intermediario, y/o mayor sea la incertidumbre en la que se desarrolle dicha actividad, condiciones ambas que incrementan la probabilidad de aparición de comportamientos oportunistas post-contractuales, se hace preferible el recurso a la internalización o a la utilización de modalidades intermedias de asignación de recursos, frente a la opción que supone la total externalización de las actividades asociadas a la actividad exportadora. Sin embargo, la internalización de las actividades puede resultar una opción ineficiente ante la presencia de indivisibilidades, derivadas de las economías de costes —economías de escala y economías de alcance— inherentes a los intermediarios del canal, circunstancia que acentúa la conveniencia de las modalidades intermedias.

En definitiva, los consorcios de exportación se presentan como una alternativa intermedia entre las modalidades de exportación directa e indirecta, y se justifican en aquellas situaciones donde los elevados costes de transacción hagan ineficiente la externalización de las tareas asociadas a la actividad exportadora en intermediarios situados en el país de origen —exportación indirecta—, y donde la internalización de tales tareas —exportación directa— impida a la empresa el aprovechamiento de las economías de escala y de experiencia asociadas a la actividad exportadora. Pese a ello, es importante señalar que la búsqueda de una mayor eficiencia a partir de la reducción de los costes de transacción es solamente uno de los posibles motivos que conducen a la integración en los canales de distribución o, como en el caso que nos ocupa, a la utilización de fórmulas intermedias. No obstante, existen otras motivaciones, tales como el control, la flexibilidad, el aprendizaje, el riesgo, etcétera, que son relevantes en las decisiones sobre integración en los canales de distribución y que deben ser combinadas con los argumentos del coste y de la eficiencia a la hora de explicar tales decisiones.

Bibliografía

1. ANDERSON, E. y COUGHLAN, A. (1987): «International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution», *Journal of Marketing*, 51, enero, páginas 71-82.
2. ANDERSON, E. y WEITZ, B. (1986): «Make or Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity», *Sloan Management Review*, 27, páginas 3-20.
3. BRADLEY, M. F. (1985): «Market an Internal Organization in Exporting for SMEs», paper presented to Developing Markets for New Products and Services Through Joint Exporting by Innovative SMEs Seminar, Commision of the European Communities: Luxembourg.
4. CATEORA, P. (1990): *International Marketing, Homewoord III*, Richard D. Irwin.
5. 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.

6. GEBHARD, T. A. (1987): «Export Joint Ventures as a Tool for Small Business», *Business Forum*, Fall, páginas 26-29.
7. GUILLIGAN, C. y HIRD, M. (1986): *Multinational Marketing: Strategy and Management*, New Hampshire, Croom Helm.
8. HEIDE, J. B. y JOHN, G. (1988): «The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels», *Journal of Marketing*, 52, páginas 20-35.
9. HENNART, J. F. (1988): «A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures», *Strategic Management Journal*, 9, páginas 361-374.
10. JAIN, S. C. (1990): *International Marketing Management*, Boston, PWS-Kent Publishing Company.
11. JOHN, G. y WEITZ, B. A. (1988): «Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis», *Journal of Law, Economics and Organization*, 4 (2), páginas 121-139.
12. KLEIN, S.; FRAZIER, G. L. y ROTH, V. J. (1990): «A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets», *Journal of Marketing Research*, 27, páginas 196-208.
13. LOPEZ NAVARRO, M. A. (2000): «Una aproximación empírica a las características de la cooperación exportadora en el caso español», *Información Comercial Española*, 788 (noviembre), páginas 19-33.
14. MAJARO, S. (1984): *International marketing: A Strategic Approach to World Markets*, Londres, George Allen & Unwin.
15. REID, S. D. (1983): «Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice», *International Marketing Review*, 2, páginas 44-56.
16. RENART, LL. (1995): «Consorcios de exportación enfocados: el diseño y puesta en práctica», Documento de Investigación, número 289, Barcelona, IESE.
17. RIALP, A. (1999): «Los determinantes de la internacionalización del canal de distribución internacional: un análisis comparativo», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, enero-junio, páginas 141-166.
18. ROOT, F. R. (1987): *Entry Strategies for International Markets*, Lexington MA, Lexington Books.
19. STERN, L. W. y EL-ANSARY, A. L. (1996): *Marketing Channels*, Prentice Hall.
20. TERPSTRA, V. (1984): «The Role of Economies of Scale in International Marketing», en HAMPTON, M. y VAN GENT, A. (editores): *Marketing Aspects of International Marketing*, páginas 59-72, Kluwer-Nijhoff Publishing.
21. TERPSTRA, V. y SARATHY, R. (1989): *International Marketing*, Chicago, Dyden Press.
22. VALDES (1995): «Problemas organizativos en las empresas conjuntas», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4 (1), páginas 89-98.
23. WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press.
24. WILLIAMSON, O. E. (1979): «Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relation», *Journal of Law and Economics*, 22, páginas 3-61.
25. WILLIAMSON, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press.
26. YOUNG, S.; HAMILL, J.; EHEELER, C. y DAVIES, J. R. (1991): *Penetración y desarrollo de los mercados internacionales*, Barcelona, Plaza & Janés.