

# Caracterización de los consorcios de exportación en el sector agroalimentario español (\*)

MIGUEL ÁNGEL LÓPEZ NAVARRO (\*\*)

## 1. INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, y salvo escasas excepciones, la empresa agroalimentaria española se ha caracterizado por una escasa presencia internacional, a la vez que una mínima integración en los eslabones posteriores de la cadena de distribución. Si bien en los últimos años la situación ha evidenciado ciertos síntomas de mejora, resulta necesario seguir acrecentando los esfuerzos, teniendo en cuenta que nos encontramos en un contexto caracterizado por una creciente globalización, a la vez que una cada vez mayor concentración de la distribución internacional. Además, se observa que dicha tendencia va en aumento, esperándose mayores fusiones y adquisiciones destinadas a incrementar el poder de negociación de las empresas distribuidoras (Mollá y Sánchez, 2000). Frente a este incremento en la internacionalización y la concentración de la demanda, parece razonable esperar el desarrollo de estrategias que tengan como objetivo el logro de una mayor concentración de la oferta, a efectos de contrarrestar el elevado poder de negociación que están alcanzando las grandes cadenas de distribución y las centrales de compra.

Desde siempre se ha puesto de manifiesto el problema dimensional de la empresa a la hora de actuar en los mercados internacionales,

---

(\*) El autor agradece al Instituto Español de Comercio Exterior el soporte documental y financiero proporcionado para la realización del presente estudio, a raíz de un convenio de colaboración suscrito con dicho organismo.

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

ya que el desarrollo de políticas exportadoras comprometidas comporta la movilización de unos recursos que las organizaciones de menor tamaño pueden no estar en condiciones de asumir. Este hecho se pone de manifiesto en el caso de la industria agroalimentaria española, que con su excesiva atomización parece presentar importantes problemas estructurales que sitúan el nivel de productividad de las empresas que en ella operan por debajo de la media europea. Ante este hecho, la cooperación empresarial se constituye como una opción estratégica que permite superar el mayor número de obstáculos percibidos por las empresas de menor dimensión a la hora de desarrollar con éxito su actividad internacional.

En el presente trabajo pretendemos poner de manifiesto las singularidades de los consorcios de exportación agroalimentarios, con el propósito de contribuir en mayor medida a su conocimiento. Para lograr dicho objetivo el trabajo ha sido estructurado en dos partes diferenciadas. En la primera de ellas tratamos de conceptualizar adecuadamente este tipo de acuerdos, a la vez que justificar los motivos que impulsan a su desarrollo. En una segunda etapa procedemos a delimitar las características más relevantes de los consorcios agroalimentarios a partir de la evidencia empírica en el caso español, tomando como base de estudio aquellos cofinanciados por el Instituto Español de Comercio Exterior. A este respecto se consideraron tanto variables descriptivas básicas (tipos de consorcios, zonas geográficas de actuación, número de empresas asociadas, etc.), cuyos valores fueron obtenidos a partir de los informes técnicos suministrados por el propio ICEX, como variables relativas a los aspectos comerciales más relevantes (situación exportadora inicial de las empresas participantes, estrategias de marca, estrategias de precios, etc.) o la valoración *ex post* de los resultados del consorcio, información que fue obtenida a partir de una encuesta dirigida a las empresas asociadas y al director general del consorcio. Asimismo, y en relación con las anteriores variables, trataremos de constatar la existencia de posibles diferencias entre los consorcios de productos agroalimentarios frescos y los de productos agroalimentarios transformados.

## **2. RAZONES QUE JUSTIFICAN LA CREACIÓN DE ESTE TIPO DE ACUERDOS**

El ejercicio de aproximación a cualquier fenómeno empresarial pasa, en primera instancia, por la correcta delimitación del mismo. Un consorcio de exportación, en un sentido amplio, se concreta en la unión de una serie de empresas para constituir una entidad conjunta, jurídicamente independiente, que se encargue de desarrollar

y coordinar, total o parcialmente, su actividad exportadora en uno o varios mercados exteriores (López Navarro, 1999a). Se trata, por tanto, de acuerdos de cooperación de carácter horizontal, que responden a la lógica de facilitar determinadas actividades o funciones empresariales, aunque en este caso su ámbito se circunscribe a la actividad comercial en el campo internacional, a la vez que posibilitar la obtención de ventajas en las relaciones verticales con los canales de distribución (1) (Reve, 1990; 1992). 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.

Los motivos que incentivan a la empresa a emprender acciones cooperativas de este tipo pueden responder, desde una *perspectiva estratégica*, tanto a la lógica de la complementariedad como a la lógica del tamaño. La razón de fondo que subyace en tales motivos es la necesidad de hacer frente a la cada vez mayor cantidad y diversidad de recursos que se requieren para competir en un entorno cada vez más complejo, pero sin renunciar a la flexibilidad requerida para los también mayores niveles de dinamismo e incertidumbre de dicho entorno. Esto es especialmente relevante en el caso de la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas, donde a la necesidad de recursos para abordar un proceso de tales características -consecuencia de su escasa dimensión- se une el mayor riesgo que comporta la actuación en un entorno distinto (2) (Delios y Henisz, 2000; Lu y Beamish, 2001). En este contexto, las estrategias de cooperación son catalogadas como un instrumento adecuado para superar las deficiencias de recursos y capacidades, hacer frente a los mayores riesgos y mejorar la probabilidad de éxito de tales empresas en su proceso de internacionalización (Beamish, 1999; Pan y Tse, 1996). Desde la óptica estratégica de la complementariedad el fundamento de estos acuerdos reside en la contribución, por parte de diferentes

---

(1) Concretamente, este tipo de acuerdos de cooperación se engloban en el contexto de las denominadas alianzas horizontales de marketing (Bucklin y Sengupta, 1993; Shamdasani y Sheth, 1995), o sistemas horizontales de marketing (Kotler, Cámara y Grande, 1995). Esta modalidad de alianzas, en contraposición a lo que ha ocurrido con las relaciones de carácter vertical en el campo del marketing, no han recibido un tratamiento extensivo por parte de la literatura especializada, pudiéndose catalogar dicha investigación, además de escasa, como meramente conceptual (Smith y Barclay, 1997).

(2) De hecho, uno de los motivos apuntados por la literatura a la hora de justificar un tratamiento particular de la actividad exportadora, en relación con las operaciones comerciales de la empresa en su mercado doméstico, reside en las diferencias institucionales y culturales de tales ámbitos, existiendo una mayor incertidumbre y unos mayores costes en relación con la obtención de información en las operaciones internacionales (Alonso, 1994).

organizaciones, a la configuración de una gama de productos más amplia y compacta que proporcione un mayor valor añadido a la distribución y/o a los consumidores finales. Por otra parte, a través de acuerdos de esta naturaleza las empresas pueden aunar esfuerzos en pro de conseguir una dimensión en alguna(s) de las actividades que configuran su cadena de valor que les permita beneficiarse de las economías en costes asociadas al tamaño, sin que ello suponga aumentar su dimensión global, lo que va en beneficio de su flexibilidad. Las economías asociadas a los consorcios de exportación 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 (3)–, 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–. No obstante, la consecución de tales economías requiere, como condición mínima necesaria, la utilización por parte de los distintos productos de los mismos canales de distribución, 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).

Por otra parte, este tipo de acuerdos de cooperación también pueden explicarse desde una *perspectiva de dependencia de recursos* (Pfeffer y Salancik, 1978). De acuerdo con este enfoque teórico, las organizaciones no son internamente autosuficientes, requiriendo para su funcionamiento del suministro de recursos desde su entorno. Ello da lugar a la aparición de relaciones de interdependencia con otras organizaciones a efectos de obtener aquellos recursos que son necesarios para su supervivencia. Así, los consorcios de exportación responderían a una situación donde diversas organizaciones fabricantes con poca capacidad de influencia en sus relaciones verticales con los canales de distribución internacionales deciden cooperar a efectos de mejorar su posición conjunta frente a las organizaciones que conforman tales canales. De esta forma, el recurso a este tipo de rela-

---

(3) *Las economías de escala juegan un papel relevante en la formación de estrategias cooperativas cuyo objetivo sea el acceso, por parte de un grupo de empresas, a una serie de recursos y servicios comunes* (Grandori y Soda, 1995).

ciones interorganizativas se justifica tanto desde la perspectiva de la asimetría como de la reciprocidad, contingencias que interactúan cuando las relaciones cooperativas se constituyen con el propósito de ejercer poder sobre una tercera parte (Oliver, 1990). Asimetría en la relación vertical establecida, tratando de mejorar la posición de poder o control sobre los canales de distribución como consecuencia del acuerdo establecido, y reciprocidad en la relación horizontal entre las empresas cooperantes, cuya interacción descansa en elementos tales como la colaboración y la coordinación, más que en cuestiones ligadas al poder. En el caso de los consorcios de exportación, y en general en las alianzas horizontales de marketing, la búsqueda de ese mayor poder en el marco de las relaciones verticales con los canales de distribución obedece a motivos distintos en función de la naturaleza de la relación entre los *partners*, es decir, según se trate de empresas que fabriquen productos complementarios o empresas que ofrezcan el mismo tipo de productos, esto es, que sean competidoras directas en el mercado (López Navarro, 1999b). En el primero de los casos lo que se pretende es mejorar el poder frente a la distribución a partir de la oferta de una gama de productos más amplia y atractiva que permita responder a las necesidades diversificadas de la misma. De hecho, la literatura específica sobre internacionalización ha reflejado una relación positiva entre la amplitud de la gama de productos y el desempeño exportador (Hoang, 1998; Kaynak y Kuan, 1993; Szymanski, Bharadwaj y Varadarajan, 1993). En el caso de que se trate de empresas competidoras, lo que se persigue con la colaboración es posibilitar el acceso a grandes pedidos efectuados por determinados tipos de clientes, que sólo pueden ser abordados si los proveedores son capaces de proporcionar los productos en las cantidades requeridas. En este sentido, la tendencia creciente que se refleja en los últimos años en relación con una mayor concentración de la demanda puede generar incentivos para el desarrollo de acciones cooperativas desde el lado de la oferta, con el propósito de buscar un reequilibrio de la situación.

Con todo, este tipo de actuaciones colectivas puede generar importantes beneficios para una industria, la agroalimentaria, caracterizada en el caso español por la escasa dimensión de las empresas que la conforman, aspecto que resulta clave para la proyección comercial de dichas empresas en los mercados internacionales (Fernández Núñez, 2000). De hecho, la utilidad de los consorcios de exportación para facilitar el desarrollo de un proceso de internacionalización activo por parte de la pequeña y mediana empresa ha sido puesta de manifiesto en diversos trabajos, como por ejemplo los de Alonso y

Donoso (1994), Camisón (1997), Camisón y López Navarro (1999), Castro y Moneu (1993), López Navarro (1999b; 2000), Martí (1993) o Renart (1995; 1999).

### **3. CARACTERÍSTICAS DE LOS DATOS Y DEL PROGRAMA DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN DEL INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR**

El presente trabajo, centrado en los consorcios de exportación pertenecientes al sector agroalimentario español, se inserta dentro de una investigación más amplia en torno a los acuerdos de estas características constituidos al amparo de los programas de promoción del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), desarrollada durante el periodo 1997-1998. En base a la información proporcionada por dicho organismo se procedió a la confección de una base de datos de los consorcios de exportación existentes y de las empresas que los integraban. Dicha información incluía los consorcios que se habían acogido a las ayudas del ICEX hasta el año 1996. Concretamente, la base del presente estudio la constituyeron aquellos consorcios, todavía operativos, pertenecientes al sector agroalimentario. Su número ascendía a 29 y el de las empresas participantes a 181 (en los cuadros 1 y 2 se exponen, con el propósito de caracterizar a las empresas participantes en este tipo de acuerdos de cooperación, su distribución de frecuencias por tamaño –plantilla y facturación– y por subsector de actividad). Los datos fueron obtenidos a través de dos fuentes de información: (1) por una parte, informes proporcionados por el propio ICEX; (2) por otra, una encuesta postal con dos cuestionarios distintos que fueron administrados respectivamente a los directores generales de los consorcios y a las respectivas empresas asociadas –las personas de contacto fueron proporcionadas por el ICEX–. Se recibieron un total de 97 cuestionarios cumplimentados, 19 de los cuales correspondían a los directores generales de los respectivos consorcios (65,5 por ciento) y 78 a empresas participantes (43,1 por ciento), cifras que pueden considerarse representativas de la población objeto de estudio.

Dado que los acuerdos objeto de análisis han sido formalizados en el marco de un programa de financiación pública y, consecuentemente, algunas de sus características vienen determinadas por las restricciones fijadas por la institución subvencionadora para acogerse a las pertinentes ayudas, consideramos necesario exponer a continuación algunos de los rasgos más relevantes que delimitan dicho programa. El Programa de Consorcios de Exportación, que data del año 1983, y que presenta un carácter prioritario para el ICEX, tiene como fina-

Cuadro 1

## TAMAÑO (POR PLANTILLA Y FACTURACIÓN) DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Plantilla	Frecuencia	%	Facturación (millones)	Frecuencia	%
< 50	100	55,2	< 200	63	34,8
51-100	38	21,0	201-500	47	26,0
101-250	26	14,3	501-1000	28	15,5
> 250	17	9,4	> 1000	43	23,7
Total	181	100	Total	181	100

Cuadro 2

## SUBSECTORES DE ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Subsector	Frecuencia	%
Agroalimentarios frescos	50	27,6
Agroalimentarios transformados		
Chocolates y repostería industrial	28	15,4
Vinos y otras bebidas alcohólicas	25	13,8
Harinas	24	13,2
Productos cárnicos	20	11,0
Quesos	16	8,8
Aceites y conservas	16	8,8
Otros	2	1,1
Total	181	100

lidad fomentar la creación de grupos de empresas que se asocian para promocionar y comercializar sus productos internacionalmente, permitiendo la consecución de unidades comerciales con mayor capacidad de oferta, posibilitando mayores inversiones en publicidad y promoción y facilitando el desarrollo de redes de distribución propias en el exterior. El programa exige una serie de condiciones a las empresas que quieran acogerse a las ayudas. Entre las más relevantes podemos citar la necesidad de crear una nueva sociedad con personalidad jurídica propia, la presencia de un número mínimo de tres empresas (no pudiendo tener ninguna de ellas una participación en el capital de la nueva empresa superior al 33 por ciento, o del 25 por ciento en el caso de que sean cuatro las empresas participantes), la necesidad de contar con un gerente que trabaje en exclusiva para el grupo, así como la presentación de un plan de actuación exterior y un plan de viabilidad económico-financiera a cuatro años.

Con relación a los conceptos de ayuda, el compromiso de apoyo tiene lugar a lo largo de un período de cuatro años de actividad, cofinanciándose tanto los gastos de estructura –gastos de constitución y de funcionamiento– como los gastos de promoción. En la actualidad los porcentajes de ayuda ascienden al 50 por ciento para los dos primeros años de actividad y a un 40 por ciento para los dos siguientes (4).

### 3. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN ESPAÑOLES EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO

En este apartado presentamos las características más relevantes de los acuerdos de cooperación objeto de estudio. Como hemos apuntado anteriormente, la base de la investigación la conforman un total de 29 consorcios de exportación, 8 de los cuales se enmarcan dentro del subsector de productos agroalimentarios frescos y 21 en el subsector de productos agroalimentarios transformados. Señalar también, con relación al número de observaciones en el análisis de las distintas dimensiones que a continuación se exponen, su disparidad en función de que los valores utilizados sean extraídos de los informes suministrados por el ICEX (en cuyo caso se disponía de información de todos los acuerdos y empresas participantes), o que se hayan obtenido a partir de las encuestas realizadas al gerente del consorcio y a las empresas participantes (en cuyo caso se circunscriben al número de respuestas apuntadas en el epígrafe anterior).

#### A. Modelo consorcial de acuerdo con la localización de las actividades del consorcio

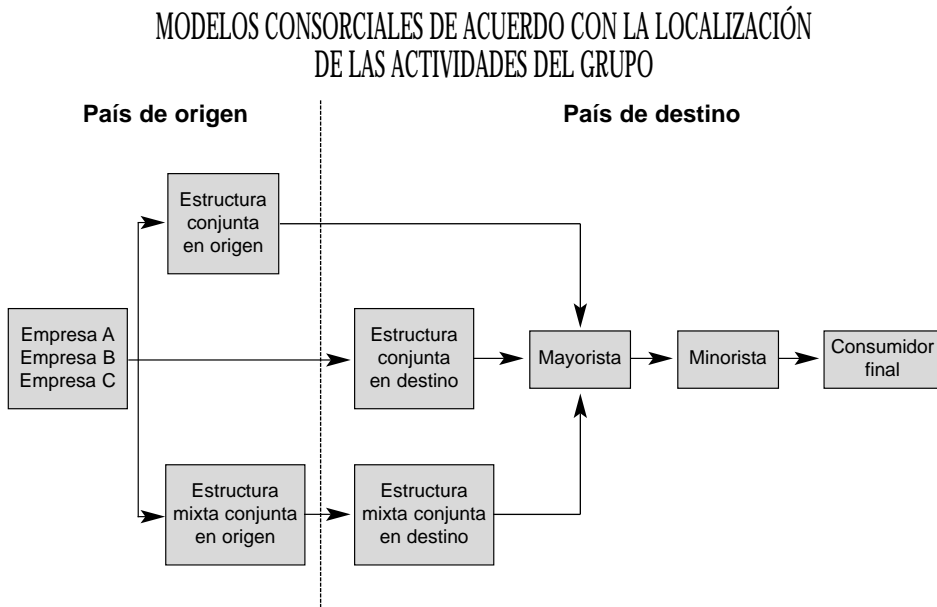
Con relación a la localización de las actividades del consorcio, pueden distinguirse dos modelos básicos (Castro y Moneu, 1993): (1) Consorcios en origen; (2) Consorcios en destino (Figura 1). Los consorcios en origen suponen la creación de una infraestructura comercial exportadora en el país de origen de las empresas participantes, que actúa básicamente como un departamento de exportación compartido. Los consorcios en destino, por su parte, suponen la creación de una filial de ventas en el exterior, directamente participada por las empresas. En este caso, el ámbito de actuación del acuerdo se circunscribe al país donde se localiza la filial, si bien ésta puede servir también como

---

(4) Para una información más detallada a este respecto puede consultarse el documento «Consortios de Exportación», publicado por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) dentro de su serie «Cuadernos básicos de exportación».



Figura 1



plataforma de acceso a mercados circundantes. Por otra parte, y como una extensión de los primeros, podríamos identificar una modalidad mixta, que hemos catalogado como consorcios en origen-destino. Conllevan, al igual que los primeros, la creación de una estructura comercial en el país de origen de las empresas asociadas, a partir de la cual se desarrollan actividades de inversión comercial en destino, traducidas en subsidiarias de venta o delegaciones comerciales. En este caso, y contrariamente a lo que sucede en los consorcios en destino, el ámbito geográfico de actuación del acuerdo suele ser más amplio que el(los) mercado(s) de destino de la(s) inversión(es).

Las cifras expuestas en el cuadro 3 muestran que la mayor parte de los consorcios agroalimentarios se articulan a partir de una estructura comercial en origen (82,8 por ciento), si bien destaca el hecho que un número significativo de éstos, cercano al 40 por ciento, haya desarrollado en el tiempo estructuras comerciales en el exterior (5) (serían los consorcios que hemos catalogado como origen-destino). Este

(5) Es necesario hacer constar que el desarrollo de actividades de inversión directa comercial a partir de consorcios en origen no suele tener lugar en el momento de la constitución del acuerdo, sino que es el resultado de un proceso secuencial donde el consorcio, a medida que acumula experiencia exportadora en ciertos mercados decide, en un momento dado, incrementar su grado de compromiso en el mismo a través de la inversión en filiales de venta o delegaciones comerciales.

Cuadro 3

## MODELOS CONSORCIALES

Modelos consorciales	Total consorcios agroaliment.	%	Consortios de productos transformados	%	Consortios de productos frescos	%
Consortios en destino	5	17,2	2	9,5	3	37,5
Consortios en origen-destino	9	31,1	5	23,8	4	50,0
Consortios en origen	15	51,7	14	66,6	1	12,5
Total	29	100	21	100	8	100

hecho permite constatar la evolución positiva de este tipo de acuerdos, siendo el resultado del convencimiento, por parte de las empresas participantes, de la necesidad de contar con una presencia directa en los mercados internacionales, circunstancia que posibilita un mayor control sobre el producto y la estrategia comercial. Por lo que respecta a la caracterización de los consorcios en función de los dos grandes grupos de referencia apuntados –productos agroalimentarios transformados y productos frescos–, los resultados permiten constatar que son los consorcios de productos frescos los que han desarrollado en mayor medida actividades de inversión directa comercial en los mercados de destino. Concretamente, un 87,5 por ciento de los mismos cuenta con presencia directa en el exterior, porcentaje que se reduce al 33,3 por ciento en el caso de los consorcios de productos transformados.

### B. Zonas geográficas de actuación

En lo que atañe a las zonas geográficas de actuación (cuadro 4), la amplia mayoría de los grupos constituidos (75,8 por ciento) dirigen sus exportaciones a los mercados de la Unión Europea, considerados tradicionalmente como los destinos naturales de la producción agroalimentaria española. Las áreas geográficas que sobresalen a continuación son el mercado latinoamericano (31 por ciento) y el de los países del Este (24,1 por ciento). Las preferencias por estos mercados podrían venir dadas, en el caso de la Unión Europea y Latinoamérica, por la mayor proximidad cultural entre España y dichos países (6). En lo

(6) De hecho, el orden de entrada en los distintos países está relacionado con la distancia psicológica entre éstos y el país de origen de la empresa, de manera que ésta iniciará su proceso de internacionalización en aquellos en los que por motivos culturales, de lenguaje, etc., la distancia psicológica sea menor.

Cuadro 4

## ZONAS GEOGRÁFICAS DE ACTUACIÓN PRIORITARIA (1)

Zona geográfica	Total consorcios agroaliment.	%	Consortios de productos transformados	%	Consortios de productos frescos	%
Unión Europea	22	75,8	15	71,4	7	87,5
Latinoamérica	9	31,0	9	42,8	0	0,0
Países del Este	7	24,1	4	19,0	3	37,5
USA	5	17,2	5	23,8	0	0,0
África	4	13,8	4	19,0	0	0,0
Asia	3	10,3	3	14,3	0	0,0

(1) El número de zonas geográficas de actuación no coincide con el número de acuerdos, habida cuenta que cada uno de estos puede tener varias zonas prioritarias de actuación.

referente a los países del Este, su atractivo proviene en gran medida de la relativa debilidad de sus industrias alimentarias en relación con la demanda, lo que los convierte en una oportunidad que la industria española debe saber aprovechar.

En el caso específico de los consorcios de productos agroalimentarios frescos, su concentración en los mercados de la Unión Europea es aún mayor, como lo demuestra el hecho de que el 87,5 por ciento de los mismos dirige sus exportaciones hacia tales mercados, apuntándose ciertos esfuerzos hacia los mercados de los países del Este. Por lo que respecta a los consorcios de productos transformados, existe una mayor amplitud en lo concerniente a las zonas geográficas de destino de las exportaciones, si bien los países de la Unión Europea ocupan también un papel predominante. La mayor concentración de las exportaciones, en el caso de consorcios de productos frescos, en mercados geográficamente más cercanos resulta lógica, dado el carácter perecedero (necesidades de comercialización rápida y posibilidades de almacenamiento limitado) de los productos ofertados.

### C. Número de empresas asociadas

Por lo que respecta al número de empresas que integran este tipo de acuerdos de cooperación (cuadro 5), el número medio se sitúa en valores relativamente elevados (6,34) si lo comparamos con las cifras que se desprenden de los estudios que analizan el fenómeno de la cooperación, donde se constata que lo más habitual son los acuerdos integrados únicamente por dos empresas (Rialp y Salas, 1999). No

obstante, nuestros resultados son coherentes con aquellos trabajos en los que se muestra un mayor número de socios en los acuerdos de carácter doméstico (Miranda, 1992; Valdés y García Canal, 1995; 1998), así como en aquellos que tienen como propósito el logro de una cierta dimensión en alguna función empresarial (Casani, 1995).

En cuanto a la distribución del número de empresas asociadas en función de los dos tipos de consorcios considerados –productos transformados y productos frescos–, los resultados no parecen denotar diferencias excesivamente relevantes, si bien se aprecia un ligero mayor número de empresas asociadas en el caso de los consorcios de productos agroalimentarios frescos (un 62,5 por ciento de los mismos cuenta con 5 o más empresas, frente a un 47,6 por ciento en el caso de los consorcios de productos transformados). La razón podría residir en el objeto de este tipo de acuerdos, que no es sino el agrupar un número suficiente de empresas que sea capaz de aglutinar un volumen de oferta que satisfaga la cada vez mayor envergadura de los pedidos efectuados por la distribución internacional. Además, el hecho de que se trate de productos indiferenciados posibilita la existencia de un mayor número de empresas en el seno de la coalición, dada la posibilidad de repartir uniformemente los pedidos entre cada una de ellas, evitando así los conflictos derivados de las luchas internas por imponer unos productos sobre otros en el caso de consorcios que comercialicen productos diferenciados. Este argumento se ve reforzado por el hecho de que, en el caso de los consorcios de productos transformados, los acuerdos con un mayor número de empresas se corresponden con productos que, si bien no pueden catalogarse como *commodities*, responden también a criterios de concentración de la oferta más que al intento de satisfacer las necesidades de demanda diversificada de la distribución, como es, por ejemplo, el caso de determinados consorcios comercializadores de harina o de vinos de ciertas denominaciones de origen.

Cuadro 5

## NÚMERO DE EMPRESAS ASOCIADAS

Número de empresas asociadas	Total consorcios	%	Consorcios de productos transformados	%	Consorcios de productos frescos	%
3	8	27,5	6	28,5	2	25,0
4	6	20,6	5	23,8	1	12,5
≥5	15	51,8	10	47,6	5	62,5
Total	29	100	21	100	8	100

## D. Estrategias de marca

En relación con las estrategias de marca utilizadas pueden distinguirse, *a priori*, tres alternativas: (1) Que los productos sean comercializados bajo la marca específica de la empresa a la que pertenecen, sin llevar asociado ningún referente que haga mención al consorcio; (2) Que exista una marca o distintivo del consorcio que las empresas utilicen conjuntamente con sus propias marcas; (3) Que exista una marca propia del consorcio que deba ser utilizada por todas las empresas integrantes, renunciando a la utilización de sus marcas individuales.

Como puede observarse en el cuadro 6, la primera de las opciones es la más utilizada, dado que en algo más de la mitad de los casos (57,9 por ciento) los productos se comercializan utilizando exclusivamente las marcas individuales de las empresas asociadas. En el 15,8 por ciento de los casos se utiliza el modelo mixto, es decir, se utiliza una marca del consorcio que acompaña a las marcas individuales de las empresas asociadas, y en un 26,3 por ciento existe una marca del consorcio que es utilizada de manera exclusiva por todos los miembros del grupo. Por otra parte, y en lo que concierne a las estrategias de marca en función de las características de los productos comercializados, se aprecia cómo la totalidad de los consorcios de productos frescos operan bien con marca del consorcio exclusivamente o con marca del consorcio acompañada de las marcas individuales de las empresas asociadas. Por el contrario, en el caso de los consorcios de productos agroalimentarios transformados predominan las situaciones en las que los productos se comercializan exclusivamente a través de las marcas de las empresas participantes, siendo muy reducido el número de casos (21,4 por ciento) en los que se utiliza una marca propia del consorcio. Esta estrategia de marca, que en principio puede parecer poco recomendable, podría ser explicada por el menor horizonte temporal que caracteriza a este último tipo de consorcios. En el caso de los consorcios de productos frescos, donde lo que se busca es concentrar la oferta, 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 unos niveles razonables de oferta que garanticen la competitividad internacional de las empresas participantes. Este hecho, que sin duda se traduce en unas mayores expectativas futuras de las empresas asociadas de seguir integradas en el consorcio, se refleja en una mayor disponibilidad a la hora de hacer inversiones en activos comunes, como es por ejemplo la promoción

de una marca a nivel del consorcio. Por el contrario, en el caso de los consorcios de productos transformados, basados generalmente en una cierta complementariedad de productos, 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 maximizar el control sobre sus operaciones exteriores. Ante este hecho, las empresas no deberían estar excesivamente motivadas a la hora de hacer inversiones en marcas conjuntas, 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. De hecho, un estudio posterior realizado por el autor en el año 2000, tres años después de la investigación que da lugar al presente trabajo, ha permitido constatar que los 5 consorcios de productos agroalimentarios frescos sobre los que se obtuvieron datos en la pertinente encuesta seguían funcionando. Por contra, en el caso de los consorcios de productos agroalimentarios transformados, 5 de los 14 grupos sobre los que se obtuvo información (35,7 por ciento) se habían disuelto en dicho período.

Cuadro 6

## ESTRATEGIAS DE MARCA

Estrategias de marca	Total consorcios agroaliment.	%	Consorcios de productos transformados	%	Consorcios de productos frescos	%
Marca de las empresas	11	57,9	11	78,6	0	0,0
Marca del consorcio	5	26,3	2	14,3	3	60,0
Marca del consorcio acompañada de las marcas de las emp. asociadas	3	15,8	1	7,1	2	40,0
Total	19	100	14	100	5	100

### E. Estrategias de fijación de precios

Otro aspecto analizado, dentro de la estrategia comercial de los consorcios de exportación, reside en las estrategias 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. Adicionalmente, consideramos una tercera opción, donde si bien son las empresas las que determinan los valores iniciales de dicha variable, posteriormente se procede, a nivel del consorcio, a una homogeneización del precio de los productos de las respectivas organizaciones.

En lo que atañe a esta dimensión, tal y como se observa en el cuadro 7, son las empresas las que aglutinan, en la mayor parte de los casos (42,1 por ciento), toda la capacidad decisoria. La opción intermedia, donde los precios se fijan inicialmente por las empresas y el consorcio los homogeneiza con posterioridad, se da en el 21,1 por ciento de las ocasiones, mientras que la situación en la que los precios son fijados exclusivamente por el consorcio tiene lugar en el 36,8 por ciento de los casos. El análisis de las estrategias de fijación de precios en relación con el tipo de productos que comercializa el consorcio –frescos o transformados–, permite constatar diferencias relevantes. Así, en el 80 por ciento de los consorcios de productos agroalimentarios frescos el consorcio interviene en la fijación de precios, porcentaje que se reduce al 50 por ciento en el caso de los consorcios de productos transformados. Este hecho puede venir también explicado, al menos parcialmente, por la argumentación expuesta en el epígrafe anterior a la hora de justificar las diferencias en cuanto a las estrategias de marca. El menor horizonte temporal de los consorcios de productos agroalimentarios transformados y, por extensión, las expectativas de independencia en el tiempo por parte de las empresas participantes, puede conllevar una mayor reticencia por parte de éstas a la hora de perder control en lo referente

Cuadro 7

## ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Estrategias de fijación de precios	Total consorcios agroaliment.	%	Consorcios de productos transformados	%	Consorcios de productos frescos	%
Los precios son fijados por las empresas	8	42,1	7	50,0	1	20,0
Los precios son fijados por el consorcio	7	36,8	5	35,7	2	40,0
Los precios son fijados inicialmente por las empresas y homogeneizados por el consorcio	4	21,1	2	14,3	2	40,0
Total	19	100	14	100	5	100

a una de las cuestiones básicas de su estrategia de marketing, como es la política de fijación de precios. Sin embargo, el motivo que sin duda mejor explica tales diferencias reside en el carácter indiferenciado de los productos en el caso de los consorcios de agroalimentarios frescos, y la necesidad de responder a grandes pedidos a partir de la oferta de varias de las empresas que integran el grupo, lo que comporta la necesidad de establecer una política común de precios.

## **F. 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, tengan una distribución acorde con los aportes efectuados por éstas, si bien ello es absolutamente crucial para su supervivencia. Básicamente, tres son los modelos de financiación que pueden ser utilizados: (1) Financiación totalmente fija, que se plasma en el desembolso, por parte de las empresas asociadas, de cuotas periódicas por una determinada cuantía; (2) Financiación totalmente variable, en aquellos casos en los que la financiación tiene lugar bien a partir de comisiones sobre ventas, bien aplicando un margen sobre el precio de venta del producto; (3) Financiación mixta, que resulta de una combinación de las modalidades anteriores.

El modelo de financiación más utilizado por los consorcios de exportación agroalimentarios es el de financiación variable (cuadro 8), como lo demuestra el que casi la mitad de los grupos analizados utilizara este modelo (47,4 por ciento), mientras que el resto se repartía, en proporciones similares, entre aquellos que utilizaban un modelo de financiación fijo y aquellos que optaban por un modelo mixto. Si evaluamos el modelo de financiación utilizado en función del tipo de productos comercializados, encontramos nuevamente diferencias importantes. Así, mientras que en el caso de los consorcios de productos agroalimentarios transformados los porcentajes se reparten de manera equitativa entre los tres modelos de financiación



considerados, la totalidad de los consorcios de productos frescos recurre a la fórmula variable como mecanismo de financiación. La utilización de diferentes modelos de financiación puede venir dada por el distinto perfil, en cuanto al grado de internacionalización de las empresas participantes, en el momento de su integración en el acuerdo. De hecho, lo habitual en los consorcios de exportación suele ser recurrir a modelos de financiación fija en las primeras etapas de su actividad, donde la ausencia de ventas dificulta la utilización de instrumentos de financiación variable. 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 con los beneficios obtenidos. Sin embargo, esta secuencia podría no tener lugar en el caso de que el consorcio contara, ya desde el momento de su constitución, con un volumen de ventas suficiente que posibilitara la utilización de instrumentos de financiación variable basados en las ventas canalizadas por cada empresa a través de la agrupación.

Como puede apreciarse en el cuadro 9, la totalidad de las empresas integradas en los consorcios de productos agroalimentarios frescos exportaban por encima del 50 por ciento de su volumen de facturación en el momento de su incorporación a los respectivos grupos. Se trata pues, de organizaciones con una fuerte presencia en los mercados internacionales ya en el momento de su integración en los distintos consorcios. Dicha circunstancia, esto es, el contar con un flujo importante de exportaciones desde un primer momento, puede haber inducido a las empresas integradas en los consorcios de productos agroalimentarios frescos a utilizar directamente un modelo de financiación variable.

Cuadro 8

### MODELOS DE FINANCIACIÓN

Modelos de financiación	Total consorcios agroaliment.	%	Consorcios de productos transformados	%	Consorcios de productos frescos	%
Financiación fija	5	26,3	5	35,7	0	0,0
Financiación variable	9	47,4	4	28,6	5	100
Financiación mixta	5	26,3	5	35,7	0	0,0
Total	19	100	14	100	5	100

## Cuadro 9

PROPENSIÓN EXPORTADORA DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL MOMENTO  
DE SU INTEGRACIÓN EN EL CONSORCIO

Propensión exportadora %	Total consorcios agroaliment.	%	Consortios de productos transformados	%	Consortios de productos frescos	%
< 10	88	48,6	88	67,1	0	0,0
10-25	20	11,1	20	15,3	0	0,0
25-50	5	2,7	5	3,8	0	0,0
> 50	68	37,5	18	13,7	50	100
Total	181	100	131	100	50	100

### G. Resultados obtenidos por las empresas participantes

En última instancia, considerábamos relevante evaluar los resultados que las empresas agroalimentarias estaban obteniendo como consecuencia de su participación en consorcios de exportación, a efectos de constatar si ésta podía catalogarse como una estrategia válida para mejorar sus niveles de internacionalización. A este respecto, hemos considerado las valoraciones efectuadas por dichas empresas en relación con tres cuestiones: el grado de consecución de los objetivos en relación con su participación en el acuerdo, el potencial futuro del consorcio en base a su experiencia, y sus expectativas en relación con una hipotética actuación en solitario frente a los resultados obtenidos a través de la participación en el consorcio.

Con respecto a la primera de tales dimensiones (cuadro 10), un 43,6 por ciento de las empresas participantes afirma haber logrado sus objetivos a un nivel intermedio, mientras que un 33,3 por ciento manifiesta haberlos logrado a un nivel alto o muy alto. Por otra parte, los porcentajes varían significativamente en función del tipo de consorcio considerado. Así, el porcentaje de empresas que manifiestan haber alcanzado sus objetivos a un nivel alto o muy alto se sitúa en un 21 por ciento en el caso de los consorcios de productos transformados y en un 66,7 por ciento en el caso de los consorcios de productos frescos, no existiendo en este último tipo de consorcios ninguna empresa que manifieste un nivel de consecución de los objetivos programados bajo o muy bajo.

No obstante, conviene resaltar que el valor de esta variable no es independiente del tiempo que lleve funcionando el consorcio, habida cuenta que los resultados de la actividad exportadora suelen obtenerse a medio y largo plazo. Así, si desglosamos los consorcios por

edad, distinguiendo, por ejemplo, entre aquellos que llevan al menos dos años funcionando de aquellos que aún no han llegado a dicha edad, los resultados permiten constatar diferencias importantes (cuadro 11). Los datos reflejados en dicho cuadro pertenecen únicamente a las empresas integradas en consorcios de productos transformados, habida cuenta que los diferentes consorcios de productos frescos donde se integran las 21 empresas recogidas en el cuadro 10 tienen todos ellos una edad superior al punto de corte fijado (2 años). Tal y como se aprecia en los resultados expuestos en el cuadro 11, en el caso de los consorcios más jóvenes (menos de dos años) el número de empresas que han logrado sus objetivos a un nivel bajo o muy bajo se sitúa en un 40 por ciento, mientras que el porcentaje de estas que los han alcanzado a un nivel alto o muy alto se sitúa en un escaso 15 por ciento. Por el contrario, cuando consideramos los

*Cuadro 10*

VALORACIÓN DE LAS EMPRESAS ACERCA DEL GRADO DE CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS

Grado de consecución de los objetivos	Total consorcios agroaliment.	%	Consorcios de productos transformados	%	Consorcios de productos frescos	%
Muy bajo	4	5,1	4	7,0	0	0,0
Bajo	14	17,9	14	24,6	0	0,0
Medio	34	43,6	27	47,4	7	33,3
Alto	16	20,5	10	17,5	6	28,6
Muy alto	10	12,8	2	3,5	8	38,1
Total	78	100	57	100	21	100

*Cuadro 11*

VALORACIÓN DE LAS EMPRESAS INTEGRADAS EN CONSORCIOS DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS TRANSFORMADOS ACERCA DEL GRADO DE CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS EN FUNCIÓN DE LA EDAD DEL CONSORCIO

Grado de consecución de los objetivos	Consorcios con una edad inferior a 2 años	%	Consorcios con una edad superior a 2 años	%
Muy bajo	2	10	2	5,4
Bajo	6	30	8	21,6
Medio	9	45	18	48,6
Alto	2	10	8	21,6
Muy alto	1	5	1	2,7
Total	20	100	37	100

consorcios que llevan operando más de dos años, los valores siguen una tendencia distinta, de manera que el porcentaje de empresas que han logrado sus objetivos a un nivel bajo o muy bajo desciende al 27 por ciento y el porcentaje de éstas que los han logrado a un nivel alto o muy alto asciende al 24,3 por ciento.

En relación con el potencial futuro del consorcio (cuadro 12), prácticamente el 60 por ciento de las empresas lo califican como alto o muy alto, porcentaje que se eleva al 100 por cien si consideramos exclusivamente las empresas integradas en los consorcios de productos agroalimentarios frescos. Este hecho refuerza el argumento expuesto a lo largo del trabajo, donde se subrayaba el mayor horizonte temporal que caracteriza a este tipo de consorcios, frente a los de productos agroalimentarios transformados.

*Cuadro 12*

#### VALORACIÓN DE LAS EMPRESAS ACERCA DEL POTENCIAL FUTURO DEL CONSORCIO

Potencial futuro del consorcio	Total consorcios agroaliment.	%	Consorcios de productos transformados	%	Consorcios de productos frescos	%
Muy bajo	3	3,8	3	5,3	0	0,0
Bajo	11	14,1	11	19,3	0	0,0
Medio	18	23,1	18	31,6	0	0,0
Alto	29	37,2	18	31,6	11	52,4
Muy alto	17	21,8	7	12,3	10	47,6
Total	78	100	57	100	21	100

Por lo que respecta a la valoración efectuada por las empresas acerca de sus expectativas en relación con una hipotética actuación en solitario, frente a los resultados obtenidos a través de la participación en el consorcio (cuadro 13), los resultados denotan claramente las ventajas de esta opción estratégica. Así, el 80,8 por ciento de las empresas consideran que los resultados obtenidos en solitario hubieran sido inferiores o muy inferiores a los obtenidos por la vía del consorcio, siendo un porcentaje marginal (2,5 por ciento) el de empresas que creen que hubieran logrado unos resultados superiores.

Con todo, las cifras expuestas en el presente epígrafe muestran la utilidad de este tipo de acuerdos de cooperación para mejorar los niveles de internacionalización de la empresa agroalimentaria española, revelándose como una opción estratégica extremadamente interesante, a juzgar por los resultados que se desprenden del trabajo, en el caso de las empresas de productos agroalimentarios frescos.

## Cuadro 13

EXPECTATIVAS DE LAS EMPRESAS EN RELACIÓN CON UNA HIPOTÉTICA ACTUACIÓN  
EN SOLITARIO FRENTE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE LA PARTICIPACIÓN  
EN EL CONSORCIO

Valoración	Total consorcios agroaliment.	%	Consortios de productos transformados	%	Consortios de productos frescos	%
Muy inferiores	39	50	30	52,6	9	42,8
Inferiores	24	30,8	15	26,3	9	42,8
Iguales	13	16,7	11	19,3	2	9,5
Superiores	2	2,5	1	1,7	1	4,8
Muy superiores	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total	78	100	57	100	21	100

#### 4. CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo hemos pretendido poner de manifiesto las principales características de una modalidad específica de acuerdos de cooperación, como son los consorcios de exportación, en el contexto del sector agroalimentario español.

Si bien se han constatado ciertas características inherentes a este tipo de acuerdos, como su articulación, básicamente, a partir de estructuras comerciales en origen, un mayor número de empresas asociadas en relación con otras modalidades de cooperación, la escasa dimensión de las empresas que los integran, o su concentración –en lo referente a las zonas geográficas de destino de las exportaciones– en los mercados de la Unión Europea y Latinoamérica, el aspecto más relevante del estudio reside en la delimitación de dos modelos consorciales, con singularidades distintas, en función del tipo de productos comercializados –frescos o transformados–. Así, los consorcios de productos agroalimentarios frescos, frente a los consorcios de productos transformados:

- Aglutinan a empresas con una mayor presencia internacional en el momento de su integración en el consorcio, con niveles de exportación siempre superiores al 50 por ciento de su volumen de facturación.
- Desarrollan en mayor medida actividades de inversión directa comercial en los mercados de destino, lo que les permite detentar un mayor control sobre el producto y la estrategia comercial.
- Están integrados por un mayor número de empresas, posiblemente como consecuencia de los menores conflictos que supone la

integración de fabricantes de productos indiferenciados. Ello se debe a la posibilidad de distribuir equitativamente entre las empresas asociadas los pedidos que lleguen al consorcio, evitando a su vez las tensiones derivadas de la distinta promoción de los productos en el caso que estos fueran diferenciados.

- Presentan, en cuanto a las zonas geográficas de destino de las exportaciones, una concentración más acusada en mercados geográficamente cercanos, como consecuencia del carácter perecedero de los productos comercializados.
- Muestran una mayor propensión a la utilización de marcas conjuntas a nivel del consorcio, como consecuencia del mayor horizonte temporal que les caracteriza y, por extensión, de la mayor disponibilidad de las empresas a efectuar inversiones en activos comunes.
- Permiten a la dirección del consorcio una mayor capacidad de actuación en lo referente a la estrategia de fijación de precios, como consecuencia del carácter indiferenciado de los productos y la necesidad de establecer una política común de precios.
- Utilizan en mayor medida fórmulas de financiación variable, como consecuencia de la integración de empresas con elevados niveles de propensión exportadora que transfieren su actividad internacional al grupo, de manera que éste cuenta ya desde su constitución con un flujo regular de exportaciones que permite la utilización de instrumentos de financiación basados en las ventas canalizadas por cada empresa a través de la agrupación.

Por último, y de acuerdo con las valoraciones efectuadas por las empresas asociadas, destacar los excelentes resultados que han obtenido aquéllas integradas en consorcios de productos agroalimentarios frescos, por lo que la utilidad de esta opción estratégica se refuerza especialmente en este caso. Por lo que respecta a las empresas que operan en consorcios de productos agroalimentarios transformados, señalar que los resultados, tanto en lo que se refiere al grado de consecución de los objetivos programados en el momento de la investigación como en relación con el potencial futuro del consorcio, no son tan favorables como en el caso de la otra modalidad consorcial, si bien, y considerando aquéllos que llevan al menos dos años funcionando, entendemos –siempre salvando las distancias con la otra modalidad consorcial considerada– que no pueden ser catalogados como negativos. Este hecho se ve además reforzado por las escasas expectativas que muestran las empresas participantes a la hora de obtener resultados superiores a los logrados a través del con-

sorcio por medio de otras alternativas, situación que tiene lugar tanto en el caso de consorcios de productos agroalimentarios frescos como transformados, y que constata la relevancia de esta fórmula para intensificar la presencia internacional de las empresa agroalimentaria española.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, J. A. (1994): *Estimación de un Modelo de Comportamiento Exportador: Aplicación del Método Lisrel*. Ponencia presentada en el IV Congreso Nacional de ACEDE. Barcelona.
- ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la Empresa Exportadora Española*. ICEX. Madrid.
- BEAMISH, P. W. (1999): «The Role of Alliances in International Entrepreneurship», en R. Wright (ed.): *Research in Global Strategic Management*, 7: pp. 43-61. JAI Press. Standford.
- BUCKLIN, L. P. y SENGUPTA, S. (1993): «Organizing Successful Co-Marketing Alliances». *Journal of Marketing*, 57 (Abril): pp. 32-46.
- CAMISÓN, C. (1997): *La Competitividad de la PYME Industrial Española: Estrategia y Competencias Distintivas*. Ed. Civitas. Madrid.
- CAMISÓN, C. y LÓPEZ NAVARRO, M. A. (1999): «Los Consorcios de Exportación como Estrategia de Cooperación: un Análisis Contingente con el Proceso Exportador de la PYME». *Dirección y Organización*, 22: pp. 5-13.
- CASANI, F. (1995): «Una Aproximación Empírica a los Acuerdos de Cooperación en España». *Información Comercial Española*, 746: pp. 25-41.
- CASTRO, M. y MONEU, I. (1993): «Los Consorcios de Exportación». *Información Comercial Española*, 718: pp. 63-78.
- CHANDLER, A. D. Jr. (1990): *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard University Press. Massachusetts.
- DELIOS, A. y HENISZ, W. J. (2000): «Japanese Firms Investment Strategies in Emerging Economies». *Academy of Management Journal*, 43 (3): pp. 305-323.
- FERNÁNDEZ NÚÑEZ, M. T. (2000): «La Industria Agroalimentaria en España: Características Generales y Comportamiento Empresarial». *Boletín Económico del ICE*, 2.657: pp. 17-27.
- GRANDORI, A. y SODA, G. (1995): «Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms». *Organization Studies*, 16 (2): pp. 183-214.
- HOANG, B. P. (1998): «A Causal Study of Relationship Between Firm Charateristics, International Marketing Strategies and Export Performance». *Management International Review*, 38: pp. 73-93.
- ICEX (1998): *Consorcios de Exportación*. Folleto de la colección Cuadernos Básicos de Exportación. Madrid.

- KAYNAK, E. y KUAN, W. K. (1993): «Environment, Strategy, Structure and Performance in the Context of Export Activity: an Empirical Study of Taiwanese Manufacturing Firms». *Journal of Business Research*, 27 (1): pp. 33-49.
- KOTLER, P.; CÁMARA, D. y GRANDE, I. (1995): *Dirección de Marketing*. Prentice Hall. Madrid.
- LÓPEZ NAVARRO, M. A. (1999a): «Alianzas Horizontales de Marketing: Modalidades y Fundamentos Teóricos que Justifican su Constitución». *Revista ICADE*, 48, Número Monográfico sobre las Tendencias Actuales en la Investigación sobre Alianzas Estratégicas: pp. 167-184.
- LÓPEZ NAVARRO, M. A. (1999b): *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 publicada por el Comité Económico y Social de la Comunidad Valenciana (en prensa).
- LÓPEZ Navarro, M. A. (2000): «Una Aproximación Empírica a las Características de la Cooperación Exportadora en el Caso Español». *Información Comercial Española*, 788 (Noviembre): pp 19-33.
- LU, J. W. y BEAMISH, P. W. (2001): «The Internationalization and Performance of SMEs». *Strategic Management Journal*, 22: pp. 565-586.
- MARTÍ, L. (1993): «Políticas de Mercado: Punto Flaco de la Exportación». *Papeles de Economía Española*, 56: pp. 319-335.
- MIRANDA, J. F. (1992): «Organización de los Acuerdos de Cooperación en España y su Entorno». *Economía Industrial*, Mayo-Junio: pp. 7-16.
- MOLLÁ, A. y SÁNCHEZ, M. (2000): «Análisis de los Cambios en los Canales de Comercialización de productos agroalimentarios». *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 186: pp. 39-73.
- OLIVER, C. (1990): «Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions». *Academy of Management Review*, 15 (2): pp. 241-265.
- PAN, Y. y TSE, D. K. (1996): «Cooperative Strategies Between Foreign Firms in a Overseas Country». *Journal of International Business Studies*, número especial: pp. 929-946.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, R. G. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row. New York.
- RENART, Ll. (1995): «Consortios de Exportación Enfocados: el Diseño y Puesta en Práctica». *Documento de Investigación*, 289. IESE. Barcelona.
- RENART, Ll. (1999): «Consortios de Exportación y otro Tipo de Alianzas Estratégicas entre Empresas». *Boletín Económico del ICE*, Sección Aula de Formación, 2627: pp. I-XV.
- REVE, T. (1990): *The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts*, en M. Aoki; B. Gustafsson; O. Williamson (eds.): *The Firm as a Nexus of Treaties*: pp. 133-161. SAGE. London.
- REVE, T. (1992): «Horizontal and Vertical Alliances in Industrial Marketing Channels». *Advances in Distribution Channel Research*, 1: pp. 235-257.
- RIALP, J. y SALAS, V. (1999): «Los Acuerdos de Cooperación en España (1990-1992)». *Economía Industrial*, 326: pp. 139-157.



- SMITH, J. B. y BARCLAY, D. W. (1997): «The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partners Relationships». *Journal of Marketing*, 6 (1): pp. 3-21.
- SHAMDASANI, P. N. y SHETH, J. N. (1995): «An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances». *European Journal of Marketing*, 29: pp. 6-23.
- SZYMANSKI, D. M.; BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. H. (1993): «Standardization versus Adaptation on International Marketing Strategy: An Empirical Investigation». *Journal of Marketing*, 57 (4): pp. 1-17.
- VALDÉS, A. y GARCÍA CANAL, E. (1995): «Las Empresas Conjuntas y la Pequeña Empresa Española: el Caso de las Acciones Colectivas Promovidas por el IMPI». *Información Comercial Española*, 746 (Octubre): pp. 43-55.
- VALDÉS, A. y GARCÍA CANAL, E. (1998): «Distinctive Features of Domestic and International Joint Ventures». *Management International Review*, 38: pp. 49-66.

## RESUMEN

### Caracterización de los consorcios de exportación en el sector agroalimentario español

En un contexto de creciente globalización y concentración de la demanda que caracteriza a la distribución en el sector agroalimentario, las alianzas estratégicas se configuran como una opción recomendable para posibilitar la adecuada internacionalización de aquellas empresas que carezcan de los recursos necesarios para desarrollar en solitario un proceso de tales características. En el presente trabajo se delimitan las singularidades de un tipo particular de acuerdos de cooperación, como son los consorcios de exportación, en el contexto de la industria agroalimentaria española, con el propósito de contribuir en mayor medida a su conocimiento. Este tipo de acuerdos, de naturaleza doméstica, permiten compartir los costes que supone la creación y mantenimiento de una adecuada infraestructura exportadora, posibilitando a su vez la obtención de ventajas en las relaciones verticales con los canales de distribución. La investigación se centra en los acuerdos de estas características constituidos al amparo de los programas de promoción del Instituto Español de Comercio Exterior, distinguiendo entre consorcios de productos agroalimentarios frescos y transformados.

**PALABRAS CLAVE:** Acuerdos de cooperación, consorcios de exportación, internacionalización, sector agroalimentario.

## SUMMARY

### Characteristics of export consortia in the spanish agri-food industry

Within the context of increasing globalisation and demand concentration that characterises distribution in agri-food industry, strategic alliances are seen as a suitable option for the internationalisation of those companies which lack the necessary resources to develop this process on their own. In this work, the main features of a particular cooperation agreement, i. e. export consortia, are specified with data regarding to the Spanish agri-food industry. This kind of agreements, of domestic nature, allows firms to share costs associated to the creation and the maintenance of an export infrastructure. Furthermore, it helps taking advantage in vertical relationships with distribution channel members. Our research focuses on agreements created under the auspices of the export promotion program by ICEX, and distinguish between consortia of fresh products and elaborated ones.

**KEYWORDS:** Cooperation agreements, export consortia, internationalisation, agri-food industry.