

LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

EVIDENCIA EMPÍRICA DESDE LA EXPERIENCIA DE LAS PYME Y LAS MICROEMPRESAS

Juan Carlos FERNÁNDEZ DE ARROYABE
Nieves ARRANZ PEÑA

ción esgrimido por numerosos autores (Jarillo y Martínez, 1991; Canals, 1994; Root, 1994).

Por su parte, Alonso y Donoso (1996) señalan que la posición de la empresa frente a la internacionalización viene determinada por las *aptitudes* y *actitudes* que adopte la empresa frente a la misma, concretando que las *aptitudes* hacen referencia a la capacitación de la empresa, su tamaño, conocimiento del mercado foráneo, etc., en tanto que las *actitudes* se relacionan con la predisposición y el *management* frente a esta decisión. En relación con estos aspectos, en la literatura clásica se diferencian dos posibles posicionamientos de las empresas: uno *activo*, en el que la empresa adopta un papel dinámico y toma la iniciativa de buscar una presencia y adquirir unos compromisos en los mercados internacionales, y otro *pasivo*, en el que la empresa no lleva la iniciativa, ya que su objetivo es reforzar su posición en el mercado doméstico, pero asegura su presencia en el exterior a través de una empresa interpuesta (Welch y Loustarinen, 1988; Alonso, 1994; Rialp y Rialp, 1996).

A este respecto, cabría indicar que la disposición, o la posición frente a la internacionalización, también viene condicionada por la experiencia que en el desarrollo de actividades internacionales tenga la empresa, la cual, además, magnificará las dificultades y obstáculos en función del previo conocimiento que tenga de ellos (Kedia y Chhokar, 1986; Alonso y Donoso, 1996).

Una vez considerados tanto las razones que sirven de argumento a la internacionalización como los posicionamientos que puede adoptar la empresa frente a ella, habría que hacer referencia a las formas de afrontar este

I. INTRODUCCIÓN

LAS pequeñas y medianas empresas son un componente esencial del tejido empresarial de nuestro país. Su contribución al crecimiento económico ha sido resaltada en múltiples análisis de nuestra realidad económica (1). Sin embargo, aún no se ha estudiado con suficiente detalle la contribución que a estas pequeñas y medianas empresas pueden aportar —y de hecho están aportando— las relaciones de cooperación internacional para su entrada y mantenimiento en los mercados exteriores, donde, sin duda, reside buena parte de su capacidad de crecer competitivamente y de crear empleo.

La exposición que sigue tiene por objeto ofrecer los resultados de un estudio empírico llevado a cabo sobre las empresas que realizan actividades internacionales, en su mayoría PYME y microempresas, de la Comunidad de Cantabria. En los siguientes apartados, se examina el proceso de internacionalización de las empresas de la muestra, analizándose, en concreto, la posición de las PYME y microempresas frente a la internacionalización, así como el papel de los acuerdos de cooperación en este proceso. Además, se estudia el desarrollo del propio proceso de cooperación, cómo se mate-

rializa y cuáles son las principales dificultades que concurren en su evolución.

II. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYME Y LAS MICROEMPRESAS: ENFOQUES PREVIOS EN EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1. El posicionamiento de las PYME y las microempresas frente a la internacionalización

El objetivo de este primer apartado es concretar cuáles son las diferentes posiciones que pueden adoptar las empresas frente a la internacionalización, y el papel de la cooperación en este proceso. Haciendo una revisión de la literatura, podemos señalar que existen al menos dos razones que empujan a la empresa a tomar la decisión de iniciar la internacionalización. La primera de ellas procede de la presión que ejerce el entorno sobre las organizaciones e instituciones en general, y sobre las empresas en particular (Root, 1994), como reacción a la globalización económica. La segunda razón se encuentra en la necesidad que tienen las empresas de buscar una ventaja competitiva, siendo éste el principal argumento para la internacionaliza-

proceso. A este respecto, en la literatura se diferencian claramente dos enfoques:

a) El primero de ellos, calificado como gradualista o modelo sueco (*Uppsala Model*), concibe la internacionalización como un proceso incremental y de aprendizaje, que se lleva a cabo cubriendo una serie de etapas, y que se inicia con la exportación ocasional y culmina en la inversión directa en el exterior (Johanson y Vahlne, 1977 y 1990).

b) El segundo enfoque considera la internacionalización de la empresa como si de un proceso de innovación se tratara, en el que se toma conciencia de la necesidad de iniciar una actividad exportadora (el problema) que se resuelve a través de la apertura de nuevos mercados en el exterior. Este proceso se traduce en un ciclo de aprendizaje y de mejora de las competencias y capacidades de la empresa en esta actividad (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982).

Ambas posturas plantean en común que la actividad exportadora precisa un tamaño mínimo de empresa (2), lo cual hace que la PYME y las microempresas, a priori, no tengan acceso a la realización de actividades internacionales, al carecer de los recursos necesarios para afrontar el proceso. Otra hipótesis que subyace en uno y otro planteamiento está en relación con la experiencia: en los dos casos es considerada como un factor de mejora de las competencias y capacidades de la empresa para afrontar la internacionalización.

Frente a estos puntos de vista clásicos, calificados como modelos rígidos (Andersen, 1993), otros autores plantean modelos más flexibles en los que se aban-

dona el carácter gradualista y no se considera la necesidad de que el proceso se desarrolle a través de distintas etapas, eliminando por tanto la necesidad de cubrir éstas. Desde esta orientación, los acuerdos de cooperación internacional aparecen como un elemento fundamental, sobre todo para mitigar situaciones con altos costes de transacción y para descartar las hipótesis iniciales del tamaño y la experiencia como condicionantes de los procesos de internacionalización (Ohmae, 1989; Dunning, 1995; Jarillo y Martínez, 1991; Gerlach, 1992; Canals, 1994; Hennart y Reddy, 1997; Fernández-Arroyabe y Arranz, 1999a).

Esta óptica será el punto de partida del estudio empírico y, en coherencia con este planteamiento, se analizarán los siguientes aspectos:

— el posicionamiento y las razones de la PYME y las microempresas frente a la internacionalización;

— el proceso de internacionalización y el papel de los acuerdos de cooperación en el mismo.

2. La cooperación en el ámbito internacional

Una cuestión inicial que hay que acotar, antes de abordar el estudio de las relaciones de cooperación internacional que entablan las PYME y las microempresas, es qué significa en concreto la relación entre organizaciones. El análisis del concepto en la literatura revela la existencia de una amplia variedad de términos para hacer referencia a las relaciones entre organizaciones y, por tanto, una gran diversidad en cuanto al contenido en su definición. Esta

pluralidad de interpretaciones se debe, en parte, a que las relaciones entre organizaciones han sido objeto de estudio y análisis por investigadores pertenecientes a distintas disciplinas (marketing, teoría de la organización, economía de las organizaciones, dirección estratégica, teoría de juegos, etc.) (Mandell, 1989; Auster, 1994; Oliver, 1990; Fernández, 1996).

Dentro de los posibles niveles de análisis de la relación entre organizaciones, optaremos por el nivel diádico, es decir, aquel que comprende los comportamientos interdependientes entre dos agentes individuales. En este caso, y de modo general, Johanson y Mattson (1987) delimitan el contenido de la relación entre organizaciones en torno a cuatro elementos:

1) La orientación o predisposición para actuar —o no— conjuntamente, ya sea, por ejemplo, al aprovechar y compartir un bien (generar economías de escala) o por el aprovechamiento de complementariedades entre los agentes participantes (3).

2) La dependencia entre agentes, derivada del hecho de actuar conjuntamente distintas organizaciones (Milgrom y Roberts, 1992).

3) La implementación (o materialización) del lazo de unión que, en cierto modo, es una medida de vinculación entre las partes en interacción. Ésta puede presentar una serie de características que Aldrich (1979) circunscribe a cuatro: la formalización, la intensidad, la reciprocidad y la estandarización.

4) Las inversiones realizadas por las partes, que van a determinar el compromiso futuro de la relación, y que normalmente

se materializan en personas y tiempo. A este respecto, Iacobucci y Ostrom (1996) identifican varios tipos de inversiones: simétricas, asimétricas, competitivas u hostiles, sociales o de trabajo, etcétera.

Estas circunstancias hacen que la relación entre organizaciones pueda considerarse un fenómeno económico complejo (Fernández-Arroyabe y Arranz 2000a) y, por tanto, que las relaciones de cooperación entre organizaciones, como un caso concreto de las anteriores, tengan las mismas características.

Una parte de las relaciones que plantean las PYME y las microempresas en el ámbito internacional presentan como característica común la existencia de un cierto componente cooperativo (Welch y Joynt, 1987; Renart, 1992). Las relaciones de cooperación, siguiendo la teoría de juegos (Moulin, 1995), se sustentan en la existencia de un incentivo a actuar conjuntamente —frente a la acción individual— buscando, en este caso, las complementariedades necesarias, mitigar riesgos o generar economías de escala. Por tanto, explícitamente el análisis empírico se abordará desde el punto de vista de las relaciones de cooperación que establecen en ese ámbito las empresas consideradas, estudiando, por una parte, la decisión y la forma de cooperación que plantean y, por otra, el desarrollo del propio proceso de cooperación.

Las principales dificultades que implica este análisis se centran, en primer lugar, en la definición del concepto de cooperación, ya que no existe una única referencia teórica desde la que sustentar su estudio y análisis, debido a que este tipo de acuerdos comprende múltiples aspectos

—ya señalados al analizar la relación entre organizaciones— y, como consecuencia, diversos enfoques (una revisión puede verse en Auster, 1994). Los acuerdos de cooperación constituyen, según Gulati (1998) un nuevo y *ubiquitous phenomenon* que expresa, a su vez, una amplia realidad que abarca un extenso campo y adopta diversas denominaciones: acuerdos, alianzas estratégicas, asociaciones, coaliciones, consorcios o incluso redes (4). Para Zajac (1998), la cooperación se ha convertido en uno de los temas más importantes de la literatura sobre estrategia empresarial.

Siguiendo a Williamson (1975) e Imai e Itami (1984), y desde la óptica de los costes de transacción, se puede explicar la cooperación como una forma contractual u organizativa intermedia entre el mercado y la empresa, o como una forma de relación que se sitúa en el continuo que va desde la transacción discreta al intercambio relacional, sugerido por la teoría de la contratación relacional (McNeil, 1980).

Una segunda dificultad en relación con el análisis se pone de manifiesto por la complejidad a la hora de delimitar el acuerdo de cooperación: resulta difícil definir los límites entre lo que constituye el ámbito interno de la empresa y el ámbito del mercado (Milgrom y Roberts, 1992; Salas, 1989; Williamson, 1999), pero además, una vez demarcado uno y otro, la complejidad deriva de la amplitud que implica el concepto de «forma intermedia» definido por Imai e Itami (1984) y que, en opinión de Salas (1989), resulta excesivamente indeterminado.

Dichos inconvenientes suelen generar ambigüedades, que se ponen de manifiesto cuando se analizan situaciones en las

que implícitamente las empresas están cooperando con otras organizaciones, pero cuando se plantea la cuestión explícitamente, éstas no son conscientes de realizar este tipo de actividad como tal.

Probablemente, esta circunstancia se deba a cómo consideran los acuerdos de cooperación las propias empresas, cuestión que también ha sido ampliamente debatida en la literatura al analizar cuál es el tratamiento que debe darse a las relaciones y acuerdos de cooperación entre empresas como herramienta estratégica de las organizaciones.

En este sentido, una primera orientación, que por otra parte ha sido la mantenida tradicionalmente en los trabajos sobre internacionalización, considera que los acuerdos de cooperación son una opción secundaria para la entrada en los mercados internacionales (Stopford y Wells, 1972; Hamel *et. al.* 1989; Henart, 1991) que, además, permite superar riesgos de carácter político (Friedman y Kalmanoff, 1961; Fagre y Wells, 1982; Lecraw, 1984; Kobrin, 1987). Este punto de vista ha ido perdiendo importancia progresivamente, para dar paso a nuevos argumentos en los que la cooperación se contempla como una opción que va más allá de una mera alianza coyuntural para permitir la entrada en nuevos mercados. Desde esta perspectiva, los acuerdos de cooperación suponen una opción estable para la organización de las actividades internacionales que, a su vez, se ve favorecida por la globalización de los mercados (Dunning, 1995) y es el fundamento de la expansión de las grandes empresas.

Por tanto, el carácter operativo (en el primer caso) o estratégico (en el segundo caso), junta-

mente con la dificultad conceptual y de delimitación de la cooperación, constituyen las razones de esa situación paradójica que se plantea en torno a esta cuestión: las empresas están realizando actividades de cooperación en el terreno internacional aunque no tengan un reconocimiento explícito por parte de éstas.

El fenómeno de la cooperación entre agentes económicos, en el nivel diádico, plantea diversas líneas de investigación que, según Gulati (1998) comprenden: la formación del acuerdo, su gestión, la evolución y los resultados, así como las ventajas aportadas por el acuerdo a las empresas que lo conforman. Otros autores (Jolly, 1993) agrupan las líneas de investigación en torno a: la elección de la cooperación (la cooperación como forma de desarrollo y las razones de la cooperación) y la gestión de la misma (la configuración, la puesta en marcha y la duración de la cooperación).

Desde nuestro punto de vista, los acuerdos plantean dos líneas de análisis: una estática y otra dinámica. La primera de ellas comprende dos enfoques:

— uno externo, que se plasma en la búsqueda de una ventaja competitiva. En este sentido, los acuerdos de cooperación plantean una serie de ventajas en su aplicación al ámbito internacional, como, por ejemplo, permitir el acceso a nuevos mercados sin la necesidad de que la empresa tenga un tamaño y disponga de unos recursos mínimos para ello; mayor flexibilidad frente a otras formas de internacionalización; disminuir los riesgos, etc. (Fernández-Arroyabe y Arranz, 1999a);

— y, a nivel interno, materializado en las interdependencias

estratégicas que se generan entre las empresas que participan en el acuerdo. En lo referente a las relaciones entre los agentes que intervienen en el acuerdo, la principal característica señalada en la literatura es la presencia de *conflicto*, entendido como «la tensión que surge entre dos o más agentes ante la incompatibilidad de reacciones reales o deseadas» (Raven y Kruglansky, 1970). El conflicto, según estos mismos autores, presenta dos dimensiones: la primera hace referencia a los aspectos estructurales, como, por ejemplo, la incompatibilidad de objetivos, los desacuerdos en las decisiones, etc.; la segunda procede de las actitudes y sentimientos de los miembros, y se refiere a la diferencia de percepciones y expectativas y a las discrepancias en el desempeño de funciones.

La segunda línea del análisis plantea un enfoque dinámico, estudiando el desarrollo del propio proceso de cooperación: desde la formación del acuerdo hasta su extinción.

Estas consideraciones se tienen en cuenta en el estudio empírico, por lo que se analizan diferentes cuestiones en relación con:

— el proceso de cooperación, por lo que se identifican los aspectos relativos a la formación del acuerdo: búsqueda de los socios, negociación o tipo de acuerdo alcanzado;

— los factores críticos al entablar un acuerdo de cooperación y las principales dificultades en la evolución de éste, destacando la presencia de conflicto como un elemento capital en su desarrollo.

III. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En relación con la población, el análisis se ha centrado en las empresas que realizan actividades internacionales (tanto puramente comerciales como productivas) de la Comunidad Autónoma de Cantabria. Éstas fueron seleccionadas tras un estudio previo entre las aproximadamente 250 empresas del sector manufacturero o de servicios a empresas inventariadas en el censo de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Cantabria del año 2000.

En cuanto al aspecto temporal, el periodo de referencia principal de la estadística es el año inmediatamente anterior al de la realización de la encuesta (es decir, 1999). No obstante, en las variables relacionadas con la cooperación propiamente dicha, éstas se refieren a los cinco años anteriores al de ejecución de la encuesta, con el fin de facilitar la comprensión del desarrollo del acuerdo. La unidad básica de análisis es la empresa a la que se refiere el ámbito poblacional.

El cuestionario previo se chequeó con una muestra de cinco empresas, enviándose el definitivo a las empresas seleccionadas de la población, obteniendo un total de 49 respuestas válidas.

En lo relativo a la significación y a la representatividad de la muestra con respecto a la población definida, el cuadro A.1 (en el anexo) presenta la distribución de la muestra en relación con la población total. El porcentaje de respuesta obtenida alcanza el 19,52 por 100; el error muestral es del 14,28 por 100, con un intervalo de confianza del 95,5 por 100 para $p=q=0,5$.

Por lo que respecta al tamaño de las empresas, expresado en número de empleados y facturación anual, podemos señalar que la mayoría de las empresas de la muestra están comprendidas dentro del abanico que define a las PYME, aunque existe un porcentaje de entre las consideradas que responden a las características de las microempresas: menos de 10 trabajadores (un 5 por 100 del total) y una facturación anual comprendida entre 50 y 250 millones de pesetas (un 16 por 100 de estas empresas). También cabe señalar que, aproximadamente, el 60 por 100 de las empresas de la muestra son empresas familiares.

Diseño del cuestionario y tratamiento de la información

La información referente a las empresas de la muestra fue recogida mediante un cuestionario diseñado con opciones de respuesta predeterminadas, en la mayoría de los casos dicotómicas (con valores 0 y 1, correspondiendo el primer valor a la respuesta negativa y el segundo, a la positiva), aunque en ocasiones también se emplea para la respuesta una escala Likert de frecuencia (el valor 1 representa una nula frecuencia y el valor 5 la máxima frecuencia).

En cuanto al tratamiento de la información, se ha realizado con el paquete estadístico SPSS. El análisis estadístico llevado a cabo ha tenido una doble vertiente: la primera, de carácter descriptivo, en la que se ha estimado la frecuencia de los resultados obtenidos, representados a través de histogramas; en la segunda se han utilizado técnicas estadísticas multivariantes.

En relación con estas últimas, el objetivo ha sido el desarrollo

de la vertiente descriptiva y causal de la investigación, a través de tres tipos de análisis:

a) El análisis factorial, que permite agrupar variables y obtener factores característicos de dichas agrupaciones.

b) El análisis *cluster*, o de conglomerados de empresas, que permite la agrupación de éstas en función de su similitud o afinidad en relación con una determinada variable, obteniendo así un perfil de las empresas consideradas.

c) El análisis jerárquico de variables, o *cluster* de variables, que permite clasificar jerárquicamente las variables en función de la afinidad con que las perciben las empresas.

IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1. La internacionalización de las PYME y las microempresas: su posicionamiento, el proceso de internacionalización y el papel de los acuerdos de cooperación

Se observa, a partir de los resultados del estudio, que las actividades internacionales en las empresas consideradas revisten gran importancia, suponiendo en la mayoría de los casos (en el 57 por 100 de ellos) un porcentaje que oscila entre el 10 y el 50 por 100 de la facturación total, en tanto que para un 18 por 100 de las empresas consideradas las actividades internacionales, suponen más del 50 por 100 de su facturación (5). De estos datos se desprende que gran parte de las empresas presentan una cierta propensión al desarrollo

de actividades internacionales independientemente de su tamaño.

En cuanto al ámbito geográfico en el que realizan las actividades internacionales, los resultados muestran, como se confirma en otros estudios (García Canal *et al.*, 1998), que la mayoría de las empresas llevan a cabo sus actividades internacionales en el entorno europeo (el 84 por 100 de ellas), siendo apreciable también el porcentaje que alcanzan las empresas que desarrollan actividades en América Latina (el 45 por 100), un área que está registrando una fuerte actividad propiciada por la entrada e implantación de grandes empresas españolas del sector industrial y financiero (Endesa, Iberdrola, o Banco de Santander, por ejemplo) (6).

Por lo que respecta a los objetivos y razones que subyacen para la internacionalización, en síntesis no difieren de los que generalmente se señalan por la mayoría de los autores (García Canal *et al.*, 1998). La respuesta de las empresas se recoge en el gráfico 1, en el que se observa cómo las motivaciones más frecuentes para el desarrollo de actividades internacionales son diversificar mercados (el 70 por 100 de las respuestas) y seguir creciendo (el 68 por 100).

Con el doble objetivo de concentrar las variables y, por otra parte, buscar unos rasgos o factores comunes para el desarrollo de actividades internacionales en todas las empresas de la muestra, llevamos a cabo un análisis factorial con el conjunto de razones recogidas como respuesta de las empresas en la encuesta. El resultado del análisis muestra tres factores que agrupan el conjunto de razones estratégicas y que explican el 70,23

por 100 de la varianza total (cuadro n.º 1) (7).

En función de estos resultados, en cuanto a las variables que agrupan y los valores numéricos con que se incluyen, se pueden destacar tres *posicionamientos estratégicos* de la empresa frente a la internacionalización:

a) Una estrategia que se puede calificar de *ofensiva* (correspondiente al primer factor), sustentada fundamentalmente en ganar en competitividad y mejorar la imagen de la empresa.

b) Una segunda estrategia (referida al factor 2) menos ofensiva, que se define como *estática o de mantenimiento* de la posición competitiva (Bueno, 1987) y que, en definitiva, pretende continuar el crecimiento de la empresa y no perder cuota de mercado, puesto que el desarrollo de actividades internacionales viene obligado por el propio mercado de los productos.

CUADRO N.º 1

RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL (RAZONES)
Matriz de componentes rotados

| | COMPONENTES | | |
|----------------|-------------|--------|-------|
| | 1 | 2 | 3 |
| RAZONES 1..... | | 0,679 | |
| RAZONES 2..... | | | 0,895 |
| RAZONES 3..... | | -0,822 | |
| RAZONES 4..... | 0,351 | 0,477 | 0,579 |
| RAZONES 5..... | 0,852 | | |
| RAZONES 6..... | 0,875 | | |

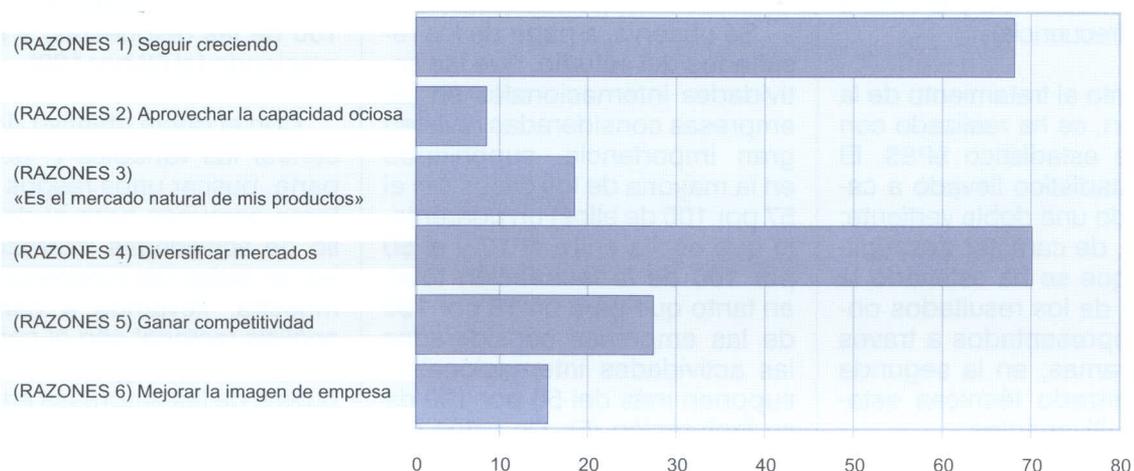
Test KMO = ,523.
Test de Bartlett: Chi-cuadrado = 31,788; g.l. 15; sig. = ,007.

c) La última estrategia, que puede calificarse como *defensiva*, se pone de manifiesto por las variables que agrupa el tercer factor, y corresponde al aprovechamiento de la capacidad productiva ociosa. Esta situación suele surgir cuando el mercado doméstico de los productos de la empresa disminuye, ya sea por una reducción de la demanda o bien por la entrada en

él de nuevas empresas más competitivas. La empresa, en un intento de supervivencia, adopta esta actitud defensiva buscando negocio en los mercados internacionales.

Conviene señalar que, al presentar los diferentes posicionamientos estratégicos, se ha excluido la variable «diversificar mercados» (RAZONES 4), pues,

GRÁFICO 1
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN (RAZONES)
(En porcentaje de respuestas)



al ser común a los tres factores, tiene, por tanto, un peso explicativo menor en cada uno de ellos que las restantes variables. En paralelo con el análisis anterior, la diversificación de mercados también puede tener su origen en diferentes actitudes: ofensiva, cuando el objetivo es la búsqueda de nuevos productos y/o mercados; pasiva/defensiva, cuando lo que se pretende es la supervivencia (Bueno, 1987).

Sobre la base de estos tres factores, se puede agrupar el conjunto de las empresas de la muestra en torno a tres ejes, tal como se observa en el gráfico A.1 (en el anexo).

A través del análisis de conglomerados, tomando como variables los factores que han determinado estos tres tipos de estrategias, se puede cuantificar el tamaño de los *cluster* y definir el perfil medio de cada agrupación de empresas consideradas (véase gráfico A.2, en el anexo). La solución de tres *cluster* ofrece una información significativa: la primera agrupación reúne el 10,2 por 100 (cinco) de las empresas de la muestra; la segunda contiene el 81,6 por 100 del total (cuarenta), y la tercera incluye el 8,2 por 100 restante (cuatro).

Como puede apreciarse, la mayoría de las empresas de la muestra, concentradas en torno al *cluster* 2, no presentan una actitud estratégica concreta frente a la internacionalización, lo cual se pone de manifiesto por la escasa significación que ofrecen los distintos perfiles estratégicos en esta agrupación; por el contrario, en el caso del *cluster* 1 aparece un valor más acusado, aunque negativo, respecto al factor 2 (estrategia de mantenimiento), y en el *cluster* 3, la estrategia defensiva es la

que resume la actitud de esta agrupación de empresas. Cabe destacar, por tanto, que, frente a la internacionalización, la mayoría de las empresas de la muestra no plantean una estrategia definida.

En relación con el grado de implicación en las relaciones internacionales (gráfico 2), hay que subrayar que las empresas analizadas optan con mayor frecuencia por las formas de interacción «menos comprometidas», es decir, aquellas que implican una menor pérdida de autonomía para la empresa, siendo el contrato mercantil la forma jurídica más habitual en la que recogen los compromisos entre las partes. Adicionalmente, resulta significativo que un porcentaje nada desdeñable de las respuestas haga referencia a la «buena voluntad» de las partes para el cumplimiento de las obligaciones acordadas (el 33 por 100 de las respuestas) o que simplemente las actividades fijadas se desarrollen como resultado de un acuerdo verbal entre ambas partes (21 por 100 de las respuestas). Ello puede deberse, fundamentalmente, a que la relación entre las empresas se establece, para la realización de actividades económicas o comerciales muy concretas, por lo que también, en la línea de estas argumentaciones, los acuerdos materializados en una estructura jurídica y los acuerdos marco resultan significativamente menos frecuentes.

En relación con los principales obstáculos que encuentran las empresas en la realización de las actividades internacionales (gráfico 3), se puede resumir el conjunto de éstos —a través del análisis factorial— en torno a dos factores (8), tal como recoge el cuadro n.º 2.

El primero de ellos (factor 1) engloba el grupo que podríamos definir como «factores de prospectiva del mercado», en el que se incluyen el desconocimiento del mercado así como de los clientes y/o proveedores, las dificultades logísticas y las restricciones legales. Esta caracterización responde al tipo de obstáculos que surgen a las empresas que cuentan con un cierto grado de experiencia en las actividades internacionales.

El segundo grupo (factor 2), menos homogéneo, recoge no sólo el desconocimiento del mercado, sino también las dificultades derivadas de carecer de una cultura empresarial internacional y las trabas financieras puestas de manifiesto al emprender un proyecto de este tipo. Este factor se correspondería con la tipología de obstáculos iniciales surgidos en las primeras experiencias de la empresa al desarrollar actividades internacionales.

Dichos resultados refuerzan los expuestos por Alonso y Donoso (1996) y ponen de manifiesto cómo, por lo general, en las primeras experiencias de internacionalización, los principales obstáculos encontrados por las empresas se relacionan con el idioma y la falta de tradición internacional fundamentalmente, así como con la estimación de gastos para el inicio de las actividades internacionales. Estos inconvenientes son consecuencia del desconocimiento de las potencialidades del proceso, de la inexperiencia en la búsqueda de fuentes de información, etcétera. Una vez iniciadas las actividades internacionales, o cuando ya se tiene una cierta experiencia en las mismas, las dificultades quedan valoradas al esfuerzo real, y suelen surgir en cuestiones concretas, como por ejemplo, en la

GRÁFICO 2
GRADO DE IMPLICACIÓN Y FORMALIZACIÓN DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES (FORMA)
 (En porcentaje de respuestas)

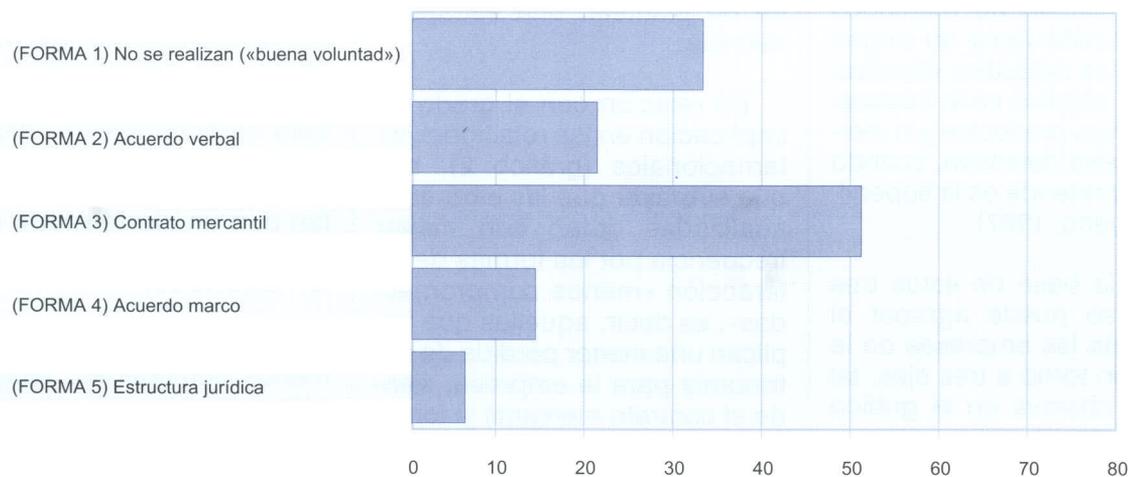
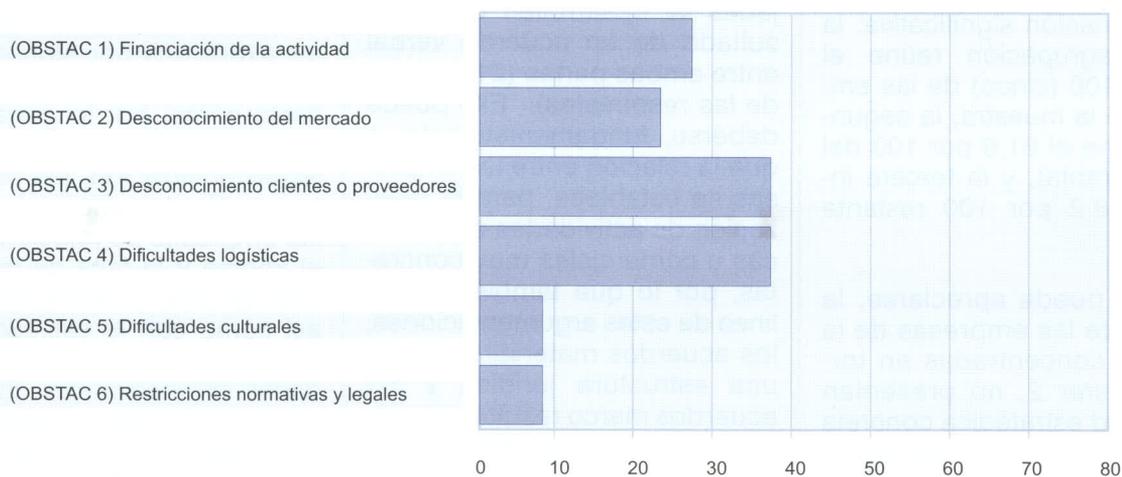


GRÁFICO 3
OBSTÁCULOS A LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES INTERNACIONALES (OBSTAC)
 (En porcentaje de respuestas)



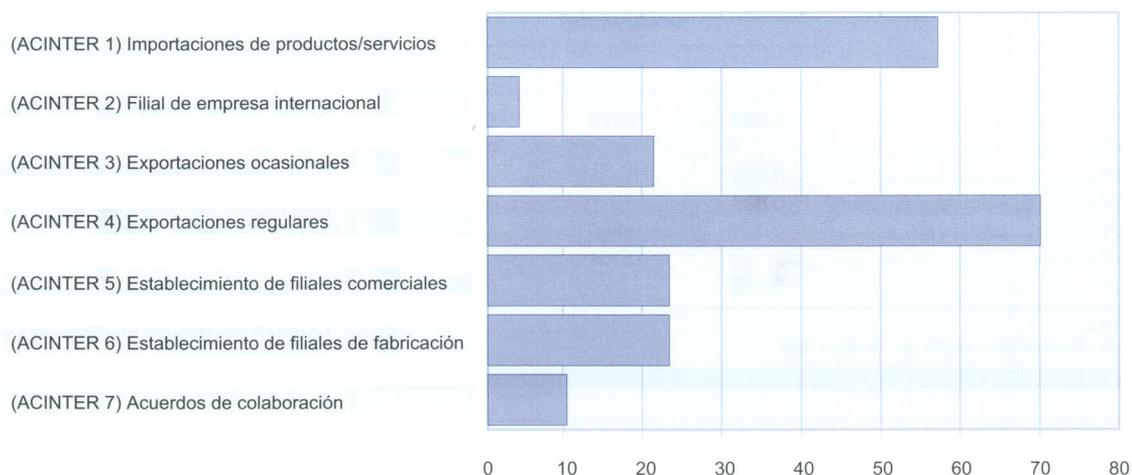
logística, el mercado, los clientes, etcétera.

Por lo que se refiere a las actividades internacionales y al

grado de penetración en los mercados internacionales, la respuesta obtenida (véase gráfico 4) pone de manifiesto que la actividad que con más frecuencia realizan

las PYME de la muestra son las exportaciones regulares (en el 70 por 100 de los casos) y las importaciones de productos y servicios (el 57 por 100 de las

GRÁFICO 4
ACTIVIDADES INTERNACIONALES (ACINTER)
 (En porcentaje de respuestas)



respuestas), que, por otra parte, son los tipos de actividad internacional más habitual en el caso de las empresas españolas (Alonso y Donoso, 1996).

El gráfico también pone de relieve que la utilización de los acuerdos de cooperación en el desarrollo de las actividades internacionales supone un porcentaje pequeño, explicado en parte por el tratamiento que se da a la cooperación en la empresa —como ya veremos—, y también por el mayor peso de la comercialización de productos en el exterior como principal objetivo de las empresas de la muestra. En este sentido, el comercio exterior puede considerarse como una relación de mercado, en la que los mecanismos de coordinación son el precio y la cantidad y, por el contrario, que las relaciones de cooperación se fundamentan en la existencia de un cierto nivel de coincidencia en los objetivos que pretenden las empresas y en un cierto grado de coordinación en las activi-

CUADRO N.º 2

RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL (OBSTAC)
Matriz de componentes rotados

| | COMPONENTES | |
|----------------|-------------|--------|
| | 1 | 2 |
| OBSTAC 1 | | 0,525 |
| OBSTAC 2 | -0,569 | -0,364 |
| OBSTAC 3 | -0,676 | |
| OBSTAC 4 | 0,695 | |
| OBSTAC 5 | | 0,858 |
| OBSTAC 6 | 0,671 | |

Test KMO = ,643.
 Test de Bartlett: Chi-cuadrado = 21,255; g.l. 15; sig. = ,129.

dades que deban realizar conjuntamente (Imai e Itami, 1984).

Con las variables que integran las actividades internacionales —que presentan la internacionalización como un proceso secuencial o en etapas— llevamos a cabo un análisis factorial, lo cual nos permite analizar la respuesta de las empresas desde un punto de vista estático

e identificar unos componentes principales (no correlacionados) que definan los perfiles de las actividades internacionales de las empresas consideradas, eliminando por tanto la secuencialidad. El resultado muestra la existencia de tres factores, que explican el 64,706 por 100 de la varianza del modelo, definiendo otros tantos tipos de empresas (cuadro n.º 3):

CUADRO N.º 3

RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL (ACINTER)
Matriz de componentes rotados

| | COMPONENTES | | |
|----------------|-------------|-------|--------|
| | 1 | 2 | 3 |
| ACINTER 1..... | 0,403 | 0,574 | -0,343 |
| ACINTER 2..... | | | -0,644 |
| ACINTER 3..... | -0,915 | | |
| ACINTER 4..... | -0,839 | | |
| ACINTER 5..... | | 0,800 | |
| ACINTER 6..... | | 0,754 | |
| ACINTER 7..... | 0,318 | | 0,687 |

Test KMO = ,504.

Test de Bartlett: Chi-cuadrado = 44,021; g.l. 15; sig. = ,000.

a) empresas netamente exportadoras (agrupadas por el factor 1), que en mayor medida llevan a cabo exportaciones regulares y ocasionales;

b) empresas con delegaciones comerciales o que llevan a cabo procesos de fabricación en el exterior (factor 2) —por ejemplo, las empresas subcontratistas—;

c) empresas meramente importadoras o que son la delegación de una empresa internacional (factor 3).

Como ya se ha señalado, se diferencian dos tipos de posicionamiento —activo y pasivo— frente a la internacionalización. Las variables que agrupa el factor 1 definirían un posicionamiento activo de internacionalización, a través de las exportaciones ocasionales y regulares, así como la presencia de acuerdos de colaboración como forma de vinculación exterior. Por su parte, el factor 3 correspondería a un posicionamiento pasivo, en el que las empresas establecen el contacto con el exterior a través de las importaciones o mediante la vinculación a una empresa exterior internacional, siendo la pre-

tensión, en último caso, reforzar su posición doméstica.

La presencia de las variables «importación de productos o servicios» y «acuerdos de colaboración» en casi todos los factores puede deberse a que:

a) Las importaciones de bienes y servicios son una práctica común de las empresas internacionales, por lo que esta actividad no corresponde en exclusiva a las filiales de empresas internacionales o a empresas netamente importadoras.

b) Los acuerdos de colaboración están presentes en el factor 1 y ponen de manifiesto el tipo de relaciones de cooperación que se establecen con los clientes motivo de la exportación. En el caso del factor 3, hacen referencia a las relaciones que vinculan la empresa matriz y sus filiales (por ejemplo, en el caso de una franquicia internacional cuyo objetivo es vender los productos en el mercado de destino).

En relación con el escaso porcentaje que representan los acuerdos de colaboración en el ámbito internacional, resulta un tanto pa-

radójica la respuesta de las empresas si tenemos en cuenta su perfil —pequeñas y medianas— y los datos aportados en la literatura específica al respecto, en la que se subraya que este tipo de empresas se apoyan, con una frecuencia superior a la observada para el conjunto de la muestra, en los acuerdos de colaboración cuando entablan relaciones en el terreno internacional (Ohmae, 1989; Gerlach, 1992; Dunnig, 1995).

Esta aparente contradicción puede tener su origen en dos circunstancias:

— La primera de ellas procedería de la dificultad, ya comentada, en la definición del concepto de cooperación y en la delimitación de la forma contractual y organizativa de ésta, lo cual genera una cierta ambigüedad.

— La segunda provendría del carácter instrumental con que se perciben los acuerdos de cooperación por parte de estas empresas, frente a planteamientos más explícitos de carácter estratégico.

Dichas conclusiones se confirmarían también por los resultados obtenidos anteriormente del análisis factorial de las variables que agrupan las actividades llevadas a cabo en el ámbito internacional (ACINTER). En dicho análisis, se puede observar que los acuerdos de cooperación figuran como variable en dos de las tres agrupaciones resultantes de factores, por lo que a priori puede interpretarse que tales acuerdos se perciben, por parte de las empresas, como un instrumento o una herramienta para la internacionalización y que, como tal, están presentes en las relaciones que entablan con otros agentes al realizar este tipo de actividades.

Contribuye a reforzar esta hipótesis el resultado de las pruebas no paramétricas para contrastar la existencia de relación entre la variable acuerdos de cooperación (ACINTER 7) y la formalización de las relaciones internacionales (FORMA). Éstas muestran un rango bastante próximo entre las variables (9) (ACINTER 7=3,13; FORMA 1=3,81; FORMA 2=3,44; FORMA 4=3,26; FORMA 5=3,01), salvo en el caso de los contratos mercantiles (FORMA 3= 4,36), por lo que se puede concluir que, al menos en las formas más próximas en rango, no podemos descartar la no existencia de relación entre la formalización de los vínculos internacionales y la existencia de acuerdos de cooperación.

Un análisis más detallado, tomando como punto de partida estas variables (cuadro n.º 4), nos permite buscar los componentes principales que puedan caracterizar esta tipología de transacciones, obteniéndose los factores o componentes principales que agrupan los diversos compromisos o formas organizativas (varianza explicada 63,974).

Como ya habíamos señalado previamente, la cooperación supone la aparición de una forma de transacción económica internacional intermedia entre el mercado y la empresa, que además presenta un *continuum* de posibilidades (Menguzzato, 1995) tanto en lo relativo a las formas contractuales (Williamson, 1975) como a las estructuras organizativas (Imai e Imai, 1984).

Como resultado de la aplicación del análisis factorial, se podrían diferenciar tres factores: el primero de ellos (factor 1; varianza explicada 27,327) se correspondería con las forma híbridas entre el mercado y la empresa, al tener como variable principal los acuerdos de colaboración,

CUADRO N.º 4

RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL
Matriz de componentes rotados

| | COMPONENTES | | |
|----------------|-------------|--------|-------|
| | 1 | 2 | 3 |
| ACINTER 7..... | 0,862 | | |
| FORMA 1..... | | 0,859 | |
| FORMA 2..... | -0,354 | | 0,684 |
| FORMA 3..... | | -0,751 | |
| FORMA 4..... | 0,768 | | |
| FORMA 5..... | 0,320 | | 0,767 |

Test KMO = ,523.
Test de Bartlett: Chi-cuadrado = 31,788; g.l. 15; sig. = ,007.

reforzados por los acuerdos marco y las formas organizativas plasmadas en estructuras jurídicas (por ejemplo, una *joint—venture*); el segundo factor (varianza explicada 20,091) estaría en relación con las transacciones del mercado, por la presencia de los contratos mercantiles, y, por último, el factor 3 (varianza explicada 16,556), compuesto en mayor medida por la variable «estructura jurídica», que se identificaría con las transacciones dentro del contexto organizativo.

Efectivamente, de los resultados obtenidos podemos deducir la complejidad que subyace en la delimitación de los acuerdos de cooperación o, en sentido inverso, en la caracterización de las transacciones puras de mercado y la definición de las fronteras de la organización, cuestión que también se pone de manifiesto al realizar el análisis de conglomerados y perfilar el comportamiento de las empresas de la muestra con respecto a la tipología de transacciones que realizan, por lo que no se obtienen unos resultados esclarecedores: el 93,9 por 100 (46 empre-

sas) no plantean un tipo de transacción característico.

2. Identificación y caracterización del proceso de cooperación en las PYME y microempresas

Al objeto de conocer cómo plantean las empresas de la muestra las relaciones de cooperación en el ámbito internacional e identificar las diversas etapas que comprende el proceso, se elaboraron un conjunto de cuestiones para determinar con quién entablan los vínculos, cómo se materializan y cuáles son las dificultades encontradas en la puesta en marcha y el desarrollo de los acuerdos.

a) *Búsqueda del socio*

En lo relativo a la tipología de agentes con los que se establecen vínculos internacionales, se observa que, en la mayor parte de los casos, las relaciones se llevan a cabo con otras empresas proveedoras o clientes —el 90 por 100 de las respuestas se

concentran en esta opción—, un resultado que está en la línea de los obtenidos en la mayoría de los estudios sobre cooperación realizados en el ámbito de las empresas españolas (García Canal *et al.* 1998). Cabe señalar la tendencia a establecer relaciones con agentes individuales (10—21 por 100 de las respuestas—, por ejemplo con PYME y microempresas que faciliten su entrada en los nuevos mercados. La justificación de este resultado puede encontrarse en la preocupación por controlar las relaciones internacionales, por lo que se buscan socios con un tamaño similar o menor al suyo.

Respecto a las relaciones con competidores (11 por 100 de las respuestas), la baja frecuencia obtenida está en consonancia con las dificultades que plantean este tipo de acuerdos, que suponen un equilibrio inestable entre la cooperación y la competencia (Hamel *et al.* 1989). Tampoco resultan relevantes las relaciones con otras instituciones (Administración, universidades, centros públicos de investigación, etc.); ello es debido a que este tipo de conexiones se entablan con mayor frecuencia en acuerdos con otro tipo de objetivo, como los de IDT, por ejemplo (Fernández-Arroyabe y Arranz 1999b).

b) *La negociación y el acuerdo*

En general, todos los autores están de acuerdo al señalar que tanto la búsqueda del socio como la negociación del contrato son partes fundamentales para el éxito de la cooperación (Porter y Fuller, 1986; Cauley, 1995; Gulati, 1995). La negociación va a servir para iniciar la relación y para detectar si surge la «química» o complicidad entre ellos,

tan necesaria para que el compromiso y la confianza —piezas clave del acuerdo de cooperación— constituyan la base de su relación (Kay, 1995).

En relación con los temas más susceptibles de crear conflicto en la negociación del acuerdo, la respuesta de las empresas se recoge en el gráfico 5.

Como resultado de la aplicación del análisis jerárquico (*cluster*) se han obtenido las agrupaciones de variables, percibidas como semejantes por las empresas.

Una primera agrupación corresponde a los aspectos relativos al reparto de zonas comerciales (CONFLIC 5) y al reparto de beneficios (CONFLIC 6). Un segundo grupo hace referencia a la evaluación de las aportaciones (CONFLIC 1) y al reparto de roles y funciones (CONFLIC 4) entre las empresas que participan en el acuerdo. Finalmente, la financiación del acuerdo (CONFLIC 2) y la planificación del negocio (CONFLIC 3) integran los dos últimos grupos de variables (gráfico 6).

Los resultados permiten destacar una serie de aspectos relevantes que habrán de pactarse durante el proceso de negociación, y que deberán quedar reflejados en el acuerdo de cooperación que se establezca (Fernández-Arroyabe y Arranz, 2000b). Un primer aspecto hace referencia al *plan de acción o plan estratégico del acuerdo*; una segunda cuestión a considerar es el *papel o rol que cada socio realizará en el acuerdo y las aportaciones* tanto materiales (personas, recursos, etc.) como inmateriales (conocimiento de mercado, patentes, imagen de marca, etc.) con las que deberá contribuir. Un tercer aspecto es

el relativo a la *financiación*, que no se corresponde exclusivamente con las aportaciones financieras que cada socio realice, sino que debe contemplar también las posibles fuentes de financiación del acuerdo (recursos ajenos, subvenciones, etcétera). Un cuarto y último apartado corresponde al *reparto de beneficios y utilidades* obtenidos de la cooperación (por ejemplo, las zonas comerciales).

Al observar la respuesta obtenida de las empresas, se pone de manifiesto que para éstas los aspectos más conflictivos son aquellos relativos a las aportaciones de los socios, la financiación y las acciones a realizar. Por el contrario, los aspectos que presentan un menor nivel de respuesta —y por lo tanto que se perciben como menos conflictivos— son los relativos al reparto de roles y funciones, el reparto de zonas comerciales y, curiosamente, el reparto de beneficios. Por lo general el reparto de beneficios es una fuente muy importante de conflicto en el desarrollo de los acuerdos de cooperación (Marshak, 1954) y la teoría de juegos, en un intento de diluir el conflicto en el reparto, ha aportado soluciones para la óptima distribución de beneficios en función de las contribuciones realizadas por los socios (Moulin, 1995). Esta circunstancia puede indicar que la internacionalización de estas empresas a través de la cooperación es aún incipiente.

c) *El funcionamiento del acuerdo: la presencia de conflicto*

Por lo que respecta a las dificultades planteadas en el desarrollo del acuerdo, los principales inconvenientes señalados por las empresas (recogidos en

GRÁFICO 5
ASPECTOS MÁS CONFLICTIVOS EN LA NEGOCIACIÓN (CONFLIC)
 (En porcentaje de respuestas)

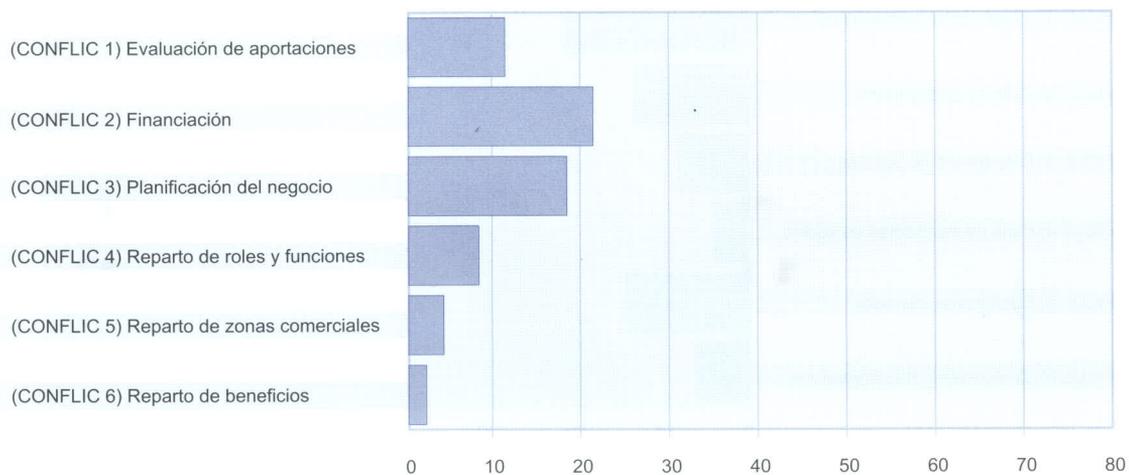
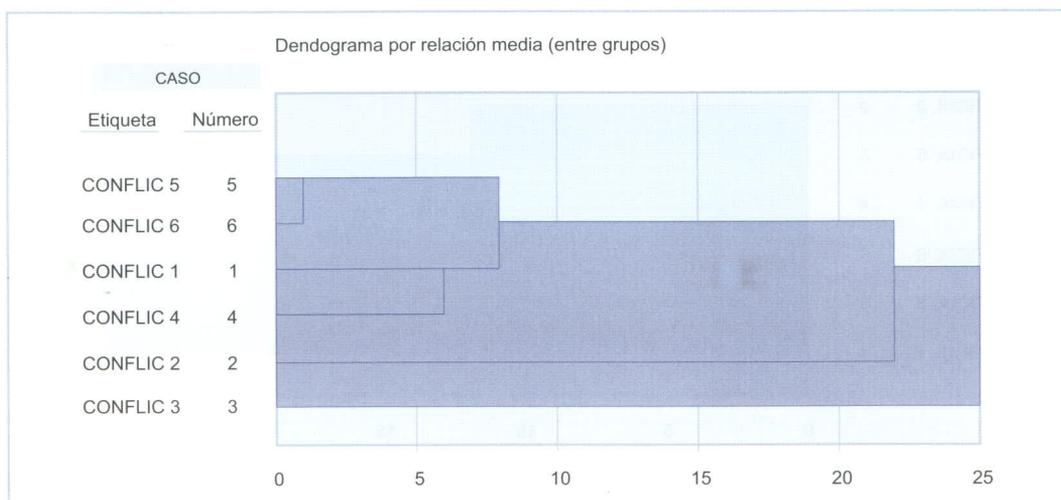


GRÁFICO 6
ANÁLISIS JERÁRQUICO DE DISTANCIAS (CONFLIC)



el gráfico 7) hacen referencia a la no consecución de objetivos, a la aparición de conflicto de intereses y a los problemas derivados de la falta de coordinación.

Al objeto de buscar similitudes entre las diferentes variables, se ha realizado un análisis jerárquico de variables, cuyos resultados muestran tres agrupaciones (gráfico 8).

Una primera agrupación comprende las variables que conforman un abanico de dificultades que están en relación con la actitud del agente económico frente a la cooperación, entre otras, la

GRÁFICO 7
DIFICULTADES EN EL FUNCIONAMIENTO DEL ACUERDO (DIFICUL)
 (En porcentaje de respuestas)

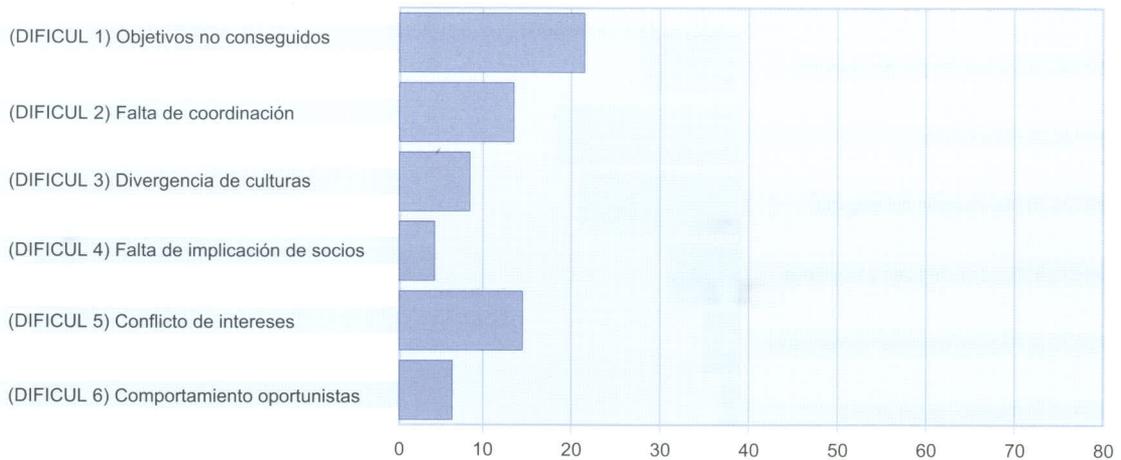
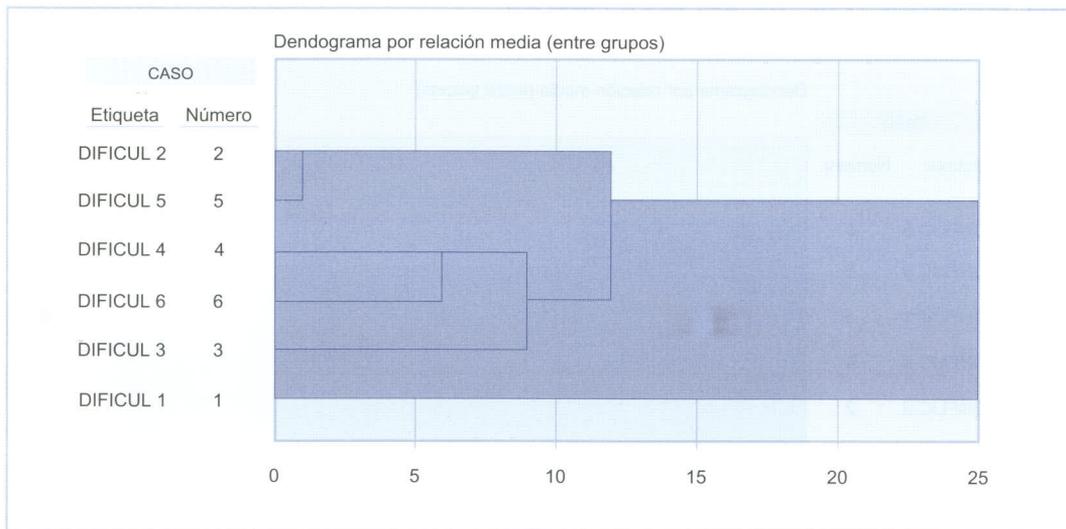


GRÁFICO 8
ANÁLISIS JERÁRQUICO DE DISTANCIAS (DIFICUL)



falta de implicación de los socios en el acuerdo (DIFICUL 4) y la existencia de comportamientos oportunistas (DIFICUL 6).

Por lo general, se alcanzará un acuerdo de cooperación cuan-

do exista un incentivo para su puesta en práctica, es decir, cuando el beneficio derivado de trabajar conjuntamente sea mayor que el que supondría realizar esa misma actividad actuando cada socio por separado. Desde

este punto de vista, un agente intervendrá en un acuerdo de cooperación en la medida en que exista un potencial beneficio (o utilidad). Sin embargo, puede ocurrir que el agente se implique en el acuerdo dando priori-

dad a sus intereses y objetivos individuales frente a los colectivos derivados del acuerdo, destinando esfuerzos, recursos y tiempo en menor medida que los necesarios para la maximización del beneficio en la cooperación. Ello explica que el acuerdo no se lleve a cabo correctamente (DIFICUL 4), y esta circunstancia puede deberse a o traducirse en comportamientos oportunistas (11) (DIFICUL 6) por parte de alguno de los participantes en el acuerdo.

La divergencia de culturas empresariales entre los firmantes del acuerdo (DIFICUL 3) también se agrupa con las variables anteriores, aunque algo más alejada, lo cual vendría a significar que la falta de compromiso puede tener su origen en ésta, provocando que la falta de colaboración con los socios se convierta en el principal obstáculo para el óptimo funcionamiento del acuerdo.

Otro bloque de afinidades agrupa las variables que corresponden a la falta de coordinación (DIFICUL 2) y a la existencia de conflicto entre los socios (DIFICUL 5) en el acuerdo de cooperación. En contraposición con la agrupación anterior, en la que los problemas surgían por la actitud de los agentes, en este caso, los inconvenientes surgen de la gestión del acuerdo de cooperación. Tal como señala Marshak (1954), la presencia de conflicto es consustancial a la colaboración entre agentes económicos, señalando que pueden darse tres casos posibles entre las distintas preferencias de los agentes o en la concordancia de objetivos (12):

1) que no exista coincidencia (coalición),

2) que exista una total coincidencia en las preferencias (equipo),

3) que ocurra una situación intermedia (fundación).

Para solventar estos problemas, normalmente se opta por dotar al acuerdo de una cierta estructuración organizativa (Sallas, 1996) al objeto de:

— mitigar las diferencias y asimetrías de información a través de la creación de canales de comunicación;

— crear un sistema de gestión, negociación y remuneración para hacer converger los objetivos o preferencias individuales hacia los intereses colectivos del acuerdo de cooperación;

— crear un sistema de coordinación y supervisión de actividades y de recursos aportados para eliminar las posibles divergencias en las actuaciones, y así maximizar los objetivos de la cooperación.

Es habitual, por estos motivos, que en los acuerdos de cooperación suela existir un coordinador, se establezcan unos canales de comunicación, una política de retribuciones, etc, ya que, por lo general, la carencia de una cierta estructuración necesaria para mitigar las posibles situaciones de conflicto implica el aumento de la probabilidad de fracaso del acuerdo o imposibilita el logro de un óptimo en los objetivos.

La última agrupación que presenta el *cluster* contiene una única variable, los objetivos no conseguidos (DIFICUL 1), que puede tener su origen en circunstancias externas al propio acuerdo, relacionadas con los cambios en el entorno o en la coyuntura econó-

mica, además de en los aspectos internos ya señalados.

d) La finalización del acuerdo

Por último, hemos intentado conocer la opinión de las empresas de la muestra sobre cuáles han sido los motivos del fracaso de los acuerdos de cooperación en los que han participado. Éstos se señalan en el gráfico 9.

Aunque el nivel medio de respuestas resulta bastante homogéneo, se puede destacar que en menor medida el fracaso se debe a que el acuerdo se haya conformado con un grupo desequilibrado de empresas (distintos objetivos, diferentes tamaños, culturas empresariales muy dispares, etcétera).

Como resultado del análisis *cluster* (gráfico 10) que agrupa las variables que son percibidas como semejantes por las empresas, se puede concluir que:

a) Un primer grupo de causas de fracaso corresponde a la conclusión de acuerdos por un grupo desigual de empresas (FRACASO 3) y a la falta de motivación de los socios (FRACASO 4). Ambas están directamente relacionadas con la necesidad de hacer una selección adecuada de los socios que han de participar en el acuerdo y de observar el interés que presentan durante la negociación del mismo. También en este grupo se incluye como causa, aunque algo más alejada, la falta de experiencia en este terreno (FRACASO 5), cuestión que, sin embargo, se señala como el motivo más frecuente de que la cooperación no llegue a buen fin (en el 25 por 100 de las respuestas).

b) Otro grupo de variables hace referencia a la fragilidad financiera del acuerdo (FRACASO 1) y a la mala definición de objetivos

GRÁFICO 9
CAUSAS DEL FRACASO DEL ACUERDO (FRACASO)
 (En porcentaje de respuestas)

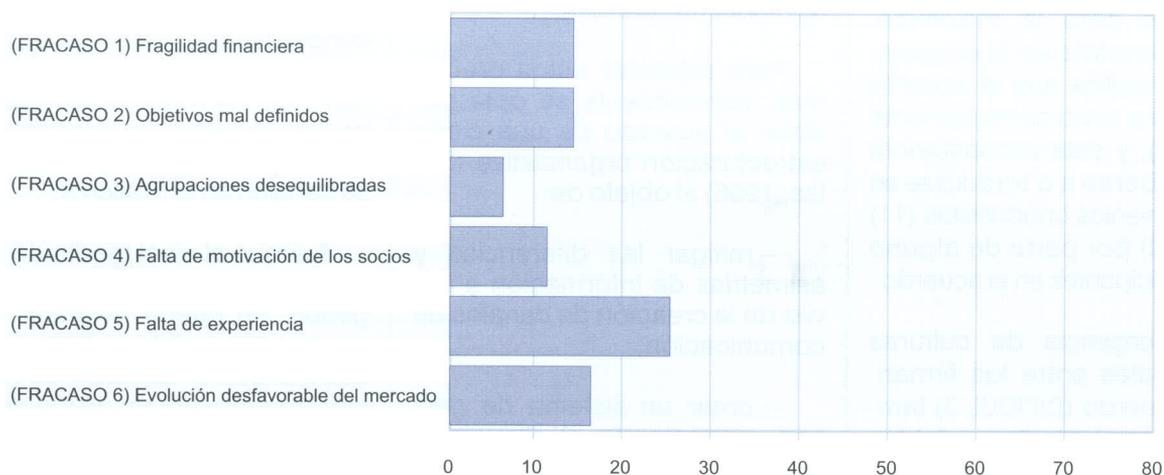
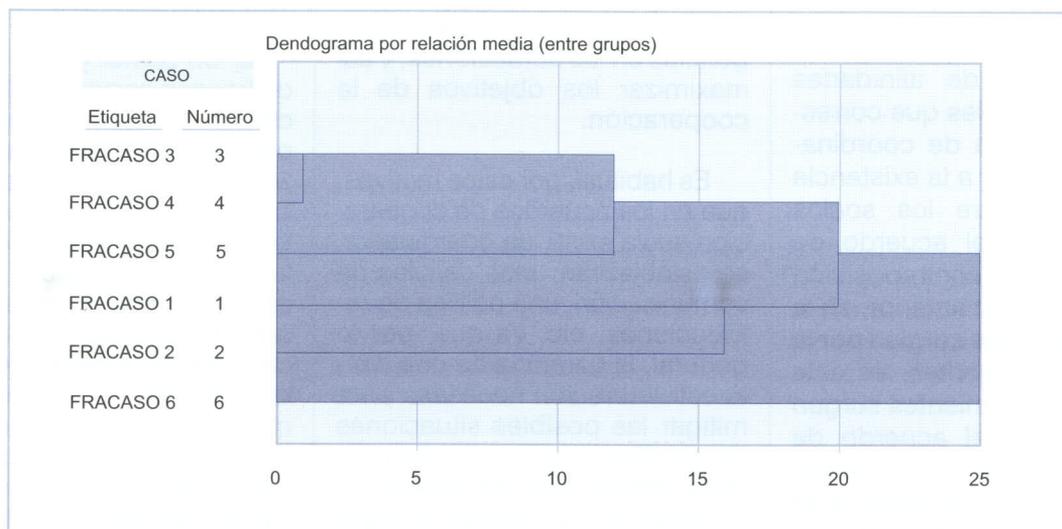


GRÁFICO 10
ANÁLISIS JERÁRQUICO DE DISTANCIAS (FRACASO)



(FRACASO 2). Este resultado, de nuevo, nos hace insistir en la importancia de una adecuada gestión y planificación del acuerdo y en la necesidad de recurrir a estos instrumentos como vía para

minimizar los riesgos de fracaso de los acuerdos.

c) El último grupo hace referencia a la negativa evolución del entorno (FRACASO 6) como

la causa de que la cooperación no tenga éxito.

En definitiva, al mostrar los motivos del fracaso, se repite el esquema señalado al hacer refe-

rencia a las principales dificultades surgidas en el desarrollo del acuerdo, que se relacionan con:

— Factores de actitud e idoneidad de los socios.

— Factores relativos a la gestión del acuerdo.

— Factores de coyuntura económica.

V. COMENTARIOS FINALES

En este trabajo se ha estudiado la internacionalización de las PYME y las microempresas sobre la base de las relaciones de cooperación que establecen en éste ámbito. Combinando el análisis teórico con los resultados del estudio empírico, se pueden resaltar los siguientes aspectos:

a) La posición de las PYME y las microempresas frente a la internacionalización. En el análisis se ha optado por definir el posicionamiento de las empresas desde un punto de vista estático, abandonando el planteamiento clásico basado en un enfoque gradualista de la internacionalización, lo cual nos ha permitido diferenciar tres ejes o vectores para caracterizar la internacionalización. El primero de ellos hace referencia a la *estrategia definida* por la empresa (ofensiva, de mantenimiento o estática y defensiva); un segundo eje relativo al *grado de experiencia* en el desarrollo de actividades internacionales y, finalmente, el relativo al *grado de penetración* alcanzado en los mercados internacionales con las actividades realizadas (empresa exportadora, con inversión o empresa importadora).

b) El papel de la cooperación en la internacionalización de las PYME y las microempresas. Hay

que destacar, en este sentido, el *carácter instrumental e implícito* con que se plantean las estrategias de cooperación en la internacionalización y que, desde nuestro punto de vista, se explica por la complejidad en la definición de la cooperación y la dificultad en su delimitación.

c) El proceso de cooperación en el ámbito internacional. Debemos subrayar la *falta de formalización* explícita de las etapas del proceso, no sólo en lo relativo a su planificación, sino también en lo referente a la negociación y a la estructuración del acuerdo de cooperación. Las razones, en este caso, se encontrarían, por una parte, en el carácter instrumental de la cooperación y, por otra, en que la cooperación, como herramienta estratégica, es aún incipiente entre las PYME y las microempresas.

Teniendo en cuenta las limitaciones del estudio, las conclusiones que se obtienen deben ser interpretadas con las reservas que impone el tamaño muestral. Aun así, estas limitaciones se difuminan si tenemos en cuenta que el establecimiento de relaciones de cooperación en la internacionalización es un fenómeno todavía poco extendido como práctica habitual en las PYME y las microempresas. Sin embargo, en nuestra opinión, la cooperación puede ser la herramienta que permita abrir y mantener la presencia internacional a muchas empresas, sobre todo si se considera ésta con un carácter explícito y prioritario cuando se opta por estar presente en los mercados exteriores.

NOTAS

(1) Las PYME suponen más del 90 por 100 de las empresas en España; contribuyen en más del 60 por 100 al PIB; generan más del 80 por 100 de los puestos de trabajo y llevan a cabo más del 70 por 100 de las exportaciones.

(2) Esta hipótesis es corroborada en diversos estudios (CAVUSGIL y NAOR, 1987; AABY y SLATER, 1989; BONACCORSI, 1992; HENNART y REDDY, 1997) que coinciden en señalar la existencia de un tamaño crítico —en torno a los 200 trabajadores— a partir del cual aumenta la probabilidad de exportar.

(3) A este respecto, EASTON *et al.* (1992) señalan cinco posibles situaciones que pueden tener lugar entre empresas en el mercado: conflicto, competencia, coexistencia, cooperación y colusión.

(4) En este trabajo, se define la cooperación como el conjunto de acuerdos llevados a cabo entre diversas organizaciones independientes (empresas, la Administración, universidades u otro tipo de instituciones) al objeto de realizar un proyecto en común (GARCÍA CANAL, 1992).

(5) En intervalos de facturación inferiores al 10 por 100 del total, supone el 25 por 100 de las empresas. Para un 5 por 100 de las empresas de la muestra las actividades internacionales suponen el 100 por 100 de su facturación.

(6) Los porcentajes correspondientes a los restantes grupos de países son: África, 25 por 100; EE.UU., 23 por 100; Oriente Medio, 21 por 100, y resto del mundo, 10 por 100.

(7) En el análisis factorial, y en concreto en la matriz de componentes rotados, se han eliminado los valores inferiores a 0,30 (a este respecto puede verse, ANDERSON, 1958). Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: normalización Varimax con Kaiser. En los siguientes análisis se siguen las mismas pautas.

(8) La varianza explicada por estos dos factores es del 49,925 por 100: el 29,219 por 100 corresponde al factor 1 y el 20,706 por 100 al factor 2.

(9) Los estadísticos de contraste son: Chi-cuadrado=37,836; g.l.=5; sig. asint.=,000.

(10) Los agentes individuales suelen ser personas físicas o jurídicas que actúan en representación de sociedades de pequeño tamaño.

(11) El oportunismo consiste en que algún agente intervenga en el acuerdo con una actitud competitiva frente a la actitud cooperativa de los restantes socios, y que, por tanto, obtenga una mayor ganancia frente a los demás participantes. La actitud competitiva se corresponde con el criterio de maximización de los objetivos individuales frente a los objetivos del acuerdo; por el contrario, la actitud cooperativa responde a un criterio en el que se elige maximizar los objetivos del grupo frente a los individuales.

(12) La cooperación entre agentes económicos se sitúa en un equilibrio entre cooperación-conflicto, es decir, adopta

formas intermedias entre la coalición y el equipo, dependiendo de las actitudes de los socios, del funcionamiento y de la evolución del acuerdo.

BIBLIOGRAFÍA

- AABY, N. E., y SLATER, S. F. (1989), «Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88», *International Marketing Review*, 6 (4): 7-23.
- ALDRICH, H. E. (1979), *Organizations and Environments*, Prentice-Hall, Nueva York.
- ALONSO, J. A. (1994), «El proceso de internacionalización de la empresa», *Información Comercial Española*, 725: 127-143.
- ALONSO, J. A., y DONOSO, V. (1996), «Obstáculos a la internacionalización y políticas públicas de promoción. El caso de España», *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, 66:124-143.
- ANDERSEN, O. (1993), «On the internationalization process of firms: a critical analysis», *Journal of International Business Studies*, 24, second quarter: 209-231.
- ANDERSON, T. W. (1958), *An Introduction to Multivariate Statistical Analysis*, John Wiley: Nueva York.
- AUSTER, E. R. (1994), «Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: a comparative analysis and review with suggestions for reorientation», *Advances in Strategic Management*, 10 B: 3-40.
- BILKEY, W. J., y TESAR, G. (1977), «The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms», *Journal of International Business Studies*, 9, primavera-verano: 93-98.
- BONACORSSI, A. (1992), «On the relationship between firm size and export intensity», *Journal of International Business Studies*, 23, fourth quarter: 605-635.
- BUENO, E. (1987), *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*, Pirámide, Madrid.
- CANALS, J. (1994), *La internacionalización de la empresa*, McGraw-Hill, Madrid.
- CAVUSGIL, S. T. (1980), «On the internationalization process of firms», *European Research*, 8, noviembre: 273-281.
- CAVUSGIL, S. T., y NAOR, J. (1987), «Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity», *Journal of Business Research*, 15: 221-235.
- CZINKOTA, M. R. (1982), *Export Development Strategies: U.S. Promotion Policy*, Praeger Publishers, Nueva York.
- DUNNING, J. H. (1995), «Reappraising the eclectic paradigm in age of alliance capitalism», *Journal of International Business Studies*, 26 (3): 461-491.
- EASTON, G.; BURRELL, R.; ROTHSCHILD, R., y SHEARMAN, G. (1992), *Managers and Competition*, Blackwell Publishers, Londres.
- FAGRE, N., y WELLS, L. T. (1982) «Bargaining power of multinationals and host governments» *Journal of International Business Studies*, otoño: 9-23.
- FERNÁNDEZ, E. (1996), *Innovación tecnológica y alianzas estratégicas*, Civitas, Madrid.
- FERNÁNDEZ-ARROYABE, J. C., y ARRANZ, N. (1999a), *La cooperación entre empresas. Análisis y diseño*, ESIC Editorial, Madrid.
- (1999b), «Technological cluster integrated model for SMEs», Paper presented at 3rd *International Conference on Technology Policy and Innovation*, Austin, 30 ag.-2 sept. www.utexas.edu/depts/ic2/austin99/abstracts/24_fern.htm
- (2000a), «The management of technology networks as complex systems», (Paper), The R&D Management Conference 2000, Manchester 10-12 julio.
- (2000b), «Cooperation among companies: four analytical approaches and an organizational design proposal», *Cahier de Recherche 2000-01*, Institut Régional de Gestion et d'Administration des Entreprises, Université Montesquieu-Burdeos IV.
- FRIEDMAN, W. G., y KALMANOFF, G. (1961), *Joint International Business Ventures*, Columbia University Press, Nueva York.
- GARCÍA CANAL, E. (1992), «La cooperación interempresarial en España: características de los acuerdos suscritos entre 1986 y 1989», *Economía Industrial*, julio-agosto: 113-123.
- GARCÍA CANAL, E.; LÓPEZ, C., y VALDÉS, A. (1998), «Tendencias empíricas en las empresas conjuntas internacionales creadas por empresas españolas (1986-1996)», *Revista de Economía y Empresa*, 12 (33): 61-78.
- GERLACH, M. (1992), *Alliance Capitalism: The Social Organization of Japanese Business*, Oxford University Press, Oxford.
- GULATI, R. (1995), «Social structure and alliance formation pattern: a longitudinal analysis», *Administrative Science Quarterly*, 40: 619-652.
- (1998), «Alliances and networks», *Strategic Management Journal*, 19: 293-317.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L., y PRAHALAD, C. K. (1989), «Collaborate with your competitors and win», *Harvard Business Review*, 67 (1): 133-139.
- HENNART, J. F. (1991), «The transaction cost theory of joint ventures: an empirical study of Japanese subsidiaries in the United States», *Management Sciences*, 37: 483-497.
- HENNART, J. F., y REDDY, S. (1997), «The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: the case of Japanese investors in the United States», *Strategic Management Journal*, 18: 1-12.
- IACOBUCCI, D., y OSTROM, A. (1996), «Commercial and interpersonal relationships: using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce», *International Journal of Research in Marketing*, 13 (1): 53-72.
- IMAI, K., e ITAMI, H. (1984), «Interpenetration of organization and market», *International Journal of Industrial Organization*, 2: 31-42.
- JARILLO, J. C., y MARTÍNEZ, J. (1991), *Estrategia Internacional*, McGraw-Hill, Madrid.
- JOHANSON, J., y MATTSO, L. G. (1987), «Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with a transaction cost-approach», *International Studies of Management Organization*, 17(1): 34-48.
- JOHANSON, J., y VAHLNE, J. E. (1977), «The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign markets commitments», *Journal of International Business*, 8 (1): 23-32.
- (1990), «The mechanism of internationalization», *International Marketing Review*, 7 (4): 11-24.
- JOLLY, D. (1993), «Dossier sur les alliances stratégiques», *Gestion 2000*, 5: 71-78.
- KAY, J. (1995), *Fundamentos del éxito empresarial*, Ariel, Barcelona.
- KEDIA, B. L., y CHHOKAR, J. (1986), «Factors inhibiting export performance of firms: An empirical investigation», *Management International Review*, 26 (4): 33-43.
- KOBRIN, S. J. (1987), «Testing the bargaining hypothesis in the manufacturing sector in developing countries», *International Organization*, otoño: 609-638.
- LECRAW, D. J. (1984), «Bargaining power, ownership and profitability of transnational corporations in developing countries», *Journal of International Business Studies*, primavera-verano: 27-43.
- MANDELL, M. P. (1989), «Organizational networking: collective organizational strategies», en J. Rabin, W. B. Hildreth y G. J. Miller (eds.), *Handbook of Public Administration*, Marcel Dekker: Nueva York.
- MARSHAK, J. (1954), «Towards an economic theory of organization and information», en J. MARSHAK (ed.) (1974), *Economic Information, Decision and Prediction, Selected Essays*, vol. II, Reidel Pub. Co., Dordrecht.

McNEIL, I. (1980), *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*, Yale University Press, New Haven.

MENGUZZATO, M. (1995), «La triple lógica de las alianzas estratégicas», en A. Cuervo (coord.), *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Civitas, Madrid.

MILGROM, P., y ROBERTS, J. (1992), *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

MOULIN, H. (1995), *Cooperative Microeconomics. A Game-Theoretic Introduction*, Prentice-Hall, Londres.

OHMAE, K. (1989), «The global logic of strategic alliances», *Harvard Business Review*, 67 (2):143-154.

OLIVER, Ch. (1990), «Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions», *Academy of Management Review*, 15: 241-265.

PORTER, M. E., y FULLER, M. B. (1986), «Coalitions and global strategy», en M. E. PORTER (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston MA.

tries, Harvard Business School Press, Boston MA.

RAVEN, B. H., y KRUGLANSKY, A. W. (1970), «Conflict and power», en P. SWINGLE (ed.), *The Structure of Conflict*, Academic Press, Nueva York.

REID, S. D. (1981), «The decision-maker and export entry and expansion», *Journal of International Business Studies*, 12: 101-112.

RENART, L. G. (1992), «Focused export consortia», *Research Paper*, 234, IESE, Barcelona.

RIALP, A., y RIALP, J. (1996), «El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: un análisis empírico», *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, 166: 248-266.

ROOT, F. R. (1994), *Entry strategies for international markets*, Lexington Books, Nueva York.

SALAS, V. (1989), «Acuerdos de cooperación entre empresas: bases teóricas», *Economía Industrial*, marzo-abril: 47-60.

— (1996), *Economía de la empresa. Decisiones y organización*, Editorial Ariel-Economía, Barcelona.

STOPFORD, M., y WELLS, L. T. (1972), *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books, Nueva York.

WELCH, L. S., y JOYNT, P. (1987), «Grouping for export: an effective solution?», en P. J. ROSSON y S. D. REID (ed.), *Managing Export and Entry Expansion*, Praeger, Nueva York.

WELCH, L. S., y LOUSTARINEN, R. (1988), «Internationalization: Evolution of a concept», *Journal of General Management*, 14 (2): 34-55.

WILLIANSO, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications*, Free Press, Nueva York.

— (1999), «Strategy research: governance and competence perspectives», *Strategic Management Journal*, 20: 1087-1108.

ZAJAC, E. J. (1998), Commentary on «Alliances and networks» by R. Gulati, *Strategic Management Journal*, 19: 319-321.

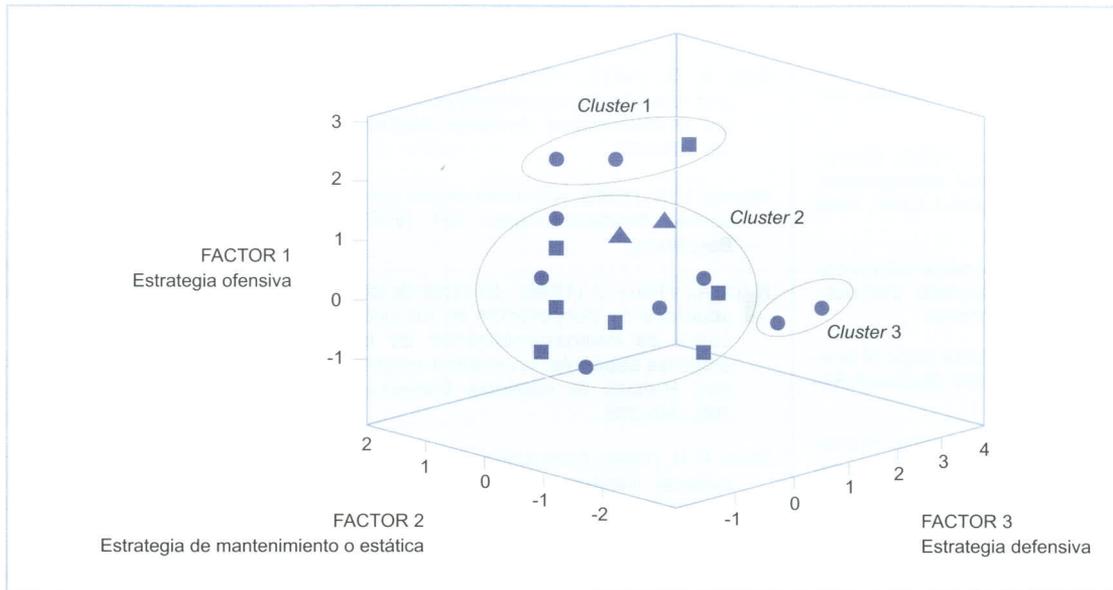
ANEXO

CUADRO A.1

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

| Actividades | CNAE | Población | Muestra |
|---|-------------------------|------------|-----------|
| Primarias y extractivas | 01+02+05+10+11+12+13+14 | 4 | 1 |
| Productos alimenticios y bebidas | 15 | 60 | 6 |
| Textil, confección, cuero y calzado..... | 17+18+19 | 17 | 3 |
| Madera y corcho | 20 | 3 | 1 |
| Papel, edición y artes gráficas | 21+22 | 2 | 1 |
| Química y productos farmacéuticos..... | 24 | 12 | 4 |
| Caucho y materias plásticas | 25 | 11 | 2 |
| Productos minerales no metálicos | 26 | 17 | 3 |
| Productos metalúrgicos | 27 | 18 | 7 |
| Productos metálicos (excepto maquinaria y equipo)..... | 28 | 34 | 3 |
| Maquinaria y equipo mecánico..... | 29 | 34 | 7 |
| Maquinaria de oficina y equipos informáticos..... | 30 | 1 | 1 |
| Maquinaria y material eléctrico | 31 | 6 | 2 |
| Componentes electrónicos, equipo e instrumental médico y de precisión | 32+33 | 4 | 1 |
| Vehículos motor | 34 | 6 | 1 |
| Construcción naval y otro material de transporte | 35 | 2 | 2 |
| Muebles y otras manufacturas..... | 36 | 14 | 3 |
| Otras actividades..... | 60+74+90 | 6 | 1 |
| TOTAL | | 251 | 49 |

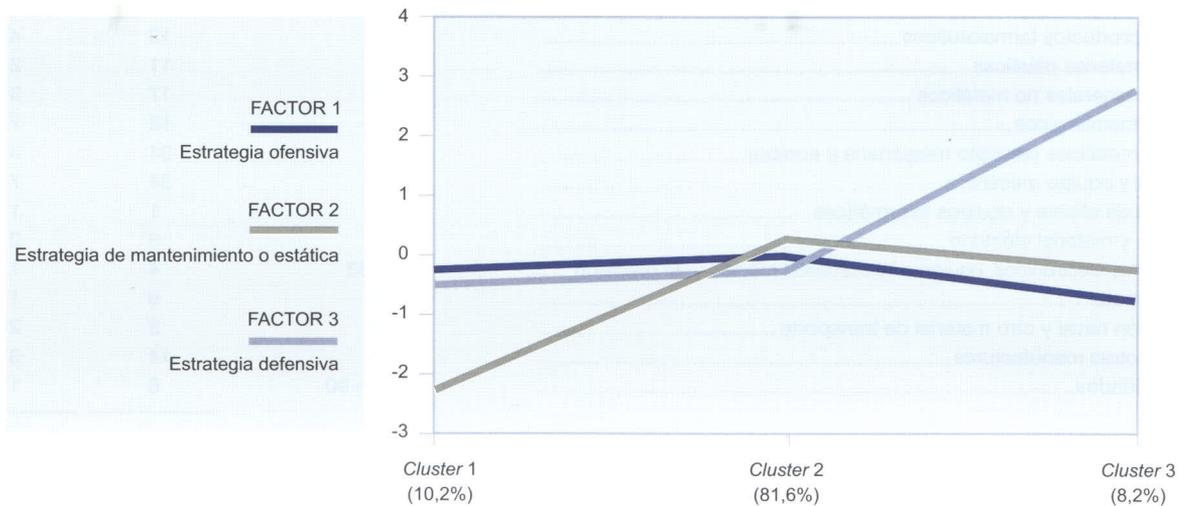
GRÁFICO A.1
AGRUPACIONES DE EMPRESAS POR POSICIONAMIENTOS ESTRATÉGICOS



GRUPOS CNAE

- ◆ Actividades relacionadas con los servicios
- ▲ Industria de material y equipo
- Industria madera, química y productos metálicos
- Actividades extractivas y primera transformación

GRÁFICO A.2
PERFILES MEDIOS DE LOS CONGLOMERADOS



Resumen

En este trabajo se ofrecen los resultados de un estudio empírico llevado a cabo sobre las PYME y microempresas que realizan actividades internacionales en la Comunidad de Cantabria. En los diferentes apartados se analizan las pautas para la penetración en los mercados internacionales, en concreto, la posición de estas empresas frente a la internacionalización y el papel de los acuerdos de cooperación en la misma. Además, se estudia el desarrollo del propio proceso de cooperación, cómo se materializa y cuáles son las principales dificultades que concurren en su evolución.

Palabras clave: internacionalización, cooperación, costes de transacción, PYME.

Abstract

In this work, the results of an empirical study are offered, which was carried out on the Small and Medium-Sized Companies and micro-companies, which carry out international activities in the Community of Cantabria. In its different sections, guidelines are analysed for breaking into the international markets, and specifically, the position of these companies in relation with internationalization and the role of the agreements for cooperation. In addition, the development of the cooperation process is studied, how it is materialised and what are the main difficulties which concur in its evolution.

Key words: internationalization, cooperation, transaction costs, small and medium-sized companies.

JEL classification: D23, L14, L22.