

COOPERACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN EXTERIOR DE LA PYME

RAÚL MÍNGUEZ FUENTES (*)

Dirección de Análisis y Estrategia
Consejo Superior de Cámaras de Comercio,
Industria y Navegación

La globalización es probablemente el proceso más destacado al que se enfrenta el mundo desde el último tercio del siglo XX. La intensificación y diversificación de las relaciones en los mercados de bienes, servicios y factores productivos condiciona la operativa y estrategia de los diferentes agentes económicos.

En el caso particular de las empresas, la mayor interrelación e integración a escala global ha supuesto la proliferación de competidores, tanto en el mercado exterior como en el propio ámbito doméstico. Al tiempo, la adquisición óptima de conocimientos y tecnología, y el aprovechamiento de economías de escala y de alcance, aparecen inexorablemente ligados a la inserción activa en la dinámica internacional. Por ello, la consideración del factor exterior en la realidad empresarial es, cuanto menos, recomendable, si bien en la mayoría de los negocios adquiere el rango de imprescindible para la propia supervivencia de la empresa.

Esta evidencia es aún más reseñable en el caso de las pequeñas y medianas empresas (pymes), cuyos recursos y capacidades son frecuentemente insuficientes para mantener su cuota en los mercados locales, desbancadas por el empuje de las compañías multinacionales. En este escenario, las empre-

sas de menores dimensiones se ven abocadas a incrementar su tamaño y a extender su rango de actuación a nuevos productos o mercados, siendo la expansión exterior una clara línea de acción.

En última instancia, la internacionalización aporta indudables beneficios a las empresas en términos de rentabilidad, producción, comercialización, finanzas, recursos humanos, imagen, diversificación de riesgos, etc. Sin embargo, también plantea una serie de dificultades financieras, comerciales, culturales, logísticas, legales, etc., difíciles de afrontar en solitario por una pyme dados sus limitados recursos y capacidades (Comisión Europea, 2007).

En este contexto global, las pymes llevan a cabo, principalmente, dos tipos de estrategias (Vidal, 2000; Dirección General de Política de la Pyme, 2003a; Escribá *et al.*, 2003; Gemser *et al.*, 2004): aumentar la dimensión empresarial vía fusiones y adquisicio-

nes; y desarrollar acuerdos de cooperación interempresarial.

El presente trabajo analiza las posibilidades de la cooperación empresarial para la internacionalización. El siguiente apartado introduce ciertas consideraciones teóricas de partida para, posteriormente, profundizar en el concepto y formas de cooperación existentes para acceder a los mercados exteriores. Seguidamente se comenta la realidad de la colaboración entre pymes, detallando las características de la cooperación en España y contrastando los factores clave en la decisión de cooperar. Para finalizar, se plantean algunas conclusiones y cuestiones para el debate.

CONSIDERACIONES TEÓRICAS †

La cooperación entre empresas supone la puesta en común de determinados recursos y capacidades cuya combinación permite la obtención de ciertos beneficios o ventajas, difíciles de obtener de modo individual, para las empresas participantes.

En el caso de las compañías de menores dimensiones, la cooperación permite mitigar la incertidumbre derivada de determinadas operaciones económicas (ej. acceso a mercados internacionales), reducir los costes de transacción, aprovechar sinergias y la complementariedad de recursos, o aumentar el tamaño en actividades o sectores que exigen cierta masa crítica para garantizar retornos positivos.

La constatación y justificación de las ventajas asociadas a la cooperación entre empresas ha sido un tema recurrente en el ámbito de los estudios de economía de la empresa (Bonaccorsi, 1992; Daniels y Radebaugh, 2000; Marín y Gaspar, 2005; Van Elk y Van Lin, 2005; Camisón *et al.*, 2007). La teoría de los costes de transacción de Coase, la teoría de la agencia, el enfoque estratégico o el enfoque de la organización basado en la teoría de los recursos y capacidades son buena muestra de ello.

Las bondades propias de la colaboración entre empresas registran un nuevo impulso a raíz del proceso globalizador, toda vez que se evidencia la relación positiva entre el tamaño empresarial y la capacidad de acceso a los mercados exteriores (Alonso y Donoso, 1998; López Navarro, 2000; Madrid y García, 2004; Rutiñanda, 2008). La expansión internacional exige la movilización de unos recursos y habilidades que las pequeñas y medianas empresas difícilmente pueden recabar en solitario. La cooperación entre empresas para afrontar el reto de la internacionalización facilita la adquisición de una masa crítica y de las competencias precisas para abordar el proceso con mayores garantías de éxito.

CONCEPTO Y TIPOS DE COOPERACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN †

La cooperación empresarial para la internacionalización es el acuerdo establecido entre dos o más compañías para compartir recursos, capacidades, esfuerzos, riesgos, responsabilidades y beneficios potenciales en el acceso a mercados exteriores.

Esta colaboración permite a las empresas participantes, especialmente a las de menor tamaño, crear ventajas competitivas necesarias para superar los numerosos obstáculos existentes para emprender la acción internacional (Fernández y Nieto, 2002; Ojeda, 2009). Esto es, la cooperación supone una reducción del riesgo, una disminución en los costes de acceso a los mercados, información y tecnologías, una puesta en común de experiencias, un impulso del aprendizaje mutuo, un aprovechamiento de economías de escala y, en definitiva, una mejora de la posición competitiva y una aceleración del proceso de internacionalización. Todo ello sin menoscabo de la conservación de la identidad de cada empresa participante, su independencia jurídica y estratégica.

No obstante, la cooperación también entraña ciertos inconvenientes, tales como costes de gestión, información, coordinación y control del acuerdo, complejidad, restricciones legales, obstáculos de tipo cultural, como el idioma o formas organizativas diferentes, además de la imprescindible cesión de autonomía estratégica de los asociados.

Los acuerdos de cooperación empresarial pueden adoptar distintas formas, si bien es posible señalar determinadas pautas comunes a toda alianza para la internacionalización (Dirección General de Política de la Pyme, 2000; Consejo Superior de Cámaras e ICEX, 2005; Ojeda, 2009):

- El acuerdo se plasma en documentos consensuados donde se establecen objetivos concretos, el reparto de tareas y las aportaciones de cada interviniente.
- La empresa no desarrolla completamente la actividad internacional, al ceder una parte de ésta a los socios.
- Existencia de algún tipo de complementariedad entre las empresas.
- Disposición de características comunes entre las compañías participantes en términos de tamaño, cultura, capacidad de gestión, recursos y habilidades, etc.
- Fijación de una limitación temporal.



FUENTE: Consejo Superior de Cámaras (2007).

■ La estructura creada para gestionar la cooperación es equilibrada y poco jerárquica.

Los acuerdos de colaboración entre pymes pueden adoptar múltiples formas, en función de diversos criterios (cuadro 1). En primer lugar, el objetivo de la cooperación, sea comercial, tecnológico, productivo, financiero, etc., condiciona el tipo de cooperación. A ello se añade la caracterización de las empresas participantes; dependiendo de su grado de integración horizontal o vertical, el acuerdo se modulará. La modalidad cooperativa elegida también aparece determinada por la localización geográfica de las compañías involucradas, diferenciándose entre la cooperación en origen, entre empresas del propio país, o bien en destino, esto es, la colaboración se plantea con compañías del país objeto de la acción exterior. Por último, el acuerdo de cooperación queda perfilado en función de las características de los socios, la duración prevista, el grado de compromiso adquirido, etc.

Por lo tanto, las posibilidades del acuerdo de cooperación entre pymes son múltiples, quedando definidas por la estrategia colaborativa elegida y por la forma organizativa consensuada para su aplicación (Dirección General de Política de la Pyme, 2003b). A continuación se presentan y detallan las fórmulas de cooperación más habituales en función de los objetivos pretendidos (cuadro 2).

Cooperación comercial

La colaboración en materia comercial supone compartir recursos e intereses para comercializar en mercados exteriores, abrir nuevos canales de venta, o bien puede plantearse como un simple intercambio de productos entre compañías en distintos mercados.

Las ventajas propias de la cooperación comercial se basan en el ahorro de costes y el aprovechamiento de experiencias mutuas (Camisón y López, 1999; Elo, 2009). Como principal obstáculo, destaca la dificultad en la búsqueda y selección del socio adecuado.

Cooperación tecnológica

La cooperación tecnológica entre empresas tiene como objetivo obtener conjuntamente una tecnología, de proceso o de producto. Se trata de una colaboración de gran interés y utilidad para las pymes, dada su incapacidad o insuficiencia de recursos para el desarrollo por sí mismas de actividades de I+D+i. De este modo, las compañías llegan a acuerdos que beneficien a ambas partes, en los cuales debe primar la confianza mutua.

Las ventajas para las pymes son evidentes, en términos de ahorro de costes, adquisición de conoci-

CUADRO 2
TIPOS DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

Figuras de cooperación	
Objetivos de la cooperación	Figuras de cooperación
1. Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Consorcio de exportación • Club de empresas • Antena colectiva • Piggy back • Distribución comercial recíproca/cruzada • Joint-Venture comercial
2. Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia tecnológica • I+D+i compartido • Licencia de patentes y marcas
3. Productiva	<ul style="list-style-type: none"> • Central de compras • Cooperación en la fabricación, ensamblaje • Implantación productiva
4. Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición apalancada • Sociedad de intermediación

FUENTE: Consejo Superior de Cámaras (2007).

mientos y recursos, reducción de tiempos de realización de proyectos, etc. Las dificultades proceden de la posible desconfianza en las distintas etapas de la colaboración, máxime al compartir cierta información y conocimientos de particular sensibilidad para las empresas.

Cooperación productiva ↓

La rigidez o falta de capacidad productiva instalada, la progresiva especialización, las estrategias de subcontratación y flexibilización, etc. llevan a las empresas a colaborar de modo creciente en materia de producción.

Con ello, las empresas buscan racionalizar costes, expandirse a nuevos mercados y centrar los esfuerzos en las cuestiones que mayor valor añadido generan para la empresa. Las facetas productivas que mejores resultados reportan a la compañía serían las más propicias para ser objeto de los acuerdos productivos. En este punto, la selección adecuada del socio adquiere el protagonismo fundamental.

Otras formas de cooperación ↓

Al margen de la cooperación en materia comercial, tecnológica y productiva, la colaboración entre pymes para la internacionalización puede adoptar otras formas y objetivos. Entre otros, cabría destacar

la cooperación en el marketing (para crear una imagen de marca, un nombre comercial, etc.), en la selección y formación de los recursos humanos, en el servicio post-venta, o en materia financiera.

EL CASO ESPAÑOL: CARACTERÍSTICAS DE LA COOPERACIÓN ↓

El progresivo proceso de internacionalización de la economía española también ha tenido su reflejo en una mayor tendencia a la cooperación del empresario en su expansión exterior. Las instituciones y las empresas, especialmente las pymes, están tomando conciencia de la importancia y el beneficio de aunar esfuerzos para acceder a nuevos mercados, como lo evidencian diversos trabajos empíricos como García Canal (1992), López Navarro (2000), Fernández y Nieto (2002), Guerras y Montoro (2004), o Martín y Gaspar (2005).

Las Cámaras de Comercio abordaron asimismo una investigación en el año 2007 para constatar la relevancia y características de la cooperación empresarial de cara a la internacionalización (Consejo Superior de Cámaras, 2007). Para ello, se realizó una encuesta entre 778 compañías radicadas en España y con capacidad de decisión en su posicionamiento internacional, constituyendo una muestra representativa respecto al colectivo exportador español.

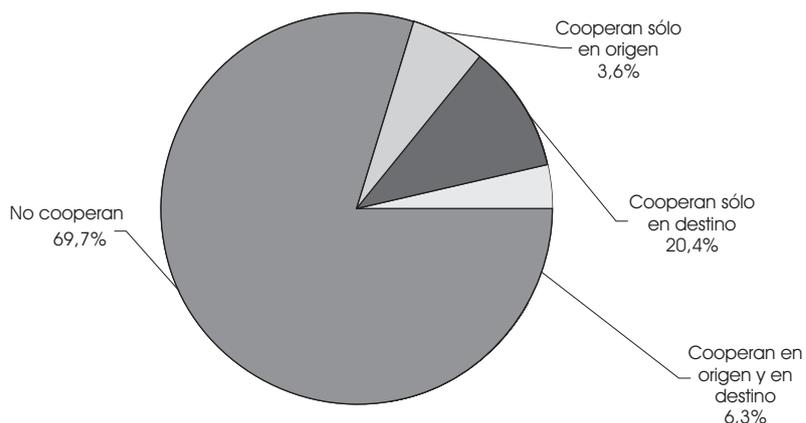


GRÁFICO 1
LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS Y LA COOPERACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
Cooperación en el acceso a mercados exteriores

FUENTE:
Consejo Superior de Cámaras (2007).

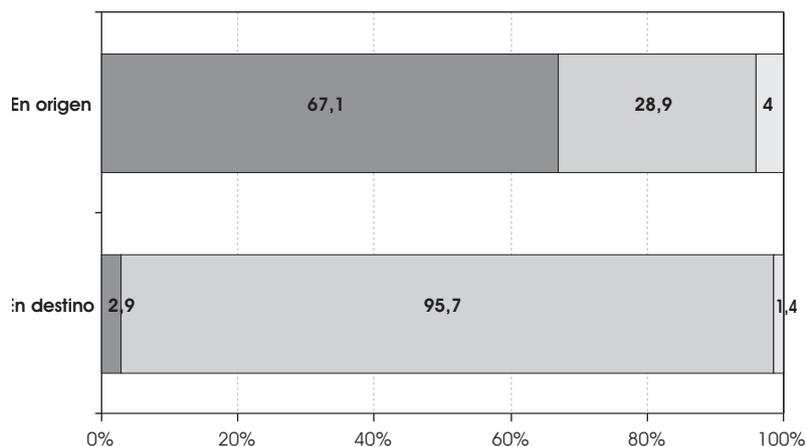


GRÁFICO 2
CARACTERÍSTICAS DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
Cooperación en origen y en destino, según la procedencia del socio

■ Con socio español
■ Con socio extranjero
■ Ambas

FUENTE:
Consejo Superior de Cámaras (2007).

Según dicha encuesta, casi un tercio de las empresas coopera (comercial, productiva o tecnológicamente) con otras compañías en sus procesos de incursión en mercados foráneos (gráfico 1). De éstas, el 20,4% coopera únicamente con un socio en el destino internacional de interés.

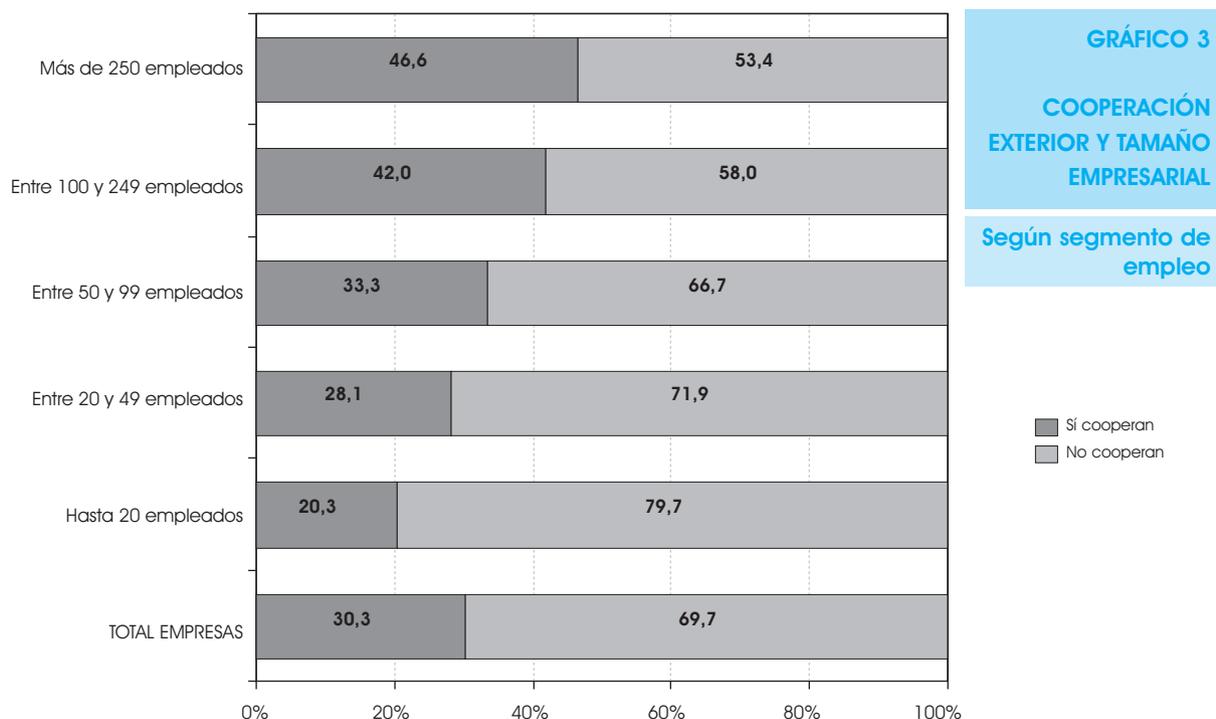
Cuando la cooperación parte del origen, el socio elegido mayoritariamente es español, en el 67,1% de las ocasiones (gráfico 2). Por el contrario, cuando la colaboración se entabla en el destino, en el 95,7% de los casos el socio preferente es extranjero.

La cooperación para la internacionalización es una práctica relacionada con el tamaño empresarial (gráfico 3, en página siguiente). Las compañías de mayores dimensiones recurren en mayor medida a la colaboración en sus procesos de expansión comercial más allá de las fronteras españolas. De

este modo, mientras que el 20,3% de las empresas de menos de 20 empleados coopera para internacionalizarse, esta proporción se eleva hasta el 46,6% en el caso de las firmas de más de 250 trabajadores.

La estrategia de cooperación exterior muestra asimismo una estrecha relación con el grado de interacción habitual con el entorno, de suerte que las empresas pertenecientes a un grupo, o miembros de asociaciones sectoriales o de exportadores, son más proclives a establecer acuerdos con otras compañías para acceder a mercados internacionales (cuadro 3, en página siguiente).

El cuadro 4 refleja las herramientas utilizadas por las empresas para la comercialización en el exterior. Para el 76,5% de las compañías, la vía habitual de acceso a mercados exteriores es la venta directa,



FUENTE:
Consejo Superior de Cámaras (2007).

CUADRO 3
CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD EXTERIOR DE LA EMPRESA ESPAÑOLA
Actividad exterior según pertenencia a asociación sectorial o de exportadores

	Act. Exterior (% respuestas afirmativas)	Dist. Porcentual según(*):		Cooperan (% resp. Afirmativas)	Inv. Exterior (% resp. afirmativas)
		Exportan	Exportan e importan		
Pertenece a asoc. sectorial	83,5	29,7	69,7	39,3	33,3
No pertenece a asociación sectorial	80,0	28,0	67,2	31,2	21,3
Pertenece a asociación exportadores	96,5	37,1	62,3	45,5	37,0
No pertenece a asociación exportadores	77,4	27,1	70,2	33,0	26,0
Total empresas consultadas	82,0	29,0	69,0	37,0	30,0

Multirrespuesta. En negrita los valores iguales o superiores a la media del conjunto.

(*) La diferencia hasta el porcentaje señalado como actividad exterior corresponde a las empresas que realizan únicamente importación.

FUENTE: Consejo Superior de Cámaras (2007).

común denominador para todos los segmentos de empleo, al implicar el control directo por parte de la empresa de la gestión comercial. En segundo lugar, se sitúa el recurso a los distribuidores comerciales y los agentes, como mecanismo de delegación con un coste limitado y controlado. De este modo, las estrategias de comercialización en el exterior preferidas suponen un estrecho control del canal de ventas.

Las figuras de cooperación más sofisticadas o costosas son más habituales entre las compañías de mayor tamaño, toda vez que aumenta la compleji-

dad y el volumen de los intercambios comerciales con el exterior. Los acuerdos con otras empresas requieren un conocimiento experto y una serie de recursos y capacidades difícilmente disponibles entre las pequeñas y medianas empresas.

Por ello, determinadas modalidades de cooperación para la internacionalización presentan un papel meramente testimonial entre las compañías de menores dimensiones, convirtiéndose en una práctica más extendida a medida que la compañía alcanza cierto tamaño crítico. Tal es el caso de la utilización de *Joint ventures* comerciales (4,9% en el caso de

CUADRO 4
HERRAMIENTAS DE COMERCIALIZACIÓN EN MERCADOS EXTERIORES
 Empresas que las utilizan según segmento de empleo

Herramientas de comercialización	Total empresas (*)	Segmento de empleo (% resp. afirmativas)				
		Hasta 20	De 20 a 49	De 50 a 99	De 100 a 249	Más de 250
Figuras sin cooperación/acuerdo						
Venta directa	76,5	76,2	75,2	73,3	78,2	86,2
Distribuidores	60,7	52,8	61,8	63,6	66,7	63,8
Agentes/comisión	59,3	49,1	61,1	70,3	60,9	56,9
Representante asalariado	25,3	19,5	27,5	23,3	28,7	32,8
Filial comercial propia en destino	19,1	9,8	12,4	12,8	36,8	55,5
Figuras con cooperación/acuerdo						
Joint-Venture comercial	9,5	4,9	4,8	10,2	14,9	29,3
Consortio origen	5,8	2,5	5,2	5,9	4,6	19,0
Consortio destino	5,1	4,9	3,3	4,3	3,4	15,5
Red distribución ajena	13,9	11,6	10,9	16,2	21,8	13,8
Empresa comercial con socio destino	6,9	4,9	5,7	5,1	9,3	17,2
Empresa comercial con socio en origen	2,2	1,2	1,9	2,5	1,1	6,9

(*) Sobre el total de empresas con actividad comercial exterior.

FUENTE: Consejo Superior de Cámaras (2007).

CUADRO 5
HERRAMIENTAS DE IMPLANTACIÓN PRODUCTIVA Y TECNOLÓGICA EN MERCADOS EXTERIORES
 % de empresas en cada segmento de empleo que declaran utilizar las figuras de implantación productiva y tecnológica

	Segmento				
	Hasta 20 empleados	De 20 a 49 empleados	De 50 a 99 empleados	De 100 a 250 empleados	Más de 250 empleados
Implantación productiva propia en destino	7,3	6,7	6,8	15,1	32,2
Alianza productiva con socio en destino	7,9	9,1	9,3	11,6	22,4
Implantación productiva con socio en origen	1,8	3,8	5,9	3,5	11,9
Implantación productiva con socio en destino	6,1	3,8	5,9	8,1	8,5
Acuerdos de transferencia tecnológica/know how	9,7	4,8	12,8	17,4	18,6
Cooperación internacional para I+D nuevos productos	9,1	8,2	8,5	15,1	20,3
Multirrespuesta.					

FUENTE: Consejo Superior de Cámaras (2007).

las compañías de menos de 20 trabajadores frente a 29,3% para las de más de 250 empleados) o los consorcios en origen (2,5% frente a 19,0%).

Con relación a la implantación productiva o tecnológica en el exterior (cuadro 5), el grado de cooperación es mayor que en materia de comercialización. El elevado volumen de recursos necesarios para esta modalidad de internacionalización en caso de abordarse en solitario propicia la adopción de acuerdos, especialmente entre las empresas de más de 100 empleados.

La opinión cualitativa de las empresas encuestadas pone de relieve las ventajas derivadas de la cooperación para la internacionalización, especialmente en lo referente al reparto de costes y riesgos que

implica, así como el intercambio de conocimientos y experiencias en el acceso a mercados exteriores (cuadro 6, en página siguiente). Los principales obstáculos encontrados se centran en las fases iniciales de puesta en marcha de los acuerdos de colaboración, y atañen a la desconfianza e incertidumbre respecto al socio seleccionado, y a la complejidad y tardanza habitual en su materialización efectiva.

Factores determinantes de la decisión de cooperar

A partir de la información sobre las características de la cooperación empresarial en España de cara al acceso a mercados exteriores comentada en el apartado precedente, y haciendo uso de la misma base de datos, es posible proporcionar una aproxi-

CUADRO 6
OPINIÓN EMPRESARIAL SOBRE LA COOPERACIÓN: EVALUACIÓN CUALITATIVA
 % total de empresas consultadas

Frases que aluden a las condiciones del acuerdo a los beneficios	
Los acuerdos de cooperación facilitan el conocimiento y el cumplimiento de requisitos administrativos en dichos mercados	97,2
Los acuerdos conllevan un intercambio de conocimientos, lo que repercute positivamente en las empresas colaboradoras	92,5
Los acuerdos de cooperación reducen gastos al compartir tareas y recursos	88,0
Los acuerdos deben realizarse entre empresas de tamaño y estructura muy similares	69,3
Cuanto menor es el número de socios mejor es el resultado de la cooperación	67,4
Los acuerdos son la mejor opción para empezar un proceso de internacionalización	51,1
Los acuerdos de cooperación para la internacionalización deben realizarse con empresas en destino, no en origen	40,1
La cooperación debe realizarse siempre de forma vertical (empresa/proveedor)	39,6
Los acuerdos de cooperación son para empresas pequeñas que no tienen suficientes medios propios para emprender un proceso de internacionalización	37,4
Los acuerdos deben realizarse con empresas en países desarrollados	27,8
Frases que aluden a las dificultades o consecuencias negativas	
Los acuerdos de cooperación pueden perjudicar a mi empresa en cuanto a reputación si la elección del socio no es la adecuada	87,3
Los acuerdos de cooperación tardan demasiado tiempo en materializarse	71,5
Los acuerdos de cooperación no deben realizarse entre empresas competidoras	46,4
No compensa: Los acuerdos de cooperación son demasiado complejos y los esfuerzos para llevarlos a cabo son mayores que una actuación en solitario	41,5
Una cooperación conlleva ceder información privilegiada, lo que perjudica a la empresa	36,8
La incertidumbre de llegar a un consenso no compensa dedicar tiempo y recursos	29,8
Los acuerdos de cooperación son fuente de conflicto	25,3
Un acuerdo de cooperación debilita mi empresa al perder autonomía	24,2

En negrita los porcentajes más altos.

FUENTE: Consejo Superior de Cámaras (2007).

mación sobre los factores de relevancia en la decisión de cooperar.

En el cuadro 7 se muestran las variables que, a partir de la literatura empírica, previsiblemente ejercen influencia en la decisión empresarial de cooperar para la internacionalización, así como su impacto previsto. En anejo se presentan las correlaciones entre las variables utilizadas, no observándose en general valores elevados que sugieran una redundancia informativa que distorsionase la estimación econométrica. También se ha incluido una dummy sectorial para captar singularidades propias no contenidas en el resto de variables.

Para evaluar la incidencia de las características de las empresas sobre la decisión de cooperar se ha estimado un modelo Probit, consecuencia del carácter dicotómico de las variables empleadas. De este modo, la variable dependiente toma el valor 1 si la empresa coopera para extender su actividad a mercados internacionales, o bien 0 si no colabora en este sentido.

Los resultados obtenidos figuran en el cuadro 8, donde se ha calculado el impacto marginal sobre la probabilidad de cooperar derivado del paso de una situación a otra en cada variable independien-

te (por ejemplo, el paso de no invertir en I+D a invertir) (1).

La realización de operaciones de exportación por parte de la empresa está estrechamente ligada a la decisión de cooperar con otras compañías para acceder a mercados exteriores: si la empresa exporta, se eleva en un 58,6% la probabilidad de cooperar. De este modo, la exportación confiere a la empresa un conocimiento y una experiencia en el negocio internacional (Martín *et al.*, 2009) que pone de manifiesto las ventajas derivadas de la cooperación, orientando su estrategia hacia esta vertiente (2).

La pertenencia de la firma a un grupo empresarial también eleva la probabilidad de cooperar. Esta forma organizativa indudablemente ofrece canales para adquirir habilidades proclives al establecimiento de relaciones de cooperación interempresarial.

La realización de inversiones en I+D aumenta la probabilidad de cooperación de la empresa en un 11,5%, corroborando los vínculos entre este tipo de gastos y la internacionalización empresarial (Martín *et al.*, 2009). Por el contrario, la inversión en maquinaria y equipos productivos supone un lastre para las prácticas colaborativas de cara a mercados exteriores. Una estrategia orientada al mercado doméstico, o la

CUADRO 7
VARIABLES DETERMINANTES DE LA DECISIÓN DE COOPERAR PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Descripción	Medición	Impacto previsto
Tamaño de la empresa	Dummy que toma valor 1 si la empresa pertenece a determinado intervalo de tamaño o 0 en caso contrario. Se han definido 5 intervalos de empleo: hasta 20 empleados; 20-49 empleados; 50-99 empleados; 100-249 empleados; y más de 250 empleados.	?
Pertenencia a grupo empresarial	Dummy que toma valor 1 si la empresa pertenece a grupo empresarial o 0 en caso contrario.	+
Pertenencia a asociación sectorial	Dummy que toma valor 1 si la empresa pertenece a asociación sectorial o 0 en caso contrario.	+
Pertenencia a asociación de exportadores	Dummy que toma valor 1 si la empresa pertenece a asociación de exportadores o 0 en caso contrario.	+
Presencia de capital extranjero en su capital social	Dummy que toma valor 1 si la empresa tiene capital extranjero en su capital social o 0 en caso contrario.	?
Realización de exportaciones	Dummy que toma valor 1 si la empresa exporta o 0 en caso contrario.	+
Antigüedad en actividad exterior	Número de años en los cuales la empresa ha realizado alguna actividad exterior.	?
Inversión en maquinaria y equipos productivos	Dummy que toma valor 1 si la empresa invierte en maquinaria y equipos productivos o 0 en caso contrario.	?
Inversión en equipos y aplicaciones informáticas	Dummy que toma valor 1 si la empresa invierte en equipos y aplicaciones informáticas o 0 en caso contrario.	?
Inversión en I+D	Dummy que toma valor 1 si la empresa invierte en I+D o 0 en caso contrario.	+
Utilización de apoyo público en la creación de consorcios	Dummy que toma valor 1 si la empresa ha utilizado apoyo público para la creación de consorcios o 0 en caso contrario.	+
Participación en encuentros empresariales para la internacionalización	Dummy que toma valor 1 si la empresa ha participado en encuentros empresariales para la internacionalización o 0 en caso contrario.	+
Utilización de estudios de mercado en países de interés	Dummy que toma valor 1 si la empresa ha utilizado estudios de mercado en países de interés o 0 en caso contrario.	+
Utilización de servicios de internacionalización ofrecidos por instituciones públicas	Dummy que toma valor 1 si la empresa ha utilizado servicios de internacionalización de instituciones públicas o 0 en caso contrario.	+

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 8
RESULTADOS DE LA ESTIMACIÓN SOBRE LA DECISIÓN DE COOPERAR PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
Modelo Probit*

Variable	Efecto	t-ratio	Prob.
Tamaño 20-49	0,014	0,32	0,7455
Tamaño 50-99	0,033	0,65	0,5186
Tamaño 100-249	0,086	1,47	0,1417
Tamaño >250	0,114	1,73	0,0839
Grupo empresarial	0,083	2,34	0,0191
Asociación sectorial	-0,019	-0,63	0,5306
Asociación exportadores	0,041	1,66	0,0974
Capital extranjero	0,033	0,86	0,3873
Exportación	0,586	5,41	0,000
Antigüedad	0,001	0,78	0,436
Inversión en maquinaria	-0,103	-2,28	0,0228
Inversión equipos informáticos	-0,055	-1,02	0,3083
Inversión I+D	0,115	3,14	0,0017
Apoyo creación consorcios	0,156	2,63	0,0085
Participación en encuentros	0,072	1,96	0,0497
Utilización estudios	0,025	0,68	0,4986
Utilización servicios públicos de internacionalización	0,040	1,00	0,3182
Promemoria:			
Porcentaje de acierto	75,6		
Pseudo R cuadrado	0,19		
LR chi2	184,9		
Número de observaciones:	778		
Empresas que cooperan	236		
Empresas que no cooperan	542		

* La regresión incluye una constante y dummies sectoriales. En lugar de los coeficientes se muestran los efectos marginales evaluados en la media, definidos como el impacto de cada variable sobre la probabilidad de cooperar.

FUENTE: Elaboración propia.

cesión de determinados beneficios o información a posibles competidores podrían estar detrás de este resultado.

La utilización de apoyos institucionales para la creación de consorcios de exportación o la participación en encuentros empresariales beneficiarían asimismo las posibilidades de cooperar.

Las demás variables consideradas no aparecen como significativas en la estimación. En particular, la decisión de cooperar no parece estar vinculada ni a la antigüedad en el negocio internacional ni al tamaño de la empresa, lo cual contrastaría con las pautas comentadas previamente encontradas en el trabajo de las Cámaras de Comercio (2007). Este resultado puede deberse a que el efecto del tamaño empresarial sobre la decisión de cooperar aparezca recogido en otras variables, tales como la pertenencia a un grupo empresarial. Extrayendo del modelo la variable relativa al grupo empresarial, las dimensiones de mayor tamaño ganan significación; al tiempo que las correlaciones (ver cuadro anejo) entre grupo empresarial y los mayores tamaños empresariales son elevadas (algo similar sucede con la variable capital extranjero). Por lo tanto, el hecho de que presumiblemente la probabilidad de formar parte de un grupo empresarial aumente con el tamaño de la empresa, distorsionaría el efecto observado del tamaño empresarial sobre la decisión de cooperar.

Además, posiblemente la cooperación para la internacionalización surge de determinados conocimientos, habilidades y actitudes de los equipos de dirección, circunstancias que pueden encontrarse en cualquier empresa independientemente de su dimensión o trayectoria pasada.

Asimismo, tampoco se observan diferencias significativas entre las empresas industriales o del sector servicios en la determinación de sus decisiones para cooperar.

El ejercicio descrito también se ha realizado para conocer la incidencia de las variables mencionadas sobre las principales formas posibles de cooperación (3). Los resultados obtenidos confirman la relevancia de la exportación, de la inversión en maquinaria y en I+D, y de ciertos apoyos públicos sobre la decisión de cooperación.

CONCLUSIONES

La internacionalización de las empresas ha pasado de representar una opción empresarial a convertirse en una necesidad operativa y estratégica de primer orden. Las pequeñas y medianas empresas no que-

dan al margen de esta dinámica; sus posibilidades de consolidación y crecimiento aparecen ligadas inexorablemente a la expansión exterior de sus actividades.

Para ello, la cooperación con otras compañías es clave para superar las limitaciones en términos de recursos y habilidades de las pymes (Comisión Europea, 2007; Martín y Rodríguez, 2009). La colaboración interempresarial en el acceso a mercados exteriores permite aprovechar las sinergias existentes, compartiendo costes y riesgos. De este modo, constituye una eficaz herramienta para la internacionalización de las pymes, especialmente en las fases de consolidación del posicionamiento internacional.

Las empresas españolas son conscientes de los beneficios asociados a la cooperación para la internacionalización, entablando la misma con fines comerciales, productivos, tecnológicos, etc. Alrededor de un tercio de las empresas coopera con otras compañías para expandir su actividad más allá de nuestras fronteras

Los principales inconvenientes derivados de la colaboración aparecen ligados a la complejidad y los dilatados períodos de maduración de los acuerdos, a las incertidumbres sobre la idoneidad del socio y a la pérdida de autonomía que supone. Por ello, en cualquier acercamiento entre empresas es fundamental el establecimiento de sólidos y fluidos canales de comunicación e información en las fases iniciales. Al tiempo, los equipos humanos al cargo de alcanzar el acuerdo son clave para el éxito de la operación.

Las políticas públicas de apoyo a la internacionalización a través de la cooperación principalmente pretenden aportar formación, asesoramiento y financiación al proceso, proliferando en los últimos años. No obstante, las pymes aún encuentran estas medidas lentas y complejas, con un exceso de burocracia que induce ocasionalmente al desánimo.

El análisis empírico de las variables que influyen sobre la cooperación matiza lo comentado, de suerte que la realización de exportaciones, la pertenencia a un grupo empresarial, la inversión en I+D o determinados apoyos públicos son circunstancias clave en la decisión de cooperar. Por el contrario, la antigüedad en el negocio internacional o el tamaño empresarial no constituyen factores decisivos que orienten la balanza hacia una mayor cooperación. A pesar de los beneficios ligados a la cooperación para la internacionalización, las pymes necesitan un impulso adicional para asumir esta evidencia como propia.

Estos resultados sugieren que la política de estímulo de la cooperación interempresarial para acceder a mercados exteriores debería coordinarse estrecha-

mente con las acciones de impulso de la exportación, primándose asimismo los incentivos a las actividades de I+D, y manteniendo y mejorando los programas públicos de apoyo a la cooperación.

En última instancia, la toma de conciencia de la necesidad de adaptación al entorno global y cambiante, tanto por parte de las pymes como de las Administraciones Públicas, ha elevado la cooperación entre empresas a la categoría de opción estratégica de primer nivel para afrontar el reto de la internacionalización. Indudablemente, ello requiere la participación constructiva de todos los agentes involucrados y la adaptación continua de las distintas modalidades de colaboración a los cambios en el entorno.

(*) El autor desea expresar su agradecimiento a Juan de Lucio y Manuel Valero, del Servicio de Estudios del Consejo Superior de Cámaras, por su inestimable colaboración en la realización del presente trabajo.

NOTAS

- [1] En el caso de variables explicativas continuas, como la antigüedad en la actividad exterior, el impacto marginal es el efecto derivado de un incremento en una unidad de cada variable independiente sobre la probabilidad de cooperar.
- [2] La estimación también se ha realizado haciendo uso de la variable Importación, resultando igualmente significativa. El hecho de que la empresa importe, como forma de adquisición de conocimiento en materia internacional, eleva las posibilidades de cooperación en un 9,8%.
- [3] En concreto, como variable dependiente se ha utilizado la cooperación en origen; cooperación en destino; cooperación con socio español; cooperación con socio extranjero; así como la cooperación mediante la creación de Joint venture comercial; consorcio en origen; consorcio en destino; utilización red distribución ajena; constitución de filial comercial propia en destino; creación de nueva empresa comercial con socio en destino; o con socio en origen.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1998): *Competir en el exterior: La empresa española y los mercados internacionales*, ICEX, Madrid.
- BONACCORSI, A. (1992): «On the relationship between firm size and export intensity», *Journal of International Business Studies*, fourth quarter, 1992.
- CAMISÓN ZORNOZA, 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: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, nº 22, 1999.
- CAMISÓN ZORNOZA, C., VILLAR LÓPEZ, A. y BORONAT NAVARRO, M. (2007): «Alianzas estratégicas para la internacionalización: pasado, presente y futuro», *lcade: Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, nº 70, 2007.
- COMISIÓN EUROPEA (2007): «Survey of the Observatory of European SMEs», *Flash Eurobarometer* num. 196.

CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS E INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR (ICEX) (2005): *Estrategia y gestión del comercio exterior*, octubre de 2005, Ed. Consejo Superior de Cámaras e Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS (2007): *Internacionalización de la empresa española. Cooperación empresarial e inversión exterior*. Ed. Cámaras de Comercio.

DANIELS, J. D. y RADEBAUGH, L. H. (2000): *Negocios internacionales*, Ed. Addison Wesley, 8ª ed. México.

DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PYME (2000): *La decisión de cooperar*, septiembre de 2000.

DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PYME (2003a): *Guía básica de cooperación entre empresas. El mejor camino para la internacionalización de las pymes*, 2003.

DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PYME (2003b): *Instrumentos para promover la cooperación empresarial en España. Situación actual y perspectivas de futuro*, septiembre de 2003.

ELO, M. (2009): «International expansion through Joint venture: situations and strategies from a network perspective», *WIP Paper, 25th IMP Conference*, Marseille, September 2009.

ESCRIBÁ, A., SÁNCHEZ, L. y SÁNCHEZ, E. (2003): «Nueva evidencia sobre el uso de la cooperación entre empresas en España en el período 1994-1999: características y evolución», *ICE*, nº 809, agosto-septiembre de 2003.

FERNÁNDEZ, Z. y NIETO, M. J. (2002): «La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar», *Documentos de Trabajo Universidad Carlos III de Madrid*, nº 02-18(11), diciembre de 2002.

GARCÍA CANAL, E. (1992): «La cooperación interempresarial en España: características de los acuerdos suscritos entre 1986-1989», *Economía Industrial*, nº 286, 1992.

GEMSER, G., BRAND, M. J., y SORGE, A. (2004): «Exploring the internationalisation process of small businesses: a study of Dutch old and new economy firms», *Management International Review*, vol. 44, issue 2 (2004).

GUERRAS, L. A. y MONTORO, M. A. (2004): «La coordinación en los acuerdos de cooperación empresarial: Un análisis empírico basado en el modelo de procesamiento de información», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 19, abril-junio.

LÓPEZ NAVARRO, M. A. (2000): «Una aproximación empírica a las características de la cooperación exportadora en el caso español», *ICE*, nº 788, noviembre de 2000.

MADRID GUJARRO, A. y GARCÍA PÉREZ DE LEMA, D. (2004): «Influencia del tamaño, la antigüedad y el rendimiento sobre la intensidad exportadora de la pyme industrial española», *ICE*, nº 817, septiembre de 2004.

MARTÍN ROJO, I. y GASPAR GONZÁLEZ, A. I. (2005): «La cooperación empresarial como estrategia para lograr sinergias pymes y grandes compañías. Estudio empírico sobre el sector turístico español», *Boletín Económico de ICE*, nº 2844, mayo de 2005.

MARTÍN, C. y RODRÍGUEZ, A. (2009): «Una aproximación a las características de las empresas exportadoras españolas», *Boletín Económico del Banco de España*, mayo de 2009.

MARTÍN, C., RODRÍGUEZ, A. y TELLO, P. (2009): «Determinantes principales de la decisión de exportar de las empresas españolas», *Boletín Económico del Banco de España*, diciembre de 2009.

OJEDA, J. (2009): «La cooperación empresarial como estrategia de las pymes del sector ambiental», *Estudios Gerenciales*, vol. 25, nº 110, enero-marzo 2009.

RUTHINDA, C. (2008): «Factors influencing the internationalization of small and medium size enterprises», *International Business & Economics Research Journal*, vol. 7, num. 12, December 2008.

VAN ELK, K. y VAN LIN, M. (2005): «International co-operation», en *Entrepreneurship in the Netherlands. SMEs and international co-operation*, Ed. Ministry of Economic Affairs - EIM, June 2005.

VIDAL SUÁREZ, M. M. (2000): «Las alianzas estratégicas globales para la internacionalización. Su contribución a la creación de valor en la empresa», *Economía Industrial*, nº 333, 2000.

ANEJO
MATRIZ DE CORRELACIONES DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA DECISIÓN DE COOPERAR PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

	Cooperación para la internacionalización	Tamaño 20-49	Tamaño 50-99	Tamaño 100-249	Tamaño >250	Grupo empresarial	Asociación sectorial	Asociación exportadores	Capital extranjero	Exportación	Antigüedad	Inversión en maquin.	Inversión equipos informáticos	Inversión I+D	Apoyo creación consorcios	Participación en encuentros	Utilización servicios públicos de internac.	
Cooperación para la internacionalización	1,000																	
Tamaño 20-49	-0,032	1,000																
Tamaño 50-99	0,030	-0,315	1,000															
Tamaño 100-249	0,097	-0,260	-0,178	1,000														
Tamaño >250	0,114	-0,218	-0,149	-0,124	1,000													
Grupo empresarial	0,123	-0,167	0,059	0,121	0,228	1,000												
Asociación sectorial	0,056	0,006	0,016	0,151	0,032	0,120	1,000											
Asociación exportadores	0,151	0,009	0,015	0,021	0,063	0,053	0,317	1,000										
Capital extranjero	0,065	-0,068	-0,013	0,135	0,134	0,297	0,121	0,137	1,000									
Exportación	0,319	0,085	0,044	0,064	-0,007	0,006	0,019	0,156	-0,008	1,000								
Antigüedad	0,184	0,006	0,004	0,115	0,091	0,018	0,033	0,068	0,036	0,385	1,000							
Inversión en maquinaria	0,078	0,080	0,091	0,105	0,120	0,078	0,116	0,077	-0,041	0,253	0,123	1,000						
Inversión equipos informáticos	0,042	0,051	0,037	0,018	0,051	-0,002	0,054	0,014	-0,049	0,181	0,125	0,295	1,000					
Inversión I+D	0,231	-0,001	0,078	0,136	0,153	0,089	0,115	0,113	-0,010	0,264	0,139	0,367	0,264	1,000				
Apoyo creación consorcios	0,182	0,007	0,051	-0,026	0,108	0,005	0,046	0,105	-0,039	0,119	0,109	0,041	0,061	0,081	1,000			
Participación en encuentros	0,199	0,001	0,041	0,058	0,051	-0,009	0,078	0,117	-0,060	0,208	0,146	0,092	0,041	0,147	0,183	1,000		
Utilización estudios	0,202	-0,018	0,064	0,089	0,060	0,035	0,084	0,161	-0,036	0,277	0,228	0,140	0,068	0,196	0,184	0,361	1,000	
Utilización servicios públicos de internac.	0,185	0,063	0,049	0,060	0,045	-0,004	0,166	0,194	-0,046	0,316	0,200	0,229	0,160	0,235	0,145	0,315	0,356	1,000

FUENTE: Elaboración propia.