

# **El desarrollo exportador de las pymes industriales españolas participantes en un consorcio de exportación: un estudio de caso**

## **The export development process of the Spanish manufacturing SMEs participating in an export consortium: A case study**

ALEX RIALP CRIADO

PIEDAD CRISTINA MARTÍNEZ CARAZO

JOSEP RIALP CRIADO

*Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Autónoma de Barcelona*

Recibido en agosto de 2005; aceptado en noviembre de 2005

### **Resumen:**

*Pese a los recientes esfuerzos realizados para dinamizarlos desde los organismos públicos competentes españoles, aún son relativamente pocos los consorcios de exportación realmente exitosos en España frente a los que ni llegan a constituirse o apenas sobreviven un tiempo. Por otra parte, también son escasos los estudios nacionales existentes en esta área. Este trabajo se centra en el análisis de las fases del proceso del desarrollo exportador de algunas pymes industriales españolas que participan en un consorcio de exportación, así como en los factores que influyen en la elección y funcionamiento de este mecanismo institucional colaborativo potencialmente eficaz para penetrar con mayor éxito en los mercados exteriores.*

### **Palabras claves:**

*consorcio de exportación, empresas-socias, proceso de desarrollo exportador, estudio de caso español.*

### **Abstract:**

*In spite of the recent efforts made by the Spanish governmental institutions to promote them, there are just a few export consortia really successful in Spain as compared to those being projected that never reach their formal constitution or simply fail to survive. Also, there are very few national studies in this specific area. This research is focused on the analysis of the existing phases in the export development process of several Spanish industrial SMEs participating in a specific export consortium as well as on the factors influencing the selection and performance of this institutional, collaborative arrangement to be understood as a potentially more successful way to penetrate foreign markets.*

### **Key words:**

*export consortium, business partners, export development process, Spanish case study.*

## 1. INTRODUCCIÓN

El creciente y cada vez más decisivo papel adquirido por las pequeñas y medianas empresas (pymes) en los mercados exteriores, a través de toda una proliferación de mecanismos institucionales de proyección internacional, demuestra que esta actividad exterior no está reservada sólo para las grandes firmas multinacionales. Dicha gama variada de opciones y de nuevas fórmulas contractuales para la actuación internacional permiten una explotación más ágil y flexible de ventajas competitivas empresariales en nuevos contextos geográficos.

No obstante, el proceso de internacionalización ha dejado de contemplarse tanto como una «aventura» estrictamente individual de cada empresa por su cuenta, tal y como se ha concebido tradicionalmente desde los llamados *modelos gradualistas* o por etapas de la internacionalización exportadora de la empresa (Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Bilkey y Tesar, 1977; Leonidou y Katsikeas, 1996), para pasar a contemplarse de forma más bien colectiva, sobre todo por parte de aquellas compañías que, mediante el recurso a estos nuevos métodos de cooperación empresarial para la proyección en el exterior, configuran una red interorganizativa que trasciende las fronteras nacionales. Así, aspectos tales como la elección de los socios estratégicos, el ámbito de los acuerdos y las fórmulas contractuales finalmente elegidas se han convertido en aspectos cada vez más importantes, sino cruciales, en la estrategia internacional de numerosas empresas (Alonso, 1993).

En éste ámbito de cooperación interempresarial como medio para fomentar la internacionalización empresarial, han ido surgiendo y cobrando cada vez más relevancia los denominados *consorcios de exportación*, generalmente entendidos como una vía u opción estratégica relativamente rápida y al alcance de cualquier empresa que decide exportar mediante un régimen esencialmente colaborativo. En este mismo sentido, las autoridades públicas competentes, tanto a nivel nacional como autonómico, han liderado y establecido recientemente el desarrollo de programas específicos para la promoción de dichos consorcios de exportación. Sin embargo, aún es relativamente bajo el número de consorcios de exportación españoles que pueden considerarse como verdaderamente exitosos, frente a los que funcionan de una forma irregular o ni tan siquiera llegan a constituirse formalmente.

Asimismo, es patente la falta de una mayor evidencia empírica en torno a la creación, utilización y resultados alcanzados a través de este mecanismo cooperativo para la exportación por parte de las empresas españolas, siendo muy escasa la literatura empírica disponible al respecto a nivel nacional (García-Canal *et al.*, 1998; Renart, 2000a, 2000b).

Precisamente, el objetivo de este trabajo es el de contribuir a superar esta falta de conocimiento actual sobre los consorcios de exportación españoles mediante el análisis de un caso en concreto, aunque elegido de forma analíticamente representativa, relativo al proceso de creación y desarrollo posterior de un determinado consorcio de exportación denominado COFME, el cual está configurado por varias empresas industriales españolas con un interés altamente compartido por asociarse e interrelacionarse a la hora de penetrar, extenderse o integrarse en los mercados internacionales. Más concretamente, se pretende identificar tanto el perfil de las empresas participantes (socias) en el consorcio objeto de estudio, como también los factores influyentes en la elección de esta fórmula colectiva en concreto —el consorcio de exportación— como vía para iniciar y/o desarrollar sus correspondientes procesos de internacionalización; examinando, además, la in-

fluencia o repercusión del citado consorcio en las actividades y resultados internacionales obtenidos por sus empresas asociadas.

La estructura del presente trabajo es la siguiente: el próximo apartado se centra en presentar el consorcio de exportación como una posible y, a la vez, muy interesante vía de colaboración para llevar a cabo la internacionalización empresarial. A continuación, y tras unos ciertos detalles de índole puramente metodológica, se presentan y discuten los resultados del estudio en profundidad de este caso práctico, finalizando el trabajo con unas determinadas conclusiones al respecto.

## **2. COOPERACIÓN INTERNACIONAL ENTRE PYMES: LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN COMO FORMA DE ENTRADA AL EXTERIOR**

### **2.1. Formas o modos de entrada al mercado exterior**

Los llamados modos o formas genéricas de entrada al exterior, principalmente, la exportación, la inversión directa en el exterior (IDE) y las distintas fórmulas contractuales de cooperación internacional (redes o alianzas estratégicas), así como los distintos niveles intermedios que se integran en cada una de ellas, constituyen toda una amplia gama o variedad de vías estratégicas de penetración en los mercados internacionales. Root (1994) concibe, de forma similar, dichos modos o estrategias de entrada al exterior como todos aquellos arreglos de carácter institucional que posibilitan la entrada de bienes/servicios, tecnologías, recursos físicos, humanos, financieros y/o directivos en algún país/es extranjero/s estratégicamente seleccionado. Estas modalidades de actuación en el exterior suelen entenderse, generalmente, como posibles trayectorias de internacionalización no mutuamente excluyentes entre sí para una misma empresa (Rialp y Rialp, 2005).

Así pues, la selección del qué (producto, tecnología, recurso/s), del dónde (mercado/s exterior/es objetivo) y del cómo (modo de entrada más apropiado al mismo) constituyen, junto con el cuándo (la propia temporalidad del proceso), las principales dimensiones de toda estrategia de internacionalización empresarial. En particular, la elección del modo de entrada óptimo, que repercuta claramente tanto en la rentabilidad o relación coste/beneficio a obtener, como en el nivel de riesgo asumido, grado de compromiso y de control ejercido por la empresa en el exterior, viene determinada, en gran parte, por todos aquellos factores o condiciones internas y externas que más intensamente caracterizan a la propia empresa (y/o sus productos) y a cada país o mercado exterior en concreto<sup>1</sup>.

### **2.2. Redes, alianzas o acuerdos de cooperación entre empresas**

Las redes, alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación entre empresas se configuran, básicamente, como toda aquella decisión estratégica adoptada por, generalmente, dos o más empresas independientes las cuales optan por coordinar parte de sus acciones

---

<sup>1</sup> Para una revisión más exhaustiva de las diferentes modalidades de entrada o penetración en el exterior, así como de los enfoques explicativos y factores internos y externos a la empresa que determinan su elección, véase, entre otros, Anderson y Gatignon (1986), Kwon y Konopa (1992), Doherty (2000) o Rialp y Rialp (2005).

para la consecución de algún objetivo/s común, sin que ninguna quede subordinada a la voluntad de la otra/s (García-Canal *et al.*, 1998: 3). Así, sus características más esenciales son, según señala Genescá (1995), que: (i) se trata de un acuerdo duradero entre empresas que mantienen su independencia jurídica y de gestión; y (ii) su objetivo suele ser el de mejorar la coordinación de las relaciones que existen entre ellas, intercambiar información o llevar a cabo alguna actividad en común. Dichas redes o mecanismos interorganizativos de colaboración se erigen, por tanto, en formas híbridas entre el mercado y la organización, al compartir simultáneamente características de ambas estructuras de gobierno (Thorelli, 1986).

Tales conceptos conducen, generalmente, al planteamiento de una amplia variedad de tipologías de redes o alianzas estratégicas entre empresas basadas en sus dimensiones estructurales características a la luz de los diferentes enfoques teóricos adoptados por numerosos autores en este campo<sup>2</sup>.

En el ámbito más específico de las pymes, y según argumenta Camisón (1996), las redes de cooperación establecidas entre estas empresas de pequeño y/o mediano tamaño permiten configurar una nueva estructura organizativa con una dimensión operativa mayor y más eficiente. Ello, a su vez, les permite acceder a mayores economías de escala; a poder conjugar economías de especialización productiva con economías de variedad en la gama de productos, a través de la complementariedad entre los participantes de la red, y a la obtención de soluciones conjuntas para problemas comunes mediante el acceso a competencias o activos que, en otro caso, serían prerrogativa de las grandes empresas.

Asimismo, autores como Coviello y Munro (1995), Coviello y McAuley (1999), Elg y Johansson (1996) o García-Canal *et al.* (1998) destacan el hecho de que, la configuración de estas redes y acuerdos entre empresas también sirven para promover y facilitar, entre el alcance de otros posibles objetivos, un mayor y más rápido crecimiento y expansión de las mismas, particularmente a escala internacional.

### 2.3. Los consorcios de exportación

Los consorcios de exportación se consideran como un caso particular de cooperación o alianza entre empresas con vocación exportadora, cuyo objetivo principal es el de desarrollar conjuntamente sus mercados exteriores desde su mismo país de origen —*consorcios de exportación en origen*—, o bien el de constituir una red de distribución común a todos los integrantes del consorcio en un mercado exterior determinado —*consorcios en destino*—. Así, durante un cierto período de tiempo de pertenencia al consorcio, los participantes en el mismo pueden ir adquiriendo aquellos conocimientos y habilidades necesarios para llegar a ser capaces de continuar dicha actividad exportadora de manera autónoma e individual una vez llegado el momento en que, eventualmente, decidan abandonarlo, o que éste se disuelva por las razones que sea (Renart, 2000a).

---

<sup>2</sup> Para una revisión más exhaustiva de dichos enfoques teóricos, así como de las funciones, características y tipologías de redes o alianzas estratégicas resultantes, véase también Powell (1990); Ariño y García-Pont (1996); Dyer y Singh (1998); Dyer, Kale y Singh (2001); entre otros.

Así, el ciclo de vida de los consorcios de exportación está compuesto generalmente por tres fases o etapas de desarrollo (Renart, 2000b): (1) la fase de diseño, gestación o constitución del consorcio, en la que, aparte de los *managers* de las potenciales empresas socias, cobra un gran protagonismo la figura del promotor/es del mismo; (2) la fase de funcionamiento, donde intervienen básicamente los representantes permanentes de cada empresa-socias en el consorcio, el presidente del consejo de administración y el director general-gerente del consorcio y los restantes directivos de las empresas-socio; y, finalmente, (3) la fase de abandono de alguna empresa-socio, pudiendo seguir las demás en el consorcio en funcionamiento, o su disolución cuando éste deja de existir como tal.

Los consorcios de exportación proporcionan a las empresas asociadas en él una serie de potenciales beneficios, como son (Renart, 2000a): (1) la posible obtención de subvenciones provenientes de organismos públicos de promoción internacional; (2) el reparto más equitativo de los gastos estructurales; (3) una gestión más profesionalizada, al contratarse un director general del consorcio experto en este campo y con una elevada categoría profesional; (4) la comercialización de una amplia gama de productos, sobre todo cuando las empresas-miembro han sido bien escogidas y comercializan productos complementarios y no directamente competitivos entre sí; (5) un mayor poder de negociación a todos los niveles; (6) las sinergias e intercambios de información que pueden derivarse entre las distintas empresas-socio; (7) el llamado «efecto locomotora», en el sentido de que, si alguno de los productos resulta especialmente atractivo para los clientes potenciales en el extranjero ello puede «abrir la puerta» a todos los demás productos; y (8) el aprendizaje acumulado, en tanto en cuanto los consorcios se erigen en una verdadera y sumamente retardadora experiencia de cooperación empresarial, sobre todo, a nivel internacional.

Sin embargo, tampoco están exentos de ciertas limitaciones e inconvenientes como pueden ser, entre otros: (1) la dilución de esfuerzos por parte del director-gerente del consorcio al estar trabajando para varias empresas simultáneamente; (2) la propia competencia interna, en el caso de que los productos o servicios aportados por las distintas empresas-socio muestren un fuerte grado de competencia entre sí; (3) las discrepancias en el diseño de la estrategia comercial conjunta; (4) una falta generalizada de consenso y de compromiso con el proyecto; (5) la pérdida de autonomía comercial y de libertad de acción por parte del consorcio; (6) la imagen negativa que puede recaer sobre el mismo, y sobre el resto de participantes, por la inadecuación del producto/s de alguna/s de las empresas-socio; (7) los incidentes que emergen, a veces, en el seno del consorcio ante posibles tensiones o desavenencias, conductas poco éticas y/o más bien oportunistas llevadas a cabo por parte de algún/os socio/s, etc.

A la luz de lo anterior, consideramos que, tanto en el marco de las redes y alianzas entre empresas en general, como en el caso de los consorcios de exportación en particular, los objetivos y características de las empresas vinculadas, de sus respectivos gerentes y directivos (por ejemplo, su nivel de orientación internacional y capacidad de reconocimiento de oportunidades de negocio), así como las condiciones estructurales y ambientales específicas de cada país-mercado implicado, constituyen los principales factores que pueden afectar la creación y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, los resultados obtenidos y, en definitiva, el éxito duradero de estas formas de relaciones entre empresas; ya sea, tanto desde el punto de vista del grado de desarrollo internacional de la

propia red (consorcio de exportación, en este caso), como de las unidades empresariales que la integran.

Así, teniendo en cuenta los argumentos esgrimidos en cuanto a la selección de los modos de entrada al exterior en forma de redes o alianzas estratégicas y, en particular, aquéllas que adquieren la forma organizativa de un consorcio de exportación, trataremos de verificar si, a la luz de estos enfoques y con la evidencia aportada por el caso objeto de este estudio, se pueden corroborar las siguientes proposiciones de esta investigación:

*Proposición 1: El proceso de internacionalización de las empresas puede acelerarse más cuando éstas constituyen un consorcio de exportación en vez de actuar individualmente.*

*Proposición 2: Diversos factores de naturaleza externa al consorcio de exportación y/o sus empresas integrantes también influyen en la creación y posterior desarrollo o funcionamiento del mismo como una vía eficaz para fomentar la internacionalización empresarial.*

### **3. METODOLOGÍA**

La metodología aplicada en el presente trabajo es de tipo cualitativo. Más concretamente, se utiliza la estrategia del estudio de caso, debido a las grandes posibilidades que presenta en la investigación y explicación de fenómenos contemporáneos ubicados en su entorno real (Yin, 1989; Eisenhardt, 1989).

#### **3.1. Selección del caso objeto de estudio**

Según Perry (1998), en la investigación cualitativa no existen reglas muy definidas para determinar el tamaño de una muestra conceptual (número de casos a investigar); por lo cual ésta constituye una decisión metodológica del propio investigador. En este caso, hemos optado por la selección y análisis en profundidad de un único caso de consorcio de exportación español, si bien compuesto por varias empresas-socias.

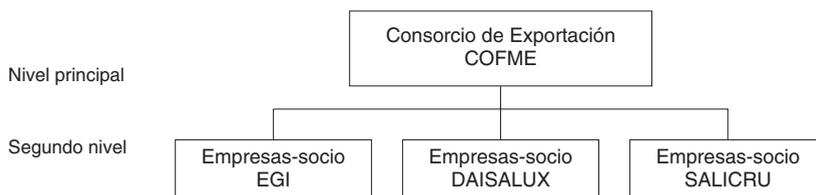
Asimismo, de cara a garantizar un alto grado de representatividad analítica y poder verificar, con el debido rigor científico, las proposiciones antes señaladas, el caso objeto de estudio debía satisfacer unos determinados criterios de selección, los cuales se apoyan en la revisión realizada de la literatura y en la definición y clasificación de los consorcios de exportación. Así, la selección del consorcio objeto de este estudio debía cumplir, al menos, los siguientes requisitos: 1. poseer capital 100% español; 2. tener personalidad jurídica independiente; 3. haberse promovido por algún organismo público competente en esta materia; 4. tener una perspectiva de funcionamiento a largo plazo; 5. estar altamente internacionalizado; y 6. haber sido constituido sólo por pymes españolas.

Dados estos parámetros de selección, las características más relevantes del consorcio de exportación seleccionado, COFME, son: 1. se ubica en Barcelona, proviniendo las empresas-socio que lo forman de las comunidades vasca, catalana y valenciana; 2. la figura jurídica adoptada es la de S.A.; 3. es beneficiario de los programas de subvenciones

para consorcios de exportación promovidos por el ICEX y por el COPCA a través de las diferentes Cámaras de Comercio catalanas; 4. sus socios tienen planeado continuarlo indefinidamente; 5. está altamente internacionalizado, al haber establecido y consolidado ya su presencia en más de cien países-mercados de destino ubicados en Europa, Asia y América, poseyendo además plataformas comerciales en trece de ellos; y 6. lo configuran siete pymes españolas.

### 3.2. Diseño de la investigación

Tal y como puede verse en la Figura 1, en el presente estudio se ha seleccionado un único caso cuya unidad principal de análisis está comprendido por el propio consorcio de exportación seleccionado —COFME—, siendo el segundo nivel de análisis, o sub-unidades dentro de la unidad principal, las empresas-socio que lo integran (esta investigación se centra, especialmente, en tres de ellas EGI, DAISALUX y SALICRU)<sup>3</sup>.



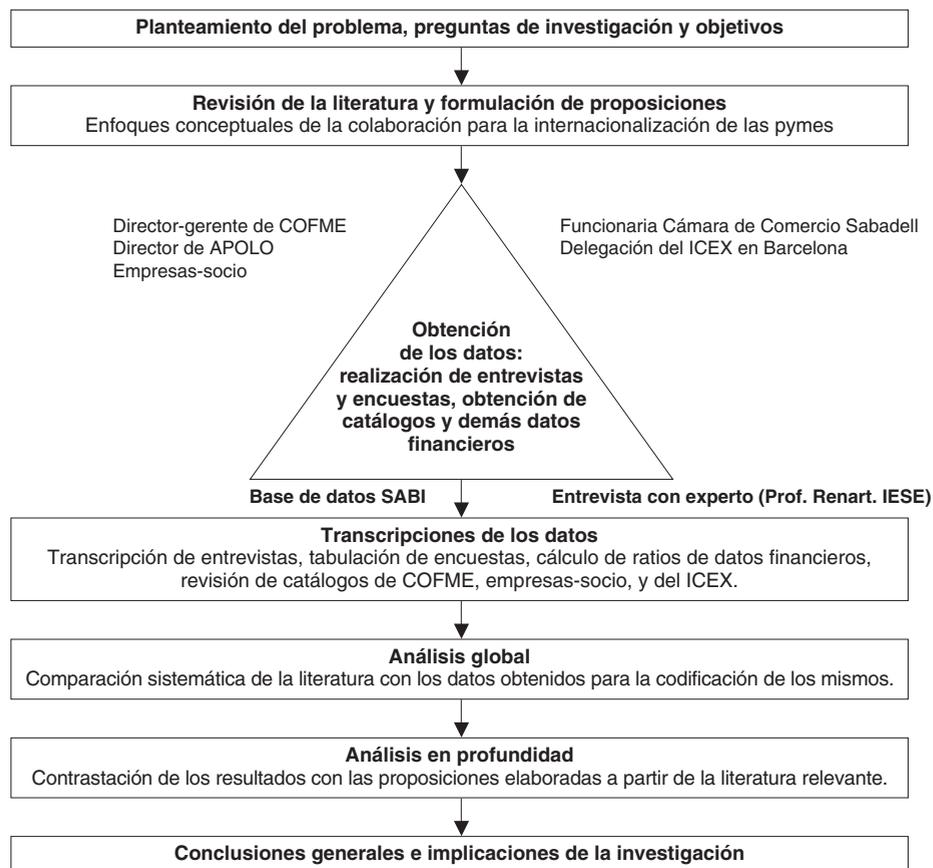
Fuente: elaboración propia a partir de Sarabia (1999: 244)

Figura 1

#### Niveles de estudio

Por su parte, la Figura 2 refleja todo el procedimiento metodológico llevado a cabo para la recogida y análisis de la información del caso. Con relación a la utilización de múltiples fuentes de datos para garantizar la validez interna, en esta investigación se obtuvo la información a partir de las siguientes fuentes: una entrevista realizada al director-gerente del consorcio de exportación; una encuesta vía *e-mail* realizada a los distintos gerentes de cada una de las 7 empresa-socio del consorcio (de la que sólo se obtuvieron tres respuestas por parte de las empresas que constituyen el segundo nivel de análisis); una entrevista realizada a una funcionaria de la Cámara de Comercio de Sabadell; otra entrevista realizada al Sr. Luis Renart, profesor del IESE, y consumado especialista en esta temática; los catálogos de las empresas-socio y del consorcio de exportación; la base de datos SABI (años 1995-2000) para complementar y/o confirmar la información obtenida a través de las distintas entrevistas y encuestas; y, finalmente, una amplia variedad de documentación del ICEX relacionada con los programas de promoción para la creación de consorcios de exportación.

<sup>3</sup> El diseño de esta investigación adopta, pues, la tipología de un estudio de caso holístico (Yin, 1989).



Fuente: elaboración propia, basada en Shaw (1999:65)

Figura 2

### Procedimiento metodológico de la investigación

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Descripción general del consorcio de exportación y de las empresas asociadas

El consorcio de exportación seleccionado para éste estudio de caso es el Consorcio de Fabricantes de Materiales Eléctricos (COFME). Las 7 empresas-socio que lo constituyen son: APOLO Fijaciones y Herramientas S.L., DAISALUX S.A., Electroacústica General Ibérica S.A. (EGI), FERMAX Electrónica S.A., HAZEMEYER Española S.A., SALLICRU Electronics S.A., y, finalmente, SLUZ S.A. En primer lugar, se realiza una descripción de las características generales del consorcio de exportación COFME y, posteriormente, se describen las características más distintivas de las distintas empresas-socio que lo constituyen.

#### 4.1.1. *Características generales de COFME*

El consorcio de exportación COFME se creó legalmente en diciembre de 1998 como una sociedad anónima con capital de empresas españolas líderes en el sector de materiales eléctricos, cuya participación accionarial entre los socios resultaba igualitaria —14,28%—. Su sede central se encuentra en Barcelona y cuenta actualmente con la infraestructura adecuada para afrontar los retos planteados. Está integrado por siete empresas del sector español de materiales eléctricos, las cuales pertenecen, a su vez, a diferentes sub-sectores<sup>4</sup>.

Su objetivo es desarrollar y dirigir estrategias comunes de internacionalización, así como coordinar diversas acciones que favorezcan el crecimiento y la competitividad de las empresas asociadas en el mercado global. Así pues, la actividad internacional implica tanto la entrada en mercados todavía sin explorar por parte de los socios, como el fortalecimiento de su posición en mercados ya establecidos en el exterior. En ambos casos, el consorcio juega un papel clave de planificación y minimización del riesgo derivado de dichas acciones. Por lo tanto, desde COFME se identifican y analizan nuevos mercados potenciales, se diseñan las posibles modalidades de acceso, se contacta con empresas locales y se desarrollan las debidas relaciones institucionales. Todo ello, contribuye a potenciar la implantación en el exterior de las siete empresas-socio, favoreciendo, además, su desarrollo y crecimiento empresarial.

Actualmente, COFME tiene presencia en torno a cien países a través de distribuidores; y posee plataformas de venta —consorcios en destino— en 13 de ellos, a saber: Alemania, Brasil, Cuba, Emiratos Árabes, Francia, Hungría, Inglaterra, México, Noruega, Portugal, República Checa, Singapur, y China. Su cifra anual de ventas ha sido, en promedio, de unos 30 millones €. Sin embargo, el volumen total de ventas para los años más recientes, y su proyección para los venideros, se sitúa por encima de los de 100-150 millones €, de los cuales un 70% corresponderían al mercado nacional y un 30% a las exportaciones. COFME ofrece una amplia gama de productos para las más diversas aplicaciones. Varias décadas de experiencia de sus asociados avalan una calidad y un servicio en constante mejora continua, certificados además por la ISO-9000. La amplia cobertura geográfica facilita la atención al cliente y confirma las ventajas de un grupo exportador sólido y fuertemente consolidado.

#### 4.1.2. *Características generales de las empresas-socio*

La tabla 1 resume las principales características de las empresas-socio del consorcio COFME.

Teniendo en cuenta los datos presentados en la Tabla 1, las empresas-socio que constituyen el consorcio de exportación objeto de estudio pertenecen a diferentes sub-sectores del sector genérico de materiales eléctricos. De aquí, que sus productos sean altamente complementarios entre sí. De las actividades desarrolladas por cada empresa-socio, es importante resaltar el hecho de que todas realizan completamente los procesos relaciona-

---

<sup>4</sup> En concreto, fijaciones y herramientas; iluminación de emergencia; sonido, intercomunicación y megafonía; porteros electrónicos, video-porteros y sistemas de control de acceso; iluminación técnica y arquitectural; componentes y sistemas; y transformadores y reguladores de tensión.

Tabla 1

**Características de las empresas-socio que constituyen COFME**

Empresa	APOLO, S.A.	DAISALUX, S.A	FERMAX Electrónica, S.A.	SALICRU, S.A.	Electroacústica General Ibérica, S.A. (EGI)	HAZEMEYER Española, S.A.	SLUZ, S.A.
Sub-sector	Fijaciones y herramientas	Iluminación de emergencia	Porteros electrónicos, video-porteros y sistemas de control de acceso	Electrónica de potencia	Sonido, intercomunicación y megafonía	Componentes y sistemas	Iluminación técnica y arquitectural
Creación	Fundada en 1952	Fundada en 1988.	Fundada en 1949.	Fundada en 1965.	Fundada en la década de los setenta.	Se creó en 1972.	Fundada en 1981
Ubicación	Barcelona (España)	Vitoria (España)	Valencia (España)	Barcelona (España)	Zaragoza (España)	Barcelona (España)	Barcelona (España)
Capital social	100% español	100% español	100% español	100% español	100% español	100% español	100% español
Año de ingreso en COFME	ND	1998	ND	ND	2000	ND	ND
Participación en COFME	14,28%	14,28%	14,28%	14,28%	14,28%	14,28%	14,28%
N.º de empleados año 2000	60	65	172	210	86	70	57
Total de activos año 2000 - €	5.404.425	18.660.923	17.656.730	17.920.061	7.206.601	8.452.705	5.969.460
Ingresos de explotación año 2000 - €	7.326.008	11.061.296	24.402.036	30.000.000	7.697.507	15.431.758	8.293.490
Nivel de internacionalización actual	Disponen de un departamento internacional, que atiende a los clientes de diversos países con asesoramiento y apoyo sobre los productos.	Dispone de filiales en Francia y la República Checa. Está presente en Austria, Portugal, Holanda, Islandia, Dinamarca, Costa Rica, Sudáfrica, Líbano, Chile, etc.	Dos centros de producción en España y Shanghai. Oficinas propias en 6 países (España, Francia, Inglaterra, Singapur, China y Rep. Eslovaca). Distribuidores en casi todo el mundo.	Está presente en el mercado internacional a través de filiales, y distribuidores comerciales.	Presencia en más de 25 países.	En el mercado internacional está presente a través de filiales, distribuidores y representantes ubicados en todos los continentes y coordinados por el departamento de exportación.	Tiene presencia en los cinco continentes y cobertura en más de 45 países.

Fuente: base de datos SABI y elaboración propia. (ND: dato no disponible)

dos con sus respectivos productos. Es decir, desarrollan actividades relacionadas con el diseño, fabricación, promoción y venta de los mismos.

Estas empresas se fundaron entre la década de los años cincuenta y la de los años ochenta, observándose que las empresas más jóvenes del grupo son DAISALUX S.A. y SLUZ S.A. Sin embargo, la antigüedad de éstas últimas también es considerable (17-24 años). Esto indica, que las empresas-socios de este consorcio de exportación no son empresas muy jóvenes y, por lo tanto, poseen una larga experiencia en el sub-sector al cual pertenecen, sobre todo en el mercado nacional. Se observa además, que se trata de empresas cuyo capital social es 100% español, y en éste sentido, cumplen con uno de los requisitos exigidos por el ICEX en su programa de promoción de creación de consorcios para el otorgamiento de subvenciones a los mismos.

Por otra parte, se observa que la empresa DAISALUX ingresó en COFME en el año 1998, el mismo en que se creó legalmente el consorcio, y EGI ingresó en el 2000. Las fechas de ingreso de los demás socios no se conocen con exactitud, aunque, según el director-gerente de COFME, cuatro de los siete actuales socios ingresaron en 1998 y los otros tres en el 2000.

Respecto al tamaño de las empresas-socio medido por el número de empleados, el total de activos e ingresos de explotación, éstas son empresas de dimensión más bien mediana en el sector de materiales eléctricos. Así, su número de empleados se sitúa entre 57 y 210; el total de los activos, en el año 2000, variaba entre los 5.404.425 € y los 18.660.923 €; y el total de sus ingresos de explotación, en ese mismo año, se encontraba entre los 7.326.008 € y los 26.273.527 €. Estos datos relativos al tamaño de las empresas asociadas en este consorcio de exportación resultaron confirmados por el director-gerente del mismo, para quien:

*«Nuestras empresas son de un tamaño en general mediano, con facturación promedio de 15 millones de € anuales y un promedio en torno a los 100 empleados».*

Con relación a la comercialización de sus productos y a la internacionalización de cada una de las empresas-socio, se puede apreciar que, todas ellas no sólo están bastante bien posicionadas en el mercado español, donde tienden a ser líderes en el sector de materiales eléctricos y, más concretamente, en el sub-sector al cual pertenece cada una de ellas; sino que, además, también están, gracias en gran medida a su ingreso en COFME, fuertemente internacionalizadas. Cabe señalar, pues, que, antes de su vinculación al consorcio de exportación, su nivel de internacionalización era bastante inferior. Por lo tanto, actualmente gozan de una importante presencia y posicionamiento estratégico, tanto en el mercado nacional, como en los mercados exteriores. Este liderazgo en el sector y alto nivel de presencia internacional, también se explica, además de por su vinculación a COFME, por la amplia gama de productos que poseen cada una de ellas, así como por la elevada calidad de los mismos —certificado ISO 9001— y, sobre todo, por la constante preocupación por la satisfacción de las necesidades de sus clientes allí donde estén. Además, algunas de ellas han obtenido reconocimiento de sus diseños y de la calidad de sus productos por parte de importantes organismos internacionales.

Así pues, el perfil que caracteriza a las empresas-socios de COFME les permiten plantearse misiones y objetivos estratégicos claramente relacionados con: la satisfacción del cliente mediante el cubrimiento amplio de sus necesidades, la innovación continua (aplicada tanto de los productos como de los procesos actuales), el desarrollo constante de nuevos productos más acordes con las nuevas y altamente cambiantes necesidades de los clientes —actuales y potenciales—, así como la creciente proyección internacional para la cobertura de nuevos y más provechosos mercados.

## 4.2. Análisis de las proposiciones de investigación

### 4.2.1. Proposición 1

En el consorcio de exportación COFME se observa que, en tan sólo 7 años de existencia, se ha logrado tener presencia internacional en más de una centena de países y poseer plataformas de venta —consorcios en destino— en trece mercados exteriores clave.

Por lo tanto, los supuestos relativos a la gradualidad en el compromiso de recursos en el exterior y a la importancia de la distancia psíquica, generalmente asumidos por los tradicionales modelos empíricos del desarrollo exportador por etapas de la empresa a nivel individual (Johanson y Vahlne, 1977, Bilkey y Tesar, 1977), no ha sido un factor tan esencial en el proceso de internacionalización experimentado por este consorcio y/o sus empresas asociadas<sup>5</sup>.

En cambio, las actitudes directivas, tanto de los propietarios y gerentes de las empresas-socio, como las del director-gerente de COFME, sí que ha tenido un papel muy relevante en éste proceso debido, en gran parte, a la experiencia y conocimientos de los mercados exteriores ya acumulados anteriormente por estas empresas miembros. Al respecto, el director-gerente del consorcio indicaba lo siguiente:

*«Todas ya contaban con una cierta experiencia exportadora previa a través de representantes, distribuidores y, en algunos casos, hasta con delegaciones en el exterior que, de algún modo, también ha resultado muy beneficioso para el consorcio en sí. Por lo tanto, eran y son empresas muy conocedoras de la exportación, así como de las dificultades y los riesgos que ésta conlleva. Sin embargo, las razones que, mayormente, las motivaron a asociarse tienen que ver más con el deseo de aumentar su capacidad para dar respuesta a la globalización, así como a la evolución de los mercados y a la creciente internacionalización del sector, algo que compartían las siete empresas socias de COFME más o menos por igual».*

Asimismo, y también en opinión de este mismo director-gerente, las etapas desarrolladas por COFME para cubrir este proceso internacionalizador han sido las siguientes:

1. La etapa de *definición* del consorcio: identificada como aquélla durante la cual, por iniciativa de un grupo de empresarios del sector de materiales eléctricos, empieza a surgir la idea de formalizar un acuerdo de cooperación cuyo objetivo principal sea favorecer la internacionalización de las empresas que lo constituyan. En esta etapa, se realizaría la primera toma de contacto por parte de los empresarios interesados en el proyecto, eligiéndose también al director-gerente quien, en adelante, deberá velar por los intereses de los futuros consorciados y gestionar todas las actividades relacionadas con el proceso de constitución formal del consorcio y su consiguiente internacionalización.
2. La etapa de *incertidumbre*: es, durante esta segunda etapa, donde se empiezan a presentar algunos inconvenientes relacionados con la elección de los posibles socios, ya que se deben establecer las características y requerimientos que deben cumplir cada una de las empresas para pertenecer formalmente al grupo. Es entonces cuando se suelen establecer las normas, condiciones y/o requisitos necesarios para llevar a cabo el acuerdo de cooperación; dentro de los cuales también se deben tener los establecidos por los organismos públicos (ICEX, etc.) para el otorgamiento de subvenciones a estas figuras cooperativas y otros aspectos adicionales, establecidos por la misma red, para seleccionar las empresas-socio que

---

<sup>5</sup> Curiosamente, uno de los países en que este consorcio ha tenido mayor aceptación, los Emiratos Árabes, posee una distancia psíquica bastante elevada con el país de origen del mismo, tanto en términos y costumbres culturales, como idiomáticos, educativos, religiosos, institucionales, desarrollo industrial y clima empresarial.

finalmente firmarán el acuerdo por el que participarán en el consorcio, dotando a éste de una personalidad jurídica independientemente de la de sus socios<sup>6</sup>. Esta etapa fue juzgada, tanto por el especialista Prof. Renart, como por el director-gerente del consorcio COFME, como la más difícil de todas ya que, en su opinión, cuesta encontrar socios en quienes se pueda confiar y, como además el vínculo del consorcio con las empresas iniciales no es aún demasiado fuerte en esta fase, algunas pueden verse incluso absorbidas por otras multinacionales. Este fue el caso de tres de las empresas-socio que inicialmente formaban COFME y que fueron absorbidas por el capital extranjero, lo que comportó su salida del consorcio al dejar de poseer capital 100% español (otro de los requisitos también fijados por el ICEX para apoyar la constitución de este consorcio). Por lo tanto, estas empresas fueron reemplazadas por otras tres nuevas entrantes que sí cumplían las condiciones exigidas.

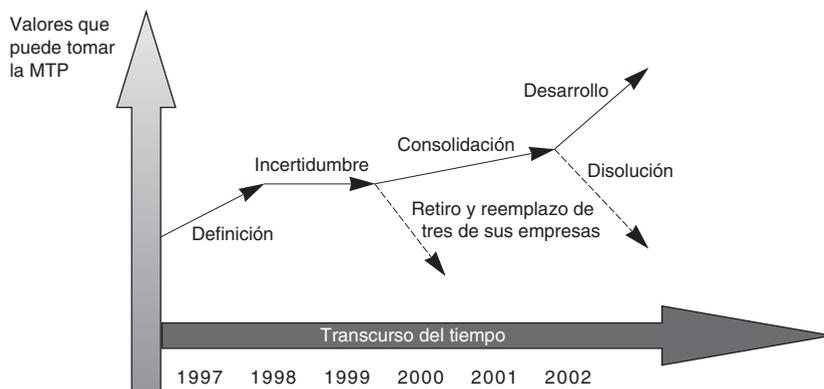
3. La etapa de *consolidación* de la estrategia y estructura del consorcio: donde quedan definitivamente definidas las empresas que finalmente forman COFME, se terminan de elaborar los estatutos del consorcio y se desarrollan planes y programas a seguir por parte del grupo para la satisfacción de las necesidades comunes de las firmas asociadas. En esta etapa el director-gerente juega un papel central en términos de la planificación estratégica del consorcio de exportación.
4. La etapa *funcional o de desarrollo*: en la cual, el consorcio, en este caso COFME, ya es totalmente funcional, poniéndose en práctica los planes y programas establecidos por el grupo para alcanzar los objetivos propuestos. En esta etapa, se visualizan los resultados y el considerable éxito internacional obtenido por este consorcio hasta el momento, reflejado en la iniciación y desarrollo de las actividades conjuntas de exportación, el amplio número de países en los cuales tienen presencia actualmente y/o se han establecido plataformas de venta, la acogida de los productos en mercados a veces muy distantes psicológicamente, el intercambio de recursos entre las empresas-socio, el aprendizaje y la capacidad de absorción de las mismas, los conocimientos obtenidos tras la conquista de nuevos mercados, así como de los distribuidores en otros países y, en definitiva, la proyección a largo plazo de esta infraestructura comercial conjunta.

De acuerdo con lo anterior, las etapas del ciclo de vida de COFME demuestran un cierto grado de correspondencia con las etapas del ciclo de vida de un consorcio de exportación propuestas por Renart (2000b), diseño o gestación, funcionamiento y abandono individual de algún socio o, en su caso, extinción/disolución del consorcio en sí mismo, tal y como se muestra en la Figura 1.

En dicha Figura 1, se ilustra, en trazo continuo, las diferentes etapas atravesadas por COFME desde su gestación hasta el momento en el que terminaba la subvención recibida

---

<sup>6</sup> En éste sentido, los requisitos establecidos en su momento por COFME fueron, entre otros: pertenecer al mismo sector, pero a diferentes sub-sectores; poseer capital enteramente español; ser una empresa de carácter familiar; no competir internamente —fabricación de productos complementarios—; tener una cierta experiencia internacional previa; poseer una clara política de innovación y diseños propios de sus productos; tener el certificado ISO 9001; manifestar vocación a la hora de intervenir y colaborar en una política común; y ser líderes en el sub-sector al que pertenecía cada una de las empresas.



Fuente: Elaboración propia basada en Renart (2000b).

Figura 1

**Ciclo de la participación de las empresas-socio en COFME y evolución en el tiempo de la «motivación total a permanecer» (MTP) sentida por los representantes permanentes de sus empresas-socio**

del ICEX. Además, este gráfico también representa el nivel de motivación total (MPT) para permanecer en el consorcio demostrado por las distintas empresas-socio durante las diferentes etapas de desarrollo del mismo. Así, se observa que los valores de la MTP comienzan a incrementarse cuando se inicia la etapa de definición de este consorcio; es decir, a partir del año 1997 —en que inicia su gestación—, hasta el año 1998 —año en que COFME se constituye formalmente—. Luego, los valores de la MPT reflejan la etapa de incertidumbre durante la cual se produce el abandono y consiguiente reemplazo de tres de sus empresas-socio originales. Es en este momento que se produce el ingreso de la empresa EGI, por ejemplo. Una vez superada la etapa de incertidumbre, e iniciada la etapa de consolidación, los valores de la MTP comienzan a adquirir un mayor valor, hasta finalmente, alcanzar unos valores máximos durante la etapa de desarrollo, simbolizando los deseos expresos de las actuales empresas-socio de continuar vinculadas a COFME de formas indefinida, tal y como lo han manifestado sus representantes permanentes a la vista de la adecuada gestión llevada a cabo de este consorcio<sup>7</sup>.

Sin embargo, tal y como aportaba la funcionaria de la Cámara de Comercio de Sabadell entrevistada, la extinción de la figura del consorcio no sería necesariamente una señal inequívoca de fracaso en su gestión:

*«Después de los dos años que dura el programa de apoyo público al consorcio, es posible que se extinga y cada empresa comience a trabajar en forma independiente, pero ello no quiere decir que haya fracasado el proyecto, sino que, quizás, ya se hayan*

<sup>7</sup> La línea punteada que aparece a partir del año 2002 en la Figura 1 pretende indicar que, en caso contrario, es decir, cuando un consorcio hubiera estado mal gestionado y terminara la subvención pública del organismo promotor (ICEX, COPCA, etc.), los valores de la MTP disminuirían, hasta producirse, finalmente, la disolución del mismo. Las empresas podrían, en el mejor de los casos, continuar su proceso de internacionalización, pero ya de manera independiente.

*logrado sus objetivos. Es posible también que el objetivo entonces sea continuar trabajando juntos y contratar, como agente o distribuidor, al gerente del consorcio, buen conocedor de los distintos mercados, o bien que éste se integre en una de las empresas y las demás elijan trabajar con otros distribuidores... Hasta es posible, incluso, que el gerente del consorcio pueda acabar su función posicionando las empresas para luego retirarse y dejar que éstas continúen exportando por sí solas».*

Preguntadas las empresas-socio de COFME por las causas que las motivaron a constituirse en él, algunas respondieron lo siguiente —Tabla 2—.

Tabla 2

**Causas que motivaron a las empresas-socio para constituirse en un consorcio de exportación**

Causas	Empresas-socio	EGI	DAISALUX	SALICRU
Internacionalización de la empresa		X	X	
Reducción de costes en la promoción externa, logísticos y compartir experiencias				X

*Fuente:* elaboración propia con datos de encuestas a las empresas-socio.

De acuerdo con la Tabla 2, las causas que más motivaron a las empresas-socio de COFME entrevistadas a formar parte del mismo fueron, en primer lugar, la de dinamizar su internacionalización y, en segundo lugar, la reducción de los costes logísticos y/o de promoción en el exterior y el intercambio de experiencias.

Sobre la posible reducción de obstáculos para la internacionalización, como uno de los principales propósitos de la cooperación, las respuestas obtenidas fueron —Tabla 3—:

Tabla 3

**Reducción de las barreras para la internacionalización**

Empresas	Ninguna importancia	Poco importante	Alguna importancia	Importante	Muy importante
EGI					X
DAISALUX					X
SALICRU		X			

*Fuente:* elaboración propia con datos de encuestas a las empresas-socio.

En dicha Tabla 3, se observa que las dos empresas que estuvieron motivadas por dinamizar su internacionalización para vincularse a COFME, consideran también muy importante la cooperación para reducir las barreras generalmente encontradas para afrontar dicha internacionalización en solitario. Por el contrario, para SALICRU, éste era un propósito menos importante, dado que su causa de motivación radicaba, más bien, en la reducción de los costes del proceso y en el intercambio de experiencias. Esto, demuestra que algunas de las empresas-socio pueden estar motivadas por causas diferentes; pero, al

final, será el director-gerente de COFME el encargado de llegar a un consenso común evitando conflictos a la hora de tomar decisiones.

Con relación al impacto que ha tenido el consorcio para las empresas-socio desde el punto de vista de promover el desarrollo de sus actividades exteriores, las respuestas obtenidas fueron las siguientes —Tabla 4—:

Tabla 4  
**Facilidad para la internacionalización**

Empresas	Ninguna importancia	Poco importante	Alguna importancia	Importante	Muy importante
EGI				X	
DAISALUX				X	
SALICRU		X			

*Fuente:* elaboración propia con datos de encuestas a las empresas-socio.

En la Tabla 4, se observa de nuevo que la empresa SALICRU considera que, desde su punto de vista, el impacto del consorcio sobre las empresas-socio no ha facilitado en exceso su internacionalización. Por el contrario, para las empresas EGI y DAISALUX, este impacto ha sido importante y ciertamente positivo. En este sentido, también se les preguntaba, al evaluar esta red de cooperación en concreto, qué visión tenían de la colaboración como instrumento clave para el futuro de la empresa española. Las respuestas se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5  
**Visión futura de las empresas-socio sobre la cooperación para las empresas españolas**

Empresas	Ninguna importancia	Poco importante	Alguna importancia	Importante	Muy importante
EGI					X
DAISALUX				X	
SALICRU				X	

*Fuente:* elaboración propia con datos de encuestas a las empresas-socio.

En este sentido —Tabla 5—, las empresas EGI y DAISALUX conciben sumamente importante el mecanismo de la cooperación para las empresas españolas. SALICRU<sup>8</sup>, pese a no considerar la internacionalización como el motivo más importante para su vinculación a COFME, sí que considera igualmente importante que la empresa española, en general, realice acuerdos de cooperación. Ello, nos lleva a suponer que los consorcios de exportación persiguen, además de la lógica internacionalización de sus empresas-socio,

<sup>8</sup> Posiblemente, porque era una empresa ya altamente internacionalizada en el momento de vincularse a este consorcio.

otros objetivos de tanta o más relevancia para las mismas. De aquí la trascendencia del siguiente comentario realizado también por el director-gerente de COFME:

*«Es un error crear consorcios sólo para exportar. Los consorcios deben ser creados como un proyecto con múltiples propósitos».*

Por último, con relación a la duración del proceso de internacionalización a través de los consorcios de exportación en destino, para cuya constitución COFME ha recibido subvenciones del COPCA, la funcionaria de la Cámara de Comercio de Sabadell y el propio director-gerente de COFME argumentaban lo siguiente:

*«La duración de la prospección depende de los mercados. Normalmente, la primera prospección dura los seis primeros meses, pero hay mercados que se alargan un poco más y otros, más maduros, en los que la prospección se hace mucho más rápido...».*

*«El factor tiempo juega un papel vital en todo este proceso; así, cuanto más tiempo se consiga estar presente en un determinado mercado, mayores probabilidades de éxito cabe esperar».*

Así pues, el análisis interno y pormenorizado del caso del consorcio exportador COFME revela como, a través de este tipo de acuerdos de cooperación entre empresas como medio para dinamizar la internacionalización conjunta de todas ellas, se pueden compartir, en mayor medida, las experiencias y conocimientos acumulados por los socios en los diversos mercados extranjeros, así como facilitar un mayor compromiso de recursos en este tipo de actividades. Ello lleva a reducir significativamente la dependencia que sienten generalmente las empresas que siguen un proceso de internacionalización de manera independiente de proceder de forma gradual e incremental en el tiempo. Más bien al contrario, las empresas que se constituyen en un consorcio de exportación como éste pueden acelerar este proceso, alcanzándose la internacionalización de esta red de empresas de forma más rápida y con menos riesgo frente a la alternativa individual, lo cual corrobora la proposición 1 de este trabajo.

#### 4.2.2. Proposición 2

Desde un punto de vista externo a la propia figura del consorcio de exportación y a las empresas que forman parte de él, cabe señalar que la selección y el funcionamiento de este mecanismo como modo de entrada al exterior y, en consecuencia, vía de internacionalización empresarial puede venir determinado por una serie de factores, entre los cuales destacamos los siguientes: la distancia geo-cultural, las políticas económicas específicas de cada país, la inestabilidad política y/o riesgo-país, la competencia de las empresas locales, el desarrollo del mercado de productos y el propio dinamismo del mercado-país extranjero. Estos factores configuran, entre otros, lo que podríamos llamar el grado de volatilidad o incertidumbre percibida en el entorno externo.

Así, según se deduce del análisis de este caso, el factor de la distancia cultural no ha sido un obstáculo especialmente relevante para la internacionalización de COFME y sus empresas-socio, teniendo en cuenta el elevado y variado número de países distantes en los que se ha logrado penetrar y/o establecer sus plataformas de venta en forma de consorcios en destino. Esto se debe a que, las dificultades típicas tales como el idioma, la cultura, los gustos de los consumidores, las formas de promoción de los productos, etc., han sido bien gestionadas gracias, en parte, a que los gerentes comerciales de las distin-

tas plataformas de venta en cada uno de los países de destino son nativos o residentes en los mismos, por lo que cumplen una función de puente comercial y, a la vez, cultural entre COFME y sus mercados exteriores. Además, en los países donde no existen plataformas de venta, COFME asume un cierto control de sus actividades comerciales al compartirse la propiedad con los distribuidores radicados en tales mercados. Por lo tanto, aunque la distancia geo-cultural suele ser un factor que influye en la elección del consorcio de exportación como una vía para la internacionalización, sus efectos negativos quedan fuertemente disminuidos, sino casi eliminados, gracias a la estrategia llevada a cabo por COFME. En éste sentido, el director-gerente del consorcio afirmaba lo siguiente:

*«...Curiosamente, en los mercados que mayor acogida hemos tenido ha sido en los Emiratos Árabes, en México, y en los países del Sureste Asiático.»*

Sin embargo, los restantes factores externos citados, como es el caso de las políticas comerciales de los diferentes países, sí que han incidido de forma más determinante en la elección de esta forma de entrada y su penetración en el exterior. Así, preguntado sobre cómo se lleva a cabo en COFME la selección de los posibles países de destino (o mercados-objetivo) dentro del seno del consorcio, este mismo informador respondía lo siguiente:

*«Los directores de exportación de cada socio del consorcio presentan propuestas de países en los cuales éste podría penetrar. La selección se realiza en base a la experiencia y conocimientos de los socios, directores comerciales y, lógicamente también, del director-gerente del consorcio a partir de la información obtenida a través de determinados estudios de mercado. A veces, se impone, sin embargo, el deseo de correr un riesgo considerado manejable o se detecta una clara oportunidad de negocio. Por lo tanto, no existe una regla fija para la selección de los países de destino. Sí que se producen situaciones, a veces, que conducen a penetrar en algunos mercados más fácilmente; por ejemplo, el tratado de la Unión Europea con México ha llevado a reducir significativamente las barreras arancelarias con este mercado.»*

Otros factores externos de gran influencia tienen que ver con el grado de conflictos e inestabilidad política de los diferentes países. Por ejemplo, el propio director-gerente de COFME comentaba al respecto:

*«En los países que mayores dificultades tenemos es en los sudamericanos. La crisis sufrida por Argentina hace algún tiempo, por ejemplo, nos afectó mucho en estos mercados.»*

Sobre las posibles ventajas de pertenecer a un consorcio de exportación para abordar estos nuevos mercados en el exterior, la funcionaria de la Cámara de Comercio respondía:

*«Las formas como las empresas escogen el país de destino son diversas. Por ejemplo, las empresas que se integran en consorcios de exportación suelen participar más en ferias o misiones comerciales en el exterior y, si resulta que acuden clientes de otros países que nunca se han abordado y se interesan por sus productos, nuestros programas les ayudan a hacer una prospectiva en profundidad de esos mercados potenciales a un coste significativamente más bajo.»*

El director-gerente de COFME invierte denodados esfuerzos para garantizar la supervivencia a largo plazo del consorcio y sus empresas participantes en el marco de esta gran incertidumbre externa. Sus conocimientos abarcan, por supuesto, los aspectos más técnicos de la internacionalización empresarial, pero también las formas de trabajo en

equipo, el conocimiento de las políticas del gobierno local y de los gobiernos internacionales, las políticas y prácticas comerciales de cada país, el nivel de desarrollo tecnológico y competitivo de los mercados exteriores, etc. Igualmente, para incrementar la visibilidad y el conocimiento del entorno, desde COFME se trabaja constantemente en la adquisición de nuevos conocimientos sobre el mercado exterior a través de los numerosos estudios de mercado disponibles de los distintos países de destino, asistiendo a ferias empresariales nacionales e internacionales, estableciendo nuevas relaciones, contratando asesores expertos, vinculándose muy directamente con otras asociaciones sectoriales, tales como AMELEC<sup>9</sup>, etc.

Así pues, el efecto esperado de estos factores externos críticos ha sido satisfactoriamente manejado a través del diseño e implantación de estrategias por parte, sobre todo, de la dirección de COFME<sup>10</sup>. Dichas estrategias se formulan a partir de un profundo análisis externo e interno del consorcio y del de sus empresas-socio, para detectar las principales oportunidades y amenazas latentes en el entorno a la luz de las principales fortalezas y debilidades internas. Se confirma, por tanto, igualmente la proposición 2, en la medida que los factores externos también ejercen una gran influencia en la elección, funcionamiento y eficacia de los consorcios de exportación como vía para la internacionalización empresarial.

## 5. CONCLUSIONES

Con este trabajo, centrado en el análisis en profundidad de un caso de éxito en forma de consorcio de exportación (COFME) y de las empresas que lo configuran, hemos podido corroborar las dos principales proposiciones que se habían planteado: el proceso de internacionalización de las empresas suele acelerarse cuando éstas deciden constituirse en un consorcio de exportación (proposición 1) y ciertos factores de índole externa, además de las características internas del mismo y de las empresas asociadas, también juegan un papel crítico en la elección y funcionamiento posterior del consorcio como una vía eficaz para dinamizar la internacionalización empresarial (proposición 2).

Así, el desarrollo internacional del consorcio analizado y de sus empresas-socio se realiza efectivamente a través de una serie de etapas (Renart, 2000a, 2000b) que componen el ciclo de vida de un consorcio de exportación: definición, incertidumbre, consolidación y desarrollo.

Sin embargo, este proceso ha sido llevado a cabo de forma relativamente rápida, sobre todo teniendo en cuenta que se creó formalmente en el año 1998 y que tres de las em-

---

<sup>9</sup> Asociación Española de Fabricantes de Materiales Eléctricos y Electrónicos, a la cual también pertenece el consorcio y sus siete empresas asociadas.

<sup>10</sup> Así, La gerencia de COFME, encabezada por su director-gerente, se ocupa, entre otros aspectos de: identificar los recursos y capacidades clave de las empresas-socio para proceder a su explotación en la generación de ventajas competitivas sostenibles para todo el grupo; gestionar las subvenciones públicas procedentes tanto del ICEX como del COPCA; coordinar la toma de decisiones y orientar estratégicamente el consorcio junto con los respectivos consejos de administración; participar en la elaboración de los estatutos; rendir informes a los socios; fomentar y cultivar las buenas relaciones con otros agentes; asistir a ferias y/o misiones comerciales; buscar o elaborar estudios en mercados extranjeros; y localizar y seleccionar los gerentes comerciales de los consorcios en destino.

presas que actualmente lo forman ingresaron en el año 2000. El elevado grado de internacionalización conseguido desde entonces por este consorcio de exportación y sus empresas asociadas ha sido medido a través de ciertos indicadores clave tales como: el número de países en los cuales tienen presencia actualmente (más de 100), de los cuales, trece son explotados mediante consorcios en destino y, los demás, a través de distribuidores y agentes de ventas; el crecimiento del volumen de ventas a partir del tercer año de existencia del mismo, su participación en ferias internacionales, etc.

Por otra parte, uno de los factores que más ha influido en esta rápida internacionalización de COFME está muy relacionado con el aprovechamiento máximo de las características de sus empresas-socio. El análisis realizado de sus correspondientes perfiles nos indica que: éstas tienden a elaborar productos complementarios, evitando así la competencia interna y configurando un catálogo con una gama amplia de productos dentro de su sector industrial con una óptima calidad para competir nacional e internacionalmente; realizan todas las actividades de la cadena de valor (I+D, diseño, fabricación, promoción y venta de sus productos), lo cual les permite obtener, a través del tiempo, los conocimientos y experiencia necesarios para el desarrollo e innovación constante de sus productos, procesos, tecnologías y servicios acordes con las cambiantes exigencias de sus clientes; son empresas de un tamaño relativamente mediano y de edad madura, con un adecuado posicionamiento en el mercado doméstico —son líderes en sus respectivos sub-sectores—; además, poseen capital 100% español, por lo que cumplen también con uno de los requisitos básicos exigidos por los organismos gubernamentales que apoyan la creación de consorcios de exportación a través de subvenciones. Dichas empresas ya poseían una cierta experiencia y conocimientos del mercado internacional antes de vincularse al consorcio de exportación, lo cual también les ha permitido agilizar y optimizar la toma de decisiones en el seno del mismo.

En cuanto a la influencia de ciertos factores externos o ambientales para la elección de la figura del consorcio de exportación COFME como modo de entrada al exterior por parte de sus empresas-socio, destaca, junto al considerable grado de internacionalización del sector de materiales eléctricos, la relevancia atribuida a la gestión de la distancia geocultural, así como de las políticas gubernamentales y, especialmente, comerciales de los países de destino y a su nivel de inestabilidad político-económica.

Sin embargo, el factor humano se revela, quizás, como el más determinante a la hora de entender la más que sumamente exitosa experiencia internacional del consorcio de exportación COFME y, por consiguiente, del proceso de internacionalización de sus empresas-socias. Todos los propietarios-gerentes de estas empresas tienen una gran visión internacional para la búsqueda de oportunidades en el extranjero. Igualmente, estos altos directivos demuestran disponer de otras habilidades y competencias directivas que facilitan el trabajo en equipo, la toma conjunta de decisiones, el diseño de estatutos y objetivos ampliamente compartidos por todos los socios, el intercambio de información, de recursos y de capacidades en el seno del consorcio; es decir, han sabido crear y dinamizar una cultura organizativa proclive a facilitar la apertura de las relaciones tanto a nivel personal como empresarial que impregna la manera de ser y hacer en este consorcio de exportación español analizado. Pero, sin duda, la figura del el director-gerente de COFME también contribuye a explicar una gran parte del éxito alcanzado internacionalmente: su excelente formación y sus conocimientos, nivel de experiencia práctica y, sobre todo, capacidad de liderazgo a la hora de asumir sus funciones y responsabilidades han resultado

cruciales para aunar y coordinar todos los esfuerzos necesarios por parte de las distintas empresas-socio que integran este consorcio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALONSO, J.A. (1993): «Internationalization Process and Forms of Market Penetration: A Dynamic Proposal». *Documento de trabajo n.º 9410*, Madrid: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid.
- ANDERSON, E y GATIGNON, H. (1986): «Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions», *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, No. 3, pp. 1-26.
- ARIÑO, A. GARCÍA-PONT, C. (1996): «Alianzas y bloque estratégicos: el comportamiento cooperativo como motor de su evolución», *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, Vol. 5, No. 3, pp. 133-144.
- BILKEY, W.J. y TESAR, G. (1977): «The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms», *Journal of International Business Studies*, primavera/verano, pp. 93-98.
- CAMISÓN, C. (1996): «Dirección de empresas en entornos globales y abiertos: hacia la estrategia de alianzas», *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, Vol. 2, No. 3, pp. 9-37.
- COVIELLO, N.E. y MCAULEY, A. (1999): «Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research», *Management International Review*, Vol. 39, No. 3, pp. 223-256.
- COVIELLO, N.E. y MUNRO, H.J. (1995): «Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development», *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 7, pp. 49-61.
- DOHERTY, A.M. (2000): «Factors Influencing International Retailers Market Entry Mode Strategy: Qualitative Evidence from the UK Fashion Sector», *Journal of Marketing Management*, Vol. 16, pp. 223-245.
- DYER, J. y SINGH, H. (1998): «The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage», *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 4, pp. 660-679.
- DYER, J.; KALE, P. y SINGH, H. (2001): «How To Make Strategic Alliances Work», *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42, No. 4, pp. 37-43.
- EISENHARDT, K.M. (1989): «Building Theories from Case Study Research», *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
- ELG, U. y JOHANSSON, U. (1996): «Networking When National Boundaries Dissolve. The Swedish Food Sector», *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 2, pp. 61-74.
- GARCÍA-CANAL, E.; LÓPEZ, C.; RIALP, J. y VALDÉS, A. (1998): *Las Estrategias de Cooperación como Medio de Internacionalización: Experiencia de las Empresas Españolas*. Barcelona: Centro de Economía Industrial y Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona.
- GENESCÀ, E. (1995): «Estrategia de cooperación y competitividad». En Cuervo A. (Dir.), (1995), *Dirección de Empresas de los Noventa. Homenaje al Profesor Marcial Jesús López Moreno*, Madrid: Civitas, pp. 439-455.
- 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 Studies*, Vol. 8, No.1, pp. 23-32.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.-E. (1990): «The Mechanism of Internationalization», *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, pp. 11-24.
- KWON, Y.-C. y KONOPA, L. J. (1992), «Impact of Host Country Market Characteristics On the Choice of Foreign Market Entry Mode», *International Marketing Review*, Vol. 10, No. 2, pp. 60-76.

- LEONIDOU, L.C. y KATSIKEAS, C.S. (1996): «The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models», *Journal of International Business Studies*, 3rd quarter, pp. 517-551.
- PERRY, C. (1998): «Processes of a Case Study Methodology for Postgraduate Research in Marketing», *European Journal of Marketing*. Vol. 32, No. 9/10, pp. 785-802.
- POWELL W.W. (1990): «Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization», *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 12, pp. 295-336.
- RENART, L. (2000a): «Consortios de exportación: ventajas, inconvenientes y protagonistas», *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, No. 22 (mayo-junio).
- RENART, L. (2000b): «El ciclo de la participación de una empresa en un consorcio de exportación», *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española*, No. 2652 (mayo 1-14), pp. III-XXIV.
- RIALP, A. y RIALP, J. (2005): «Las formas actuales de penetración y desarrollo de los mercados internacionales: Caracterización, marcos conceptuales y evidencia empírica en el caso español», en *Claves de la Economía Mundial* (5.ª ed.), Madrid: ICEX-ICEI, pp. 99-108.
- ROOT, F.R. (1994): *Entry Strategies for International Markets*, NY: Lexington Books.
- SARABIA, F. J. (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.
- SHAW, E. (1999): «A Guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study», *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 2, No. 2, pp. 59-70.
- THORELLI, H. B. (1986): «Networks: Between Markets and Hierarchies», *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 37-51.
- YIN, R. K. (1989): *Case Study Research: Design and Methods*, Newbury Park: Sage.