



Universitat Autònoma de Barcelona

Documents de treball

**PROCESO DEL DESARROLLO EXPORTADOR
DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES
ESPAÑOLAS QUE PARTICIPAN EN UN
CONSORCIO DE EXPORTACIÓN:
UN ESTUDIO DE CASO**

Piedad Cristina Martínez Carazo

Document de treball núm. 03/6

Departament d'economia de l'empresa



©Piedad Cristina Martínez Carazo

Coordinador / Coordinator *Documents de treball*:

Esteve van Hemmen

<http://selene.uab.es/dep-economia-empresa/codi/documents.html>

e-mail: stefan.vanhemmen@uab.es

Telèfon / Phone: +34 93 5812257

Fax: +34 93 5812555

Edita / Publisher:

Departament d'economia de l'empresa

<http://selene.uab.es/dep-economia-empresa/>

Universitat Autònoma de Barcelona

Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales

Edifici B

08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès), Spain

Tel. 93 5811209

Fax 93 5812555

**PROCESO DEL DESARROLLO EXPORTADOR
DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES
ESPAÑOLAS QUE PARTICIPAN EN UN
CONSORCIO DE EXPORTACIÓN:
UN ESTUDIO DE CASO**

Piedad Cristina Martínez Carazo

Document de treball núm. 03/6

La sèrie *Documents de treball d'economia de l'empresa* presenta els avanços i resultats d'investigacions en curs que han estat presentades i discutides en aquest departament; això no obstant, les opinions són responsabilitat dels autors. El document no pot ser reproduït total ni parcialment sense el consentiment de l'autor/a o autors/res. Dirigir els comentaris i suggerències directament a l'autor/a o autors/res, a la direcció que apareix a la pàgina següent.

A Working Paper in the *Documents de treball d'economia de l'empresa* series is intended as a mean whereby a faculty researcher's thoughts and findings may be communicated to interested readers for their comments. Nevertheless, the ideas put forwards are responsibility of the author. Accordingly a Working Paper should not be quoted nor the data referred to without the written consent of the author. Please, direct your comments and suggestions to the author, which address shows up in the next page.

**PROCESO DEL DESARROLLO EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS
INDUSTRIALES ESPAÑOLAS QUE PARTICIPAN EN UN CONSORCIO DE
EXPORTACIÓN: UN ESTUDIO DE CASO**

Piedad Cristina Martínez Carazo

Departament d'Economia de l'Empresa

Universitat Autònoma de Barcelona

pmartincarazo@hotmail.com

RESUMEN

El proceso de internacionalización ha dejado de ser visto como una aventura individual por parte de las empresas, porque cada vez se convierten en parte de una red de acuerdos que trascienden fronteras. Por lo tanto, el camino directo a la proyección internacional ha sido reemplazado por nuevos métodos de cooperación; de tal forma que, la elección de los socios, y el ámbito de los acuerdos y fórmulas contractuales se ha convertido en aspectos claves en la estrategia internacional de las empresas. En éste ámbito, han surgido los denominados consorcios de exportación los cuales se vienen desarrollando en España durante las últimas décadas a través de los programas de promoción para la creación de consorcios de exportación, a través del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y el Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña (COPCA). Sin embargo, son pocos los consorcios existentes en España y muchos de los que se intentan, no llegan a constituirse. Por otra parte, son pocos los estudios existentes en éste área, por lo que se detecta un vacío en el cuerpo de la literatura existente sobre la internacionalización de las empresas. Razón por la cual, la presente investigación está dirigida al análisis de las fases del proceso del desarrollo de internacionalización de algunas empresas industriales españolas que participan en un prototipo real de consorcio de exportación, y a la identificación de los factores que influyen en la elección del mismo como una vía alternativa para penetrar en los mercados extranjeros, por parte de las empresas.

Palabras claves: consorcio de exportación, empresas-socio, fases del desarrollo del proceso exportador, estudio de caso.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, PREGUNTAS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del Problema

El papel adquirido por las pymes en los mercados internacionales, ha extendido su rango de actividad bajo las fronteras nacionales a través de muy diferentes métodos y ha mostrado que ésta posibilidad no está reservada para unidades multinacionales, produciéndose por tanto, una proliferación de nuevas fórmulas institucionales de proyección internacional. De ésta manera, el antiguo predominio de las relaciones de empresas que gobernó el proceso de internacionalización durante los años cincuenta y sesenta ha dado vía a una guía variada de opciones, de nuevas fórmulas contractuales y mezcladas que hacen una demostración más ágil y flexible de capacidades competitivas en contextos que están cambiando. No obstante, el proceso de internacionalización ha dejado de ser visto como una aventura individual por parte de las empresas porque se convierten en parte de una red de acuerdos que trascienden fronteras, reemplazando el camino directo a la proyección internacional por nuevos métodos de cooperación; de tal forma que la elección de los socios, y el ámbito de los acuerdos y las fórmulas contractuales se han convertido en aspectos claves en la estrategia internacional de las empresas (Alonso, 1993:2).

En éste ámbito de cooperación interempresarial para la internacionalización, ha surgido una figura especial denominada consorcios de exportación, los cuales son considerados por algunos autores como (Renart, 2000a:32) un caso particular de alianza estratégica de empresas, cuyo objetivo principal es desarrollar conjuntamente sus mercados exteriores a partir de un mercado interior común, tiempo en que adquieren los conocimientos y habilidades necesarios para llegar a ser capaces de seguir exportando de manera individual y autónoma el día en que, eventualmente, pudieran decidir abandonar el consorcio, o que el consorcio se disuelva. Por consiguiente, los consorcios de exportación son considerados como una opción estratégica que tiene una empresa que decide exportar.

Los consorcios de exportación pueden crearse en origen – como se acaba de exponer -, o en destino - cuando se forma en un mercado exterior con la finalidad principal de crear una red de distribución común a todos los integrantes del consorcio -.

Por otra parte, Renart (2000b:37) argumenta que el ciclo de vida de los consorcios de exportación está compuesto esencialmente por tres fases o etapas:

- La fase de diseño o gestación;
- La fase de funcionamiento; y
- La fase de abandono individual de una empresa-socio, pudiendo las demás seguir en el empeño, o disolución cuando el consorcio deja de existir.

En éstas fases, el autor ha identificado una serie de protagonistas o roles que intervienen en cada una de ellas. Así, en la etapa de diseño o gestación del consorcio los protagonistas son: el promotor, que es la persona que suele tener la idea inicial sobre la posibilidad o conveniencia de crear un determinado consorcio de exportación; y los interlocutores válidos en cada empresa-socio potencial, que pueden ser los propios directores generales de cada una de las empresas candidatas a socio, los cuales se transforman en la figura del representante de las empresas-socio en el consorcio a partir del momento en que dicha empresa se ha pronunciado a favor de participar formalmente en la constitución del mismo.

Durante la fase de funcionamiento, se identifican los siguientes roles o protagonistas: los representantes permanentes de cada empresa-socio del consorcio; el presidente del consejo de

administración del consorcio; el director general o gerente del consorcio; y los otros directivos de las empresas-socio.

Los consorcios de exportación proporcionan a las empresas consorciadas una serie de beneficios, cuales son: la posible obtención de subvenciones provenientes del ICEX y/o del COPCA; el reparto de gastos; la gestión profesionalizada, al contratar a un director general del consorcio que sea una persona experta y de gran categoría profesional; la comercialización de una gama de productos, si las empresas están bien escogidas y comercializan productos complementarios que no sean directamente competitivos entre sí, mayor poder de negociación; las sinergias e intercambio de información entre las distintas empresas-socio participante; el efecto locomotora, si alguno de los productos resulta especialmente atractivo para los clientes potenciales extranjeros, puede servir para “abrir la puerta” a los de más; y la experiencia y aprendizaje, ya que es preciso también considerar a los consorcios como una escuela de cooperación empresarial.

Atendiendo éstas ventajas, las autoridades públicas españolas han creado los programas de promoción para la creación de consorcios de exportación, dentro de los cuales destacan los liderados por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y por el Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña (COPCA). Sin embargo, es aún escaso el número de consorcios de exportación existentes en España, y muchos de los que se intentan no llegan a constituirse. Posiblemente, debido a las dificultades o inconvenientes que pueden presentarse en los mismos y sobre los cuales es necesario prevenir a las empresas para que sea mucho más fácil tomar medidas preventivas o por lo menos, tomar medidas paliativas y limitar el daño que éstos puedan causar - si se producen -. Dichos inconvenientes son entre otros: la dilución de esfuerzos por parte del director-gerente del consorcio quien trabaja simultáneamente para varias empresas; la competencia interna, si los productos o servicios aportados por las distintas empresas-socio pueden tener un mayor o menor grado de competencia entre sí; las discrepancias en el diseño de la estrategia comercial conjunta; el consenso y decisiones de compromiso; la pérdida de autonomía comercial y de libertad de acción; la imagen negativa por culpa de los productos de alguna(s) de las empresas-socio; los incidentes económico-financieros que pueden tener tres posibles orígenes; las tensiones entre las empresas-socio; las conductas no éticas y oportunistas por parte de algún socio, etc. Renart (2000a:33-38).

Por otra parte, tanto los argumentos teóricos, como la evidencia empírica existente sobre consorcios de exportación es bastante escasa, detectándose por consiguiente, un vacío en el cuerpo de la literatura existente sobre la internacionalización de las empresas. Lo que indica, que es necesario invertir esfuerzos en la producción de investigaciones en éste ámbito específico, contribuyendo al mismo tiempo al enriquecimiento del cuerpo teórico y empírico de la internacionalización de empresas.

Lo anterior, se convierte en las motivaciones que nos conducen a proponer la presente investigación, a través de la cual se pretende analizar el proceso del desarrollo exportador de algunas empresas industriales españolas participantes en un prototipo real de consorcio de exportación, para identificar así, las distintas fases del proceso del desarrollo de internacionalización del mismo, y su influencia en los resultados internacionales de sus empresas-socio. Nos proponemos además, analizar los distintos factores que ejercen influencia sobre la elección del consorcio de exportación como vía para la internacionalización por parte de sus empresas asociadas y, sobre el desarrollo y éxito de ambos: consorcio y empresas-socio. Esperamos por tanto, que los resultados de ésta investigación armonicen con los objetivos que no hemos propuesto alcanzar a través de la misma y, finalmente, contribuyan a la disminución de las desventajas asociadas a éste tipo de redes estratégicas para la internacionalización de las empresas españolas y en el futuro éstas puedan acceder exitosamente a los mercados externos.

2. Preguntas de Investigación

El problema de investigación planteado anteriormente, se resume en dos subproblemas más concretos, a saber:

¿Cuáles son las características más relevantes de algunas de las pequeñas y medianas empresas industriales españolas con presencia en algún consorcio de exportación analíticamente representativo?

¿Qué influencia tiene el propio consorcio de exportación en las estrategias y resultados internacionales de las empresas asociadas e integradas a él?

3. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

El presente estudio tiene como objetivo principal estudiar las fases del proceso del desarrollo de internacionalización de algunas empresas industriales españolas que participan en un prototipo real de consorcio de exportación.

Objetivos Específicos

- Identificar el perfil de algunas empresas industriales españolas que tienen presencia en un consorcio de exportación.
- Determinar la repercusión que tiene el consorcio de exportación sobre la internacionalización de las empresas industriales españolas que forman parte del mismo y sobre sus resultados empresariales - analizar el uso de éstas relaciones para penetrar, extender e integrarse en los mercados internacionales-.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Enfoque Gradualista

Partiendo del enfoque gradualista o de la internacionalización por etapas observamos que autores como Johanson y Vahlne (1977); Johanson y Wiedersheim-Paul (1975); Bilkey y Tesar (1977); y Moon y Lee (1990), han desarrollado una serie de modelos empíricos para determinar el número de etapas en las que una empresa desarrolla su proceso de internacionalización de manera independiente y para analizar los factores que influyen en dicho proceso. Así, encontraron que, en general, la internacionalización de las empresas se lleva a cabo como un proceso gradual e incremental que se envuelve entre un desarrollo del conocimiento y operaciones sobre mercados extranjeros, y un compromiso de recursos en los mismos. De ésta naturaleza gradual del proceso seguido por las empresas, se deriva una consecuencia envuelta en la elección de las áreas de proyección geográfica preferidas para intentar evitar el riesgo y la incertidumbre, tanto como sea posible, proyectándose inicialmente hacia los mercados que la empresa conoce mejor. Es decir, los más cercanos geo-culturalmente - los menos distantes psicológicamente -. Concepto bajo el cual se agrupan una serie de factores tales como: el idioma, la educación, el clima del mercado, las costumbres de las empresas, el esquema institucional y el grado de desarrollo de la industria; los cuales afectan el grado de certidumbre de las empresas de un país, que operan en otro.

Por su parte, Lim, Sharkey y Kim (1991) presentan un modelo empírico del proceso exportador desarrollado desde la perspectiva de la adopción de la innovación. De éste modo, los autores

indican que el director juega un papel importante en el proceso de adopción de la exportación como una oportunidad y finalmente, en su vinculación como una nueva actividad de la empresa.

En general, el planteamiento de la hipótesis de la teoría del proceso del desarrollo exportador es que *“la empresa incrementa a mayores niveles de compromiso internacional, después de establecer y acumular experiencia en las etapas previas. Subsecuentemente, éste punto de vista gradualista es enriquecido por el análisis de la experiencia internacional de las empresas, conduciéndolas a otras áreas geográficas y países”* (Alonso, 1993).

De acuerdo con lo anterior, Leonidou y Katsikeas (1996:524) consideran que el proceso del desarrollo exportador puede ser dividido en tres etapas o fases generales que recogen las diferentes etapas expuestas por los anteriores autores en sus modelos:

- Pre-compromiso;
- Inicial; y
- Avanzada.

Estos modelos contemplan la actividad exportadora como una única parcela de la actividad internacional de la empresa llevada a cabo de manera individual. Así, encontramos que durante el proceso de internacionalización por etapas existen ciertos factores que influyen en ésta dinámica tales como: los activos, las capacidades tecnológicas, la experiencia, los conocimientos, las rutinas organizacionales, las oportunidades del mercado, la distancia geocultural, las características de los directivos, y la cultura organizacional.

En el presente estudio, se analizará el proceso del desarrollo de internacionalización seguido por algunas empresas industriales españolas participantes en el consorcio de exportación objeto de estudio. Pero, asumiendo que dicho proceso no es llevado a cabo por las mismas de manera individual, sino a través de un acuerdo de cooperación entre empresas. De igual manera, se analizará el efecto que tienen sobre las empresas los factores identificados en ésta teoría. De acuerdo con lo anterior, se formula la siguiente proposición:

Proposición 1: El proceso de internacionalización de las empresas es más rápido cuando éstas eligen constituirse en un consorcio de exportación.

2.2. Enfoque de la Elección de los Modos de Entrada al Exterior

Continuando en el ámbito de la internacionalización de pymes, encontramos que el enfoque de la elección de los modos de entrada al exterior recoge una amplia gama de vías de penetración o formas institucionales, entendidas como posibles trayectorias de internacionalización, entre las que se incluyen básicamente, la exportación, la inversión directa en el exterior (IDE) y las distintas fórmulas contractuales de cooperación, así como los distintos niveles intermedios que se integran en cada una de ellas.

En éste contexto, un modo de entrada a un mercado externo es un acuerdo institucional que hace posible la entrada de los productos, tecnología, habilidades humanas o directivas y otros recursos dentro de un país extranjero (Root, 1987:5).

Desde el análisis de los costes de transacción, Anderson y Gatignon (1986:2) argumentan que cuando una empresa busca desarrollar una actividad - producción, distribución, etc.-, fuera de su mercado doméstico debe elegir el mejor modo para entrar en el mercado exterior teniendo en cuenta la dimensión del control que puede asumir en dicha elección.

De acuerdo con lo anteriormente planteado, Geringer y Hebert (1989) consideran que el control es un concepto multidimensional y complejo. Por lo tanto, es posible distinguir tres dimensiones

o parámetros, los cuales no son incompatibles, sino más bien, complementarios e independientes, ya que cada uno examina un aspecto diferente del control ejercido en una empresa: el centro del control, que es el ámbito de las actividades sobre las cuales el socio ejerce el control; la extensión del grado de control realizado por los socios; y los mecanismos de los socios para ejercer el control.

Sin embargo, cuando las empresas deben decidir sobre la elección del modo de entrada o sobre el tipo de control que deben ejercer en el mismo en función de la maximización de los beneficios y de los costes que genere dicha elección, deben analizar una serie de factores que inciden en la elección y en cada uno de los modos de entrada. Así, encontramos que desde la perspectiva de la dirección estratégica, y considerando que los modos de entrada a un mercado externo son el significado de la vinculación de los productos de una empresa a éste, es de suponer que la elección de los modos de entrada de una empresa depende no sólo de sus características y de sus productos, sino también, de las características del mercado externo.

En éste sentido, Kwon y Konopa (1992:61-62) consideran que las características de la empresa, a saber: las políticas internas, las fortalezas corporativas identificadas, la posición competitiva, y las características internas del producto son los factores internos; y las características del mercado externo, tales como: oportunidad de los mercados externos, desarrollo económico del país de destino, ambiente político, ambiente geo-cultural, costos comparativos del país de destino, y las políticas gubernamentales del país de origen, son los factores externos. Por consiguiente, tanto los factores internos, como los externos permiten analizar la rentabilidad y el riesgo del modo de entrada óptimo que conduzca a alcanzar la maximización de los beneficios.

De manera similar, Doherty (2000) considera que los factores que influyen en la elección de un modo de entrada al exterior son: factores del mercado de productos, factores específicos de la empresa, condiciones del mercado de destino y condiciones del mercado de origen.

Por su parte, Anderson y Gatignon (1986:3) siguiendo el análisis de los costes de transacción, reconocen que la eficiencia de un modo de entrada depende de cuatro factores que determinan el grado óptimo de control, el cual a su vez garantiza la eficiencia a largo plazo de la empresa. Dichos factores son: las transacciones de activos específicos, la incertidumbre externa; la incertidumbre interna; y la especulación potencial sobre las acciones.

Lo anterior, es evidenciado en algunos de los trabajos realizados en el marco de ésta teoría, detectándose que efectivamente, tanto los factores internos, como los factores externos, y las ventajas de propiedad, localización e internacionalización influyen en la elección del modo de entrada a mercados exteriores por parte de las empresas.

En el presente estudio nos proponemos analizar los factores internos y externos identificados en ésta teoría para determinar la influencia ejercida por los mismos en la elección del consorcio de exportación del caso, como una vía para la internacionalización por parte de sus empresas asociadas. Por lo tanto, la siguiente proposición será formulada como sigue:

Proposición 2: Los factores internos y externos influyen en la elección de los consorcios de exportación como vía para la internacionalización de las empresas.

2.3. Teoría de Redes

En otro contexto encontramos que autores como Coviello, Munro, McAuley, Ulf Elg y Ulf Johansson apuntan hacia la teoría de redes argumentando que éstas facilitan el rápido crecimiento de las empresas e influyen activamente en el proceso de su internacionalización. De ésta manera, García Canal, López, Rialp, y Valdés (1998:3) definen los acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas como toda aquella decisión estratégica adoptada por dos o

más empresas independientes que optan por coordinar parte de sus acciones de cara a la consecución de un objetivo, sin que ninguna quede subordinada a la voluntad de la otra.

Por su parte, Ariño y García Pont (1996:134) indican que las alianzas se hacen para adquirir nuevas capacidades y las redes de alianzas que emergen como consecuencia representan el esfuerzo colectivo de grupos de empresas para alcanzar las capacidades colectivas de otro grupo de empresas. Es decir, se establecen “*bloques de empresas*” fuertemente vinculadas en ámbitos específicos con un cierto nivel de competencia entre bloques. Así, autores como Powell (1990) miran a las redes como una tercera forma organizacional. Mientras que Thorelli (1986), las conceptualiza como una forma híbrida de organización entre mercado y jerarquía porque contienen elementos de ambas formas.

Sin embargo, cualquiera que sea la definición de un acuerdo de cooperación entre empresas, podemos enmarcarlas en las características esenciales citadas por Genescà (1995):

- Se trata de un acuerdo duradero entre empresas que mantienen su independencia jurídica y de gestión; y
- Su objetivo es el de mejorar la coordinación de las relaciones que existen entre ambas, intercambiar información o llevar a cabo en común alguna actividad o fase del proceso de producción.

La anterior variedad de conceptos, conduce al planteamiento de una variedad de tipologías de redes basadas en sus distintas dimensiones estructurales y en los diferentes enfoques adoptados por los autores. Así, Johannisson et al. (1987b) considera que existen dos enfoques que usualmente son adoptados para analizar éstas relaciones: las redes interorganizacionales y las redes interpersonales, los cuales son muy utilizados en el contexto de función empresarial y creación de empresas - *entrepreneurship* -.

Por otra parte, encontramos la tipología de redes expuesta por Ariño y García Pont (1996:137-140) quienes basados en la teoría de recursos y capacidades señalan que las empresas pueden desarrollar dos tipos de alianzas: las alianzas complementarias y las alianzas de similitud.

De acuerdo con lo anterior, la elección entre éstos tipos de alianzas o redes es efectuada por las empresas de acuerdo con sus necesidades y con los objetivos que éstas se proponen alcanzar a través de las mismas. Encontramos por tanto, una variedad de objetivos y necesidades que se pueden cubrir a través de las redes de empresas. Por ejemplo, Camisón (1996) argumenta que las redes de cooperación entre pymes permiten configurar una nueva estructura organizativa con una dimensión operativa mayor y más eficiente, que les permitirá acceder a: economías de escala; conjugar economías de especialización productiva con economías de variedad en la gama de productos, mediante la complementariedad entre los participantes de la red; y soluciones conjuntas para problemas comunes, accediendo a competencias o activos que en otro caso, serían prerrogativa de grandes empresas.

Dyer y Singh (1998) por su parte, indican que la ventaja competitiva de las sociedades pueden estar divididas dentro de cuatro categorías: inversión en relación a los activos específicos; intercambio de conocimiento sustancial; incluyendo el intercambio de conocimiento que resulta en el aprendizaje del grupo; la combinación de recursos o capacidades complementarios, pero escasos, que resultan cuando el grupo crea productos, servicios o tecnología nuevos y únicos; y los costes de transacción más bajos, se deben al mecanismo de gobierno más efectivo que a las alianzas de competidores.

De manera similar, Dyer, Kale, y Singh (2001) consideran que la función de una alianza estratégica efectiva es desarrollar cuatro papeles claves: mejorar los esfuerzos para la dirección del conocimiento; incrementar la visibilidad externa; proporcionar coordinación interna; y eliminar los problemas de contabilidad y los problemas de intervención.

En éste contexto, encontramos los consorcios de exportación como un caso particular de alianza estratégica de empresas que se plantean como objetivo principal desarrollar conjuntamente sus mercados exteriores, a partir de un mercado interior común. Por lo tanto, éstos son considerados como una opción estratégica que tiene una empresa cuya finalidad es exportar. No obstante, para realizar dicha elección las empresas deben analizar una serie de factores que pueden influir, tanto en la constitución de la red o alianza, como en el éxito alcanzado a través de las mismas.

En éste sentido, la evidencia empírica sobre redes de empresas nos da una señal de los factores que pueden afectar las relaciones que se producen al interior de éstas y de los distintos elementos tenidos en cuenta por las empresas que forman parte de las mismas. Así, observamos que el crecimiento de las empresas, la visión de nuevas oportunidades, el desarrollo de ventajas competitivas, las características de la empresa, las características de los directivos, las características del entorno, y los costes y beneficios producidos en las relaciones empresariales, entre otros, son algunos de los factores que pueden afectar la creación y el éxito de las relaciones entre empresas, así como los resultados de las mismas. Además, nos indican que, tanto las redes, como las características de la empresa y las características del mercado son factores importantes para la internacionalización de las empresas.

Teniendo en cuenta los argumentos teóricos y la evidencia empírica de la teoría de redes, nos proponemos, a partir del consorcio de exportación objeto de estudio y de sus empresas asociadas, verificar las proposiciones formuladas anteriormente.

3. METODOLOGÍA

La metodología aplicada en el presente trabajo es de tipo cualitativo. Específicamente, se utilizará la estrategia estudio de caso, debido al gran interés que por ésta metodología está surgiendo, dadas las posibilidades que presenta en la explicación de fenómenos contemporáneos en su entorno real (Yin, 1989:23), conduciendo a la elaboración de teorías en las que los elementos de carácter intangible, tácito o dinámico juegan un papel determinante (Sarabia, 1999). A continuación, se explican los elementos relacionados con el uso de dicha metodología:

3.1. Selección de la muestra

Para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas y alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación se ha elegido como caso único de estudio un consorcio de exportación español, cuyo criterio de selección fue el uso de una muestra teórica. Pues, *“el objetivo de la muestra teórica es elegir casos que probablemente pueden replicar o extender la teoría emergente ... deben adicionarse el número de casos hasta la saturación de la teoría”* (Eisenhardt, 1989). De manera similar, Perry (1998) indica que no hay una guía precisa acerca del número de casos que deben ser incluidos y que esta decisión se deja al investigador, puesto que en la investigación cualitativa no existen reglas para definir el tamaño de la muestra.

De cara a replicar las teorías utilizadas en ésta investigación y concretamente, las teorías de la internacionalización de pymes, el caso elegido debe satisfacer el criterio de selección para cualificarlo como tal. Por consiguiente, basados en la revisión de la literatura y teniendo en cuenta la definición y clasificación de los consorcios de exportación, los criterios tenidos en cuenta para la selección del caso objeto de estudio son: el consorcio de exportación debe ser español; debe tener personalidad jurídica independiente; debe estar recibiendo subvención del ICEX y/o del COPCA; su perspectiva de funcionamiento debe ser a largo plazo; debe estar altamente internacionalizado; y debe estar constituido por pymes.

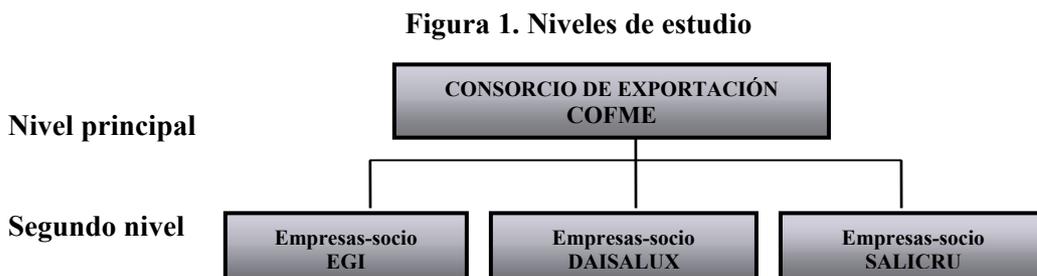
Dados los anteriores criterios, y partiendo de la dificultad existente en España para la creación de éste tipo de redes de empresas - pese a la promoción de los programas de creación de consorcios de exportación liderados por el ICEX y por el COPCA -, y de la dificultad presentada para acceder a la información de los consorcios existentes en España, se ha

seleccionado un consorcio que representa un rango amplio medido por el proceso del desarrollo de su internacionalización, por la minimización de los costes de transacción para las actividades internacionales, por la localización de sus recursos y capacidades claves para generar ventaja competitiva sostenible en el exterior, y por las relaciones de las empresas-socio, entre otros aspectos.

Bajo éstos parámetros, las características relevantes del consorcio de exportación – muestra teórica - seleccionado son: se encuentra ubicado en Barcelona y las empresas-socio que lo conforman se encuentran ubicadas en las comunidades alavesa, catalana y valenciana; la figura jurídica adoptada es la de Sociedad Anónima; es beneficiario del programa de subvenciones para consorcios de exportación promovido por el ICEX y del programa de subvenciones para Consorcios de exportación en destino promovido por el COPCA a través de las diferentes Cámaras de Comercio catalanas; se encuentra en el cuarto año del programa de subvenciones del ICEX. Sin embargo, sus socios han planeado continuar indefinidamente; y ha establecido presencia en más de cien países, y posee plataformas de venta en trece de ellos. Además, los países de destino están ubicados en Europa, Asia, América.

3.2. Diseño de la Investigación

Partiendo de la tipología del diseño de la investigación expuesta por Yin (1989), en el presente estudio se ha seleccionado un caso único cuya unidad principal de análisis o nivel principal estará comprendido por el consorcio de exportación objeto de estudio – COFME -; y el segundo nivel de análisis o sub-unidades dentro de la unidad principal estará constituido por las empresas-socio que integran dicho consorcio de exportación, especialmente, EGI, DAISALUX y SALICRU - figura 1-.



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

La figura 2 nos enseña que el procedimiento metodológico llevado a cabo para la recolección y análisis de la información parte del planteamiento del problema, las preguntas de investigación y los objetivos que nos proponemos alcanzar a través de la misma. Posteriormente, se hizo una revisión de la literatura existente sobre internacionalización de pymes y sobre la teoría de redes, obedeciendo las recomendaciones de Glasser y Strauss (1987: 253)¹ quienes aseguran que *“en la práctica es difícil ignorar la teoría acumulada ya que ésta es importante antes de comenzar el proceso de investigación; es decir, el primer conocimiento común ganado a través del proceso de socialización, inevitablemente influirá en la formulación de las hipótesis por parte del investigador... el investigador debe abstenerse de la apropiación no crítica de ésta reserva de ideas”*. Por consiguiente, *“comenzar sin nada o con una absoluta limpieza del estado teórico no es ni práctico, ni preferido”*. Así, el marco teórico se constituye en una parte importante de nuestra investigación, toda vez que ésta se beneficiará de sus aportaciones científicas.

Con relación a la utilización de múltiples fuentes de datos recomendadas por Yin (1989:29) y al efecto de triangulación que debe lograrse con la misma para garantizar la validez interna, en la presente investigación se obtuvo la información a partir de las siguientes fuentes: una entrevista realizada al director-gerente del consorcio de exportación; una encuesta realizada a los distintos gerentes de cada empresa-socio; una entrevista realizada a una funcionaria de la Cámara de Comercio de Sabadell; una entrevista realizada al doctor Luis Renart profesor de la IESE –

¹ Citado en Perry (1998:788).

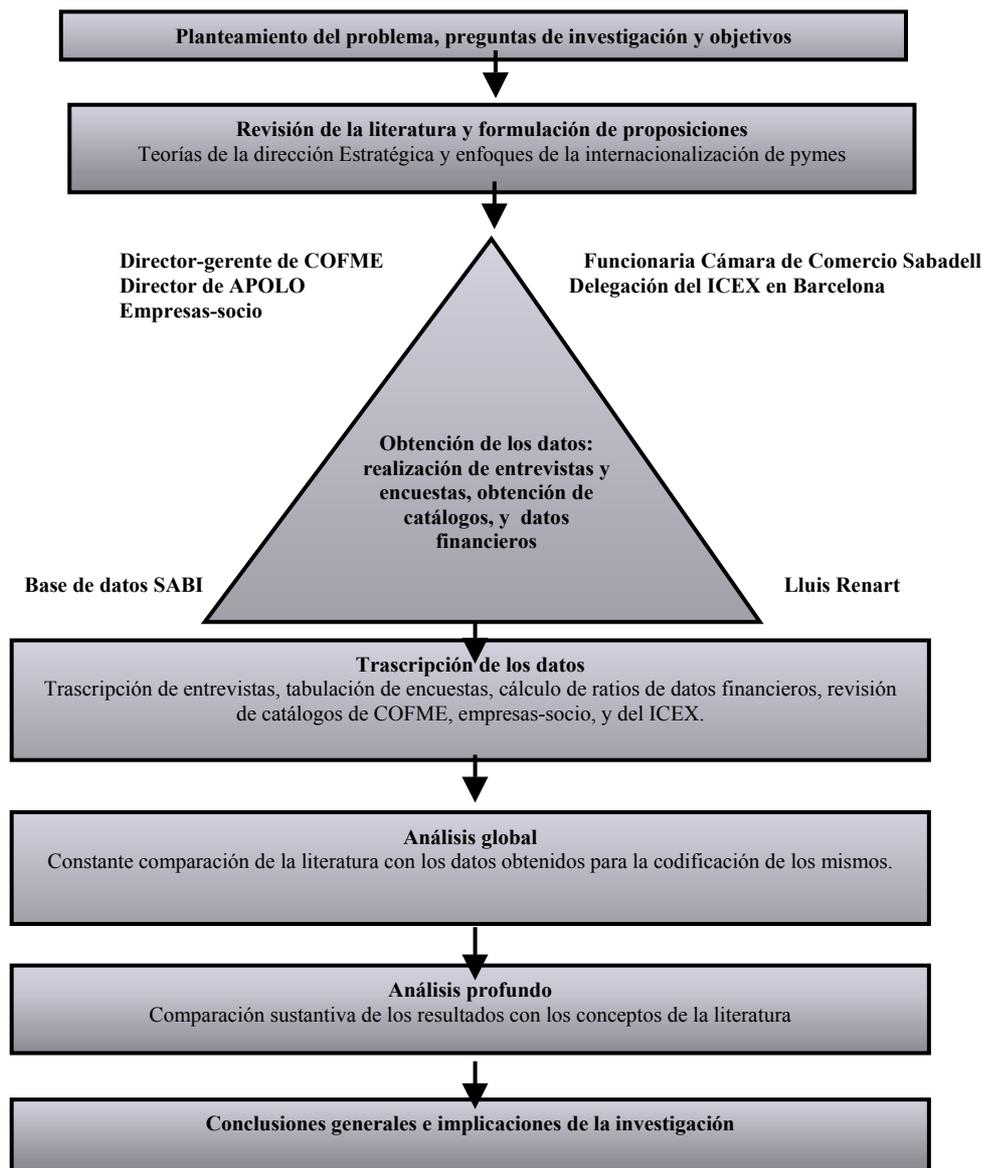
Business School - Universidad de Navarra; catálogos de las empresas-socio y del consorcio de exportación; la Base de Datos SABI - Biblioteca de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB); y documentos del ICEX relacionados con los programas de promoción para la creación de consorcios de exportación.

Las entrevistas fueron concertadas previamente por teléfono y luego realizadas en los despachos de los distintos entrevistados. Estas fueron grabadas en audio *cassetes* y luego trascritas para su posterior codificación, como se explica en la figura 2. Dicha codificación consistió en una comparación constante de los datos obtenidos a través de las mismas, con la literatura utilizada en éste estudio. Por lo tanto, procederemos a continuación a presentar la vinculación lógica de los datos obtenidos a las proposiciones teóricas formuladas a partir del marco teórico; para finalmente, presentar los datos de la investigación a través de una serie de conclusiones generales.

La encuesta fueron enviadas vía correo electrónico a los gerentes de las siete empresas que constituyen el consorcio. Sin embargo, sólo respondieron tres de las mismas. Por lo tanto, los datos de las demás empresas registrados en este trabajo fueron obtenidos de los folletos y catálogos proporcionados por el director-gerente de COFME y de la Base de Datos SABI. La decisión de enviar el cuestionario a los directores de las empresas-socio fue tomada por considerar que es el personal clave de las empresas, bajo el supuesto de que son éstos quienes están envueltos profundamente en el diseño de la estrategia, la planeación y/o implementación de la internacionalización de dichas empresas.

La base de datos SABI fue utilizada con el fin de complementar y/o confirmar la información obtenida a través de las distintas entrevistas y encuestas. De ésta manera, se extrajeron los estados financieros de todas y cada una de las empresas –socio del consorcio correspondientes al período comprendido entre los años 1995 y 2000, los cuales serán útiles para obtener algunos ratios económicos que reflejen el aumento o disminución de los resultados empresariales de dichas empresas a partir de la fecha en que éstas decidieron constituir o vincularse al consorcio de exportación objeto de estudio. Además, para confirmar el tamaño de las distintas empresas, se obtuvo el número de empleados – de las empresas que no respondieron la encuesta -, el valor del total de activos, y el valor de los ingresos de explotación.

Figura 2. Procedimiento metodológico de la investigación



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

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El primer nivel de análisis de la información consistirá en el desarrollo de una estructura descriptiva del funcionamiento del consorcio de exportación COFME y de cada una de las empresas que lo constituyen, la cual nos permitirá en general, cubrir los objetivos de la investigación, y en particular, el primer objetivo de la misma consistente en identificar el perfil de cada una de las empresas industriales españolas que forman parte del consorcio, a través de una adecuada narración de los hechos y circunstancias relevantes de cada una de éstas empresas. Posteriormente, se analizarán las diferentes proposiciones teóricas a partir del caso objeto de estudio, el cual nos permitirá verificar si dichas proposiciones se pueden o no confirmar, para dar respuesta a los demás objetivos y preguntas de investigación propuestos. Por último, las conclusiones finales de nuestra investigación se formularán a partir del análisis.

4.1. Descripción General del Consorcio de Exportación y de las Empresas-socio

El consorcio de exportación seleccionado para éste estudio de caso es el Consorcio de Fabricantes de Materiales Eléctricos (COFME). Las 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., SALICRU Electronics S.A., SLUZ S.A. En primer lugar realizaremos una descripción de las características generales del consorcio de exportación COFME y posteriormente, describiremos las características generales de las empresas-socio que lo constituyen.

4.1.1. Características Generales de COFME

COFME se constituye en diciembre de 1988 como una sociedad anónima con capital de empresas españolas líderes en el sector de materiales eléctricos, cuya participación accionarial es igualitaria – 14,28% -. Su sede central se encuentra en Barcelona y cuenta con la infraestructura adecuada para afrontar los retos planteados. Está integrado por siete empresas del sector de materiales eléctricos de España, las cuales a su vez pertenecen a diferentes subsectores como son: fijaciones y herramientas; iluminación de emergencia; sonido, intercomunicación y megafonía; Porteros electrónicos, videoporteros y sistemas de control de acceso; iluminación técnica y arquitectural; componentes y sistemas; y transformadores y reguladores de tensión.

El objetivo de COFME 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 mundial. Así pues, la internacionalización 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 ambos casos, el consorcio juega un papel clave de planificación y minimización del riesgo derivado de dichas acciones. Por lo tanto, COFME identifica y analiza nuevos mercados, diseña modalidades de acceso, contacta con empresas locales y desarrolla relaciones institucionales. Todo ello, contribuye a potenciar la implantación de las siete empresas-socio y a la vez favorece el crecimiento de las mismas.

Actualmente, COFME tiene presencia en cien países a través de distribuidores; y posee plataformas de venta – consorcios en destino – en trece de ellos, a saber: Alemania, Brasil, Cuba, Emiratos Árabes, Francia, Hungría, Inglaterra, México, Noruega, Portugal, República Checa, Singapur, y China; y su cifra anual de ventas en promedio es 30.000.000 Euros. Sin embargo, su proyección del volumen total de ventas para el año 2002 es de 117.200.000 Euros, de los cuales 86.500.000 Euros corresponden al mercado nacional y 30.700.000 Euros corresponden a exportaciones. Además, ofrece una amplia gama de productos para las más diversas aplicaciones. Varias décadas de experiencia de sus empresas-socio avalan una calidad y un servicio en constante mejora certificados por ISO 9000. La cobertura geográfica en el mundo entero facilita la atención al cliente y confirma las ventajas de un grupo.

4.1.2. Características Generales de las Empresas-socio de COFME

La tabla 1 resume las principales características de las empresas-socio para derivar en un análisis general de las de las mismas.

Tabla 1. Características de las empresas-socio que constituyen COFME

Empresa Características	APOLO S.A.	Daisalux S.A	FERMAX Electrónica S.A.	Salicru S.A.	Electroacústica General Ibérica S.A. (EGI),	HAZEMEYER Española S.A.	SLUZ
Subsector	Fijaciones y herramientas	Iluminación de emergencia	Porteros electrónicos, videoporteros 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 estructuró en 1972.	Fundada en 1981
Domicilio	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
Fecha de ingreso a 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%
Número de empleados	60	65	172	210	86	70	57
Total de activos €	5.404.425	18.660.923	17.656.730	17.920.061	7.206.601	8.452.705	5.969.460
Ingresos de explotación €	7.326.008	11.061.296	24.402.036	30.000.000	7.697.507	15.431.758	8.293.490
Actividad principal	Desarrolla, fabrica y vende una extensa gama de sistemas de fijación y sujeción destinados a su uso en instalaciones eléctricas en la construcción.	Desarrollo y fabricación y venta de alumbrado de emergencia, sistemas de balizamiento, equipos cargador batería, linternas recargables, etc.	Diseño, fabricación y comercialización de transformadores y reguladores de tensión.	Diseño, fabricación y comercialización de transformadores y reguladores de tensión	Diseño, fabricación y postventa de aparatos electrónicos de sonido y megafonía para viviendas y para instalaciones industriales y de servicios.	Fabricación y comercialización de componentes y sistemas.	Diseño, fabricación y comercialización de aparatos y sistemas de iluminación
Mercados	Importante presencia en el mercado nacional e internacional	Importante presencia en el mercado nacional e internacional.	Importante presencia en el mercado nacional e internacional.	Importante presencia en el mercado nacional e internacional.	Importante presencia en el mercado nacional e internacional	Importante presencia en el mercado nacional e internacional	Importante presencia en el mercado nacional e internacional

Proceso del Desarrollo Exportador de las Empresas Industriales Españolas que Participan en un Consorcio de Exportación:
Un Estudio de Caso

Empresa Características	APOLO S.A.	Daisalux S.A	FERMAX Electrónica S.A.	Salicru S.A.	Electroacústica General Ibérica S.A. (EGI),	HAZEMEYER Española S.A.	SLUZ
Objetivo y visión	Seguir incrementando su participación en el mercado tanto a nivel nacional como internacional. Aportar nuevos productos y soluciones a las necesidades. Exigir unas técnicas construcción continuamente en expansión.	Plena satisfacción de sus clientes, mediante la continua adaptación a las nuevas necesidades y exigencias del mercado. Diversificación e internacionalización de los mercados.	Asegurar una eficaz comunicación, acceso, vigilancia y seguridad entre el interior y el exterior de las viviendas, edificios y todo tipo de recintos mediante los equipos más avanzados.	Desarrollar proyectos a medida y la alta fiabilidad de los productos, desarrollados con flexibilidad, agilidad y estrecho contacto con el cliente.	Tener la confianza de la mayor parte del mercado. Innovación constantes, incorporando nuevas soluciones a sus actuales gamas de producto y creación de otras que amplíen las posibilidades de sus clientes.	Crece constantemente en respuesta a las necesidades de sus clientes.	Satisfacer a sus clientes, basándose en garantizar una calidad excelente y una amplia gama, especialmente creada para cubrir cada necesidad específica en el campo de la iluminación. Mantenerse en primera línea en su sector.
Comercialización	Dispone de una completa red comercial que cubre toda España mediante delegaciones propias y representantes en cada provincia, además de una red internacional.	Red comercial nacional constituida por 18 delegaciones, en las principales ciudades españolas.	Dispone de una red comercial nacional e internacional.	Dispone de una red comercial nacional e internacional.	Dispone de una red comercial presente en toda la geografía española y una red internacional de agentes	Dispone de una red comercial propia en España, estructurada en diferentes áreas geográficas.	Tiene dos delegaciones propias en España y una red de representantes nacionales con más de 900 puntos de venta distribuidos en todo el país. Tiene presencia en los cinco continentes y cobertura en más de 45 países
Calidad	Registro ISO 9001 y 9002	Registro ISO 9001 y 9002	Certificado ISO 9001	Certificado ISO 9001	Certificación ISO 9001.	Certificado ISO 9001.	Certificado ISO 9001.
Internacionalización	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 Shangai. 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 coordinado por nuestro propio departamento de exportación.	Tiene presencia en los cinco continentes y cobertura en más de 45 países

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta los datos registrados en la tabla 1 referente a las características generales de las empresas-socio que constituyen el consorcio de exportación objeto de estudio, podemos concluir que éstas pertenecen a diferentes sub-sectores de la industria de materiales eléctricos.

De allí, que sus productos sean complementarios entre sí. De las actividades desarrolladas por cada empresa-socio, es importante resaltar el hecho de que todas realizan completamente los procesos relacionados con sus productos. Es decir, desarrollan actividades relacionadas con el diseño, fabricación, promoción y venta de los mismos. Por consiguiente, la cadena de valor se encuentra organizada jerárquicamente en todas ellas.

Estas empresas fueron fundadas entre la década de los años cincuenta y la década de los años ochenta, observándose que las empresas más jóvenes del grupo son Daisalux S.A. y SLUZ S.A., las cuales fueron fundadas en la década de los ochenta. Sin embargo, su antigüedad es de aproximadamente 20 años. Esto indica, que las empresas-socios del consorcio de exportación objeto de estudio, no son empresas jóvenes y por lo tanto, poseen experiencia en el subsector al cual pertenecen y en el mercado nacional. Podemos observar además, que se trata de empresas cuyo capital social es 100% español, y en éste sentido, podemos confirmar que 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 a COFME en el año 1998 – año en que fue creado el consorcio -, y EGI ingresó en el año 2000. Las fechas de ingreso de las demás empresas-socio no se conocen, pero según su director-gerente, cuatro de las siete empresas-socio ingresaron en el año 1998 y tres de ellas en el año 2000.

Respecto al tamaño de las empresas-socio medido por el número de empleados, total de activos e ingresos de explotación, observamos que se trata de empresas medianas del sector de materiales eléctricos. Así, el número de empleados de las mismas, se encuentra entre 57 y 210; el total de los activos reportados en el año 2000² se encontraba entre 5.404.425 € y 18.660.923 €; y el total de sus ingresos de explotación en el mismo año se encontraba entre los 7.326.008 € y los 26.273.527 €. Dato este que es confirmado por el director-gerente de COFME al responder que sus empresas son de tamaño:

“Mediano, con facturación promedio de 3000 millones de euros anuales y un promedio entre 50 y 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 bien posicionadas en el mercado español, sino que además, son líderes en el sector de materiales eléctricos y en el subsector al cual pertenece cada una de ellas.

Actualmente, éstas empresas se encuentran altamente internacionalizadas. Sin embargo, antes de su vinculación al consorcio su internacionalización era de menor nivel. Por lo tanto, tienen una importante presencia y posicionamiento, tanto en el mercado nacional, como en mercados internacionales. Este liderazgo en el sector y alta presencia internacional, podría explicarse en base a la amplia gama de productos que poseen cada una de ellas, a la calidad de los mismos – certificado ISO 9001 -, y a la constante preocupación por la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Además, algunas de ellas han obtenido reconocimiento de los diseños y calidad de sus productos por parte de importantes organismos internacionales.

Las anteriores características generales de las empresas-socios, les permiten plantearse objetivos y misiones relacionados con la satisfacción al cliente, cubrimiento de necesidades de los mismos, innovación continua aplicada a los productos y procesos actuales y a la creación de nuevos productos acordes a las nuevas necesidades de los clientes - actuales y potenciales -, así como proyectarse internacionalmente para cubrir nuevos mercados.

² Base de datos SABI

4.2. Análisis de las Proposiciones Teóricas

Proposición 1: El proceso de internacionalización de las empresas es más rápido cuando éstas eligen constituirse en un consorcio de exportación.

En el consorcio de exportación COFME se observa que, en tan sólo cuatro años de existencia, ha logrado tener presencia internacional en más de cien países y poseer plataformas de venta - consorcios en destino - en trece de los mismos. Por lo tanto, el argumento de la distancia psíquica no ha sido un factor esencial en el proceso de internacionalización del consorcio y sus empresas-socio, si tenemos en cuenta que los países en que éste consorcio ha tenido mayor aceptación poseen diferente cultura, idioma, educación, clima de mercado, costumbres de las empresas, esquema institucional y grado de desarrollo de la industria. Este hecho se comprueba con la gran acogida que ha tenido el consorcio, en los Emiratos Árabes.

Sin embargo, las actitudes directivas tanto de los propietarios y gerentes de las empresas-socio como las del director-gerente de COFME sí ha sido un factor relevante en éste proceso debido a la gran experiencia y conocimientos de mercados exteriores que poseían sus miembros, ya que como se mencionó anteriormente, una de las exigencias establecidas en los estatutos para pertenecer al consorcio es que las empresas-socio deben estar internacionalizadas. Al respecto el director-gerente del consorcio indicó lo siguiente:

“Todas tienen experiencia en exportaciones a través de representantes o distribuidores y en algunos casos con delegaciones en el exterior. Por lo tanto, son conocedoras de la exportación, las dificultades y los riesgos que conlleva”.

Más aún, al preguntarle cuáles fueron las razones que los motivaron a asociarse, éste respondió:

“Dar respuesta a la globalización, a la evolución del mercado, a la internacionalización del sector, cubrir necesidades que tienen las siete empresas a nivel de empresarios y a nivel de empresas...”

Las etapas desarrolladas por el consorcio de exportación objeto de estudio para el proceso de su internacionalización han sido cuatro en opinión de su director-gerente:

- Definición
- Incertidumbre
- Consolidación
- Desarrollo

La etapa de definición del consorcio es identificada como aquella durante la cual, por iniciativa de un grupo de empresarios del sector de materiales eléctricos, surge la idea de formalizar un acuerdo de cooperación cuyo objetivo principal sea la internacionalización de las empresas que lo constituyen. En ésta etapa se realizan reuniones por parte de los empresarios interesados en el proyecto y se elige al director-gerente que en adelante velará por los intereses de los consorciados y gestionará todas las actividades relacionadas con el proceso de constitución e internacionalización de las mismas.

Durante la etapa de incertidumbre se presentan inconvenientes relacionados con la elección de los socios, toda vez que se deben establecer las características y requerimientos que deben cumplir cada una de las empresas-socio para pertenecer al grupo. Es entonces cuando se establecen las condiciones y requisitos necesarios para llevar a cabo el acuerdo; dentro de los cuales se tienen en cuenta los establecidos por el ICEX para el otorgamiento de subvenciones a los consorcios de exportación y otros adicionales, establecidos por el mismo grupo para seleccionar las empresas-socio que finalmente firmarán el acuerdo de cooperación y constituirán la personalidad jurídica independientemente de la de sus empresas. En éste sentido, los

requisitos establecidos por el consorcio son entre otros: pertenecer al mismo sector; poseer capital cien por cien español; ser empresa familiar; no competir internamente – fabricación de productos complementarios -; tener experiencia internacional; poseer una clara política de innovación y diseños propios de sus productos; tener el certificado ISO 9001; vocación de intervenir y colaborar en una política común; y ser líderes en el subsector al que pertenece cada una de las empresas.

Esta etapa fue considerada por el director-gerente del consorcio como la más difícil de todas ya que, en su opinión, debido a que el vínculo del consorcio con las empresas no es aún fuerte, las empresas sienten la amenaza competitiva de ser fácilmente absorbidas por multinacionales. Es el caso de tres de las empresas-socio que inicialmente formaban COFME y fueron absorbidas por capital extranjero, significando la salida de éstas empresas por no cumplir con uno de los requisitos establecidos tanto por el ICEX, como por el consorcio. Es decir, poseer capital cien por cien español. Por lo tanto, éstas empresas debían ser reemplazadas por otras tres que los cumplieran a cabalidad. En la etapa de consolidación quedan definidas las empresas que finalmente formarán parte de 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 a los socios. En ésta etapa el director-gerente juega un papel importante.

Finalmente, el consorcio alcanza la etapa de desarrollo, durante la cual COFME pone en práctica los planes y programas establecidos por el grupo para alcanzar los objetivos propuestos por el mismo. En ésta etapa se comienzan a ver los resultados y el éxito internacional del consorcio reflejado en la iniciación de las actividades de exportación, el número de países en los cuales tienen presencia, el número de países en los cuales han establecido plataformas de venta, la acogida de los productos en mercados distantes psicológicamente, el intercambio de recursos entre las empresas-socio, el aprendizaje de las empresas, los conocimientos de nuevos mercados, los distribuidores en otros países y, la proyección a largo plazo, entre otras.

Las anteriores etapas desarrolladas por el consorcio del caso indican que efectivamente éste proceso del desarrollo de internacionalización se realiza a través de una serie de etapas como lo plantean los autores de los diferentes modelos de la internacionalización por etapas expuestos en el marco teórico. Sin embargo, éste proceso está planteado para ser asumido por las empresas de manera individual y en éste caso, las etapas han sido desarrolladas por un grupo de empresas españolas a través de un consorcio de exportación.

El caso COFME muestra que a través de acuerdos de cooperación se pueden disminuir las mismas, ya que si bien es cierto que las empresas en forma independiente necesitan obtener a través del tiempo y de manera gradual e incremental, tanto experiencia y conocimientos de mercados extranjeros, como compromiso de recursos en este tipo de actividades, a través de los acuerdos de cooperación ésto se puede lograr si las empresas unen sus experiencias, conocimientos y recursos de distinta índole para explorar nuevos mercados y desarrollar el proceso de internacionalización en un número inferior de etapas que las propuestas por algunos de los modelos - por ejemplo, el modelo de Bilkey y Tesar, 1977 que comprende seis etapas -, y alcanzar más rápidamente y con menos riesgo la internacionalización del grupo. En tal caso, el modelo que más se correspondería con el número de etapas seguidas por COFME, sería el de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975). No obstante, la distancia psicológica y la adquisición paulatina de experiencia y conocimiento de mercados exteriores, así como el compromiso incremental y gradual de recursos de manera independiente, no se corresponderían con las identificadas en éste. Sin embargo, su director-gerente agrega:

“El tiempo juega un papel importante en este aspecto, mientras más tiempo llevas en un mercado mejor serán los resultados”.

Teniendo en cuenta el papel determinante que juegan tanto el director-gerente del consorcio, como los propietarios y gerentes de las distintas empresas-socio, el modelo con el que más se

corresponde el caso COFME es el de Lim, Sharkey y Kim (1991), en el que se distinguieron cuatro etapas que llamaron conciencia, interés, intención y adopción. De éste modo, en el nivel de conciencia tanto los directores de las empresas-socio, como el director-gerente del consorcio, reconocen la exportación como una oportunidad para las empresas; durante la segunda etapa, éstos tienen una disposición favorable hacia la exportación como una estrategia viable para las mismas; luego, el incremento del interés conduce a una intención positiva, la cual los motiva para intentar la exportación; y finalmente, adoptarla como una nueva actividad de las empresas a través del consorcio.

Considerando que el ciclo de vida de un consorcio de exportación según Renart (2000b:37) comprende:

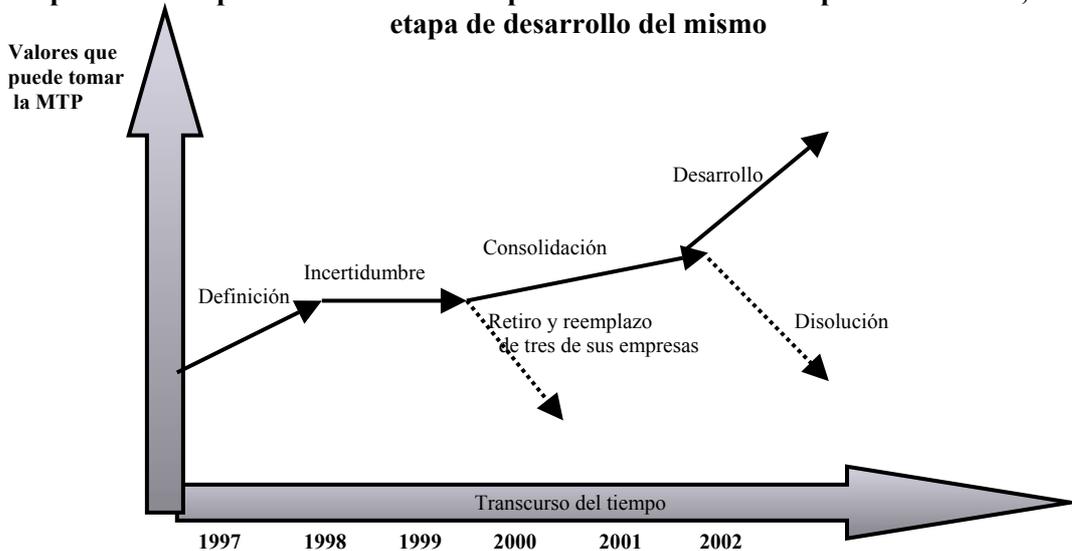
- La fase de diseño o gestación;
- La fase de funcionamiento; y
- La fase de abandono - individual de una empresa-socio, pudiendo las demás seguir en el empeño - o disolución - cuando el consorcio deja de existir -.

Podemos concluir que las tres primeras etapas de COFME se corresponden con las dos primeras etapas del modelo de Renart. No obstante, la tercera etapa de éste modelo, no guarda relación con la cuarta etapa identificada en COFME, debido a que las empresas-socio del mismo han decidido continuar indefinidamente, dado el éxito obtenido hasta el momento. Sin embargo, en la entrevista Renart opinó lo siguiente al respecto:

“Un consorcio bien gestado y bien gestionado podría durar indefinidamente. Sin embargo, en la mayoría de los que yo he visto, al cabo de cuatro o seis años se disuelven, porque a pesar de que sus exportaciones reflejan un crecimiento relevante, se disuelven porque hay otras razones relacionadas con el aprendizaje y las relaciones interpersonales que no están funcionando bien haciendo que ellos se disuelvan. De allí, la paradoja de que un consorcio se disuelva cuando estaba triunfando económicamente. Además, cuando hay una de las empresas que está alcanzando cierto nivel se retira porque ya tiene cierto volumen de ventas y entonces lo puede hacer solo ... Exportar a través de un consorcio cuesta tiempo, esfuerzo, dedicación, y soluciones de compromiso, porque hacer un consorcio no es fácil y a veces pasa uno o dos años durante la gestación buscando socios, haciendo reuniones de los socios, haciendo reuniones con el abogado, diseñando estrategias, decidiendo a qué países exportar, decidiendo sobre el gerente que se va a nombrar, etc. ... es más, muchos consorcios de exportación que se intentan no llegan a constituirse, con lo cual existe mucha gente que pierde tiempo intentando generar consorcios, que ni siquiera llegan a constituirse formalmente y empezar a andar...”

De acuerdo con lo anterior, las etapas del ciclo de vida de COFME, también se corresponden con las etapas del ciclo de vida propuestas por Renart (2000b) como lo muestra la figura 1.

Figura 1. Ciclo de la participación de las empresas-socio en COFME y evolución en el tiempo de la “motivación total a permanecer” (MTP) que sienten los representantes permanentes de sus empresas-socio desde la etapa de definición, hasta la etapa de desarrollo del mismo



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

En la figura 1 se ilustran las diferentes etapas atravesadas por COFME desde el año en que se inició su gestación – 1997 -, hasta el año 2002 - en el que termina la subvención del ICEX-. En éste gráfico se representa el nivel de motivación total para permanecer en el consorcio, por parte de las distintas empresas-socio durante las diferentes etapas desarrolladas por el mismo. Así, observamos que los valores de la MTP comienzan a incrementarse cuando se inicia la etapa de definición, Es decir, a partir del año 1997 – en que inicia la etapa de gestación -, hasta el año 1998 – año en que se constituye COFME -. Luego, los valores de la MPT permanecen estáticos durante la etapa de incertidumbre por ser la etapa durante la cual se produce el retiro y reemplazo de tres de sus empresas-socio. Es en ésta etapa 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 mayor valor, hasta finalmente, alcanzar unos valores máximos durante la etapa de desarrollo, simbolizando los deseos de sus empresas-socio de continuar vinculadas a COFME indefinidamente como lo han manifestado sus representantes permanentes. Lo que en opinión de Renart, es producto de un consorcio bien gestado. La línea punteada que aparece a partir del año 2002 nos indica que en caso contrario; es decir cuando en opinión de Renart un consorcio no está bien gestado y termina la subvención del ICEX, los valores de la MTP comienzan a disminuir, hasta producirse finalmente, la disolución del mismo y las empresas asociadas continúan el proceso de internacionalización de manera independiente.

La funcionaria de la Cámara de Comercio corrobora lo anterior con la siguiente afirmación:

“Todos los grupos que hacemos no llegan a tener la personalidad jurídica independiente y por eso los llamamos pre-consorcios, porque sirven para empezar a colaborar en un mercado y siempre los hacemos en destino, o en los países de destino... Después de los dos años que dura el programa, es posible que el grupo se extinga y cada empresa comience a trabajar en forma independiente, pero ello no quiere decir que el grupo haya sido un fracaso, no, sino, que ya se han logrado los objetivos del programa. Es posible también que el objetivo sea continuar trabajando juntos y contratan como agente o distribuidor al gerente del grupo que hizo la prospección que es el que ha hablado con los clientes y conoce el mercado, o bien se queda con una de ellas y las demás eligen trabajar con otros distribuidores, o incluso el gerente puede

acabar posicionando las empresas y luego ya se retira y las empresas continúan exportando solas”.

En éste sentido, el director-gerente del consorcio indica lo siguiente:

“Inicialmente, sólo las empresas exportan y el consorcio no exporta. Sólo se encarga de montar las plataformas de venta, distribución y servicio al cliente, en otros países. Actualmente, dado el grado de madurez alcanzado por COFME, se están realizando exportaciones también y además, realiza promociones.

En otro contexto, cuando se les preguntó a las empresas-socio por las causas que las motivaron a constituirse en consorcio, respondieron lo siguiente – Tabla 2 -.

Tabla 2. Causas que motivaron a las empresas-socio para constituirse en consorcio de exportación

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

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

De acuerdo con la tabla 2, podemos considerar que la causa que más motivó a las empresas-socio de COFME entrevistadas, fue su internacionalización en primer lugar y la reducción de los costes de promoción externa y el intercambio de experiencia en segundo lugar.

Respecto a los principales propósitos de la cooperación, las respuestas obtenidas fueron las siguientes – 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 empresas-socio.

En la tabla 3 podemos observar que las dos empresas que estuvieron motivadas por la internacionalización para vincularse a COFME, consideran muy importante la cooperación para reducir las barrera para la internacionalización. Por el contrario, para SALICRU es un propósito poco importante, dado que su causa de motivación fue la reducción de los costes en la promoción externa y el intercambio de experiencia. 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 disputas o inconformidades a la hora de tomar decisiones.

Con relación al impacto positivo del consorcio sobre las empresas-socio, 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 empresas-socio.

En la tabla 4 se observa que la empresa SALICRU continúa considerando que de acuerdo con sus intereses particulares, el impacto positivo del consorcio sobre sus empresas-socio no es precisamente la facilidad para la internacionalización. Por el contrario, para las empresas EGI y DAISALUX, éste es un impacto positivo importante.

En este sentido, se les preguntó si al evaluar la red de cooperación en general, ¿qué visión futura tenían sobre la misma para las empresas españolas? Las respuestas obtenidas 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 empresas-socio.

En ésta respuesta – tabla 5 - observamos que para las empresas EGI y DAISALUX su visión futura sobre la cooperación para las empresas españolas es considerada importante, sino, muy importante. SALICRU a pesar de no considerar la internacionalización como lo más importante para su vinculación a COFME – posiblemente porque era una empresa altamente internacionalizada al momento de vincularse al consorcio -, sí que considera importante que las empresas españolas realicen acuerdos de cooperación. Ello, conduce a suponer que los consorcios de exportación persiguen, además de la internacionalización de sus empresas-socio, otros objetivos de igual relevancia para las mismas. De allí, el comentario realizado 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 otra parte, un inconveniente que suele presentarse en la etapa de incertidumbre es la dificultad para encontrar socios en quien se pueda confiar, ya que según Renart:

“Otra de las reglas de oro es que, si quieres hacer un consorcio con tres o cuatro empresas, tienes que entrevistar a veinte o veinticinco porque muchas no te gustarán a ti, o muchas dirán que no. Por tanto, es una labor casi misionera de ir viendo empresas hasta ver cuándo se consiguen las tres o cuatro que estén dispuestas a hacer un consorcio en ciertos términos y condiciones, por eso no es nada fácil y hay mucha gente que lo intenta y fracasa”.

Con relación a la duración del proceso de internacionalización a través de los consorcios de exportación en destino, y para cuya constitución COFME recibe subvenciones del COPCA, la funcionaria de la Cámara de Comercio de Sabadell argumenta lo siguiente:

“La duración de la prospección depende de los mercados. Pero normalmente, la primera prospección dura los seis primeros meses para llevar una información de primera mano y habiendo contactado con las empresas y haciendo las visitas a las empresas. En éste período es cuando se hace un primer tanteo, y a partir de aquí es cuando se empieza a orientar el tema. Hay mercados que se alargan un poco más y otros mercados más maduros en los que la prospección se hace mucho más rápido y se empiezan a hacer cosas más concretas...”

De acuerdo con éste comentario, es posible imaginar que las características de los mercados externos influye en las etapas de la internacionalización de las empresas analizadas. Por lo tanto, éstos factores serán analizados con mayor profundidad en la siguiente proposición 2.

Proposición 2: Los factores internos y externos influyen en la elección de los consorcios de exportación como vía para la internacionalización de las empresas.

En el caso COFME, observamos que la elección de las empresas para su internacionalización ha sido un acuerdo institucional con participación accionarial equitativa entre sus socios. Por lo tanto, las empresas-socio ejercen un control medio sobre la misma y no existe concentración del control, ni del poder en ninguna de las empresas-socio.

Con relación a la influencia de los factores internos, hemos confirmado en el apartado anterior, que efectivamente, los factores internos de las empresas-socio, son determinantes tanto de la constitución, como del éxito del consorcio de exportación objeto de estudio – COFME-. Por lo tanto, en éste apartado, nos centraremos en evaluar la influencia de los factores externos en la elección del consorcio de exportación como un modo de entrada al exterior o como una vía hacia la internacionalización de sus empresas-socio.

Los factores externos – para algunos autores - o riesgo país – para otros autores – son las políticas comerciales, la inestabilidad política, la distancia geo-cultural, la competencia de empresas locales, el mercado de productos, y el desarrollo y crecimiento del país extranjero, los cuales pueden producir lo que algunos autores denominan la volatilidad o la incertidumbre en el ambiente externo.

En la proposición 1 hemos constatado, que la distancia geo-cultural no ha sido un obstáculo para la internacionalización de COFME y sus empresas-socio, teniendo en cuenta el número de países distantes en los que ha logrado penetrar y el número de países en los que ha establecido sus plataformas de venta – consorcios en destino -, especialmente las establecidas en los Emiratos Árabes, China, Cuba, Brasil y Singapur. Esto, debido a que las dificultades tales como el idioma, la cultura, los gustos de los consumidores, las formas de promoción de los productos, etc., son sobrellevadas gracias a que los gerentes comerciales de las distintas plataformas de venta en cada uno de los países de destino, son nativos o viven en los países de destino, por lo que cumplen una función de puente cultural y comercial entre COFME y éstos países. Además, en los otros países donde no existen plataformas de venta, COFME asume un control medio debido a que comparte la propiedad con distribuidores de esos países. Por lo tanto, la distancia geo-cultural, si que es un factor que influye en la elección del consorcio de exportación como una vía para la internacionalización. No obstante, sus efectos negativos son disminuidos y en algunos casos eliminados gracias a la estrategia implementada por COFME. En éste sentido, el director-gerente de COFME afirma lo siguiente:

“...en los que mayor acogida hemos tenido es en los Emiratos Árabes, en México, y Suroeste Asiático.”

Sin embargo, existen otros factores externos que han incidido en su entrada al exterior, por lo que el director-gerente responde que la selección de los países de destino dentro del seno del consorcio se realiza de la siguiente forma:

“Los directores de exportación presentan propuestas de países en los cuales puede penetrar el consorcio. La selección se hace con base en la experiencia, y conocimiento de los socios, directores comerciales y director-gerente del consorcio; con base en información que se obtiene sobre determinados mercados; con base en estudios de mercados que se realizan; o porque se quiere correr un riesgo; o porque se detecta una oportunidad. Por lo tanto, no existe una regla específica para la selección de los países de destino, dado que el mundo es muy

diverso. Si que se producen situaciones que conducen a penetrar en algunos mercados, por ejemplo, el tratado de la Unión Europea con México que hace la reducción de aranceles”.

Esto indica que, las políticas comerciales de los países de destino, son factores influyentes en la elección de los mismos y en la elección de los consorcios de exportación como una vía alternativa para enfrentar este tipo de dificultades.

Otros factores externos que influyen en dicha elección son los conflictos e inestabilidad política. Por ejemplo, el director-gerente de COFME comenta:

“En los países que mayores dificultades tenemos es en los latinoamericanos. La crisis de Argentina, por ejemplo, ha afectado mucho éstos mercados.

Sobre las ventajas de pertenecer a un consorcio de exportación para abordar nuevos mercados en el exterior, la funcionaria de la Cámara de Comercio respondió lo siguiente:

“Las formas como las empresas escogen el país de destino son diversas. Por ejemplo, las empresas siempre están participando en ferias y si llegan clientes de otros mercados que ellos nunca han abordado y les preguntan o se interesan por sus productos, ellos se plantean averiguar por ese mercado y a través de éste programa se investiga sobre ese mercado a un coste más bajo. La mayoría de éstos consorcios o grupos tienen éxito, porque incluso cuando una prospección ha indicado que no es el momento indicado para entrar en un mercado determinado y se debe posponer el proyecto, no se puede considerar un fracaso, al contrario, ha sido con un coste muy bajo, saber realmente qué está pasando en ese mercado, porque supieron quienes eran los posibles clientes potenciales, pero, que en ese momento no estaban receptivos para comprar y esa información la tienen las empresas y éstas se pueden plantear más adelante abordar ese mercado cuando los indicadores del mercado sean más favorables”.

El director-gerente de COFME invierte esfuerzos en la dirección de sus conocimientos y el de las empresas-socio para garantizar la supervivencia del consorcio en el largo plazo. Dichos conocimientos están relacionados con temas de internacionalización, trabajo en equipo, políticas del gobierno local y de los gobiernos internacionales, políticas comerciales, mercados externos, competencia, tecnología, etc. Sin embargo, para incrementar la visibilidad del entorno COFME trabaja constantemente en la adquisición de nuevos conocimientos sobre mercados externos a través de los estudios de mercado que se realizan en los distintos países de destino, asistiendo a ferias empresariales – Arabia Saudita, Francia, España -, estableciendo nuevas relaciones, contratando asesores expertos, perteneciendo a asociaciones - todas las asociaciones del sector y tiene una vinculación más directa con AMELEC³ en la cual están las siete empresas -. En éste caso, el director-gerente de COFME asume el papel de coordinador y orientador de dichos conocimientos para la toma de decisiones por parte del grupo a través del Consejo de Administración.

5. CONCLUSIONES GENERALES

De acuerdo con los resultados presentados anteriormente, podemos finalmente concluir que la internacionalización de COFME se realiza efectivamente a través de una serie de etapas como lo proponen los diferentes modelos empíricos del enfoque gradualista y con las etapas del ciclo de vida de un consorcio de exportación propuestas por Renart (2000). Así, el proceso comprende cuatro etapas:

- Definición
- Incertidumbre

³ Asociación Española de Fabricantes de Materiales Eléctricos y Electrónicos (AMELEC)

- Consolidación
- Desarrollo

Sin embargo, éste proceso fue rápido teniendo en cuenta que la vida del mismo es sólo de cuatro años y, además, tres de las empresas ingresaron en el año 2000- las otras cuatro, iniciaron en el año 1998 cuando se creó -. Por lo tanto, para cuatro de las empresas, la internacionalización se alcanzó en cuatro años y para las otras tres se obtuvo en sólo dos años.

La internacionalización de éste consorcio de exportación y de sus empresas asociadas es posible medirla a través de los siguientes indicadores: número de países en los cuales tienen presencia actualmente, de los cuales, trece son explotados a través de filiales de venta – consorcios en destino – y los demás, con distribuidores y agentes de venta; crecimiento del volumen de ventas a partir del tercer año, el cual asciende a treinta millones de Euros; por la participación en ferias empresariales internacionales – tanto a nivel de empresas-socio, como del consorcio –, las ferias a las cuales asisten se realizan en Arabia Saudita, España y Francia.

Por otra parte, uno de los factores influyentes en la rápida internacionalización de COFME, fueron las características de sus empresas-socio. Así, el perfil identificado en las mismas es el siguiente:

- Fabrican productos complementarios, evitando la competencia interna y configurando un catálogo con una gama amplia de productos de la industria – sector - que satisfagan las necesidades, los gustos, las exigencias y deseos de los consumidores.
- Realizan las diferentes actividades de la cadena de valor. Es decir, todas las actividades relacionadas con 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 productos, procesos, tecnología y servicios acordes con los cambios ambientales.
- Poseen una amplia gama de productos del subsector al cual pertenecen y sus productos poseen la calidad – certificado ISO 9001 – óptima para competir internacionalmente.
- Son empresas maduras – no son empresas jóvenes - que han adquirido: un adecuado posicionamiento en el mercado doméstico – son líderes en el sector-; experiencia y conocimientos en el sector y en el mercado local; y relaciones tanto interpersonales, como inter organizacionales.
- Poseen capital 100% español para cumplir con uno de los requisitos exigidos por los organismos gubernamentales que apoyan la creación de consorcios de exportación a través de subvenciones.
- Son empresas de tamaño mediano medido en su número de empleados – promedio entre 60 y 100 -; su cifra total de activos – promedio entre 5.000.000 € y 15.000.000 € -; y su total de ingresos de explotación – promedio entre 7.000.000 € y los 25.000.000 €.
- Poseen experiencia y conocimientos internacional antes de vincularse al consorcio de exportación, ya que es necesario que conozcan los retos, riesgos, ventajas y desventajas que ello supone, para agilizar y optimizar la toma de decisiones en el seno del consorcio de exportación.
- Sus propietarios-gerentes poseen valores éticos y morales que facilitan el trabajo en equipo, la toma de decisiones, el diseño de los estatutos que rigen las actuaciones de los miembros del grupo, el diseño de objetivos comunes, el intercambio de recursos y capacidades, la ayuda mutua, y otros elementos presentes en las relaciones de empresas y personas. Esto, se traduce en la cultura organizacional de éstas empresas.
- Sus propietarios-gerentes tienen visión internacional para la búsqueda de oportunidades en mercados extranjeros.

Otro factor importante, sino, determinante en la constitución y en el éxito de este consorcio de exportación y de sus empresas-socio ha sido el director-gerente del mismo. Sobre él han recaído

una serie de responsabilidades y funciones que no son fáciles de asumir cuando no se poseen los conocimientos, experiencia, educación, capacidad de líder y ciertas características especiales, necesarias para asumir este reto. En éste sentido, el gerente ha desempeñado un papel clave en los siguientes aspectos:

- Identificación de los recursos y capacidades clave de las empresas-socio para proceder a su explotación en la generación de ventajas competitivas sostenibles para el grupo de empresas-socio y para el consorcio mismo;
- Gestión de las subvenciones procedentes, tanto del ICEX como del COPCA;
- Coordinación y orientación del grupo en los Consejos de Administración y en general, en todas las actividades realizadas en el seno del consorcio;
- Participación en la elaboración de los estatutos;
- Rendición de los informes a los socios,
- Aprovechamiento de las buenas relaciones con personas, empresas y asociaciones;
- Elaboración de estudios en mercados extranjeros; y
- Localización y selección de los gerentes comerciales de los consorcios en destino.

Lo anterior, nos conduce a confirmar la proposición 1: El proceso de internacionalización de las empresa es más rápido cuando éstas deciden constituirse en un consorcio de exportación.

Existen factores externos que también influyen en la elección de los consorcios de exportación como modo de entrada al exterior por parte de COFME y de sus empresas-socio. De ésta manera, los factores que más han influido en las empresas-socio estudiadas para la constitución de COFME como un modo de entrar al exterior son: la internacionalización del sector de materiales eléctricos; la distancia geo-cultural; las políticas comerciales de los países de destino; las políticas gubernamentales de los países de destino; y la inestabilidad política de los países de destino.

El efecto negativo de éstos factores ha sido disminuido y algunas veces eliminado a través del diseño e implantación de estrategias por parte de la dirección de COFME. Dichas estrategias son formuladas a partir de un análisis del entorno de COFME y de sus empresas-socio, para detectar las oportunidades y amenazas latentes en el mismo; y a través de un análisis de cada una de sus empresas-socio para detectar las fortalezas y debilidades de las mismas, como lo hemos mencionado anteriormente.

Así, se confirma la proposición 2: Los factores externos influyen en la elección de los consorcios de exportación, como una vía para la internacionalización de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso José Antonio, 1993. Internationalization process and forms of market penetration: a dynamic proposal. Documento de trabajo 9410. Facultad de ciencias económicas y empresariales Universidad Complutense de Madrid.
- Anderson Erin y Gatignon Hubert, 1986. Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions: *Journal of International Business Studies*. Vo. XVII N°. 3, Fall. 1-26.
- Ariño Martín Africa y García Pont Carlos, 1996. Alianzas y bloque estratégicos: el comportamiento cooperativo como motor de su evolución. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*. Vol. 5, N°. 3, 133- 144.

- Bilkey y Tesar, 1977. The Export Behavior of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firm. *Journal of International Business Studies*. Spring/summer: 93-98.
- Blois K. J., 1990. Transaction Cost and Networks. *Strategic Management Journal*. Vol. 11.
- Camisón Zornoza 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, 9-37.
- Coviello Nicole E., McAuley, 1999. Internationalization and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management international review*. Vol. 39. 223-256.
- Coviello Nicole E., Munro Hugh J., 1995. Growing the entrepreneurial firm, Networking for International market development. *European journal of marketing*. Vol. 29. Nº. 7. 49-61.
- Doherty Anne Marie, 2000. Factors Influencing International Retailers Market Entry Mode Strategy: Qualitative Evidence from the UK fashion Sector. *Journal of Marketing Management*. 16, 223-245.
- Dyer Jeffrey y Singh Harbir, 1998. The Relational View: Cooperative strategic and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management review*. Vol. 29, Nº 4: 660-679.
- Dyer Jeffrey, Kale Prashant, y Singh Harbir, 2001. How to make strategic alliances work. *MIT Sloan Management Review*, Summer, Vol. 42 Issue 4.
- Eisenhardt Kathleen M.. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. Vol. 14, Nº 4, 532-550.
- Elg Ulf y Johansson Ulf., 1996. Networking when national boundaries dissolve. The Swedish food sector. *European journal of marketing*. Vol. 30. Nº. 2. 61-74.
- García Canal Esteban, López Duarte Cristina, Rialp Criado Joseph, 1998. Las Estrategias de Cooperación como Medio de Internacionalización: Experiencia de las Empresas Españolas. Centro de Economía Industrial. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona.
- Genescà Enric, 1995. Estrategia de Cooperación y Competitividad. En Cuervo A. (Dir.), 1995. Dirección de Empresas de los Noventa. Homenaje al pr: Marcial Jesús López Moreno. Editorial Civitas. Madrid. Págs. 439-455.
- Geringer Michael y Herbert Louis, 1989. Control and Performance of international Joint ventures. *Journal of international Business studies*. Summer.
- Johanson and Wiedersheim Paul, 1975. The internationalization of the firm: forth Swedish cases. *Journal of management studies*. October:305-322.
- Johanson y Vahlne, 1977. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development foreign commitments. *Journal of international business studies*. Vol. 8, Nº 1: 23-32.
- Johanson y Vahlne, 1990. The mechanism of internationalization. *International marketing review*. Vol. 7, Nº 4: 11-24
- Kwon Yung-Chul y Konopa Leonard J., 1992. Impact of Host Country Market Characteristics of the choice of Foreign Market Entry Mode. *International Marketing Review*. 10(2), 60-76.
- Leonidou Leonidas C., Katsikeas Constantine S., 1996. The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of international business studies*. Third quarter.

- Moon Junyeon y Lee Haksik, 1990. On the Internal Correlates of Export Stage Development: An Empirical Investigation in the Korean Electronics Industry. *International Marketing Review*. Vol. 7, N°. 5: 16-26.
- Perry Chad, 1998. Processes of a Case Study Methodology for Postgraduate Research in Marketing. *European Journal of Marketing*. Vol. 32, N°. 9/19, 785-802.
- Powell W.W., 1990. Neither Market nor Hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 12. 295-336.
- Renart, Lluís, 2000a. Consorcios de exportación: ventajas, inconvenientes y protagonistas. *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*. Mayo-junio, N° 22.
- Renart, Lluís, 2000b. El ciclo de la participación de una empresa en un consorcio de exportación. *Boletín económico de información comercial española*. 1-14 mayo. N°. 2652.
- Sarabia Sánchez Francisco José, 1999. Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas. Ediciones Pirámide. Madrid-España.
- Shaw Elwanor, 1999. A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study. *Qualitative Market Research: An International Journal*. Vol. 2, N°. 2, 59-70.
- Thorelli H.B., 1986. Networks Between Markets and Hierarchies: *Strategic Management Journal*. Vol. 7. N°. 1. 37-51.
- Yin R. K., 1989. *Case Study Research: Design and Methods*, Applied social research Methods Series. Sage Newbury Park C.A.

Edicions / Issues:

- 95/1 *Productividad del trabajo, eficiencia e hipótesis de convergencia en la industria textil-confección europea*
Jordi López Sintas
- 95/2 *El tamaño de la empresa y la remuneración de los máximos directivos*
Pedro Ortín Ángel
- 95/3 *Multiple-Sourcing and Specific Investments*
Miguel A. García-Cestona
- 96/1 *La estructura interna de puestos y salarios en la jerarquía empresarial*
Pedro Ortín Ángel
- 96/2 *Efficient Privatization Under Incomplete Contracts*
Miguel A. García-Cestona
Vicente Salas-Fumás
- 96/3 *Institutional Imprinting, Global Cultural Models, and Patterns of Organizational Learning: Evidence from Firms in the Middle-Range Countries*
Mauro F. Guillén (The Wharton School, University of Pennsylvania)
- 96/4 *The relationship between firm size and innovation activity: a double decision approach*
Ester Martínez-Ros (Universitat Autònoma de Barcelona)
José M. Labeaga (UNED & Universitat Pompeu Fabra)
- 96/5 *An Approach to Asset-Liability Risk Control Through Asset-Liability Securities*
Joan Montllor i Serrats
María-Antonia Tarrazón Rodón
- 97/1 *Protección de los administradores ante el mercado de capitales: evidencia empírica en España*
Rafael Crespi i Cladera
- 97/2 *Determinants of Ownership Structure: A Panel Data Approach to the Spanish Case*
Rafael Crespi i Cladera
- 97/3 *The Spanish Law of Suspension of Payments: An Economic Analysis From Empirical Evidence*
Esteban van Hemmen Almazor
- 98/1 *Board Turnover and Firm Performance in Spanish Companies*
Carles Gispert i Pellicer
- 98/2 *Libre competencia frente a regulación en la distribución de medicamentos: teoría y evidencia empírica para el caso español*
Eva Jansson
- 98/3 *Firm's Current Performance and Innovative Behavior Are the Main Determinants of Salaries in Small-Medium Enterprises*
Jordi López Sintas y Ester Martínez Ros

- 98/4 *On The Determinants of Export Internalization: An Empirical Comparison Between Catalan and Spanish (Non-Catalan) Exporting Firms*
Alex Rialp i Criado
- 98/5 *Modelo de previsión y análisis del equilibrio financiero en la empresa*
Antonio Amorós Mestres
- 99/1 *Avaluació dinàmica de la productivitat dels hospitals i la seva descomposició en canvi tecnològic i canvi en eficiència tècnica*
Magda Solà
- 99/2 *Block Transfers: Implications for the Governance of Spanish Corporations*
Rafael Crespi, and Carles Gispert
- 99/3 *The Asymmetry of IBEX-35 Returns With TAR Models*
M.^a Dolores Márquez, César Villazón
- 99/4 *Sources and Implications of Asymmetric Competition: An Empirical Study*
Pilar López Belbeze
- 99/5 *El aprendizaje en los acuerdos de colaboración interempresarial*
Josep Rialp i Criado
- 00/1 *The Cost of Ownership in the Governance of Interfirm Collaborations*
Josep Rialp i Criado, i Vicente Salas Fumás
- 00/2 *Reasignación de recursos y resolución de contratos en el sistema concursal español*
Stefan van Hemmen Alamazon
- 00/3 *A Dynamic Analysis of Intrafirm Diffusion: The ATMs*
Lucio Fuentelsaz, Jaime Gómez, Yolanda Polo
- 00/4 *La Elección de los Socios: Razones para Cooperar con Centros de Investigación y con Proveedores y Clientes*
Cristina Bayona, Teresa García, Emilio Huerta
- 00/5 *Inefficient Banks or Inefficient Assets?*
Emili Tortosa-Ausina
- 01/1 *Collaboration Strategies and Technological Innovation: A Contractual Perspective of the Relationship Between Firms and Technological Centers*
Alex Rialp, Josep Rialp, Lluís Santamaria
- 01/2 *Modelo para la Identificación de Grupos Estratégicos Basado en el Análisis Envolvente de Datos: Aplicación al Sector Bancario Español*
Diego Prior, Jordi Surroca.
- 01/3 *Seniority-Based Pay: Is It Used As a Motivation Device?*
Alberto Bayo-Moriones.

- 01/4 *Calidad de Servicio en la Enseñanza Universitaria: Desarrollo y Validación de una Escala de Medida.*
Joan-Lluís Capelleras, José M.^a Veciana.
- 01/5 *Enfoque estructural vs. recursos y capacidades: un estudio empírico de los factores clave de éxito de las agencias de viajes en España.*
Fabiola López-Marín, José M.^a Veciana.
- 01/6 *Opción de Responsabilidad Limitada y Opción de Abandonar: Una Integración para el Análisis del Coste de Capital.*
Neus Orgaz.
- 01/7 *Un Modelo de Predicción de la Insolvencia Empresarial Aplicado al Sector Textil y Confección de Barcelona (1994-1997).*
Antonio Somoza López
- 01/8 *La Gestión del Conocimiento en Pequeñas Empresas de Tecnología de la Información: Una Investigación Exploratoria.*
Laura E. Zapata Cantú.
- 01/9 *Marco Institucional Formal de Creación de Empresas en Catalunya: Oferta y Demanda de Servicios de Apoyo*
David Urbano y José María Veciana.
- 02/1 *Access as a Motivational Device: Implications for Human Resource Management.*
Pablo Arocena, Mikel Villanueva.
- 02/2 *Efficiency and Quality in Local Government. The Case of Spanish Local Authorities*
M.T. Balaguer, D. Prior, J.M. Vela
- 02/3 *Single Period Markowitz Portfolio Selection, Performance Gauging and Duality: A variation on Luenberger's Shortage Function*
Walter Bricc, Kristiaan Kerstens, Jean Baptiste Lesourd.
- 02/4 *Innovación tecnológica y resultado exportador: un análisis empírico aplicado al sector textil-confección español*
Rossano Eusebio, Alex Rialp Criado
- 02/5 *Caracterización de las empresas que colaboran con centros tecnológicos*
Lluís Santamaria, Miguel Ángel García Cestona, Josep Rialp
- 02/6 *Restricción de crédito bancario en economías emergentes: el caso de la PYME en México*
Esteban van Hemmen Almazor
- 02/7 *La revelación de información obligatoria y voluntaria (activos intangibles) en las entidades de crédito. Factores determinantes.*
Gonzalo Rodríguez Pérez
- 02/8 *Measuring Sustained Superior Performance at the Firm Level*
Emili Grifell - Tatjé, Pilar Marquès - Gou

- 02/9 *Governance Mechanisms in Spanish Financial Intermediaries*
Rafel Crespi, Miguel A. García-Cestona, Vicente Salas
- 02/10 *Endeudamiento y ciclos políticos presupuestarios: el caso de los ayuntamientos catalanes*
Pedro Escudero Fernández, Diego Prior Jiménez
- 02/11 *The phenomenon of international new ventures, global start-ups, and born-globals: what do we know after a decade (1993-2002) of exhaustive scientific inquiry?*
Àlex Rialp-Criado, Josep Rialp-Criado, Gary A. Knight
- 03/1 *A methodology to measure shareholder value orientation and shareholder value creation aimed at providing a research basis to investigate the link between both magnitudes*
Stephan Hecking
- 03/2 *Assessing the structural change of strategic mobility. Determinants under hypercompetitive environments*
José Ángel Zúñiga Vicente, José David Vicente Lorente
- 03/3 *Internal promotion versus external recruitment: evidence in industrial plants*
Alberto Bayo-Moriones, Pedro Ortín-Ángel
- 03/4 *El empresario digital como determinante del éxito de las empresas puramente digitales: un estudio empírico*
Christian Serarols, José M.^a Veciana
- 03/5 *La solvencia financiera del asegurador de vida y su relación con el coste de capital*
Jordi Celma Sanz
- 03/6 *Proceso del desarrollo exportador de las empresas industriales españolas que participan en un consorcio de exportación: un estudio de caso*
Piedad Cristina Martínez Carazo