



Consortios de Alta Integración

2010-12-01

Hay muchas formas de emprender la constitución de un consorcio. Existe un buen número de fórmulas como se han descrito en el documento "[Los Consortios de Exportación](#)"

Pero seguramente, antes de definir el tipo de consorcio de acuerdo con estas clasificaciones, las empresas deben valorar si quieren promover una unión fuerte o débil.

Es por ello que, sin ánimo de complicar las diversas clasificaciones ya existentes, hemos querido someter a consideración una nueva clasificación basada en el nivel de integración de los socios del consorcio que nos parece crucial. Los denominamos consorcios fuertes o de alta integración y consorcios débiles o baja integración.

Los consorcios creados en España muestran una tasa de mortalidad prematura elevada. Algunas de las razones del fracaso de los consorcios tienen su origen antes incluso de constituirse. La idea de lanzar un consorcio como una actividad "a ver que hace pero que ni cueste ni moleste" es ya, en buena medida, un anticipo de su epitafio.

Muchas veces, en su génesis, no se contrastan las diferentes visiones que sus integrantes puedan tener. La misión está generalmente clara y es suficientemente compartida pero la idea de futuro – donde queremos llegar – puede diferir sustancialmente.

- **Consortios de Baja Integración:** Se constituyen como primera aproximación al mercado al que se quiere acceder.

Los socios se unen para captar las subvenciones que estén disponibles, sitúan a un responsable de perfil bajo y su objetivo es el de realizar una primera experiencia dedicando el menor número de recursos, tanto humanos como financieros. La relación entre las empresas constituyentes es también débil y se soporta fundamentalmente en la ventaja de compartir costes.

Los consorcios débiles pueden ser una fórmula adecuada para aquellas empresas que ya estén presentes en algunos mercados exteriores o dispongan de capacidad productiva suficiente para operar en solitario en los nuevos mercados y quieran explorarlos a coste reducido.

Los consorcios débiles de internacionalización son viables pero están sujetos a unos mínimos que deben alcanzarse. Un cierto nivel de homogeneidad en cuanto a objetivos a conseguir, canales de comercialización, calidad de productos, posicionamiento de marcas, etc.

CONSORCIOS DE ALTA INTEGRACION

Se forman por empresas que buscan crear una entidad que desarrolle competencias para convertir los recursos de que cada una de ellas en ventajas competitivas sostenibles.

- **Consortios de Alta Integración:** La agrupación se realiza para desarrollar ventajas competitivas.



Los integrantes del consorcio buscan construir una entidad de mayor rango mediante la generación del máximo de sinergias entre los asociados, compartición de know-how y el desarrollo dinámico de capacidades y competencias internas tanto en las empresas como en el propio consorcio.

Es una visión ambiciosa, que pretende entrar a competir directamente con actores de mayor tamaño y recursos, llegar a clientes donde cada empresa individual nunca podría acceder.

En este documento describimos lo que hemos dado en llamar [Consortios de Internacionalización de Alta Integración \(CINAI\)](#).