

IESE



Universidad de Navarra

**CONSORCIOS DE EXPORTACION ENFOCADOS:
EL DISEÑO Y PUESTA EN PRACTICA**

Lluís G. Renart*

*DOCUMENTO DE INVESTIGACION Nº 289
Febrero, 1995*

*Profesor de Dirección Comercial, IESE

**División de Investigación
IESE**
Universidad de Navarra
Av. Pearson, 21
08034 Barcelona

Copyright © 1995, IESE
Prohibida la reproducción sin permiso

**CONSORCIOS DE EXPORTACION ENFOCADOS:
EL DISEÑO Y PUESTA EN PRACTICA**

Existen dos versiones anteriores y más breves del presente documento:

- a) En francés: presentada en la *3ème. Conférence Internationale de Management Stratégique*, organizada por la Association Internationale de Management Stratégique en Lyon, Francia, 9-11 de mayo de 1994 (DI n° 234 bis).
- b) En inglés: presentada en la *Fourth International Conference on Marketing and Development*, San José, Costa Rica, 7-10 de enero de 1993 (RP n° 234).

CONSORCIOS DE EXPORTACION ENFOCADOS: EL DISEÑO Y PUESTA EN PRACTICA

Consortios de explotación enfocados

La bibliografía referente a la conducta exportadora de las empresas ha ignorado con frecuencia la posible opción estratégica de las empresas que pretenden empezar a exportar, consistente en formar equipo con otros exportadores potenciales al objeto de desarrollar conjuntamente sus mercados exteriores.

Después de haber publicado nueve casos sobre seis consorcios de exportación diferentes, el autor de este documento tiene la intención de:

- a) Definir los «Consortios de exportación enfocados», Cexen, como un subconjunto concreto del universo más amplio de los consorcios de exportación en general.
- b) Enumerar las principales ventajas e inconvenientes que puede tener la adhesión o pertenencia a un Cexen desde el punto de vista de una empresa individual.
- c) Recordar el modelo de las dos estrategias.
- d) Presentar la «seudomatriz de los factores de éxito» de un Cexen. Los factores de éxito concretos se enuncian dentro de cada una de las nueve casillas del modelo.
- e) Intentar responder a las preguntas siguientes: ¿Cómo evaluar los resultados de la participación en un Cexen? ¿Qué es un éxito?

Consortios de exportación enfocados, Cexen

La bibliografía sobre la conducta exportadora de las empresas es abundante. Entre los diversos autores, Johanson y Vahlne (1977) han propuesto un modelo de desarrollo de conocimientos y compromisos crecientes en los mercados exteriores. Bilkey (1978) ha revisado 43 estudios sobre la conducta exportadora de empresas situadas en 11 países. Aaby y Slater (1989) han actualizado la obra de Bilkey con una revisión de otros 55 estudios sobre tendencias y resultados de la exportación. Más recientemente, Wongtada y Sisodia (1991) han explorado la influencia implícita de los elementos externos e internos de las empresas sobre su conducta en la exportación.

Sin embargo, la mayoría de los estudios examinados parecen tener en cuenta únicamente la conducta exportadora de las empresas que actúan de manera individual.

Considero significativo que «International Marketing – An Annotated Bibliography», una muy completa bibliografía preparada por Cavusgil y Nevin (1983), no contenga ni siquiera un solo artículo sobre consorcios de exportación. En un sentido amplio, un consorcio de exportación es una alianza de dos o más empresas cuyo objetivo esencial es desarrollar conjuntamente sus mercados de exportación a partir de un mercado nacional común.

Sin embargo, ya existe cierta bibliografía sobre este tema, como Centro de Comercio Internacional (1973 y 1983), Comisión de las Comunidades Europeas (1984), Cambra Oficial de Comerç i Indústria de Terrassa (1986), Da Rocha (1988), Miesenbock (1988), Welch y Joynt (1987).

Por otra parte, se detecta un interés creciente sobre el tema de las alianzas entre empresas, en general. Un gran número de autores de artículos de revistas y de libros señalan que si bien en el pasado las empresas sólo estaban orientadas a competir, parecería ser cierto que un número creciente de empresas actuales siguen compitiendo, pero contemplan al mismo tiempo las oportunidades que ofrecen las estrategias de cooperación. En un reciente artículo, Pekar y Alio (1994) aportan el dato de que, entre 1988 y 1992, se habrían formado más de 20.000 alianzas sólo en Estados Unidos. Los mismos autores indican que a pesar de lo impresionante que es esta cifra «... el nivel de actividad en la creación de alianzas en Estados Unidos es de menos del 10% del mismo tipo de actividades en la Comunidad Europea» (Pekar y Alio, pág. 55). Efectivamente, a lo largo de los últimos años se pueden identificar tres factores que habrían impulsado la mayor creación de alianzas entre empresas de distintos países comunitarios: 1) la ampliación del número de países vinculados a la Comunidad, así como la progresiva desaparición de barreras al comercio intracomunitario, habrían incitado a un mayor número de empresas europeas a intentar dar una respuesta estratégica capaz de aprovechar las nuevas oportunidades de mercado. A menudo, la amplitud del mercado y la limitación del propio tamaño habrían hecho más propensas a las empresas comunitarias a dar una respuesta en equipo o en cooperación entre varios; 2) la entrada en vigor, el 1 de julio de 1989, del Reglamento (CEE) n° 2137/85 del Consejo, de 25 de julio de 1985, relativo a la constitución de Agrupaciones Europeas de Interés Económico. Esta nueva forma jurídico-legal permite crear agrupaciones de empresas amparadas bajo dicha forma jurídica, muy adecuada a las alianzas entre empresas, y 3) finalmente, como es bien sabido, cuando una empresa comunitaria desea pedir una subvención o un contrato a la CE, a menudo encuentra que es requisito indispensable que la solicitud sea cursada en equipo o en colaboración con varias empresas situadas en distintos países comunitarios.

El principal propósito de este artículo es el de presentar el resultado de un esfuerzo de investigación sobre una forma concreta de consorcio de exportación, definido como «Consorcio de exportación enfocado», Cexen (1), identificando cuáles son sus factores clave de éxito. En otras palabras, aspiro a dar una respuesta a la pregunta: «¿Por qué algunos Cexen alcanzan el éxito y otros no?». Como veremos, no es fácil definir parámetros de medición del éxito, incluyendo la cuestión de si dicho eventual éxito o fracaso es del Cexen o de las empresas-socio individuales que lo componen.

A tal efecto, voy a tratar de hacer uso de la bibliografía disponible referente a la conducta exportadora de las empresas, así como de la bibliografía existente sobre el tema de las alianzas entre empresas en general. Sin embargo, la mayor parte de las ideas enunciadas se han generado directamente a partir de los estudios lineales realizados sobre 6

consorcios exportadores españoles, publicados en forma de caso, siendo coautor el profesor Francesc Parés (véase Bibliografía).

Nuestra investigación ha sido estimulada por varios hechos.

Por una parte, parece ser que Camerdata, una base de datos creada por el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España, reúne unos 2.200.000 nombres y direcciones, así como otros datos sobre empresas españolas legalmente registradas. Según la opinión general, que compartimos, muchas de éstas parecen ser empresas muy pequeñas, a las que nadie clasificaría como exportadores potenciales.

Por otra parte, el Censo Oficial de Exportadores Españoles, publicado cada año por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), contiene algo más de 10.000 empresas, que representan, en conjunto, aproximadamente el 95% de todas las exportaciones españolas.

Resulta fácil llegar a la conclusión de que España padece el mismo problema que muchos otros países: ¿Qué se puede hacer para animar a más empresas para que empiecen a exportar?

Para intentar aportar una respuesta más a esta pregunta, el ICEX lanzó en 1984 un programa de promoción de la exportación cuyo objeto concreto era favorecer la creación de consorcios de exportación y «Asociaciones de Nuevos Exportadores» (ANEX). Fue por esto que unos 95 consorcios de exportación españoles recibieron subvenciones oficiales entre 1985 y 1992 (Castro y Moneu, 1993). Este Programa de Promoción de Consorcios de Exportación continúa vigente en 1994, y los nuevos consorcios de exportación pueden beneficiarse de las subvenciones que concede el ICEX por un período de 4 años. Según la Tabla 1, cada año pueden percibir un porcentaje de sus gastos como subvención.

Tabla 1. Subvenciones del ICEX a los consorcios de exportación creados en España

Tipo de gasto	SUBVENCION CONCEDIDA			
	1er. año	2º año	3er. año	4º año
Gastos generales	50%	40%	30%	20%
Gastos de promoción	40%	40%	40%	40%

Por último, nuestra investigación también fue estimulada por el hecho aparente de que, a pesar de la existencia y disponibilidad de estas subvenciones, el número de consorcios de exportación realmente creados en España parecía ser relativamente reducido. Además: a) entre las personas relacionadas con el mundo de la exportación se solía comentar que se hablaba mucho de la posible creación de muchos consorcios, pero que sólo un pequeño porcentaje de ellos llegaban a constituirse formalmente, y a ser puestos, de verdad, en funcionamiento, y b) que incluso cuando se llegaban a crear y a poner en marcha, muchos fracasaban o alcanzaban unos niveles de éxito muy limitados y por debajo de lo previsto inicialmente.

Metodología

Como se ha precisado anteriormente, además de la correspondiente búsqueda bibliográfica, decidimos utilizar como método básico de investigación la redacción y subsiguiente análisis «a fondo» de una serie de casos reales de consorcios de exportación. En la mayoría de los casos, el período de análisis abarca toda la vida de los consorcios de exportación estudiados, es decir, desde el momento de la primera concepción de la idea detonante del proyecto, hasta la disolución del consorcio. Así, pues, hemos estudiado la vida de varios consorcios de exportación a lo largo de períodos que van desde unos cuatro a unos ocho años de vida, en total.

Estos conocimientos, más formales y documentados, han sido complementados mediante numerosas entrevistas y contactos informales con gerentes de consorcios de exportación, a menudo producidos con ocasión de la presentación oral de las ideas fundamentales contenidas en el presente documento, hecha por el autor en unos casi veinte seminarios organizados por el ICEX en otras tantas ciudades españolas, a lo largo de los años 1991 a 1994.

La redacción y el análisis de casos, como método de investigación, ha sido estudiado por Yin (1984), Bonoma (1985), Eisenhardt (1989) y Hamel (1991). En efecto, hemos estimado que el objeto de nuestra investigación exigía un método inductivo de este tipo.

Limitación del ámbito de esta investigación y de sus conclusiones

Muy pronto se identificó una primera cuestión de terminología: cuando se trata de «exportación colectiva», o incluso de «consorcios de exportación», personas distintas dan un significado diferente a estos términos, es decir, que bajo éstas o similares denominaciones se habla de realidades empresariales a menudo muy dispares y distintas entre sí.

Según Eisenhardt (1985, pág. 573): «...el concepto de población (o definición de quién compone el universo de entidades estudiadas) es decisivo, ya que la población define un universo de entidades del cual se va a extraer la muestra objeto de la investigación. Asimismo, la elección de un universo concreto y adecuado evita una variación innecesaria y sirve para definir los límites para generalizar las comprobaciones».

Con objeto de intentar eliminar toda confusión posible inducida por la investigación sobre tipos de consorcios de exportación muy diferentes, teniendo con toda probabilidad factores de éxito distintos, se tomó la decisión de restringir el ámbito de estudio a un subtipo concreto de consorcios de exportación, que he denominado «Consorcios de exportación enfocados», Cexen.

En la Tabla 2 se definen los Cexen siguiendo una serie de criterios. Su aplicación excluye de nuestro ámbito de investigación ciertos tipos de grupos exportadores hallados en el ámbito real, más amplio, de la cooperación para la exportación en general.

Tabla 2

Características de los Cexen	La aplicación de cada una de estas reglas excluye de nuestro ámbito de investigación
<ol style="list-style-type: none"> 1. El número de asociados a un Cexen es limitado. Normalmente, un Cexen tiene menos de 10 asociados y, en la mayoría de casos, entre 3 y 7 empresas miembro. 2. Los miembros de un Cexen son fabricantes de productos o servicios diferenciados. El criterio aplicado para decidir si los productos o servicios son o no «diferenciados» ha sido el de que el cliente pueda saber quién ha sido el fabricante del producto, o el prestador del servicio, de entre los distintos socios del consorcio. 3. La duración de un Cexen no está determinada de antemano ni por el tiempo ni por la tarea a realizar (objetivo específico). 4. Los miembros de un Cexen tienen aproximadamente la misma importancia. 5. Los miembros que participan en un Cexen aceptan un grado relativamente elevado de compromiso económico o comercial, o ambos simultáneamente. 6. El Cexen debe ser capaz de definir una «estrategia comercial conjunta» para el desarrollo en equipo de la actividad exportadora. 	<ul style="list-style-type: none"> – Las asociaciones de exportadores con más de 10 empresas miembro. – Las cooperativas de exportación de productos agrícolas o los grupos exportadores de productos básicos no diferenciados o genéricos («commodities»). – Los planes de cooperación con una duración o tarea predeterminadas, tales como: a) la participación conjunta en una tarea de promoción concreta; la asistencia en grupo a una feria internacional, por ejemplo, y b) las ofertas conjuntas en una licitación internacional en que las empresas se unirían solamente para suministrar cierta cantidad de producto, de acuerdo con unos términos y condiciones prefijados, y sin ulterior compromiso de seguir colaborando. – Las situaciones en las que uno de los asociados sería el «líder», mientras que los restantes serían «seguidores». Por ejemplo, una licitación para llevar a cabo un proyecto «llave en mano», en las que normalmente hay un contratista general que coordina las aportaciones de un gran número de proveedores. – Los acuerdos de cooperación de «bajo compromiso», en los que los miembros se limitan a pagar una cuota relativamente baja, quedan libres de participar o no en las actividades conjuntas, e incluso pueden abandonar el esquema de cooperación más o menos libremente, o sin demasiadas trabas. – Los grupos de exportadores en los que los miembros son libres de establecer y poner en práctica una estrategia comercial de exportación totalmente autónoma e independiente de los demás socios, o cuando dicha colaboración o actuación conjunta se limita a aspectos muy parciales y accesorios.

El hecho de que hayamos excluido de nuestro ámbito de investigación ciertos tipos de acuerdos de colaboración entre empresas, según lo indicado en la Tabla 2, no significa en absoluto que estas otras formas de colaboración entre exportadores, desestimadas aquí, no puedan ser útiles en otros procesos de desarrollo conjunto de exportaciones. Por el contrario, estoy completamente seguro de su utilidad evidente en determinadas circunstancias. Sin embargo, creemos que siguen reglas diferentes y que podrían tener un conjunto de factores de éxito diferentes a los de los Cexen.

Definición de Cexen

Dicho esto, propongo la definición siguiente:

«Los consorcios de exportación enfocados son un tipo concreto o caso particular dentro de las agrupaciones de exportadores, las cuales, a su vez, son un caso particular dentro de las alianzas estratégicas horizontales entre empresas. El objetivo principal de las empresas que deciden participar en un Cexen es el desarrollar sus mercados de exportación a partir de un mercado interior común, al tiempo que adquieren los conocimientos y habilidades necesarios para llegar a ser capaces de seguir exportando de manera individual y autónoma el día en que decidieran abandonar el consorcio o que el mismo pudiera disolverse. Los Cexen tienen un número limitado de asociados, normalmente entre 3 y 7, que son fabricantes de productos y/o servicios diferenciados. Su duración no está definida o limitada de antemano ni por un plazo en el tiempo ni por una tarea concreta a realizar. Las empresas que se asocian a un Cexen tienen aproximadamente la misma importancia, y aceptan un determinado grado, relativamente elevado, de compromiso económico y/o comercial. Además, un Cexen debe ser capaz de diseñar y poner en práctica una estrategia comercial conjunta para el desarrollo en equipo de la actividad exportadora, con un nivel relativamente alto de interdependencia entre los socios en este campo concreto de su gestión empresarial.»

¿Por qué crear o participar en un Cexen?

Toda empresa que contemple la posibilidad de desarrollar sus exportaciones, o de aumentar el volumen de éstas, debe concebir y poner en práctica una estrategia de exportación.

En mi opinión, una estrategia completa de exportación comprende dos componentes estratégicos fundamentales: «una estrategia en el país de origen», más una o varias «estrategias de penetración en los países de destino».

Tal como se utiliza en el presente documento, la expresión «estrategia de exportación en origen» comprende todas las decisiones estratégicas tomadas y puestas en práctica por una empresa referidas a lo que decide hacer *en su propio país de origen* para organizar su esfuerzo exportador. Dicho de otra forma, se trata de las decisiones estratégicas que pretenden contestar a la pregunta: «¿Cómo vamos a organizarnos, en nuestro propio país de origen, para desarrollar nuestros mercados de exportación?». Estas decisiones «en origen» suelen tomarse incluso antes que las que se refieren a la elección de los mercados de exportación (de destino) que la empresa intentará penetrar, y también antes de definir la estrategia o estrategias de penetración concretas que pondrá en práctica al objeto de introducir sus productos en dichos mercados de destino.

La Tabla 3 es un resumen de las principales estrategias de exportación en origen (2).

La bibliografía existente sobre el tema del desarrollo de las exportaciones suele ignorar la existencia de estas opciones estratégicas en origen, a pesar de que toda empresa que decida exportar debe tomar, explícita o implícitamente, una decisión al respecto. No obstante, esta distinción entre estrategia en origen y estrategias de penetración en destino es decisiva para comprender lo que motiva las empresas a crear consorcios de exportación y qué otras opciones estratégicas tendrían a su disposición en caso de que decidieran empezar a exportar.

Tabla 3

1. HAGALO USTED MISMO, CON LOS EMPLEADOS DE PLANTILLA DE SU EMPRESA

- 1.1. Exportación amateur a tiempo parcial. En este caso, el directivo responsable del desarrollo de los mercados exteriores tiene, al mismo tiempo, otras responsabilidades directivas, a menudo bastante más importantes. Con mucha frecuencia, la responsabilidad de desarrollar los mercados exteriores a tiempo parcial recae en el propio director general o en el director comercial de la empresa que desea empezar a exportar. Ya se ve que la expresión a tiempo parcial se refiere al hecho de que la persona responsable del seguimiento, animación y control de las exportaciones sólo dedica a esta tarea una parte, a menudo bien pequeña, de su tiempo.
- 1.2. Exportación profesional a plena dedicación. En este caso, el desarrollo de los mercados exteriores es la única tarea encomendada a uno o varios empleados de la empresa, uno de los cuales suele recibir el título de director o jefe de exportación.

2. USO DE AGENTES DE EXPORTACION EN ORIGEN (EMPRESAS DE GESTION DE EXPORTACIONES)

Un agente de exportación en origen es una persona física o jurídica que recibe el encargo de desarrollar los mercados exteriores de uno o varios mandantes o empresas representadas, estando unos y otros situados en un mismo país. Su remuneración no es un salario, sino que, en la mayoría de los casos, es una comisión sobre las ventas de exportación logradas, aunque el mecanismo de remuneración pactado puede incluir, en ocasiones, el pago de una suma fija periódica de dinero (denominada, en inglés, «retainer»). También suele precisarse qué gastos serán por cuenta y cargo del agente, y cuáles serán sufragados por la empresa representada (viajes, participación en ferias, impresión de folletos, envío de muestras, etc.).

Los agentes de exportación prestan servicios muy diversos. Algunos pueden tomar posesión física y jurídica del producto a exportar, asumiendo con ello el riesgo y ventura de la operación, y generando sus propios beneficios a través de un margen comercial, mientras que otros serían «agentes puros» cuya actividad se limita a la obtención de los pedidos, dejando para las empresas representadas el envío de la mercancía y su facturación y cobro de los clientes situados en los países de exportación (Root, 1987, pág. 77). Desde el punto de vista estratégico, los agentes de exportación en origen pueden clasificarse en tres categorías:

- 2.1. Pequeñas empresas, más bien personales, especializadas en la mayoría de casos en un solo país o en un grupo relativamente homogéneo de países (por ejemplo, los países árabes o los países del sudeste asiático), o en un producto o una categoría de productos concretos.
- 2.2. Grandes empresas multinacionales, como las «Sogo Sosh» japonesas, las cuales disponen de oficinas propias prácticamente en todo el mundo, capaces de manejar todo tipo de productos, y listas para prestar una serie de servicios complementarios, tales como la financiación de las transacciones, el seguro y el transporte de los productos, etc.
- 2.3. Acuerdos tipo «exportación canguro» («piggy back»). En este caso, la empresa que actúa como agente de otra no es una empresa puramente comercial, sino que es otra empresa industrial que acepta el encargo de vender los productos de otros fabricantes (mandantes) en ciertos mercados exteriores, junto con sus propios productos. En general, este tipo de acuerdos suelen requerir que los productos del mandante no sean directamente competitivos con los del agente, pero que, sin embargo, se puedan vender a los mismos clientes finales o a los mismos intermediarios, generando con ello sinergias de venta, almacenamiento, transporte y gestión administrativa.

3. PARTICIPAR EN UN CONSORCIO DE EXPORTACION

Conforme a los conceptos enunciados en este artículo, es evidente que las empresas que desean exportar pueden convertirse en miembros tanto de un consorcio de exportación enfocado, Cexen, como de cualquier otro tipo de consorcio o alianza de los indicados en la Tabla 2 (3).

Estas estrategias de exportación en origen (o, ¿cómo puede organizarse una empresa en su propio país para desarrollar sus exportaciones?) pueden no ser recíprocamente excluyentes. De hecho, una empresa determinada puede elegir poner en práctica una o más estrategias de exportación en origen que sean distintas.

- a) *En el tiempo:* una empresa puede adoptar una estrategia de exportación en origen y, más tarde, cambiar y adoptar otra. Hemos observado que muchas de las empresas que han decidido participar en un Cexen anteriormente habían intentado exportar por su cuenta o utilizando los servicios de un agente exportador en origen.
- b) *En el espacio:* una empresa puede utilizar una estrategia en origen enfocada a un mercado o un conjunto de mercados de destino, y otra estrategia en origen enfocada a exportar a otros países. Esto suele suceder cuando el Cexen tiene un ámbito geográfico de actuación limitado a un país o conjunto de países, mientras que sus propios socios quedan libres para exportar por su cuenta al resto del mundo (véase, por ejemplo, el caso Saconex).
- c) *En la gama de productos* o por familias de productos: una empresa puede utilizar una estrategia en origen para exportar algunos de sus productos, y otra estrategia en origen para la exportación de otra parte de su gama de productos (véase, por ejemplo, el caso Unsack).

Según he podido constatar en mi investigación, con mucha frecuencia las empresas que desean empezar a exportar eligen una de estas estrategias de exportación en origen sin casi tener en cuenta las diferentes opciones de que disponen. En todo caso, lo esencial aquí es tomar conciencia de que la participación en un Cexen no es más que una de las varias estrategias de exportación en origen posibles.

Puede ser útil precisar que hasta aquí no hemos hablado todavía de las diferentes estrategias del marketing de exportación que se pueden diseñar y poner en práctica para penetrar los mercados de exportación en destino. Hasta este punto, sólo hemos revisado las diversas estrategias que una empresa tiene a su disposición para organizar sus esfuerzos exportadores en su propio país de origen.

¿Por qué participar en un consorcio de exportación enfocado? (¿Por qué escoger precisamente este «camino estratégico», en vez de intentar desarrollar las exportaciones solo y con personal de plantilla, mediante un agente de exportación en origen, o dentro del marco de un acuerdo o alianza internacional de representación comercial recíproca?)

Cuando una empresa toma la decisión de participar en un Cexen es muy importante que sus directivos sean conscientes del hecho de que esta estrategia de exportación en origen tiene, como todas las demás opciones posibles, ventajas e inconvenientes, razones a favor y razones en contra. Según mi experiencia, los directivos de empresas que deciden participar en un Cexen suelen tener en cuenta más fácilmente los pros, mientras que les resulta más difícil tomar conciencia de los contra. No debemos olvidar que siempre, o casi siempre, adherirse a un consorcio de exportación es algo que se decide por primera y, seguramente, única vez. Es decir, que las empresas implicadas, al igual que sus directivos, carecen de experiencia previa en este tipo de iniciativas. En la práctica, cuando las empresas adheridas a un Cexen toman por fin

conciencia de las desventajas o inconvenientes de participar en este tipo de alianzas, puede ser demasiado tarde para poder realizar una acción correctiva eficaz, cuando hubiera sido relativamente fácil tomar medidas preventivas que hubieran evitado o paliado el problema.

Por tanto, resulta muy importante detallar las ventajas e inconvenientes de participar en un Cexen. Las primeras pueden reforzar la voluntad de participar. El conocimiento de las segundas no debería desanimar a los posibles participantes, sino tan sólo animarles a estar prevenidos, a no desanimarse en cuanto surjan las primeras desavenencias y, sobre todo, a tomar, en la fase o etapa de gestación o diseño del Cexen, las medidas preventivas que puedan ser útiles para minimizar el impacto negativo de dichos inconvenientes, muchos de los cuales suelen ponerse en evidencia durante la fase de funcionamiento del mismo.

Principales ventajas de participar en un Cexen

1. Probablemente, la principal ventaja, por lo menos en España, es que sólo formando un consorcio de exportación se pueden obtener ciertas subvenciones que concede el ICEX con este propósito. Como se ha dicho anteriormente, la suma puede alcanzar, por término medio, aproximadamente un 35-40% de los gastos de un nuevo Cexen durante los 4 primeros años de su existencia. Además, es posible obtener otras subvenciones complementarias, concedidas por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, para fomentar la colaboración entre empresas y su internacionalización. Finalmente, algunos organismos de Comunidades Autónomas también pueden conceder ciertas subvenciones para el mismo fin, es decir, que sólo se pueden solicitar y ser concedidas si se trata de un consorcio (o alianzas, en general, en el caso del Ministerio de Industria).

2. Es evidente que la parte de los gastos no reembolsada por las subvenciones (del ICEX o de otras fuentes externas) será pagada por los miembros participantes, mediante la aplicación de algún tipo de fórmula o sistema de reparto o imputación de aportaciones (véase más adelante). Por ejemplo, en el caso de un Cexen creado por 6 empresas miembro, cuyos gastos durante el primer año fuesen, por ejemplo, de 20 millones de pesetas, si el ICEX les concediera una subvención de aproximadamente un 40% de dicho importe, es decir, de unos 8 millones de pesetas, y si los socios hubieran pactado un sistema de reparto o atribución de cuotas lineal, cada empresa debería aportar-pagar únicamente unos $12 : 6 = 2$ millones de pesetas.

3. Dada la dilución de gastos detallada en el punto anterior, las empresas que forman parte de un Cexen pueden sentirse más predispuestas, desde el punto de vista psicológico, a contratar a un director general profesional de primer orden y muy competente. Como veremos a continuación, el director general del consorcio es uno de los factores clave de éxito más decisivos. El contratar a un director general mediocre para el Cexen puede crear una situación en la que se vea a «un ciego guiando ciegos».

4. Casi por definición, el Cexen estará en condiciones de vender una gama de productos más amplia al agrupar los diversos productos o servicios fabricados por los diferentes miembros. Si la elección de empresas y productos es acertada, se pueden generar importantes economías de escala.

5. Casi por el mismo motivo, el Cexen puede disfrutar de un mayor poder de negociación con eventuales agentes o representantes, frente a los canales de distribución o clientes finales en los países de destino de las exportaciones.

6. Las distintas empresas-socio y sus directivos pueden realizar aportaciones diversas al Cexen. Por ejemplo, uno de los asociados puede tener ya cierta experiencia en la exportación, otro podría disponer de uno o varios distribuidores en el extranjero, o incluso un tercero podría ser capaz de hablar un idioma extranjero difícil. Una vez más, si éstos reúnen sus experiencias, conocimientos, contactos, capacidades, etc., el conjunto puede ser más poderoso que cualquiera de las empresas miembro. En otras palabras, las empresas-socio y sus directivos, no sólo pueden hacer aportaciones económicas, sino también de otros muchos tipos.

7. El éxito exportador de uno de los miembros del Cexen puede arrastrar o facilitar el de los restantes socios, generando lo que puede designarse como «efecto locomotora».

8. Algunos autores y hombres de empresa opinan que una de las habilidades clave de las empresas del futuro será la de saber participar en distintos tipos de alianzas. Ahora bien, ésta es una capacidad o habilidad que las personas y las organizaciones no adquieren fácilmente. Si un directivo desea que su organización aprenda a participar en alianzas, probablemente la mejor manera de hacerlo sea mediante la práctica. Un Cexen es un tipo relativamente menos complicado de alianza, por lo que, en opinión de este autor, podría ser un buen medio para que una organización vaya aprendiendo los tipos de habilidades necesarias para participar en alianzas.

Principales inconvenientes de participar en un Cexen

1. Las empresas miembro de un Cexen pueden, en mayor o menor grado, competir entre ellas. Esto puede plantear múltiples problemas. Como veremos a continuación, la situación ideal sería poder crear un Cexen en el que las empresas miembro vendieran productos complementarios, es decir, que no estuvieran directamente en competencia entre ellos. Este ideal es difícil de alcanzar, y un consorcio puede tener éxito aun cuando pueda existir un cierto grado de competencia entre los miembros. Si dicho nivel de competencia es alto o muy alto, deben arbitrarse métodos previamente pactados para repartirse los pedidos que se consigan. También es preciso tener en cuenta que puede haber ya un cierto nivel de competencia entre los socios en el momento del acto formal de constitución del Cexen (competencia innata), o que el fenómeno de la competencia entre socios puede aparecer posteriormente, como resultado de cambios unilaterales en las políticas de productos de uno o varios miembros, producidos una vez que el Cexen esté creado y funcionando (competencia sobrevenida).

2. Si bien es cierto que se producirá un efecto de dilución de gastos entre los miembros, el reverso de la moneda implica una casi inevitable dilución de esfuerzos comerciales. Este hecho es definido por mi amigo y coautor de varios casos sobre los Cexen, Francesc Parés, como el «síndrome del pastel». Con la creación de un Cexen, las empresas podrán «hacer un pastel más grande», ¡pero sólo recibirán una porción del mismo! El director general del Cexen deberá intentar desarrollar las exportaciones de todas las empresas miembro. Sus esfuerzos se diluyen entre todas las empresas.

3. Puede producirse un desacuerdo entre las diferentes estrategias ideales de exportación que desearía poner en práctica cada uno de los socios del consorcio. Un miembro puede desear contemplar Estados Unidos como mercado objetivo de máxima prioridad, mientras que otras empresas miembro desearían elegir Alemania, China o Nigeria. Un miembro puede desear la presencia del Cexen en varias ferias internacionales, mientras que otro puede creer que lo mejor sería que el Cexen dedicase sus recursos económicos a

contratar un equipo de vendedores propios para visitar a los clientes potenciales. Otra empresa miembro puede pensar que «nada de esto; yo propongo que la mayor parte de nuestro presupuesto sea dedicado a insertar anuncios en revistas técnicas o sectoriales, porque éste es el medio de acción comercial más eficaz para promocionar mis productos».

En otros términos, puede ser difícil que los socios de un Cexen lleguen a un consenso que permita definir con claridad cuál debe ser la estrategia comercial conjunta de exportación a poner en práctica.

4. La necesidad de alcanzar y de darse por satisfecho con algunas o muchas decisiones de compromiso. El punto 3 anterior es un indicio de que casi siempre habrá cierta probabilidad de que la estrategia de exportación conjunta finalmente adoptada para el Cexen, pueda no satisfacer plenamente a algunos o a ninguno de los miembros participantes. «Hemos acabado por aceptar al Reino Unido como mercado objetivo prioritario del Cexen. En realidad, no era un mercado prioritario para nadie, pero era el único en el que hemos sido capaces de llegar a un acuerdo porque, por lo menos, todos teníamos un cierto interés en exportar allí.» Estas decisiones de compromiso, de «mínimo común denominador», pueden acabar infraoptimizando la acción comercial conjunta.

5. Pérdida de libertad. En la mayoría de los Cexen, los estatutos o reglamentos internos estipulan que las empresas miembro no pueden exportar de forma independiente; sólo pueden exportar a través del Cexen. En ocasiones, esta regla puede ser universal a nivel de productos y países, es decir, que ningún miembro puede exportar ninguno de sus productos a ningún país, a menos que lo haga conjuntamente y conforme a las normas del Cexen. En otros Cexen, las reglas pueden ser menos restrictivas, tanto a nivel de los mercados objetivo de exportación como de los productos vendidos.

En todo caso, siempre hay un cierto grado de pérdida de libertad de acción exportadora independiente por parte de las empresas miembro. Al estar sujetas a las reglas o estatutos del Cexen, convenidas y aceptadas por todos los miembros, esta pérdida de libertad puede ser más o menos importante, y puede crear un mayor o menor grado de interdependencia entre los socios del consorcio.

6. Imagen negativa. Si uno de los miembros del Cexen realiza una labor comercial mediocre (productos de mala calidad, servicio insuficiente, trato deficiente con el cliente...), la imagen de los socios que actúan correctamente puede deteriorarse como consecuencia de los errores del primero.

7. Con bastante frecuencia, en el seno de los Cexen se producen incidentes económicos y financieros de tres tipos, o con tres posibles orígenes:

- a) Como consecuencia de una insuficiente capitalización inicial, o por tener gastos excesivos, un Cexen puede sufrir pérdidas que deben ser soportadas por las empresas miembro. O incluso, sin perder dinero, las subvenciones pueden tardar en ser efectivamente cobradas, produciéndose, en ambos casos, tensiones de tesorería.
- b) En segundo lugar, pueden surgir tensiones entre los asociados, derivadas de la definición y subsiguiente aplicación de los mecanismos internos concretos aprobados para determinar el importe de la derrama a pagar por cada asociado para cubrir los gastos del Cexen (es decir, del sistema de determinación de las aportaciones económicas que debe realizar cada empresa miembro del Cexen).

- c) En tercer lugar, alguna de las empresas miembro del Cexen puede suspender pagos, quebrar o tener problemas financieros, por sus actividades propias y autónomas al margen del Cexen. Estos problemas pueden tener consecuencias económicas adversas para el consorcio si, por ejemplo, un miembro deja de pagar sus deudas o su aportación económica al Cexen.

8. Por último, pero no por ello menos importante, pueden producirse en el seno del Cexen tensiones entre asociados, cuyo origen sería atribuible a los posibles grados diferentes de éxito comercial entre los mismos. Con frecuencia, a lo largo de los años, sucede que el volumen de ventas de exportación de un asociado crece rápidamente, mientras que el volumen de exportaciones de otros asociados permanece estancado o apenas aumenta. Esto puede generar tensiones entre las empresas miembro si alguno de ellos recela de que otros pueden estar recibiendo, por ejemplo, un trato privilegiado o mayores atenciones por parte del gerente.

El modelo de las dos estrategias comerciales

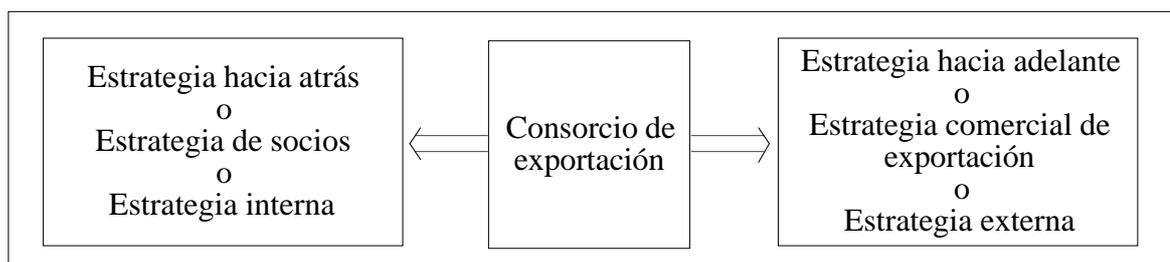
Este modelo permite visualizar el hecho de que un Cexen debe diseñar y poner en práctica dos estrategias de marketing en lugar de una sola. Una dificultad adicional es que estas dos estrategias deben ser diseñadas y puestas en prácticas al mismo tiempo, y que se hallan en relación recíproca, de manera que el éxito o fracaso de una de ellas será un factor muy importante para alcanzar el éxito o el fracaso de la otra.

La existencia de estas dos estrategias ya fue identificada por Welch y Joynt (1987), quienes las definieron como los ámbitos en los que los consorcios de exportación deberían intentar alcanzar el éxito.

Sin embargo, Welch y Joynt parecen admitir que una de las dos (la creación del grupo) debe ser determinada antes de tomar en consideración la otra (la penetración del mercado exterior). En mi opinión, este punto de vista es demasiado estático y se puede interpretar en un sentido de una simple prelación en el tiempo de la decisiones tomadas en un ámbito, frente a las tomadas en el otro. De acuerdo con lo constatado en los estudios longitudinales de los Cexen estudiados, esta relación entre las dos estrategias es muy dinámica. Los órganos de gobierno de los Cexen siempre están rediseñando y poniendo en práctica estas dos estrategias simultáneamente. El director general de un Cexen pasa constantemente de una a otra, y viceversa, a lo largo de toda la vida activa del Cexen.

La Figura 1 muestra estas dos estrategias:

Figura 1



La estrategia hacia adelante comprendería todos los planes de acción diseñados y puestos en práctica con el objetivo de penetrar en los mercados extranjeros. Es decir, que comprende decisiones y actuaciones en temas tales como el análisis de la demanda y la segmentación del mercado, definición de la gama de productos, marca, calidad, fijación de precios, canales de distribución, equipo de ventas y publicidad, promociones y relaciones públicas. En definitiva, la estrategia hacia adelante no sería sino la misma estrategia comercial de exportación que un director de exportación profesional y competente debe ser capaz de diseñar y poner en práctica para desarrollar los mercados exteriores de una empresa cualquiera. Aunque convendría matizar la siguiente afirmación, en una primera aproximación la estrategia hacia adelante sería muy similar a la estrategia comercial de exportación que seguramente diseñaría y pondría en práctica el propio gerente del Cexen en el caso hipotético de que, en vez de constituir un Cexen, las empresas-socio se hubieran fusionado, y una vez llevado a cabo el proceso de fusión, encargaran al mismo gerente la apertura de los mercados exteriores de la gama de productos de la empresa resultante de la fusión.

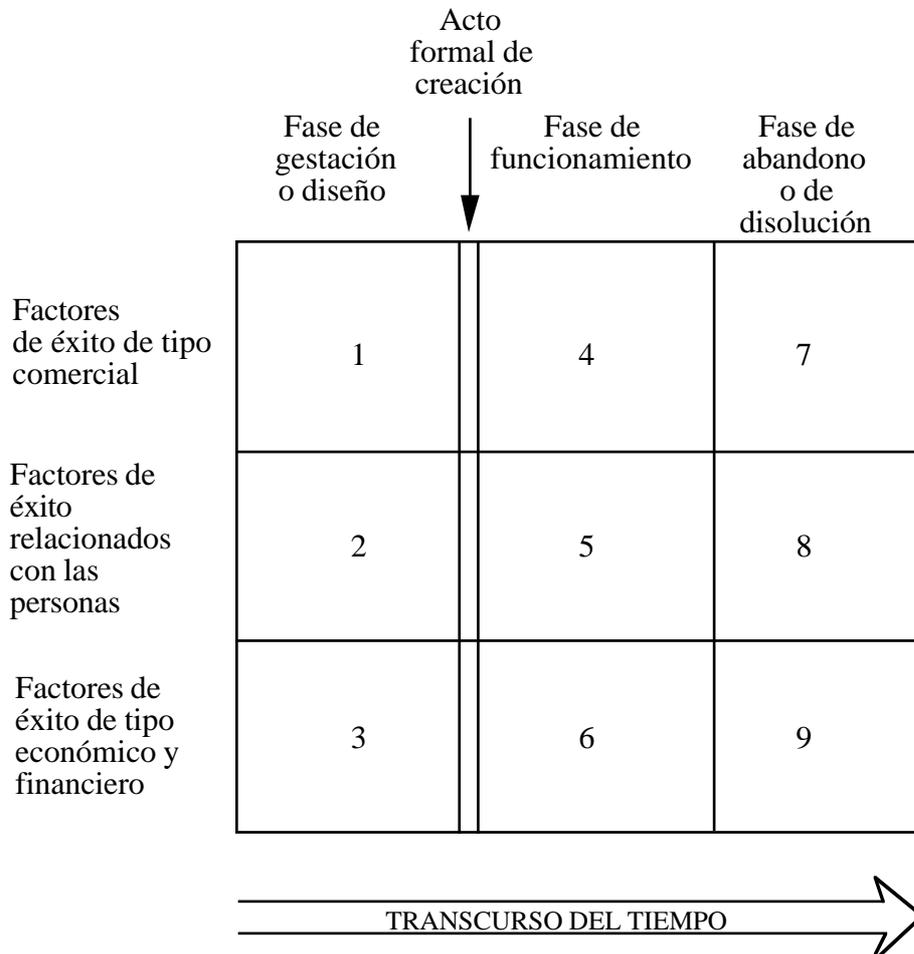
La estrategia hacia atrás define las relaciones entre el Cexen y sus socios, así como las relaciones de los socios entre sí. Comprende, por tanto, todas las decisiones y planes de acción puestos en práctica por un Cexen, relativos a la identidad de sus socios, su número, características o tipología, así como las aportaciones al Cexen a realizar por las empresas miembro. También comprende la definición de los servicios a prestar por el Cexen a las empresas miembro. Por consiguiente, un Cexen puede ser concebido como una sociedad de servicios cooperativos cuyos miembros son sus propietarios y garantizan su funcionamiento. Como tal, esta asociación o esquema de cooperación debe decidir, por una parte, el número de miembros, el tipo de empresa que puede ser miembro y los servicios a prestar a los miembros. Por otra parte, el Cexen debe decidir la derrama que debe pagar cada uno (el sistema de determinación de las aportaciones de las empresas miembro al Cexen) por los servicios prestados. Una estrategia hacia atrás puede definirse como estática cuando sólo toma en consideración las relaciones con las empresas miembro que ya lo son. Viceversa, podemos definirla como dinámica si tiene en cuenta que alguna de las empresas que forma parte del Cexen en un determinado momento podría decidir o ser invitada a abandonar el consorcio, y/o que se podría invitar a nuevas empresas a entrar y convertirse en socios del Cexen.

La seudomatriz de los factores de éxito de un Cexen

He dado a este segundo modelo el nombre de seudomatriz porque no es una matriz en el sentido matemático. Se trata más bien de la expresión gráfica de una hipótesis importante: un Cexen pasa por tres fases o períodos sucesivos en su existencia: la fase de gestación o diseño, la fase de operación o funcionamiento, y la fase de disolución o abandono. En cada una de estas tres fases se distinguen tres grandes categorías de factores de éxito: factores de éxito comerciales, factores de éxito relacionados con las personas y factores de éxito económico-financieros.

La Figura 2 representa la seudomatriz de los factores de éxito de un consorcio de exportación. Como veremos, los diversos factores clave de éxito («key success factors») pueden clasificarse en función de su posición en cada una de las casillas de la seudomatriz.

Figura 2



La fase de gestación o diseño del Cexen

En mi opinión, ésta suele ser la fase más decisiva en la existencia de un Cexen. En efecto, la mayor parte de las decisiones importantes se tomarán en esta fase, hasta el punto de que el diagnóstico sobre la probabilidad del éxito final de un Cexen concreto podría realizarse ya en el momento del acto formal de constitución. El diagnóstico sobre la probabilidad de éxito de un Cexen, emitido justo después de su constitución formal, tendría cierta similitud con el que los padres de un niño recién nacido le piden a su médico pediatra. En otras palabras, creo que una persona experta podría dictaminar, ya en este momento de la vida de un Cexen, si el consorcio acabado de crear ha nacido sano o tiene alguna enfermedad que haga temer por su futuro desarrollo hacia la edad adulta. Sin embargo, es cierto que algunos errores o decisiones incorrectas tomadas durante la fase de gestación o diseño pueden ser rectificadas posteriormente, en la fase de operación o funcionamiento.

La fase de gestación o diseño se inicia en el momento en que alguien tiene una primera idea intuitiva, general y poco concreta, de que seguramente sería bueno crear un consorcio de exportación, y termina el día en que las empresas miembro suscriben formalmente el acta de constitución o cualquier otro documento de creación legal del Cexen.

Evidentemente, el consorcio todavía no existe durante la fase de gestación. No es más que un proyecto, una idea. En la mayoría de ocasiones, la fase de gestación se prolonga durante un período de 1 a 2 años.

Casilla 1. Factores de éxito comerciales en la fase de gestación o diseño

El punto de arranque hacia la creación de un Cexen en potencia suele darse cuando alguien, normalmente el promotor (véase la Casilla 2, a continuación), tiene la idea germinal de que podría ser bueno constituir un consorcio de exportación. Esta primera idea, o plan de partida, suele incluir, aunque sea tan sólo de manera intuitiva e incompleta, un «perfil ideal» de quiénes podrían formar parte, es decir, llegar a ser socios, así como un barrunto del propósito o primer plan de acción para la exportación. Por ejemplo, cuando un empresario o un directivo se dice: «Quizá podría ser una buena idea reunir en un consorcio a 4 ó 5 bodegas elaboradoras de vino, de denominaciones de origen distintas, para vender conjuntamente nuestros vinos en todo el mundo».

La definición ideal de la gama conjunta de productos a exportar sería aquella en la que fabricantes diferentes suministrarían productos diferenciados, con poca o ninguna competencia directa entre ellos, pero que pueden ser vendidos a los mismos clientes finales o a través de los mismos canales de distribución, utilizando la misma estrategia comercial de exportación y la misma logística. Un grado significativo de competencia interna exigirá fijar, desde el principio, una serie de reglas de asignación de los eventuales pedidos a los diferentes miembros que pueden suministrar el mismo tipo de productos, o productos muy parecidos.

A continuación, será preciso identificar un número razonable de miembros potenciales del Cexen a constituir, susceptibles de suministrar este tipo de productos con niveles de calidad aceptables, en cantidades suficientes y a un precio competitivo a nivel internacional.

Desde el punto de vista del marketing de exportación conjunto, la elección de los mejores asociados es, sin duda, un factor clave de éxito. Un buen método para reconocer a los exportadores potenciales es el enunciado por Yang, Leone y Alden (1992).

Una vez hecho esto, se invitará a los asociados elegidos a reunirse y preparar las líneas generales de una estrategia del marketing de exportación conjunto: «Suponiendo que estas empresas llegáramos, efectivamente, a constituir un consorcio de exportación, ¿cuál sería nuestra estrategia comercial conjunta? ¿Por qué sería mejor hacerlo en equipo en vez de desarrollar nuestras exportaciones de manera independiente, es decir, cada uno de nosotros por su propia cuenta?». Este plan de acción comercial exige que los futuros socios del consorcio decidan cuestiones tales como: los mercados objetivo de exportación prioritarios, así como los segmentos de mercado objetivo que se intentará penetrar en los mercados nacionales escogidos como objetivo prioritario; el uso o no de una marca común; el tipo y amplitud de los mecanismos a utilizar en el marketing de exportación (ferias internacionales, publicidad, equipo de venta directa, etc.), sus costes y los resultados de venta esperados.

Debería llevarse a cabo un mínimo de investigación comercial para ayudar a determinar cuáles podrían ser los mercados de exportación más prometedores, el potencial de los mismos, así como cualesquiera otras informaciones relevantes para diseñar un plan comercial de penetración en cada mercado potencial de exportación escogido por los futuros socios del consorcio.

Finalmente, los futuros miembros del consorcio deben decidir y precisar cuáles serán las funciones concretas del marketing de exportación que van a realizarse en común y en el seno del Cexen, y qué otras funciones o actividades comerciales seguirán siendo decididas y/o llevadas a cabo por cada empresa miembro. La penetración de los mercados objetivo de exportación va a exigir un cierto número de acciones comerciales. Estas acciones comerciales pueden realizarse en común, en el seno del Cexen, o pueden realizarse individualmente por cada empresa miembro. Por consiguiente, será necesario precisar cuáles son las acciones comerciales que serán realizadas en común (por ejemplo, «participaremos conjuntamente en estas tres ferias internacionales»), y qué otras acciones podrán ser realizadas individualmente por las empresas miembro (por ejemplo, «aparte de las tres ferias internacionales citadas anteriormente, los miembros son libres de participar en otras ferias internacionales. Pero si deciden hacerlo, deben organizar su participación por su propia cuenta, y a su entero cargo»).

Podría establecerse una distinción entre los consorcios de exportación que sólo desarrollan servicios de apoyo de base (traducción, documentación, investigación...), los consorcios que se encargan de la mayoría de esfuerzos de promoción (exposiciones, publicidad conjunta...), y los consorcios de venta, es decir, aquellos cuyos gerentes están autorizados por las empresas miembro para cerrar transacciones comerciales en su nombre. En este último caso, puede realizarse una distinción posterior entre los consorcios que compran los productos a las empresas socio del consorcio, para su posterior reventa en los mercados internacionales (consorcios «trading»), y los consorcios en los que cada empresa miembro extiende directamente las facturas y se encarga de cobrarlas del cliente importador (consorcios que actúan como agente de exportación, pudiendo percibir, como veremos más adelante, una comisión por sus servicios).

También cabe distinguir entre consorcios en origen y consorcios en destino. Los primeros tienen sus oficinas y órganos de decisión en el país de origen, mientras que los segundos estarían más enfocados hacia un mercado de exportación concreto, en el que tendrían su principal base de operaciones. En palabras del promotor de un consorcio de este segundo tipo: «Nuestro consorcio es una empresa creada en China, de acuerdo con el derecho chino, cuyo gerente es chino, y con domicilio y oficinas principales en Beijing». Esta distinción entre consorcios en origen y consorcios en destino quizá no sea muy importante a la hora de determinar o distinguir entre sus respectivos factores de éxito. Sin embargo, puede ser importante ante la Administración española, puesto que el ICEX sólo concede subvenciones para que cada empresa participe en un solo consorcio, excepto si una empresa participa en dos consorcios, uno de los cuales sea en origen y, otro, en destino.

Para acabar, creo que sería muy conveniente que cada una de las empresas que esté pensando en participar en la gestación y puesta en marcha de un Cexen tenga bien claras cuáles son sus motivaciones individuales de cara a la exportación. Para empezar a exportar con éxito es necesario un cierto nivel de compromiso por parte de la dirección general de cada empresa socio. El primer paso indispensable es que la cúpula directiva de cada empresa esté convencida de que desean exportar, de que es bueno para su empresa, y de que están dispuestos a dedicar tiempo y recursos a la penetración de los mercados exteriores. En otras palabras, la posibilidad de obtener subvenciones, del ICEX o de otras fuentes, no debería ser el único motivo para que una o varias empresas decidan participar en un Cexen. Debe haber una convicción activa, en el sentido de que la apertura de los mercados de exportación se vea como un objetivo importante para cada empresa miembro. La creación del Cexen debe tener su propia racionalidad intrínseca, de por sí, haya o no haya subvenciones. Dicha racionalidad intrínseca debería existir, subsistir y seguir cimentando el Cexen cuando termine el período durante el cual se vayan a recibir las subvenciones.

Casilla 2. Factores de éxito debidos a las personas durante la fase de gestación o diseño de un Cexen

En esta fase, es frecuente encontrar a personas que desempeñan las tres funciones esenciales siguientes:

- a) El promotor: a él (o ella) se debe la idea inicial de constituir un Cexen; con frecuencia, es el que define las primeras coordenadas estratégicas. Después, toma la iniciativa de buscar empresas miembro candidatas y les propone unirse al consorcio. En esta primera fase, el promotor es el paladín de la idea.

He identificado por lo menos tres tipos de promotores: puede ser un directivo de una de las empresas futuros socios del Cexen; también puede ser el futuro director general del propio Cexen. Finalmente, el promotor también puede ser una tercera persona, como, por ejemplo, un directivo de una Cámara de Comercio, el presidente de una asociación patronal, un consultor independiente, etc. En este último caso, ya vemos que la motivación para promover el consorcio puede ser más o menos altruísta o interesada.

Evidentemente, las características personales del promotor son un factor clave de éxito, ya que él es el paladín, el «portador de la antorcha» de la idea, y también porque el promotor suele definir, con ciertas dosis de apriorismo, algunas de las características o definiciones básicas del futuro Cexen, tanto por lo que se refiere a su estrategia hacia adelante como a los elementos o decisiones referidas a su estrategia hacia atrás.

En mi opinión, el promotor ideal tiene las siguientes características:

- Posee un conocimiento profundo del sector económico en cuestión y también un conocimiento personal de un determinado número de directores generales de otras empresas que son miembros potenciales del futuro Cexen. En caso de no tenerlo, debe ser capaz de conseguirlo.
 - Cuenta con la visión y la imaginación necesarias para crear un proyecto racional y viable.
 - Tiene autoridad moral y capacidad de vender la idea.
 - Es flexible y acepta negociar su idea original, de modo que sea finalmente aceptable para todas las empresas que vayan a participar en el Cexen.
- b) El segundo tipo de personas clave para el eventual éxito del Cexen son los interlocutores válidos que el promotor debe identificar, convencer y atraer a su proyecto, en cada una de las empresas que podrían llegar a ser socios del Cexen. A menudo, dichos interlocutores válidos serán los propios directores generales de cada una de las empresas candidatas.

El promotor se dirigirá a ellos para explicarles su idea y, en caso de obtener una respuesta recíprocamente positiva, les propondrá participar en el diseño y eventual funcionamiento del Cexen. Por tanto, los interlocutores válidos deben ser capaces de comprender la idea del promotor, de negociarla y de tomar una decisión al respecto que vincule o desvincule a su empresa del proyecto. En el

mejor de los casos, los distintos interlocutores válidos se manifestarán dispuestos a trabajar en la idea del promotor de crear un Cexen para desarrollar sus mercados de exportación en colaboración, así como a participar activamente en las tareas de gestación y puesta en marcha del consorcio.

Casi siempre, el promotor inicia sus gestiones con un número relativamente elevado de nombres de empresas candidatos a participar en el Cexen. A medida que va estableciendo contacto con los distintos interlocutores válidos en cada una de ellas, se va produciendo un proceso de selección o eliminación de posibles participantes, ya sea por decisión del propio promotor, ya sea por la negativa del interlocutor válido a vincular su empresa al proyecto de Cexen. Hemos observado que un elevado número de directores generales que aceptan participar en la gestación y eventual puesta en marcha de un Cexen tienen ya, de antemano, una cierta experiencia en temas de colaboración entre empresas. Para ellos, competir y colaborar no son en absoluto términos opuestos, sino más bien formas complementarias de hacer avanzar su empresa. En el extremo opuesto, encontraríamos aquellos directivos de empresas que nunca han llevado a cabo actividades significativas en colaboración con otras empresas y, menos aún, si dichas otras empresas pueden ser de la competencia.

De lo anterior puede deducirse que uno de los más importantes factores de éxito o fracaso de un Cexen es el grado de coherencia o sintonía que se produzca entre el promotor y los distintos interlocutores válidos. También cabe señalar y distinguir entre el grado de adecuación de unas empresas con otras, y el grado de adecuación, coherencia o sintonía personal entre el promotor y los distintos interlocutores válidos, y entre estos últimos entre sí.

Otras características ideales de los interlocutores válidos pueden ser: su dominio de idiomas extranjeros, el que tengan o no conocimientos previos sobre la exportación y sobre los mercados de exportación potenciales, que tengan habilidad y flexibilidad personal suficiente para ser vocal de un futuro consejo de administración, con el objeto de contribuir a definir y a supervisar la puesta en práctica de las estrategias del Cexen (una vez más, sus futuras estrategias hacia adelante y hacia atrás).

Indiquemos, finalmente, que a partir del momento en que una empresa se vincula al proyecto de diseñar y poner en marcha un Cexen, el interlocutor válido, u otro directivo de la misma, debe ser designado como representante permanente de dicha empresa en el consorcio. A menudo, sobre todo cuando se trata de empresas pequeñas, el interlocutor válido inicial, y el posterior representante permanente, suelen ser la misma persona física, aunque podrían no serlo, o cambiar en el transcurso del tiempo.

- c) El tercer protagonista esencial es el director general del propio Cexen. El (o ella) puede aparecer ya en esta fase de gestación/diseño, pero, en la mayoría de casos, es contratado justo antes o después del acto formal de constitución del Cexen.

Estas personas deben poseer una formación empresarial, en especial en el campo comercial, experiencia en la exportación, conocimiento de lenguas extranjeras de los mercados objetivo y estar bien informadas sobre el sector y sus productos.

He identificado dos tipos paradigmáticos «extremos» de director general: 1) el ejecutor o administrador: se dedica a la ejecución de las decisiones tomada por el consejo de administración, siendo su papel próximo al de un secretario general, y 2) el líder, capaz de definir por su cuenta las estrategias que debería poner en práctica el consorcio, aunque, naturalmente, las somete a la aprobación del consejo de administración del Cexen. Pero es él quien asume el papel de líder del consorcio, siendo generalmente aceptado y respetado como tal por las empresas miembro.

En cualquier caso, el papel asumido por el director general debe ser neutro. Debe promover y defender los intereses del Cexen en su conjunto, y no los de algún miembro en particular. Así pues, creo que es preferible confiar este cargo a una persona «nueva», que haya sido directamente contratada por el consejo de administración procedente de «la calle», en vez de designar como director general a algún directivo que ya estaba trabajando en alguna de las empresas socio.

Finalmente, además de todo lo concerniente a los tres protagonistas principales, es evidente que en esta fase de gestación o diseño, los futuros socios del Cexen deberán decidir, asesorados por un abogado, la forma legal que asumirá el consorcio.

Las tres formas legales más usadas en España son:

- 1) Un Cexen puramente contractual, es decir, un consorcio cuya forma o estructura legal se limita a un contrato privado. No he encontrado nunca un Cexen constituido simplemente mediante un acuerdo verbal, como un pacto entre caballeros.
- 2) Creación de una sociedad (en España, una sociedad anónima o una sociedad limitada).
- 3) Desde abril de 1991 (Ley 12/91 del 29 de abril), es posible crear un consorcio en España bajo una nueva forma jurídico-legal: una «Agrupación de Interés Económico» (AIE), la cual resulta mucho más adecuada a las necesidades habituales de un Cexen.

Además de lo previsto y estipulado de manera general por el marco o forma jurídica adoptado, es probable que los futuros socios del Cexen consideren oportuno establecer ciertos pactos o acuerdos específicos que hagan referencia a ciertos detalles del futuro funcionamiento de su Cexen. Por ejemplo, pueden pactar y determinar detalles operativos específicos, tales como el alcance geográfico o los mercados objetivo de exportación, los mecanismos de admisión de nuevos miembros o las normas a seguir en caso de que alguno de los socios desee abandonar el Cexen. Como veremos en el apartado siguiente, uno de los capítulos específicos a pactar, crucial para el éxito del Cexen, es el referente a la manera de fijar las cuotas o aportaciones económicas a realizar por cada socio.

Sin duda, uno de los factores de éxito más importantes durante la etapa de gestación o diseño del consorcio, desde el punto de vista de las personas, es que se vaya generando un clima de confianza recíproca entre los distintos protagonistas que participan en el proceso. Para ello, como subraya Pérez López (1993), resulta decisiva la «calidad motivacional» de todos y cada uno de ellos. Si los distintos protagonistas implicados en la gestación de un consorcio participan en el proceso con motivaciones egoístas y oportunistas, pensando tan

sólo en sacar el mayor provecho posible para sí y para sus empresas, la gestación será difícil, e incluso puede terminar mal, es decir, sin que se llegue siquiera a constituir formalmente el consorcio. Por el contrario, si aun velando por los justos intereses de sus empresas, cada uno de los protagonistas participa en el proceso de gestación con generosidad y sinceridad, y buscando honestamente el bien común y velando porque todos los socios se beneficien del esfuerzo colectivo, es probable que se genere entre los protagonistas un clima de confianza recíproca que facilite el avanzar de manera más rápida y segura hacia la constitución formal del Cexen. Sería necesario que todos los que participen en la gestación y puesta en marcha de un Cexen, en palabras de Pérez López (pág. 160), «...actúen movidos por *motivos trascendentes*, es decir, que actúen con unas intenciones tales que *los afectados por su(s) decisión(es) pudiesen confiar (unos en los otros) si llegasen a conocerlas*».

Resulta evidente que, en esta fase del proceso, los distintos protagonistas no sólo serán sensibles a la manera como estén actuando sus colegas en aquel momento, sino que la cuestión realmente clave para cada uno de ellos es la de emitir un juicio, íntimo y muy personal, sobre el presumible comportamiento futuro de los otros socios.

También cabe subrayar que esta incipiente confianza recíproca nace entre personas individuales concretas, y que podría no ser fácilmente trasladable a otra persona, en caso de que alguno de los representantes permanentes sea sustituido por otro de la misma empresa socio.

Casilla 3. Factores de éxito económico-financieros en la fase de gestación o diseño del Cexen

En esta fase, deben tenerse en cuenta dos tipos de factores económicos y financieros:

- 1) Los que tienen relación con los gastos incurridos únicamente a lo largo de esta fase: investigación previa de mercados, gastos de identificar y contactar con los diversos socios potenciales, gastos de desplazamiento, de organización de reuniones, de redacción de los documentos legales necesarios para la constitución formal, etc.

Puesto que el Cexen todavía no ha sido formalmente constituido, puede ser difícil determinar quién debe pagar estos gastos. En la mayoría de ocasiones, cada uno de los socios potenciales suele sufragar sus propios gastos de viaje para reunirse, etc. Sin embargo, al actuar así, pueden suceder dos cosas. En primer lugar, que el promotor del consorcio se vea abocado a sufragar de su propio bolsillo una serie de gastos de viaje, etc., que, en el fondo, son en pro del futuro consorcio y de todos sus socios. En segundo lugar, puede que, ya en la fase de gestación o diseño, sea aconsejable llevar a cabo algún estudio preliminar de mercado, viajes para contactar futuras fuentes públicas de subvenciones, etc.

La probable inexistencia de un fondo económico común puede hacer que el esfuerzo de promoción o diseño del Cexen sea insuficiente, incompleto o poco eficaz. Por ejemplo, un promotor puede acabar aceptando como socio del futuro consorcio a alguna empresa que no encaja demasiado bien con su idea original, en vez de seguir un procedimiento de selección más riguroso, lento y costoso. (Creo que una situación de este tipo pudo suceder en la gestación del consorcio Spabuma.)

Para paliar este problema, parece posible arbitrar, por lo menos, tres soluciones:

- 1.1. El promotor puede *prestar* dinero al futuro Cexen. Puede conservar los comprobantes de los gastos en que haya incurrido, a fin de poder reclamar su pago tan pronto como se constituya formalmente el Cexen y todos los socios hayan aportado su parte del capital fundacional. Sin embargo, el promotor corre el riesgo de perder los fondos anticipados en el caso de que el Cexen no llegue a constituirse formalmente.
- 1.2. En algunos casos, las empresas que ya han decidido, en principio y sin compromiso formal, participar en el proceso de gestación del consorcio, pueden decidir llevar a cabo alguna aportación económica específica, destinada a sufragar algunos gastos concretos incurridos durante el proceso de gestación, y que hayan sido aprobados por ellos.
- 1.3. Finalmente, por lo menos en España, es posible solicitar ciertas subvenciones específicamente concedidas para hacer frente a estos gastos de gestación. Por ejemplo, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo suele conceder anualmente subvenciones cuyo propósito es el de facilitar la gestación de alianzas, en general, y que pueden ser concedidas también en el caso concreto de la gestación de un consorcio de exportación. Subvenciones similares son también concedidas por algunos organismos públicos autonómicos.

En cualquier caso, este primer tipo de factores de éxito económico-financieros suele ser menos importante que el segundo tipo, que veremos a continuación, y ello por dos motivos: porque su importe total puede no ser muy elevado, y porque, al fin y al cabo, puede tratarse de buscar una solución temporal o «puente» en tanto no se constituya formalmente el consorcio. En otras palabras, es un problema que desaparece automáticamente tras la constitución formal del consorcio, una vez los socios han aportado su parte alícuota del capital social del Cexen y, por tanto, el consorcio está en condiciones de hacer frente a los gastos derivados de su actividad.

- 2) Por el contrario, el segundo tipo de factores de éxito económico-financiero dejará sentir sus efectos a lo largo de toda la vida del consorcio, es decir, durante el período de funcionamiento e, incluso, durante la disolución. Me refiero al hecho de que, durante el período de gestación o diseño del consorcio, los futuros socios del mismo deben pactar y acordar cuál va a ser el capital fundacional del mismo, y cuáles van a ser las ulteriores aportaciones económicas a realizar por las empresas miembro del Cexen, las fechas de dichos pagos y el sistema o método de cálculo utilizado para determinar el importe específico a pagar por cada empresa miembro durante la fase de funcionamiento. En otras palabras, una de las decisiones importantes a tomar por los futuros socios del consorcio durante la fase de gestación del mismo, es la que se refiere a pactar y definir el futuro sistema de determinación de las aportaciones económicas.

Según hemos dicho anteriormente (Casilla 1), es posible que ya desde los primeros momentos de la gestación del consorcio, el promotor del mismo tenga pensado un primer plan de acción a desarrollar para exportar conjuntamente o en consorcio. Este primer plan de acción debe ser debatido por los distintos

socios potenciales, y debe evolucionar y concretarse hasta convertirse en un plan completo de marketing de exportación. En base al mismo, deberá elaborarse un plan de viabilidad que detalle, por un lado, los gastos generales o de estructura del consorcio, así como los gastos derivados de la ejecución del citado plan de marketing. Por el lado de los ingresos, el plan de viabilidad debe detallar los importes que se espera recibir de la Administración en concepto de subvenciones (suponiendo que se obtengan), así como los importes a aportar por cada empresa socio.

Naturalmente, un Cexen puede solicitar también un préstamo a una institución financiera, pero esto sólo es una fórmula transitoria.

La mayoría de planes de viabilidad de los consorcios que he estudiado o conocido habían sido hechos con un horizonte temporal de por lo menos cuatro años (período de las subvenciones del ICEX), y aspiraban a tener un resultado cero, es decir, que no había afán de generar beneficios en el propio consorcio.

Huelga decir que los futuros socios del Cexen deben hacer todo lo posible para obtener subvenciones, dondequiera que estén disponibles. Ahora bien, como hemos dicho, la disponibilidad de subvenciones no debe ser el motivo principal de creación de un Cexen. Un Cexen debe ser viable por sí mismo, en virtud de sus mecanismos comerciales y económico-financieros internos. Las subvenciones, caso de que sean concedidas, serán muy útiles para reducir los gastos, pero el Cexen debe construirse sobre una base sólida y esto sólo sucede si el Cexen está bien diseñado de forma racional. Las subvenciones, al menos en España, sólo son temporales. Son percibidas, si se conceden, durante un período de tiempo limitado a cuatro años.

Los pagos o aportaciones económicas realizados por las empresas miembro al Cexen pueden ser de tres tipos: a) una aportación inicial, en concepto de capital fundacional del Cexen, desembolsado en el momento de la constitución formal del consorcio, y frecuentemente a partes iguales; b) pagos o aportaciones hechas durante la fase de operación o funcionamiento, y c) aportaciones económicas extraordinarias, hechas para cubrir eventuales pérdidas.

Naturalmente, de estos tres tipos de pagos o aportaciones económicas, las del segundo tipo, es decir, las que se van a realizar durante la futura fase de operación o funcionamiento, suelen ser las más cuantiosas. Por ello, los futuros socios del consorcio suelen analizar y, finalmente, decidir, durante la fase de gestación, cuál será el sistema de determinación de las aportaciones económicas que se va a utilizar.

En general, el sistema de determinación de las aportaciones económicas suele basarse en cuatro posibles mecanismos, o en cualquier combinación de ellos:

- 2.1. La aportación de una suma de dinero periódica, fija e igual, a pagar por cada empresa miembro con determinada periodicidad. Vendría a ser como una cuota fija de socio que se paga por el mero hecho de pertenecer al Cexen.
- 2.2. Un determinado porcentaje sobre la cifra de ventas de exportación lograda por cada socio a los mercados de exportación objetivo. Este

porcentaje puede ser fijo (por ejemplo, un 5% sobre las ventas de exportación), o calcularse mediante la aplicación de un escalado, normalmente decreciente conforme aumenta el volumen de dichas ventas (por ejemplo, si se dice que cada socio aportará al Cexen un 8% de su cifra de ventas de exportación desde 0 hasta 5 millones de pesetas; un 7%, por la porción de sus ventas de exportación situada entre los 5 y los 10 millones; un 6%, entre 10 y 20 millones; un 5%, entre 20 y 50 millones; y así sucesivamente).

El uso de un porcentaje sobre las ventas de exportación hechas por cada socio, lineal o mediante un escalado, aspira a introducir un cierto factor corrector de justicia o equidad, en el sentido de que aporten más fondos al Cexen precisamente aquellos socios que mayor éxito logren en el desarrollo de sus mercados exteriores.

- 2.3. En un Cexen «trading» (es decir, en aquel tipo de consorcio cuyo funcionamiento se basa en que es el consorcio quien compra los productos a las empresas miembro, y los revende a los clientes de exportación), el consorcio aspira a cubrir sus gastos mediante el margen bruto generado entre el precio de compra y el precio de venta.
- 2.4. Por último, en algunos Cexen, los miembros son libres de participar o no en ciertas actividades de promoción concretas y complementarias. En este caso, se puede pactar que los costes de esas actividades sean sufragados exclusivamente por aquellos socios que, libremente, hayan decidido participar en las mismas.

En mi opinión, y aun reconociendo que la perfección no existe, el mejor sistema de determinación de las aportaciones económicas sería una cierta combinación de los apartados 2.1, 2.2 y 2.4.

Al pactar y fijar de antemano, durante la fase de gestación, el sistema de determinación de las aportaciones económicas, los futuros socios del Cexen aspiran, sin duda, a fijar un sistema que sea lo más justo posible. Pero, dado que los resultados de ventas de exportación alcanzados por cada socio a lo largo del período de funcionamiento pueden ser muy dispares, este objetivo ideal resulta difícil de alcanzar. Si se fija un sistema de aportaciones tipo 2.1, es decir, mediante una cuota fija e igual para todos los socios, si en los años subsiguientes algunos socios exportan mucho, y otros muy poco o nada, los primeros estarán contentos y los segundos se quejarán. Por el contrario, si se fija un sistema mediante un porcentaje lineal, los que no logren exportar estarán dando trabajo al gerente, sin hacer ninguna o una muy escasa aportación económica al Cexen. En otras palabras, quienes logren exportar se quejarán de que son ellos quienes están soportando el coste de funcionamiento del consorcio.

Por ello, mi opinión personal es que, probablemente, lo mejor sea una cierta combinación de aportaciones fijas y variables.

El problema está, seguramente, en el hecho de que, en la fase de gestación o diseño del Cexen, las empresas miembro probablemente sólo intentan llegar a un acuerdo sobre un sistema de reparto, el cual no se pondrá en marcha hasta que el Cexen se haya constituido formalmente y empiece a funcionar. Piensan que este sistema obtendrá resultados equitativos. En ocasiones, están muy equivocadas (véanse los casos CIH (A), CIH (B) y Coextex).

Resumen del proceso de gestación o diseño

De lo visto hasta este momento, podemos deducir un proceso ideal de gestación de un Cexen, que probablemente tendría los siguientes diez pasos:

Primer paso: alguien debe tener la idea detonante de que probablemente sería bueno organizar un consorcio para exportar determinado tipo de productos a ciertos mercados extranjeros prioritarios.

Segundo paso: en función de lo anterior, alguien debe especificar el perfil ideal de los socios adecuados del futuro consorcio, y generar un mínimo esquema de funcionamiento del mismo.

Tercer paso: confeccionar una lista nominal de socios potenciales que podrían responder al anterior perfil. Iniciar el proceso, lento y de resultados inciertos, de ir contactando con posibles socios para exponerles el proyecto, y para ver cuál es su reacción. Al mismo tiempo, el promotor debe también obtener mayor información de los posibles candidatos a socio, para decidir, a su vez, si se confirma o no su hipótesis de que podrían ser unos socios deseables para el conjunto. En otras palabras, el proceso de selección es recíproco, y puede haber rechazos a ambos lados de la mesa. A medida que se van reclutando algunas empresas, se va formando un pequeño grupo promotor capaz de reorientar la gestación.

Cuarto paso: en algún momento se decide «cerrar la lista», es decir, se renuncia, por lo menos temporalmente, a intentar captar nuevos socios potenciales. Posiblemente éste sea un buen momento para solicitar alguna subvención para sufragar, en todo o en parte, los gastos del proceso de diseño o gestación del consorcio (Ministerio de Industria y/o Comunidades Autónomas).

Quinto paso: los representantes permanentes de las empresas que forman el grupo promotor deben reunirse para estructurar el Cexen. Ello implica tomar una serie de decisiones respecto a las estrategias hacia adelante y hacia atrás. Deben decidir cuál será el ámbito geográfico del futuro consorcio, cuáles serán los países de exportación a penetrar prioritariamente, cuál será dicha estrategia de penetración, cuál será su coste estimado y qué resultados comerciales parecen alcanzables. En función de lo anterior, deben decidir cuáles van a ser las relaciones entre el Cexen y los socios, y entre los propios socios. Qué servicios prestará el consorcio y cuáles no, cuál será el capital fundacional y el sistema de determinación de las aportaciones económicas durante el futuro período de funcionamiento.

Sexto paso: en base a las decisiones cualitativas tomadas en el paso anterior, se debe cuantificar el proyecto. Dicha cuantificación, en forma de balance y cuenta de resultados del Cexen, constituye el plan de viabilidad. Dado que, en España, las subvenciones del ICEX son, en estos momentos, a cuatro años, parece deseable que el plan de viabilidad tenga un horizonte de tal duración, o superior.

Séptimo paso: una vez se ha pactado con cierta precisión qué empresas queremos hacer qué, juntos, y con qué aportación de recursos propios y con qué resultados comerciales esperados, habrá llegado el momento de dirigirse al ICEX para solicitar la correspondiente subvención, con cargo al Plan de Promoción de Consorcios de Exportación.

Octavo paso: al llegar a este punto del proceso, las distintas empresas socio potenciales probablemente disponen ya de casi toda la información necesaria para poder

ratificar su voluntad de seguir adelante y de participar en el proyecto. Seguramente ha llegado también el momento de encargar a un abogado la redacción de los estatutos y demás documentos legales para la constitución formal del Cexen, dándole la forma jurídico-legal acordada por los socios.

Noveno paso: de manera prácticamente simultánea, debe llevarse a cabo el proceso de selección y reclutamiento del gerente del consorcio.

Décimo paso: constitución formal del consorcio, aportación del capital fundacional y puesta en marcha efectiva.

El acto formal de constitución

Es el momento en que todas las empresas miembro dan por fin su consentimiento formal y «ponen manos a la obra». Por supuesto, hasta entonces el Cexen no existía y no podía funcionar legalmente. A partir de este día, se trata de una nueva persona jurídica y puede empezar a operar.

La fase de operación o funcionamiento

Una vez firmada el acta de constitución, el Cexen puede iniciar su labor.

Casilla 4. Factores de éxito comerciales durante la fase de funcionamiento

Los Cexen pueden constituirse para exportar productos o servicios, productos industriales o de consumo, productos duraderos o perecederos. No se puede enunciar aquí una estrategia concreta del marketing de exportación, aunque creo que es posible describir a grandes rasgos un método para diseñar y poner en práctica una estrategia de exportación.

- a) El director general del Cexen, asesorado por su consejo de administración, es decir, por los representantes permanentes de cada empresa miembro del Cexen, debe recabar toda la información útil referente a las empresas, sus productos, precios, etc., y los mercados objetivo de exportación.

A continuación, disponiendo de suficiente información, debe definir y proponer una estrategia de exportación, que será ratificada por el consejo de administración del Cexen. Asimismo, debe establecerse un presupuesto general en el que se contemplan los gastos e ingresos del Cexen.

- b) Posteriormente, el consorcio debe abordar la puesta en práctica de la estrategia comercial de exportación definida. En este momento, también deberán diseñarse algunos planes de contingencia.
- c) A medida que vaya transcurriendo el tiempo, deben realizarse exámenes periódicos de los resultados de las ventas de exportación. Al final del primer año se impone un examen de la situación para introducir cualquier cambio necesario en la estrategia del marketing de exportación, y luego establecer el

presupuesto o las previsiones para el segundo año, incluyendo una vez más las acciones de marketing específicas a realizar y su coste. Naturalmente, esto debe hacerse de forma parecida cada año.

Creo que los elementos de éxito decisivos aquí son el propio director general del Cexen, el potencial exportador de las empresas miembro en el momento de constituir el consorcio, la calidad de la estrategia de exportación definida y la calidad de su puesta en práctica, tanto por el director general del Cexen como por las propias empresas miembro.

En mi opinión, si las empresas miembro no poseen ninguna experiencia de exportación, o si tienen unos conocimientos muy limitados:

- La estrategia del marketing de exportación para el primer año no puede ser demasiado ambiciosa en lo que a volumen de ventas se refiere.
- En estos primeros momentos, probablemente sea más importante aprender a exportar que realizar una cifra de ventas de exportación más o menos importante.
- Una estrategia de concentración (un alcance geográfico reducido) puede tener más posibilidades que una estrategia de difusión (muchos territorios o países objetivo).
- Es necesario esperar todo tipo de contratiempos en la puesta en práctica: niveles irregulares de calidad, entregas con retraso, embalaje deficiente, errores en la documentación, etc. Es un período de puesta a punto en el que las empresas miembro deben mejorar los procedimientos de verificación y control de la calidad exportadora.
- Es necesario conceder un tiempo razonable a los departamentos de exportación de las empresas miembro para adaptarse y aprender a todos los niveles. «¿Es bueno nuestro producto? ¿Es justo nuestro precio? ¿Y nuestros embalajes de exportación?».
- Es totalmente deseable que todas las empresas miembro reciban al menos algunos pedidos de exportación. Todos deben tener la sensación de que hacen progresos en sus primeros pasos en el campo de la exportación.

Naturalmente, el éxito de esta estrategia comercial hacia adelante en el marketing de exportación, aunque sea modesto, permitirá consolidar la estrategia hacia atrás. En otras palabras, los socios deben ratificar, aunque sea implícitamente, que hicieron bien al tomar la decisión de participar en este Cexen con estos otros socios.

En los años siguientes, la estrategia comercial de exportación debe ir siendo paulatinamente más ambiciosa, tanto a nivel del volumen de ventas de exportación a alcanzar como en lo referente al número de países objetivo de la labor de exportación. Quizá deberá contratarse a más personal para reforzar la estructura organizativa del consorcio, por ejemplo, mediante la contratación de algún director de área que se responsabilice de animar y coordinar la labor exportadora dirigida a un país o grupo de países, a las órdenes del gerente. Asimismo, el Cexen puede decidir finalmente crear una o varias filiales comerciales propias en algunos mercados objetivo de exportación importantes. Por ejemplo, así lo hicieron los socios del consorcio Comercio Internacional del Vino, S.A. cuando crearon su filial comercial CIV-USA, Inc., en Estados Unidos.

Si la estrategia comercial de exportación tiene éxito, y si dicho éxito es creciente, de nuevo se produce un efecto positivo sobre el nivel de cohesión del consorcio. Los socios se sienten motivados a permanecer en el Cexen, ya que les retendrá el sentimiento de que «no podríamos haber hecho todo esto por nosotros mismos o nos hubiese resultado mucho más caro, o más arriesgado, o más lento».

La creación de una filial comercial conjunta en destino, para llevar a cabo la acción comercial de exportación en un mercado de exportación objetivo, constituye el nivel más avanzado de estrategia conjunta que he llegado a observar en un Cexen. Personalmente, no he encontrado ningún ejemplo de un Cexen cuyos miembros hayan creado una filial de fabricación conjunta en los mercados objetivo de exportación. Esto podría encontrarse, quizá, con mayor facilidad, en un consorcio de exportación de productos genéricos.

Un factor de fracaso de tipo comercial en la fase de operación podría ser el que empiece a haber competencia entre los socios del Cexen. Por ejemplo, si una empresa miembro alcanza el éxito exportando sus productos, y otros miembros desarrollan y lanzan productos nuevos parecidos al suyo. Esto puede provocar muchas tensiones y malestares entre las empresas miembro.

Finalmente, no debemos olvidar que ciertas decisiones o acciones comerciales de exportación pueden ser tomadas o realizadas individualmente por cada empresa socio del Cexen (por ejemplo, el decidir qué tipos o gamas de productos va a fabricar un socio, y a qué precios los venderá en los mercados internacionales), mientras que otras acciones y decisiones comerciales pueden ser tomadas o puestas en práctica conjuntamente. Pero *los resultados* (volumen de ventas y el aprendizaje derivado de la exportación) *son siempre individuales*, de cada una de las empresas miembro.

Casilla 5. Factores de éxito clave debidos a las personas durante la fase de funcionamiento del Cexen

El consejo de administración, o cualquiera que sea el máximo órgano de gobierno utilizado, debe trabajar y funcionar normalmente: celebrar reuniones con regularidad, tomar decisiones, redactar actas, etc. Es muy recomendable que, además de las reuniones formales de los órganos de gobierno del consorcio, se produzcan también contactos frecuentes e informales entre el gerente del consorcio y los distintos representantes permanentes de cada empresa, así como de los representantes permanentes entre sí.

El director general debe esforzarse por estimular y obtener un elevado grado de participación y colaboración por parte de las empresas miembro, en interés del Cexen y de las propias empresas miembro. Las empresas miembro deben delegar ciertas funciones, pero no *deben abdicar* de sus responsabilidades. Deben participar activamente en el diseño y puesta en práctica de la estrategia comercial de exportación aprobada por el consejo de administración del consorcio.

El Cexen casi nunca diseña y pone en práctica todos los elementos que componen una estrategia completa de exportación. Casi siempre sucede que cada empresa socio diseña y pone en práctica ciertos elementos de la estrategia de exportación (por ejemplo, la política de productos o de precios), mientras que el consorcio define y ejecuta otros elementos (por ejemplo, la selección de importadores-distribuidores en cada país de destino, o la asistencia a ferias internacionales). Es, por tanto, muy importante que el conjunto de estos elementos sea lo más coherente posible y, para ello, las empresas socio deben estar en contacto permanente,

y participar activamente en el diseño y ejecución de las acciones comerciales concretas a desarrollar por el gerente del consorcio.

Durante la fase de funcionamiento, los factores de éxito relacionados con las personas pueden actuar en dos sentidos, es decir, que pueden evolucionar para bien o para mal.

Observaremos una evolución para bien, es decir, en el sentido de observar un grado creciente de coherencia entre los protagonistas del Cexen, si los planes de acción en el campo comercial de la exportación van dando resultados positivos y los socios no solamente exportan cada vez más, a más países, y con mayor rentabilidad, sino que, además, son conscientes de que van *aprendiendo* a hacerlo cada vez mejor; y si los resultados económicos del propio consorcio, es decir, su cuenta de resultados, presenta un saldo muy similar al previsto en el plan de viabilidad.

Pero, a menudo, los resultados alcanzados no son tan buenos y pueden surgir tensiones tales como: algún socio exporta mucho, mientras que algún otro no exporta nada o muy poco; algún socio entorpece la buena marcha del Cexen con acciones incorrectas desde el punto de vista comercial, o de relación entre las personas, o en temas económico-financieros; es frecuente que alguien desee replantear y modificar el sistema de determinación de las aportaciones económicas porque, en su opinión, al aplicarlo según se pactó en la fase de diseño o gestación del consorcio se derivan resultados injustos.

En otras palabras, pueden surgir múltiples conflictos, con orígenes muy variados. Obviamente, la manera cómo se encaren y resuelvan estos conflictos entre socios resultará de vital importancia para que el nivel de coherencia interna del Cexen vaya en aumento o, por el contrario, la unidad se vaya resquebrajando y, poco a poco, o de manera muy rápida, desaparezca la poca o mucha confianza recíproca que se hubiese podido generar entre los socios y con el gerente.

En todos estos temas, positivos y negativos, el papel del gerente del Cexen es fundamental, no solamente por su rol de máximo cargo ejecutivo de las estrategias operativas de exportación, sino también por su papel de árbitro neutral, como defensor de los intereses del consorcio en su conjunto, y no de los de ningún socio en particular. Pero, como me confesaba personalmente el gerente de uno de los consorcios estudiados, «...no es fácil trabajar para cinco patronos al mismo tiempo». El director general debe tener un saber hacer «político» y «de buen componedor», debe ser capaz de crear consensos y de ayudar en la negociación de soluciones de compromiso, aceptables para todos los socios y, para él mismo, como gerente.

La situación puede llegar a ser aún más complicada si la estrategia hacia atrás es dinámica y se decide admitir nuevos miembros. Esto se puede producir porque alguna empresa no socio del consorcio, conocedora de su existencia y de los resultados que se van alcanzando, solicite entrar a formar parte del Cexen. Pero también podría suceder que el consejo de administración decida, en abstracto, que sería conveniente admitir nuevos socios para potenciar la gama de productos, o para diluir los costes de funcionamiento, o por cualquier otra razón. En este caso, el gerente deberá sin duda adoptar un papel similar al del promotor en la fase de gestación, es decir, identificar miembros nuevos en potencia, contactar con ellos y negociar sus condiciones de admisión en el Cexen ya en funcionamiento.

Puede producirse cierto grado de perturbación si una empresa miembro decide abandonar el Cexen, o incluso si permanece pero cambia su representante permanente en el consejo de administración del Cexen. Con mucha frecuencia, los miembros del consejo de administración de un Cexen me han confesado que las buenas relaciones entre ellos eran

sobre todo personales, y que ignoraban lo que sucedería en caso de que el Cexen se viera en la necesidad, por cualquier motivo, de proseguir su existencia con las mismas empresas miembro, pero cambiando algunos o todos los representantes permanentes. Ello hace pensar que sería conveniente que las empresas miembro tuvieran más de un representante permanente, o que por lo menos tuvieran designado a un representante permanente sustituto que estuviera al corriente de todo lo relacionado con su participación en el Cexen y que estuviera listo para entrar en acción si hiciera falta.

Las empresas miembro deben aprender a exportar a todos los niveles de sus empresas. Su objetivo final es estar listas para continuar la exportación solas si el Cexen llegase a la fase de disolución o abandono. El aprendizaje y adaptación organizativos son objetivos clave que tienen relación con las personas de cada empresa miembro.

También pueden producirse cambios dentro del equipo de dirección del Cexen. Existe al menos un ejemplo (Comercio Internacional para el Habitat, S.A.), en el que la disolución del Cexen se precipitó como consecuencia de la decisión del gerente de abandonar el Cexen. Por el contrario, si el Cexen tiene éxito, puede ser necesario aumentar su equipo de dirección con directores de área, vendedores, ayuda administrativa, etc.

Terminemos señalando que, durante el período de funcionamiento, a medida que vayan pasando los meses y los años, los puntos de vista de los representantes permanentes de cada empresa socio es probable que vayan evolucionando de manera muy sutil y personal, desde una actitud de total convencimiento a favor de la participación en el Cexen, a actitudes progresivamente más frías y distantes que pueden culminar en una propuesta de abandono del consorcio.

Paradójicamente, como veremos más adelante, esta evolución puede producirse tanto por defecto como por exceso de éxito en la actividad exportadora de la empresa socio en cuestión.

En mi opinión, hay que ser consciente de que los representantes permanentes, en cualquier momento pueden, y quizá deben, plantear la cuestión de si su empresa debe seguir siendo socio del Cexen, o si, por el contrario, deberían abandonarlo. En cualquier momento pueden hacer balance de su participación, sopesar y contraponer lo que les cuesta su participación, en comparación con lo que están obteniendo. A partir del momento en que cualquiera de ellos constate que el Cexen les cuesta más que lo que reciben, se puede iniciar el proceso que desemboque en una petición formal de baja o abandono del consorcio.

Casilla 6. Factores clave de éxito económico-financiero durante la fase de funcionamiento

Hay por lo menos tres factores clave de éxito económico-financiero o, al menos, tres cuestiones clave a considerar:

1) ¿Pérdidas o beneficios?

La mayor parte de los Cexen no están diseñados para generar beneficios en su propio balance y cuenta de resultados. El objetivo económico más habitual es el de intentar alcanzar el umbral de rentabilidad o punto muerto, bajo la hipótesis razonable de que los beneficios o pérdidas en la actividad exportadora quedarán registrados a nivel del balance y cuenta de resultados de cada una de las empresas miembro. Esta aspiración a lograr unos

resultados económicos de punto de equilibrio se ve reforzada en caso de que el Cexen haya asumido la fórmula jurídico-legal de Agrupación de Interés Económico (AIE), ya que este tipo de sociedades funcionan en régimen de transparencia fiscal, es decir, que cualesquiera beneficios o pérdidas se trasladan directamente a las cuentas de resultados de los distintos socios en proporción a su participación social.

Sin embargo, son necesarias al menos dos reflexiones:

- a) Que el objetivo económico de que el Cexen no tenga ni beneficios ni pérdidas, es decir, que consiga el punto muerto o «resultado cero», se puede alcanzar de dos maneras muy distintas, o por dos caminos que podemos denominar de alto riesgo o de bajo riesgo. Podemos definir una estrategia de exportación como de alto riesgo cuando consiste en diseñar y poner en práctica determinados planes de acción, muy ambiciosos, que exijan poner en juego cuantiosos recursos económicos, con la esperanza de que las empresas socio del consorcio alcanzarán un volumen de ventas de exportación asimismo elevado, y en un plazo de tiempo relativamente breve. Una estrategia comercial de exportación sería de bajo riesgo en el caso contrario, es decir, cuando su ejecución o puesta en práctica exigiera poner en juego una cantidad de recursos económicos relativamente modestos, dando tiempo al tiempo y esperando lograr unas cifras de exportación relativamente modestas. La decisión que debe tomar el consejo de administración del consorcio, en base a la recomendación del gerente, dista mucho de ser fácil. La tentación de tomar el camino estratégico de alto riesgo puede ser aún mayor si tenemos en cuenta que la subvención del ICEX se concede por un período limitado de cuatro años. En consecuencia, el Consejo y el gerente pueden pensar que los grandes gastos de promoción del consorcio hay que hacerlos durante este período, a fin de maximizar las ayudas recibidas.
- b) La segunda reflexión es consecuencia de haber observado, en varias ocasiones (véase sobre todo el caso Saconex), que el presupuesto de gastos se cumplía a rajatabla, mientras que el presupuesto de ingresos fallaba estrepitosamente, por culpa de que los socios habían pactado que sus aportaciones económicas al Cexen serían un cierto porcentaje sobre sus ventas de exportación. Al no lograrse estos objetivos de venta, también fallaban los ingresos. El resultado inevitable de esta combinación de factores era el registrar un abultado nivel de pérdidas en el Cexen. Por consiguiente, el consejo de administración debe actuar con la debida prudencia y seguir de cerca la ejecución de los planes de acción y sus consecuencias sobre la cuenta de resultados del Cexen. Sería muy deseable (véase la Casilla 3, más arriba) que los estatutos del Cexen precisaran claramente lo que hay que hacer para cubrir las posibles pérdidas.

Otra reflexión necesaria al respecto es que, de nuevo si el Cexen se ha constituido bajo la forma jurídico-legal de una AIE, los socios son responsables *solidariamente* de los compromisos económicos adquiridos por el Cexen ante terceros. En definitiva, si un Cexen entra en pérdidas, es casi seguro que las empresas socio deberán hacer aportaciones económicas complementarias para cubrirlas, con lo cual puede darse fácilmente el caso de que los socios estén corriendo riesgos económicos bastante superiores al importe de su aportación fundacional al capital social del Cexen.

2) ¡Vigilar la tesorería del Cexen!

Incluso si el Cexen no sufre pérdidas, los recursos financieros necesarios para mantener su tesorería a flote pueden ser superiores a lo previsto. Por ejemplo, en España, las

subvenciones del ICEX se aprueban de antemano, es decir, que en el momento de poner en marcha el consorcio, las empresas socio, si han sido diligentes al solicitar las ayudas, ya pueden saber si la subvención les va a ser concedida o no. Sin embargo, los correspondientes pagos se efectúan «a posteriori», es decir, que el gerente del Cexen debe recopilar los justificantes de los gastos realmente efectuados a lo largo de todo un ejercicio, y remitirlos al ICEX. A partir de ese momento, el ICEX necesitará algún tiempo para verificar los documentos y, finalmente, hacer el pago correspondiente a la subvención concedida. Ello puede significar que, si la subvención prevista era del orden del 40% del presupuesto de gastos del Cexen, aun sin registrar pérdidas, la tesorería del consorcio puede tener un déficit de este tenor a final del ejercicio económico anual.

Evidentemente, el gerente del consorcio puede pedir préstamos a los socios, o incluso a una entidad financiera. En este último caso, se producirán unos costes financieros quizás imprevistos en el plan de viabilidad inicial.

3) ¿Cuál debe ser la aportación económica de cada empresa socio al Cexen?

Sin duda alguna, la decisión de tipo económico-financiero más importante es la que se refiere al sistema de determinación de las aportaciones económicas que deberá hacer cada empresa socio (véase la Casilla 3, más arriba). Me refiero al mecanismo concreto o sistema de cálculo que los socios han decidido usar para determinar los importes que debe aportar cada empresa miembro al consorcio, de forma que la suma de las aportaciones más las subvenciones, junto con otros ingresos, cubran el presupuesto de gastos del Cexen, situando la cuenta de resultados del consorcio en punto muerto (si éste era el objetivo).

Tal como se ha señalado en la Casilla 3, las empresas miembro pueden decidir y pactar que sus aportaciones económicas al Cexen sean hechas de acuerdo con cinco conceptos o capítulos:

- 3.1. Aportaciones hechas al capital fundacional del Cexen. Suelen ser hechas a partes iguales. Si el consorcio se constituye bajo la fórmula jurídico-legal de sociedad anónima, el capital fundacional estará representado por un cierto número de acciones.
- 3.2. Aportaciones económicas periódicas y fijas, y normalmente del mismo importe por empresa socio. Por ejemplo: «cada socio aportará 100.000 ptas. al mes».
- 3.3. Pagar al Cexen una comisión, es decir, aportar un cierto porcentaje sobre la cifra de ventas de exportación. Dicho porcentaje de comisión puede ser fijo o variable, según un escalado sobre el volumen de ventas de exportación realmente alcanzado por cada empresa.
- 3.4. Realizar aportaciones específicas para cubrir el coste de ciertas actividades o gastos concretos. Este sistema suele ser más usado cuando las actividades en cuestión son desarrolladas por varios socios del consorcio, pero no por todos ellos y, de este modo, quienes participan pagan los gastos correspondientes. Por ejemplo, si sólo algunos socios deciden hacer un viaje de prospección de mercados a un cierto país.
- 3.5. Aportaciones hechas para compensar o cubrir las posibles pérdidas sufridas por el Cexen.

Ya hemos señalado más arriba que es absolutamente necesario que los socios alcancen un acuerdo o pacto sobre el sistema de determinación de las aportaciones económicas, ya durante el período, fase de gestación o diseño del consorcio, aun a sabiendas de que no es una tarea fácil.

En muchos Cexen, los socios deciden calcular sus aportaciones económicas de acuerdo con el punto 3.3, es decir, mediante una comisión sobre las ventas de exportación lineal (por ejemplo, «todas las empresas miembro aportarán un 6% de sus ventas de exportación FOB para la financiación del Cexen»).

En mi opinión, el objetivo a alcanzar debería ser que las empresas miembro que logren más éxito, que consigan un mayor volumen de ventas de exportación, también paguen más en términos absolutos, pero menos en términos relativos. En otras palabras, su aportación en términos absolutos podría ser mayor, pero debería ser un porcentaje progresivamente más bajo sobre sus ventas de exportación, a medida que vende más y más en el extranjero. En mi opinión, todos los socios de un Cexen deberían estar obligados a realizar una cierta aportación económica periódica, tanto si logran exportar como si no, puesto que su mera presencia y participación en el Cexen probablemente ya causa cierto nivel de gastos. Además, no tiene ningún sentido que una empresa socio siga vinculada al consorcio si no se esfuerza y no logra exportar, y así se convierte en un lastre para los demás.

Y también opino que, por el otro extremo, también parece bueno que las empresas que vayan exportando cada vez más aporten al consorcio un porcentaje cada vez menor sobre sus ventas de exportación. Ello se puede lograr fácilmente si se pacta un escalado progresivamente decreciente y por tramos, como el indicado en el ejemplo de la Casilla 3.

Sin menoscabo de lo anterior, uno de los peores problemas que se pueden plantear durante la fase de funcionamiento del Cexen es que uno o varios de los socios planteen formalmente la exigencia de llevar a cabo una revisión del sistema de determinación de las aportaciones económicas pactado durante la fase de gestación o diseño del consorcio (esto sucedió, por ejemplo, en los casos de los consorcios Coextex y CIH).

En general, esta exigencia es planteada por las empresas miembro que tienen la impresión de pagar demasiado por lo que reciben. Dependiendo del número de miembros que la planteen, de la energía, la intransigencia y la urgencia con que la planteen, y de la flexibilidad que muestren los otros socios, aceptando o no una tal renegociación, dicha exigencia de revisión del sistema de determinación de las aportaciones económicas puede dar los siguientes resultados:

- a) El consejo de administración acepta renegociar el sistema; se logra alcanzar un nuevo acuerdo sobre un nuevo sistema y todos los miembros permanecen en el Cexen.
- b) La renegociación no tiene éxito, y una o varias empresas socio deciden abandonar el Cexen. Puede suceder que los que decidan abandonar el Cexen sean empresas socio que hayan alcanzado un volumen relativamente alto o, por el contrario, relativamente bajo de ventas de exportación. Ello depende de las características del sistema inicial, acordado en la fase de gestación, según se pueda considerar que el mismo penalice a las empresas socio de alto volumen de exportaciones o de bajo volumen de exportaciones.

Naturalmente, los miembros pueden también llegar a tener la sensación de que están aportando demasiado, a la vista de los servicios que reciben, o de las ventas de exportación que logran, como consecuencia de que el Cexen no esté alcanzando niveles suficientes de eficacia y buen funcionamiento interno y externo, es decir, frente al mercado. Este sentimiento puede atribuirse a que los resultados sean insuficientes, medidos en términos de volúmenes de ventas de exportación realmente alcanzados por cada empresa socio, pero puede tener también su origen en el hecho de que el penetrar en los mercados de exportación esté teniendo unos costes reales superiores a lo previsto inicialmente. Según mi experiencia, los exportadores novatos no suelen ser suficientemente conscientes del importante esfuerzo, tanto económico como en tiempo y dedicación personal, que suele exigir la apertura de los mercados exteriores.

Por último, por lo que a España se refiere, después de su cuarto año de existencia, los Cexen dejarán de tener derecho a seguir recibiendo subvenciones del ICEX, por lo menos con cargo al Programa de Promoción de Consorcios. En consecuencia, a partir del quinto año, las empresas socio deberán empezar a pagar solidariamente sus gastos al 100%. Este hecho puede llevarles a reconsiderar la cuestión de si siguen teniendo interés en proseguir su proceso de exportación e internacionalización en equipo, dentro del Cexen, o si, de nuevo, creen que sería mejor abandonarlo y seguir exportando de manera totalmente individualizada e independiente.

La fase de disolución o abandono

Si bien la mayor parte de los Cexen observados personalmente parecen disolverse antes de llegar a su sexto aniversario, se podría fácilmente alegar que un Cexen bien diseñado y bien gestionado podría durar mucho más tiempo.

Según Castro y Moneu (1993), entre 1985 y 1992 se crearon en España 95 consorcios de exportación subvencionados por el ICEX. De este total, 52 estarían todavía en funcionamiento en 1992.

En definitiva, la pregunta que nos podemos y debemos plantear, siguiendo a Borys y Jemison (1989), es: ¿cuáles son los factores de estabilidad o inestabilidad en un Cexen? Más adelante podemos plantearnos posibles respuestas a esta pregunta, observando una vez más los ámbitos comercial, de personas y económico-financiero. Sin embargo, y sin menoscabo de ello, quizá podemos hacer aquí algunas reflexiones generales sobre la fase de disolución o abandono del Cexen.

La primera de estas reflexiones se puede deducir del propio título de esta última fase en la vida de un Cexen, es decir, que el dejar de participar en un Cexen se puede producir de dos maneras: o bien por la baja o abandono individual de una empresa (pudiendo seguir las demás en el empeño), o bien por disolución del Cexen, es decir, que no haya subsiguiente actividad conjunta o en equipo

En el primer caso, podríamos observar el fenómeno que yo denomino «el autobús», es decir, que podríamos llegar a contemplar un Cexen como un «autobús», una «carcasa legal», de la que algunos miembros fundadores podrían decidir «aparse», es decir, abandonarlo. De manera más o menos simultánea, el autobús podría admitir nuevos «pasajeros», es decir, admitir a nuevos socios que ocupen su lugar, mientras que el autobús sigue teniendo la misma forma y el mismo conductor (el gerente del Cexen).

Estas decisiones no son fáciles de tomar ni de poner en práctica, pero el permitir el abandono de algunos socios y la incorporación de socios nuevos constituye un ejemplo excelente de lo que he denominado estrategia hacia atrás dinámica. Si esto se produjera repetidamente, podríamos llegar a observar el hecho curioso de que, en algún consorcio, al cabo de algunos años no quedara ninguna empresa miembro fundadora del Cexen. Sin llegar a este extremo, el caso Comercio Internacional del Vino constituye un claro ejemplo de Cexen en el que se produjeron varias bajas, y por lo menos un alta. En el caso Coextex, se fueron produciendo bajas individuales, aproximadamente al ritmo de una al año, pero sin nuevas altas, de manera que, al final, el consorcio estaba ya sólo compuesto por dos de los ocho socios que había tenido inicialmente.

Otro punto importante a señalar en relación con la duración de un Cexen es que la mera duración de un consorcio en el tiempo no constituye ninguna indicación fiable sobre el nivel de éxito o fracaso del mismo.

Un Cexen no es un fin en sí mismo, ni tampoco lo es su duración. Un Cexen es claramente un instrumento para un fin. La verdadera razón de ser de un Cexen es ayudar a las empresas miembro a alcanzar ciertos objetivos de exportación a un precio razonable. Estos objetivos de exportación incluyen el aprender a exportar, el alcanzar un volumen de ventas de exportación suficiente y el crear unas bases sólidas, tanto dentro como fuera de la empresa, que permitan a cada empresa miembro continuar exportando de forma independiente a partir del momento en que decida abandonar el consorcio, o si el Cexen se disuelve y desaparece. Este es el motivo fundamental por el cual las empresas miembro no deben abdicar en el gerente del Cexen, no deben renunciar nunca a controlar y dirigir su desarrollo exportador; aunque sí pueden y deben delegar ciertas funciones en el consorcio, pero siempre participando en el diseño y en el seguimiento de la estrategia de exportación puesta en práctica por el Cexen en nombre y en favor de todos sus miembros.

Las empresas miembro deben ser siempre conscientes de que las estrategias de exportación pueden ser diseñadas, puestas en práctica y supervisadas conjuntamente, pero que *los resultados en términos de volúmenes de ventas de exportación logrados, y del nivel de aprendizaje logrado en temas de exportación, son siempre individuales, es decir, de cada empresa socio*. Por consiguiente, a fin de cuentas, en el momento del abandono o de la disolución del Cexen, cuando se produzca, tarde o temprano, cada empresa miembro individual deberá juzgar si su participación en el Cexen le ha resultado positiva, negativa o indiferente.

En todo caso, a continuación se presentan algunos detalles referentes a la fase de abandono o disolución:

Casilla 7. Factores de éxito comerciales durante la fase de disolución del Cexen

En mi opinión, uno de los motivos principales de abandono o disolución de un Cexen es la constatación, por parte de uno o varios de sus socios, de que se ha agotado el propósito comercial y/o económico por el cual fue inicialmente fundado.

No olvidemos que el pertenecer a un Cexen no solamente tiene ventajas, sino que tiene también inconvenientes de pérdida de libertad de acción, de tener que compartir las decisiones y de tener que llegar a consensos y a soluciones de compromiso, etc. No debe resultarnos extraño que, a partir del momento en que los directivos de una empresa socio de un Cexen empiecen a decirse: «Esto ya lo sabemos hacer, y somos capaces de hacérselo

nosotros solos, y con mayor agilidad y menor coste», su continuidad en el Cexen empiece a peligrar o, por lo menos, a ser cuestionada.

Unos de los posibles antídotos a esta situación puede consistir en que el consejo de administración del Cexen se vaya autoproponeando paulatinamente retos comerciales más y más ambiciosos con el paso del tiempo y con el aumento de capacidades y competencias por parte de sus miembros. Por ejemplo, esto fue lo que sucedió en el consorcio CIV: en el momento en que pareció que se alcanzaba un cierto «techo», el presidente del consejo de administración propuso un reto más ambicioso: constituir y poner en marcha una filial comercial conjunta en Estados Unidos. Se trataba de un nuevo y ambicioso proyecto que ninguno de los socios era, en aquel momento, capaz de asumir de manera individual y, por tanto, llegaron fácilmente a la conclusión de que les seguía interesando seguir juntos, por lo menos para desarrollar este nuevo proyecto.

Finalmente, si admitimos (por lo menos provisionalmente, ya que volveremos con mayor detalle sobre este tema antes de terminar este trabajo) que «éxito» quiere decir que todas las empresas miembro, tras el abandono o disolución del Cexen, sean capaces de continuar exportando por sí mismas con un mínimo de trastorno provocado por dicho abandono o disolución, pueden enunciarse algunas ideas o indicaciones:

Desde el punto de vista comercial, un abandono o una disolución serán probablemente menos traumáticos si los estatutos del Cexen contemplan y prevén esta eventual posibilidad, y si, en consecuencia, definen los derechos y deberes de cada asociado cuando se produzca una situación de este tipo. Por ejemplo, especificando si los miembros salientes tendrán derecho o no a continuar vendiendo a los importadores-distribuidores que haya logrado tener el Cexen en distintos mercados de exportación.

Las decisiones más difíciles serán, sin duda, las que tengan relación con la ulterior posesión de propiedades conjuntas indivisibles, tales como una marca comercial común, si ha sido registrada y utilizada conjuntamente por el Cexen, o incluso el mismo nombre del Cexen.

Si sólo abandonan el Cexen algunos miembros y éste continúa su existencia y sigue funcionando, los miembros restantes pueden intentar encontrar nuevas empresas miembro para sustituir a las salientes. Investigar quiénes podrían ser estos nuevos miembros, abordarles, invitarles a participar e integrarles en las actividades del Cexen exigirá cierto tiempo y bastante esfuerzo.

Casilla 8. Factores de éxito debidos a las personas durante la fase de abandono

Por una parte, el abandono (individual) o la disolución (general) del Cexen exigirá que cada empresa miembro que vaya a abandonar el Cexen deba decidir quién será nombrado director de exportación de su empresa concreta. Si no dispone de una persona de plantilla idónea para ocupar este cargo, deberá prever el tiempo para su contratación y formación.

En caso de una disolución general, las empresas miembro deben responsabilizarse de encontrar una buena salida personal y profesional para el gerente y para los otros empleados del Cexen. En algunos de los casos que he estudiado, el gerente fue contratado por alguna de las anteriores empresas socio del Cexen, en calidad de director de exportación.

Casilla 9. Factores de éxito económico-financieros en la fase de abandono o disolución

Tanto en el caso en que sólo algunos miembros abandonen el Cexen, como en el caso de una disolución general, debe celebrarse una reunión para determinar el valor patrimonial de las acciones o de las participaciones en el Cexen.

Esto puede ser difícil de realizar si sólo una empresa abandona el Cexen, ya que pueden haber valores inmateriales, como marcas o la clientela, que son difíciles de valorar en términos puramente económicos. Una vez más, este valor justo puede ser determinado tanto más fácilmente si se han establecido acuerdos o pactos estatutarios en el momento de la creación del Cexen.

Ni que decir tiene que si el valor patrimonial neto del Cexen es negativo, los asociados que lo abandonan deberán satisfacer su parte antes de marcharse.

¿Cómo evaluar los resultados de la participación en un Cexen? ¿Qué constituiría «un éxito»?

En primer lugar, hay que distinguir entre la evaluación de los resultados del Cexen, es decir, los resultados del propio consorcio, y los resultados individuales de cada empresa miembro del Cexen.

Asimismo, hay que distinguir entre los criterios de medición de los resultados desde el punto de vista de las empresas participantes y desde el punto de vista de la Administración (española), que puede haberle concedido subvenciones.

Una segunda cuestión importante es la de precisar el momento de llevar a cabo la lectura o medición de los datos que vayan a ser utilizados en la evaluación de los resultados. En mi opinión, este momento debería situarse algún tiempo después de finalizar el plazo de concesión de las subvenciones. Por ejemplo, si en España un consorcio ha recibido subvenciones del ICEX durante sus 4 primeros años de funcionamiento (véase la Tabla 1), quizá sería más adecuado llevar a cabo el proceso de medición de los resultados al final del sexto año. Esto brindaría la oportunidad de constatar el nivel de continuidad de las exportaciones de los miembros del Cexen dos años más tarde, una vez finalizadas dichas subvenciones. Esto sería una verdadera demostración de que habrían adquirido la capacidad de continuar exportando sin subvenciones.

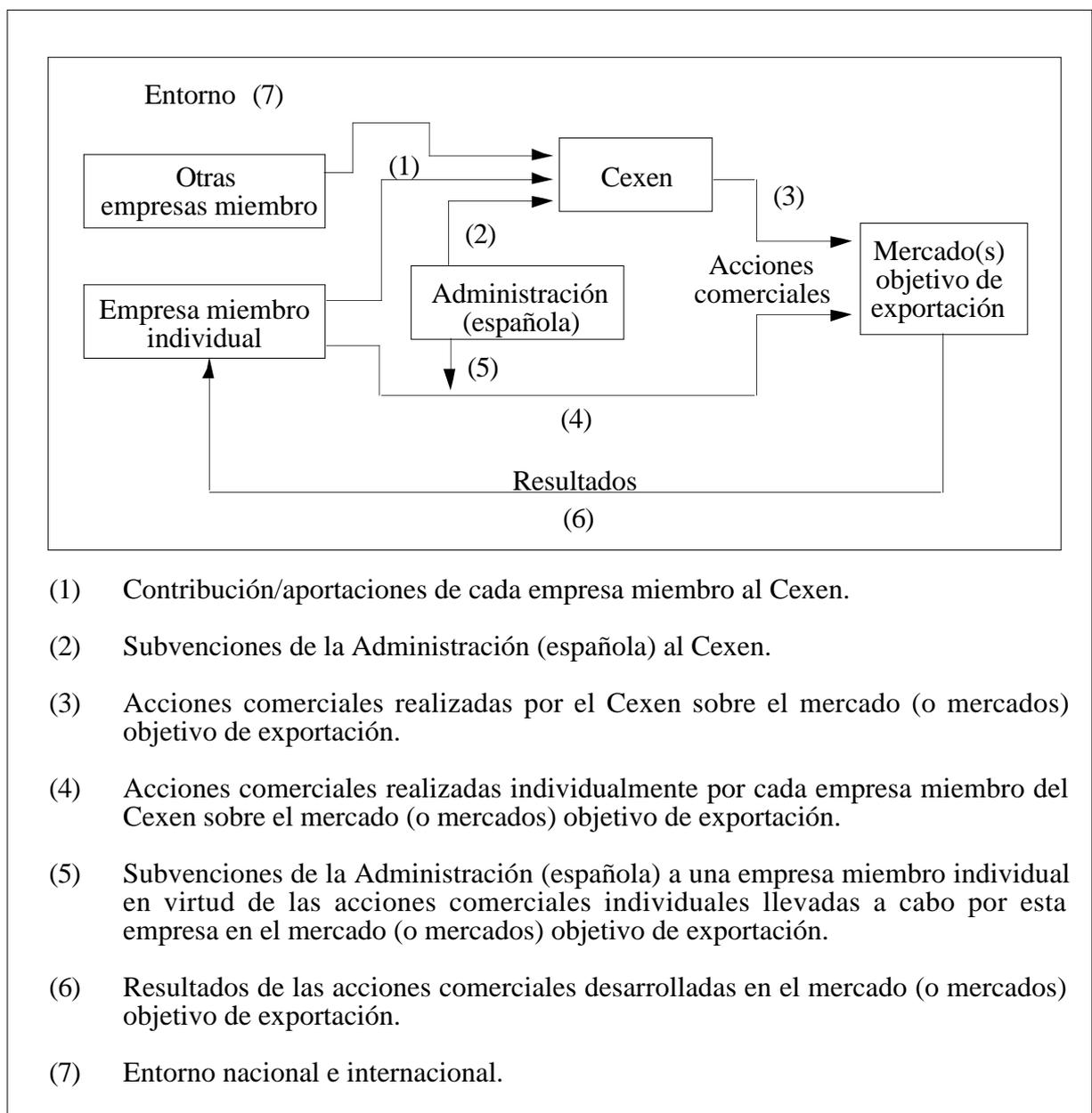
Naturalmente, podría suceder que al final del sexto año (contando desde la constitución formal de un Cexen), el consorcio siguiera existiendo o, por el contrario, hubiera sido disuelto. Asimismo, podría darse el caso de que una empresa miembro hubiera abandonado el Cexen, a título individual, mientras que algunos otros miembros todavía siguieran funcionando como consorcio (véase el caso CIV).

De forma alternativa, se podrían tomar los datos necesarios para evaluar los resultados de la participación en un Cexen al cabo de dos o tres años después de la separación individual de la empresa miembro del Cexen o de la disolución general del consorcio. En ambos casos, se mediría la capacidad individual de una empresa de continuar exportando de forma completamente individual y autónoma, sin apoyarse en un Cexen ni en las subvenciones.

Por otra parte, no sería prudente retrasar aún más el momento de medir los resultados, tras finalizar la participación en un Cexen, ya que, al recobrar su independencia, la empresa podría poner en práctica estrategias y planes de acción comerciales susceptibles de alterar (en más o en menos) los resultados a medir, con lo que las mediciones hechas podrían estar cada vez menos relacionadas con los factores de éxito o de fracaso realmente activos durante la fase de operación o funcionamiento del Cexen.

En la Figura 3 se presenta un modelo posible de las variables a medir, al objeto de ser capaces de evaluar el nivel de éxito o fracaso alcanzado por un Cexen. Como puede verse, es un modelo relativamente complejo en el que intervienen elementos y factores diversos y complejos (véanse los comentarios de cada una de las relaciones).

Figura 3



Relación (1)

Cada empresa miembro de un Cexen debe realizar aportaciones al consorcio: estas aportaciones pueden ser directamente económicas, es decir, aportaciones en metálico, pero pueden ser también no directamente económicas, como el tiempo dedicado por los ejecutivos de la empresa miembro al Cexen o el valor de la marca de los productos a vender a través del Cexen.

Relación (2)

La Administración (española) puede conceder subvenciones al Cexen (véase la Tabla 1).

Relación (3)

Con la totalidad de recursos económicos puestos a su disposición por el conjunto de empresas miembro y por la Administración (española), el Cexen debe diseñar y poner en práctica una estrategia comercial de exportación, la cual puede estar compuesta de uno o más planes de acción comercial a desarrollar en el mercado (o mercados) objetivo de exportación.

Debe subrayarse que el Cexen probablemente llevará a cabo algunas inversiones y gastos (tales como la compra de equipos de oficina o el alquiler de un local para su sede), que pueden consumir una parte de los recursos económicos puestos a su disposición, sin que esta parte de recursos utilizada tenga una incidencia directa sobre el mercado (o mercados) objetivo de exportación. Por consiguiente, se podría medir cuál ha sido, a lo largo de cierto período de tiempo, la tasa de transformación de un determinado Cexen, definida de la siguiente manera:

$$\text{Tasa de transformación} = ((3) / (1) + (2)) \times 100$$

Esta tasa de transformación sería el porcentaje de la totalidad de los recursos económicos puestos a disposición del Cexen (tanto por sus miembros [1] como por la Administración [2]), gastado en acciones comerciales con una incidencia directa sobre los mercados objetivo de exportación. El resto de los fondos puestos a disposición del Cexen habría sido gastado en otro tipo de actividades, quizá necesarias, pero que, por sí mismas, fueran incapaces de generar resultados comerciales en los mercados de exportación. Por poner un ejemplo extremo y llevado al absurdo, el consejo de administración de un Cexen y su gerente podrían gastarse el dinero en equipar unas oficinas de gran lujo, en un local de elevado alquiler, y reunirse cada semana en un restaurante de muchos tenedores para tomarse una opípara mariscada. Si sólo hicieran esto, con el transcurso de tiempo podrían llegar a consumir todo su capital sin haber logrado ni un sólo pedido de exportación.

Relación (4)

Casi por definición, no es sólo el Cexen el que puede llevar a cabo acciones comerciales en los mercados objetivo de exportación.

Normalmente, las empresas miembro, a título individual y a su propio y directo cargo, suelen también desarrollar acciones comerciales en los mismos mercados. Por ejemplo:

- a) Un Cexen podría decidir llevar a cabo una acción publicitaria o promocional en un mercado de exportación objetivo, utilizando para ello un mensaje del

consorcio, mientras que una o varias empresas miembro podrían decidir realizar otras acciones publicitarias o promocionales, quizá complementarias y simultáneas a las llevadas a cabo por el Cexen (por ejemplo, una degustación de sus vinos), utilizando su propio mensaje o marca.

- b) Si un Cexen participa como tal en una feria internacional, una empresa miembro podría delegar completamente en el gerente del Cexen en lo que a su presencia física en este acontecimiento se refiere, mientras que otra empresa miembro podría decidir enviar un determinado número de ejecutivos de su plantilla, sufragando el gasto con fondos de su propio peculio, para desarrollar una acción comercial más directa y eficaz, y así adquirir directamente conocimientos sobre la feria, sobre sus competidores y sobre la clientela.

Por consiguiente, hay que tener también en cuenta, y medir, los recursos económicos destinados por cada empresa miembro directamente a desarrollar acciones comerciales en los mercados objetivo de exportación.

Cabe subrayar que no se trata del coste de acciones comerciales «clandestinas», realizadas contraviniendo los estatutos o reglamentos internos del Cexen, sino de acciones comerciales complementarias, encaminadas a perfeccionar, potenciar o amplificar los resultados de las acciones comerciales conjuntas decididas, coordinadas y ejecutadas por el Cexen.

Relación (5)

Estas acciones, individuales y complementarias de los planes de acción del Cexen, podrían recibir también subvenciones directas, individualizadas o separadas, por parte de la Administración, quizá con cargo a otro organismo de la misma, o con cargo a otro programa de subvenciones. Por ejemplo, tal sería el caso de una empresa miembro de un Cexen subvencionado por el ICEX que recibiera otra subvención o ayuda de otro organismo, como por ejemplo el Copca catalán, para llevar a cabo otra acción comercial complementaria en alguno de los países objetivo de exportación; por ejemplo, el situar a un joven becario en uno de los mercados de destino para animar y supervisar las acciones comerciales desarrolladas por el importador-distribuidor del Cexen en dicho mercado, en favor de los productos concretos de la empresa socio en cuestión.

Relación (6)

Después de la puesta en práctica de las estrategias y planes comerciales de penetración en los mercados de exportación objetivo, mediante los recursos totales [(3)+(4)+(5)], deben medirse los resultados alcanzados. Según hemos señalado anteriormente, estos resultados pueden ser medidos en momentos diferentes y, sobre todo, pueden ser medidos de varias formas:

- 6.1. En primer lugar, puede medirse la simple presencia o ausencia de exportaciones en el momento de medir los resultados (MMR).
- 6.2. Puede medirse la cifra de ventas de exportación absoluta correspondiente al último año completo, antes del MMR, o la cifra absoluta de ventas de exportación acumulada desde el momento de la creación del Cexen.
- 6.3. Puede medirse también la cifra de ventas de exportación relativa, es decir, el porcentaje que representa la cifra de ventas de exportación sobre la cifra de ventas mundial de la empresa.

Naturalmente, sería necesario tener en cuenta el hecho de que algunos Cexen tienen un alcance universal, es decir, que controlan e impulsan las exportaciones a todos los países del mundo, mientras que otros tienen un alcance geográfico más limitado, enfocando su acción comercial sobre un único país o una región del mundo (véase el caso Saconex).

- 6.4. También puede medirse el número de países diferentes a los que se exporta. Naturalmente, se tendría que prestar atención al hecho evidente de que no es lo mismo exportar a Estados Unidos que a Andorra.
- 6.5. Otra posible manera de medir los resultados alcanzados (Kotler, 1993) sería mediante la comparación entre los resultados reales obtenidos y los objetivos o presupuestos fijados de antemano (por ejemplo, en el momento del plan de viabilidad, realizado durante el período de gestación), (en inglés, «Achievement against Objectives»).

En este caso, nos podemos encontrar, al menos, con dos dificultades relacionadas no sólo con la medición de los resultados realmente alcanzados, sino también por lo que respecta a la determinación de la calidad de los objetivos fijados inicialmente. En otras palabras, que si al final se constata una discrepancia importante entre objetivos propuestos inicialmente y resultados finales realmente alcanzados, el fallo podría no estar en que los resultados alcanzados fueran malos en sí mismos, sino en que los objetivos iniciales habrían sido mal fijados.

Una de estas dificultades se derivaría de la falta de experiencia y conocimientos por parte de las empresas miembro de un Cexen sobre los mercados de exportación y sobre las dificultades estratégicas y tácticas en penetrarlos. Con frecuencia, determinadas empresas miembro de un Cexen ignoran –o no disponen de los recursos necesarios para seguirlos– los procedimientos rigurosos (análisis estratégico «Swot», estudio de los competidores y clientes en los países objetivo) que podrían ser utilizados para determinar con precisión sus objetivos en la exportación, mientras que otros prefieren no utilizarlos, eligiendo una estrategia de tanteo o de aprender sobre la marcha.

La segunda dificultad en la fijación inicial de objetivos de venta de exportación tendría que ver con las actitudes de optimismo o pesimismo de los ejecutivos encargados de fijar estos objetivos.

Habría, quizás, una tercera dificultad en relación al momento de medir los resultados (MMR), si se considera que un determinado resultado cuantitativo (por ejemplo, cifra de negocios de exportación) puede ser alcanzado antes o después del MMR. En este último caso, los ejecutivos podrían intentar justificarse diciendo: «Sí, hemos alcanzado nuestros objetivos, pero uno o dos años después de lo previsto».

- 6.6. Otro criterio de medición de los resultados alcanzados podría consistir en comparar la tasa de crecimiento de las exportaciones de una empresa que ha participado en un Cexen, con la tasa de crecimiento de las exportaciones de su propio sector económico.

No obstante, hay que tener en cuenta que la tasa de crecimiento de las exportaciones sería matemáticamente infinita en caso de que una empresa no exportase absolutamente nada antes de la constitución formal del Cexen.

Un problema parecido puede plantearse si se compara la tasa de crecimiento de la cifra de negocios de exportación con la tasa de crecimiento de la cifra de negocios de la misma empresa en el mercado nacional de origen. En este último caso, se tendrían que tener en cuenta también factores de éxito o fracaso susceptibles de actuar de forma diferencial en el mercado nacional de origen. Un ejemplo obvio en la España de 1993-1994 sería el constatar que, mientras el mercado interior español estaba sumido en una depresión, las exportaciones españolas progresaron muy fuertemente gracias a la reciente triple devaluación de la peseta.

- 6.7. Casi todas las formas anteriormente detalladas de medir el éxito o fracaso de las acciones comerciales de exportación, llevadas a cabo por una empresa que participe en un Cexen, deben relacionarse con el coste de los esfuerzos de promoción de las exportaciones. Aquí, la hipótesis sería, como de costumbre, que se obtendrán más resultados de venta en la exportación, y con mayor rapidez, a base de poner en juego una cantidad mayor de recursos (más personal en el Cexen, más publicidad y promociones, más asistencia a ferias internacionales, etc.).

Sería necesario medir no sólo la cifra de negocios lograda en la exportación, sino también cuál haya sido el verdadero margen de contribución alcanzado, una vez deducidos todos los gastos y costes de producto, comerciales, logísticos y financieros relacionados directamente con la exportación.

- 6.8. Finalmente, nos quedaría una medida probablemente difícil de efectuar, pero muy importante: *el nivel de aprendizaje alcanzado en temas relacionados con la exportación*, es decir, el nivel de conocimientos y de «saber hacer» exportador que hubiesen adquirido los empleados y directivos de la empresa exportadora.

De todas formas, si el momento de medir los resultados (MMR) se situase algún tiempo después de que una empresa socio de un Cexen lo hubiera abandonado, y si dicha empresa continuaba exportando, ahora ya de forma autónoma e independiente, podría deducirse que sus empleados y directivos habrían aprendido realmente a exportar. Subsistiría, sin embargo, la dificultad de medir la calidad y cantidad de tal aprendizaje, así como el definir hasta qué punto dicho aprendizaje podría atribuirse precisamente a la participación de la empresa en el Cexen, y no a otros factores (por ejemplo, al hecho de haber contratado a un nuevo director de exportación precisamente para dar continuidad a las exportaciones en el momento de que la empresa se disponía a abandonar el Cexen).

Relación (7)

Finalmente, deben tenerse en cuenta los cambios producidos en el entorno nacional o internacional. La guerra del Golfo, los cambios en la paridad de las monedas, los momentos de expansión o recesión económica, etc., todos ellos son ejemplos de factores de éxito o fracaso que pueden ejercer una influencia más o menos importante sobre los resultados.

Por consiguiente, se observa que *hay por lo menos 4 ó 5 tipos de resultados a controlar:*

- Cifra de ventas de exportación alcanzada, absoluta o relativa.
- Coste de los recursos utilizados.
- Resultados económicos y financieros.
- Tiempo necesario para alcanzar estos resultados.
- Nivel de aprendizaje logrado a distintos niveles de la organización.

Por último, desde el punto de vista de la Administración (española), que puede haber concedido subvenciones a los Cexen creados, también sería posible intentar establecer una cierta relación coste-resultados, a base de comparar el coste del Programa de Promoción de Consorcios con los resultados de ventas de exportación alcanzados por las empresas vinculadas a los Cexen que hubieran recibido dichas subvenciones. El capítulo de costes debería incluir no sólo el importe estricto de las subvenciones concedidas (a los Cexen o directamente a las empresas miembro), sino también el coste de la administración del programa (el coste de los mecanismos humanos y materiales empleados en la concesión y posterior control de las subvenciones otorgadas), y el coste de la promoción de dicho programa (seminarios, folletos, anuncios, etc.).

Observaciones finales

Los consorcios de exportación enfocados son un instrumento útil. Pueden ser una escuela de nuevos exportadores, eminentemente práctica y relativamente económica. La participación de una empresa en un Cexen puede tener ventajas evidentes. No obstante, los Cexen tienen también inconvenientes. En conjunto, creo que la experiencia española ha sido y sigue siendo muy útil para las empresas, y también desde el punto de vista de la Administración española.

Los Cexen bien diseñados y gestionados son un buen instrumento para estimular y animar a más exportadores en potencia a emprender este tipo de actividades comerciales. Sin embargo, el camino a seguir es espinoso y trabajoso. Exige tiempo, y todo un abanico de habilidades comerciales, humanas y económico-financieras.

Espero que este trabajo contribuya a mejorar nuestros conocimientos en el tema de los consorcios de exportación enfocados, y a identificar cuáles son sus principales factores de éxito o fracaso. Ojalá que tales conocimientos faciliten la creación de un mayor número de consorcios de exportación enfocados, y que los que se creen alcancen mayores éxitos con menores costes y menores riesgos empresariales.

Estos conocimientos pueden ser todavía más importantes en los países en vías de desarrollo, en los que la cultura de la exportación es limitada y las empresas recién constituidas son probablemente de dimensiones modestas. □

(1) En francés, «Groupements d'Exportation Mis au Point»; en inglés, «Focused Export Consortia».

(2) En francés, «Stratégies d'exportation à l'origine»; en inglés, «Home base export strategies».

(3) Se puede identificar una cuarta «estrategia de exportación» posible, la cual sería al mismo tiempo en origen y de penetración en uno o varios países de destino: éste sería el caso de un acuerdo o alianza internacional de representación recíproca: «Si tú vendes mis productos en tu país, yo estoy dispuesto a vender los tuyos en el mío». Véase un ejemplo concreto en el caso IESE, M-890, «Troll AEG». Un acuerdo de este tipo entre dos empresas tiene consecuencias operativas y estratégicas, tanto en el país de origen como en el país de destino de las exportaciones.

Bibliografía

- Aaby, Nils-Erick y Stanley F. Slater (1989), «Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88», *International Marketing Review*, 6, nº 4, págs. 7-27.
- Alvarez, J. M. (1991), «Consortios de exportación: la asociación inteligente», *Expansión Comercial*, marzo, págs. 26-35.
- Bilkey, Warren J. (1978), «An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms», *Journal of International Business Studies*, primavera-verano, págs. 33-46.
- Bonoma, Thomas V. (1985), «Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process», *Journal of Marketing Research*, 22, 2 de mayo, págs. 199-208.
- Borys, Brian y David B. Jemison (1989), «Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations», *Academy of Management Review*, vol. 14, nº 2.
- Cambra Oficial de Comerç i Indústria de Terrassa (1985), «L'exportació en cooperació», 2 vols., 206 y 85 págs., Terrassa.
- Castro, María del Mar e Isabel Moneu (1993), «Los consorcios de exportación», *Información Comercial Española*, núm. 718, julio, págs. 63-78.
- Cavusgil, S. Tamer y John R. Nevin (1983), «International Marketing-An Annotated Bibliography», American Marketing Association, Chicago, Bibliography Series.
- Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT (1973), «The Creation and Management of Joint Export Marketing Groups», Ginebra, 272 págs.
- Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT y Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (1982), «Consortios de exportación: esquemas de comercialización conjunta de las exportaciones», Ginebra-Santiago, 161 págs.
- Commission of the European Communities (1984), «Increasing Exports Through the Coordination and Finance of Joint Efforts to Sell New Goods and Services», Proceedings edited by J. M. Gibb, Report EUR 9439, Luxemburgo.
- Cooper, R.G. y E.J. Kleinschmidt (1987), «New Products: What Separates Winners from Losers», *Journal of Product Innovation Management*, 4, 3, págs. 148-169.
- Da Rocha, Angela (1988), «Os Consórcios como Alternativa para a Exportação», en *Gerência de Exportação no Brasil*, Angela Da Rocha, ed., Editoria Atlas, S. A., São Paulo-Río de Janeiro, UFRJ.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989), «Building Theories from Case Study Research», *Academy of Management Review*, vol. 14, nº 4, págs. 532-550.
- Hamel, Jacques, S. Dufour y D. Fortin (1993), «Case Study Methods», Sage Publications, Londres (versión francesa [1991], Les Éditions Saint-Martin, Montreal, Canadá).

- García Canal, Esteban (1993), «La cooperación empresarial: una revisión de la literatura», *Información Comercial Española*, núm. 714, febrero, págs. 87-98.
- Kotler, Philip (1993), «Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control», 8ª edición, Prentice-Hall Inc.
- Johanson, Jan y Jan-Erik Vahlne (1977), «The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments», *Journal of International Business Studies*, 8, primavera, págs. 23-32.
- Martínez, Jon E. (1989), «Consortio Ferrex», Universidad Adolfo Ibáñez, Escuela de Negocios de Valparaíso (Chile), caso.
- Miesenbock, Kurt J. (1988), «Small Businesses and Exporting: A Literature Review», *International Small Business Journal*, 6, 2, págs. 42-61.
- Parés, Francesc y Lluís G. Renart (1986), «Comercio internacional para el Habitat, S.A. (C.I.H.) - (A)», IESE, Barcelona, caso M-679-E.
- Parés, Francesc y Lluís G. Renart (1988), «Comercio internacional para el Habitat, S.A. (C.I.H.) - (B)», IESE, Barcelona, caso M-758-E.
- Parés, Francesc y Lluís G. Renart (1988), «Spanish Building Materials, S.A. (Spabuma)», IESE, Barcelona, caso M-737-E.
- Parés, Francesc y Lluís G. Renart (1989), «Saconex (A)», IESE, Barcelona, caso M-741-E.
- Parés, Francesc y Lluís G. Renart (1989), «Unsack», IESE, Barcelona, caso M-753.
- Parés, Francesc y Lluís G. Renart (1990), «Consortio de Exportación Textil, S.A. (COEXTEX) (A)», IESE, Barcelona, caso M-765.
- Parés, Francesc y Lluís G. Renart (1990), «Comercio Internacional del Vino, S.A. (CIV) (A)», IESE, Barcelona, caso M-788.
- Parés, Francesc y Lluís G. Renart (1991), «Saconex (B)», IESE, Barcelona, caso M-814.
- Parés, Francesc y Lluís G. Renart (1991), «Consortio de Exportación Textil, S.A. (Coextex) (B)», IESE, Barcelona, caso M-810.
- Parés, Francesc y Lluís G. Renart (1994), «Comercio Internacional del Vino, S.A. (CIV) (B)», IESE, Barcelona, caso M-954.
- Parés, Francesc y Lluís G. Renart (1995), «Food & Pack Spanish Machinery Consortium», caso en proceso de redacción, IESE, Barcelona.
- Pekar Jr., Peter y Robert Allio (1994), «Making Alliances Work - Guidelines for Success», *Long Range Planning*, vol. 27, nº 4, págs. 54-65.
- Pérez López, Juan Antonio (1993), «Fundamentos de la dirección de empresas», Ediciones Rialp, Madrid.

- Recio, Manuel y Roberto Cabrera (1991), «Consortios de exportación: una aproximación», *Información Comercial Española* (Boletín Económico), 28 octubre-3 noviembre, págs. 3.391-3.396.
- Renart, Lluís G. (1988), «Spanish Building Materials - Nota del Instructor», IESE, Barcelona, Teaching Note MT-4.
- Renart, Lluís G. (1991), «Los consorcios de exportación como instrumento de ayuda a la actividad exportadora», en *Los Consortios Empresariales para la Exportación*, III Jornadas El Nuevo Lunes - ICEX, Madrid.
- Root, Franklin R. (1987), «Entry Strategies for International Markets», Lexington Books - D.C. Heath and Co., Lexington, Mass.
- Welch, Lawrence S. y Pat Joynt (1987), «Grouping for Export: An Effective Solution?», en *Managing Export Entry and Expansion*, por Philip J. Rosson y Stanley D. Reid (eds.), Praeger, Nueva York, págs. 54-70.
- Wongtada, Nittaya y Rajendra S. Sisodia (1991), «The Integrated Influence of External and Internal Factors on Exporting», trabajo presentado al Annual Meeting of the Academy of International Business, Miami, octubre de 1991.
- Yang, Yoo S., Robert P. Leone y Dana L. Alden (1992), «A Market Expansion Ability Approach to Identify Potential Exporters», *Journal of Marketing*, vol. 56, enero, págs. 84-96.
- Yin, Robert K. (1984), «Case Study Research, Design and Methods», Sage Publications Inc., Newbury Park, California 91320. *Applied Social Research Methods Series*, vol. 5, edición revisada (1991).

IESE**DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS**

No.	TITULO	AUTOR
D/ 269	Las relaciones laborales en Alemania. Junio 1994, 61 Págs.	Gómez S. Pons M ^a
D/ 270	Las relaciones laborales en Francia. Junio 1994, 66 Págs.	Gómez S. Pons M ^a
D/ 271	La estructura interna de la empresa en la visión de Coase. Julio 1994, 19 Págs.	Argandoña A.
D/ 272	Teaching business ethics using the case method. July 1994, 17 Pages	Argandoña A.
D/ 273	Weak form market efficiency: A comparison between the Spanish and the U.S. stock markets. July 1994, 39 Pages	Martínez Abascal E. Pregel G.
D/ 274	Investing in Russia. July 1994, 36 Pages	Taylor G.
D/ 275	Aspectos éticos en la consultoría de búsqueda de directivos. Septiembre 1994, 16 Págs.	Melé D. Roig B.
D/ 276	Factores determinantes del ahorro. Septiembre 1994, 88 Págs.	Argandoña A.
D/ 277	Spain and the European social charter. September 1994, 33 Pages	Argandoña A.
D/ 278	Technology management in Spain. October 1994, 14 Pages	Riverola J. Muñoz-Seca B.

IESE**DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS**

No.	TITULO	AUTOR
D/ 279	Códigos de conducta empresarial: ¿Pueden contribuir al desarrollo ético de los empleados? Octubre 1994, 14 Págs.	Melé D.
D/ 280	Las relaciones laborales en Italia. Noviembre 1994, 61 Págs.	Gómez S. Pons M.
D/ 281	Training the next generation of owners and managers: A possible key role for directors in family businesses. November 1994, 17 Pages	Tomaselli S.
D/ 282	Los servicios: El binomio privatización- desregulación. El caso de la educación. Diciembre 1994, 15 Págs.	Argandoña A.
D/ 283	Las relaciones laborales en el Reino Unido. Diciembre 1994, 75 Págs.	Gómez S. Pons M ^a
D/ 284	Isomorphic pressures on identity: The case of learning partnerships with business schools. December 1994, 21 Pages	Enrione A. Knief C. Mazza C.
D/ 285	Control and incentives in organizational design. January 1995, 22 Pages	Ricart J.E. Rosanas J.M.
D/ 286	Asset-based competition and industry structure: Recapturing the early concepts of strategic groups. January 1995, 29 Pages	Enrione A. García Pont C.
D/ 287	Finanzas en empresas familiares. Enero 1995, 19 Págs.	Vilaseca A.
D/287 BIS	Finance in Family Business. April 1995, 21 Pages	Vilaseca A.