

# Consortrios de exportación y otros tipos de alianzas estratégicas entre empresas

LLUÍS G. RENART CAVA\*

*El presente artículo señala que para sacar el mayor provecho posible de la participación de una empresa-socio en un consorcio de exportación (u otro tipo de alianza estratégica), los directivos involucrados no deben actuar movidos únicamente por sus motivaciones extrínsecas («aspirar a exportar de manera rentable y con el menor riesgo posible») sino que es deseable que actúen también movidos por motivaciones intrínsecas («aprender a exportar y a participar en alianzas»), y por motivaciones trascendentes (es decir, teniendo en cuenta la calidad ética de sus decisiones).*

*Palabras clave: exportaciones, asociaciones de exportadores, política de cooperación, internacionalización de la economía, estrategia comercial, ética.*

*Clasificación JEL: F10.*

## 1. Introducción

Cuando una empresa está sopesando la posibilidad de participar o no como socio en un consorcio de exportación, o en algún otro tipo de alianza estratégica, debe tomar un conjunto de decisiones, entre las que destaca la decisión estratégica clave de si participar o no participar.

Con independencia de que algunas acciones tienen un valor moral en sí mismas, aquí nos centraremos en considerar que esta decisión suele tomarse intentando sopesar «a priori» si valdrá la pena participar, es decir, si parece que el saldo neto de la diferencia entre el conjunto de ventajas o beneficios que se espera obtener de dicha participación menos el conjunto de costes e inconvenientes de participar en el consorcio o alianza que se propone será, «a posteriori», mayor que el saldo neto de ventajas-beneficios menos inconvenientes-costes que presumiblemente podría obtener la misma empresa en el caso de que decidiera no participar.

\* Profesor del IESE y Miembro del Consejo de «Barna Consulting Group».

De hecho, esta decisión estratégica de si participar o no, puede ser bastante compleja si la opción de «no participar» se descompone, a su vez en varias sub-opciones. Por ejemplo, en el caso de decidir no participar en un consorcio de exportación, la empresa puede decidir no intentar exportar, o intentarlo por su cuenta, de manera independiente y autónoma. Y aún en este último caso, puede intentarlo mediante sus propios medios, es decir, mediante personal de plantilla, o puede contratar los servicios de un agente exportador en origen para que se responsabilice de desarrollar los mercados exteriores de sus productos a cambio de una comisión.

El principal objetivo del presente trabajo es el de señalar que la cantidad y, sobre todo, el tipo o calidad de las ventajas y beneficios que una empresa puede llegar a generar como consecuencia de su participación en un consorcio de exportación (o en otros tipos de alianzas estratégicas) depende, entre otras cosas, de la calidad motivacional del directivo o grupo de directivos responsables de tomar tales decisiones.

Una persona puede actuar movida por cierta combinación de motivaciones extrínsecas (las



AULA DE  
FORMACION

recompensas «materiales» que espera recibir por actuar de determinada manera), de motivaciones intrínsecas (lo que disfrutará haciéndolo, o lo que aprenderá haciéndolo), y de motivaciones trascendentes (teniendo en cuenta las consecuencias que sus propias decisiones y acciones tendrán para otras personas).

La calidad motivacional de un directivo viene determinada por la sensibilidad que esa persona tiene para ser movida por cada uno de estos tres tipos de motivos (Pérez López, 1993, página 57), es decir, que la calidad motivacional de una persona se pone de manifiesto cuando se enfrenta a un conflicto intermotivacional.

Se produce un conflicto intermotivacional cuando, al enfrentarse a un determinado problema, el directivo se da cuenta de que hay dos o tres fuerzas que tiran hacia dos o tres decisiones distintas, basadas en motivaciones distintas.

Como veremos en el presente artículo, la calidad motivacional de un directivo (o de un equipo de directivos) influye decisivamente en la determinación de los objetivos que dicho directivo o grupo de directivos se propongan activamente alcanzar como consecuencia o como fruto de la participación de su empresa en un consorcio de exportación o en algún otro tipo de alianza estratégica.

Dichos objetivos, a su vez, constituirán el instrumento fundamental de medición, «a posteriori», del grado de éxito o fracaso que una empresa-socio haya realmente alcanzado como consecuencia de su participación en un determinado consorcio de exportación o en una alianza estratégica.

Dicho de otro modo, parece evidente que, en un gran número de casos, la participación de una empresa-socio en un consorcio de exportación o en otros tipos de alianzas estratégicas es un fenómeno que, de hecho, tiene una duración limitada en el tiempo, a pesar de que, «a priori», dicha duración se pudiera haber considerado indefinida o ilimitada.

Pues bien, en el momento en que una empresa-socio abandone el consorcio o alianza (aun cuando las otras empresas-socio pudieran decidir seguir colaborando), o bien en el momento en que el consorcio o alianza se disuelva y deje

de existir (cesando, por tanto, de colaborar todas las empresas-socio que participaban en el mismo), el directivo o directivos de una determinada empresa-socio podrían preguntarse: «¿Ha valido la pena participar? ¿Hemos alcanzado la cantidad y calidad de resultados netos (beneficios menos costes) que inicialmente nos propusimos alcanzar?».

Pero es que, además, a su vez, la cantidad y calidad de los objetivos que el directivo o directivos de una empresa-socio se propongan alcanzar como resultado de su participación en un consorcio de exportación o en algún otro tipo de alianza estratégica, no sólo es importante para la correcta valoración y medición «a posteriori» de los resultados realmente alcanzados como fruto o consecuencia de dicha participación (es decir, que no sólo es importante para ser capaces de llegar a determinar «a posteriori» si dicha participación ha sido «un éxito» o «un fracaso»), sino que, de manera aún más importante, la cantidad y, sobre todo, la calidad de sus motivaciones puede influir decisivamente en la manera como vayan tomando las decenas o quizás centenares de decisiones parciales que dichos directivos deberán tomar a lo largo de todo el ciclo de vida de la participación de su empresa en dicho consorcio de exportación, u otro tipo de alianza estratégica.

Por ello, en el presente trabajo, tras hacer algunas precisiones terminológicas previas, veremos en primer lugar cuáles pueden ser los principales costes-inconvenientes de participar en un consorcio de exportación. A continuación expondremos los distintos tipos de beneficios alcanzables, los cuales, como veremos, dependerán, entre otras cosas, del amplio abanico de motivaciones que podrían tener el directivo o directivos de una empresa-socio que participan en el mismo.

Nuestra proposición fundamental es que una empresa-socio posiblemente pueda lograr más y mejores resultados si sus directivos tienen un amplio abanico de motivaciones, es decir, si saben «a priori» que pueden aspirar a más, es decir, que pueden aspirar a lograr más y mejores resultados si realmente actúan con un elevado nivel de calidad motivacional.



AULA DE  
FORMACION

## 2. Algunas precisiones terminológicas previas

### 2.1. Alianzas estratégicas, consorcios de exportación, y consorcios de exportación enfocados (CEXEN)

a) Una *alianza estratégica* es un acuerdo voluntario de colaboración, a medio y largo plazo, entre dos o más empresas independientes, al objeto de llevar a cabo de manera coordinada ciertas acciones para conseguir ciertos resultados. De alguna manera, una alianza estratégica se sitúa entre una pura relación de mercado por un extremo, y la fusión o adquisición de una empresa por otra, en el otro extremo.

Se trata, pues, de un proceso de colaboración en el tiempo, desarrollado por dos o más organizaciones que conservan sus propios órganos de gobierno y su propio balance y cuenta de resultados. Dicho proceso de colaboración puede desembocar eventualmente en un abandono o en una ruptura de la alianza, que vuelva a dejar a las empresas participantes en libertad de volver a actuar de manera totalmente autónoma e independiente. También puede eventualmente desembocar en una fusión, o en la adquisición de un socio por parte de otro u otros.

Esta definición, relativamente sencilla, encubre una doble dificultad.

Por una parte, encontramos en la realidad y en la bibliografía existente una gran variedad de alianzas: estratégicas y tácticas; horizontales o verticales; con capital o sin capital; con un socio principal que ejerce de «controlador central», o con cierta paridad entre las empresas-socio; alianzas de exploración y alianzas de explotación; según sus probables resultados finales; según los distintos propósitos estratégicos; según sean ofensivas o defensivas; según sean entre empresas competidoras o entre empresas que no compiten entre sí, y dentro de estas últimas, podemos distinguir entre alianzas de co-integración, de pseudo-integración y complementarias; según cuál sea la principal área funcional de colaboración (compras, logística, producción, comercialización...), etcétera.

Hoy por hoy, no parece existir una tipología de alianzas estratégicas que sea a la vez suficientemente amplia y universalmente aceptada.

En segundo lugar, y posiblemente como consecuencia de lo anterior, al leer trabajos sobre alianzas estratégicas frecuentemente nos damos cuenta de que lo que indican los autores puede que sea cierto para ciertos tipos de alianzas, pero no para otros.

b) De manera parecida, podemos definir un *consorcio de exportación* como un acuerdo voluntario de cooperación entre dos o más empresas, al objeto de desarrollar conjuntamente sus mercados exteriores. Un consorcio de exportación es, pues, un tipo o caso particular dentro del universo más amplio de las alianzas estratégicas entre empresas.

Pero aunque hayamos precisado su objetivo estratégico (el exportar en equipo), las dificultades derivadas de la variedad de tipologías subsisten, por cuanto en la realidad y en la bibliografía encontramos que existen consorcios de exportación en origen y en destino; de promoción comercial y de venta; consorcios monosectoriales y multisectoriales; o clasificables en función de su ámbito geográfico de origen de sus empresas-socio o de preferente actuación comercial, etcétera, (Castro y Moneu, 1993).

c) Por ello, para limitar la variación intersubjetiva y, por tanto, para delimitar la aplicabilidad de las ideas que vamos a exponer, centramos el presente trabajo sobre un subtipo concreto de consorcios de exportación: los que hemos denominado *consorcios de exportación enfocados (Cexen)*.

Los Cexen son posiblemente el tipo de consorcio de exportación que exige un grado más profundo e intenso de colaboración, así como el más elevado grado de compromiso por parte de las empresas-socio que en ellos participan.

### 2.2. Principales actores

Las decisiones no las toman «las empresas», sino ciertos directivos, de manera individual o de manera colegiada. De la misma manera, si queremos hablar de motivaciones humanas, tendremos que hablar de las motivaciones que mueven a personas concretas.

Por ello, necesitamos definir qué personas individuales, qué actores sociales, intervienen en el contexto de un Cexen.



CARACTERÍSTICAS DE UN CEXEN

- Tener menos de 10 empresas-socio.
- Las empresas-socio son independientes entre sí, es decir, que no existen posiciones accionariales de dominio de unas empresas sobre otras, ni socios significativos comunes.
- Las empresas-socio comercializan productos o servicios diferenciados (es decir, no genéricos).
- Las empresas-socio tienen una importancia similar, es decir, que ninguna de ellas tiene una posición dominante en el consorcio.
- Las empresas-socio adquieren un grado de compromiso comercial, económico y social relativamente elevado.
- Las empresas-socio aceptan diseñar y poner en práctica una estrategia comercial de exportación común que incluye la consecución de objetivos de venta, y no sólo de promoción comercial.
- Un Cexen tiene un periodo de duración indeterminado en el momento de su constitución formal.
- Un Cexen puede ser en origen o en destino.
- Un Cexen es una alianza horizontal, es decir, que no hay relaciones significativas de tipo proveedor-cliente entre las empresas-socio.

Fuente: Renart (1998).

Los principales actores que intervienen en un Cexen son:

a) **El Promotor del Cexen:** es aquella persona que, tras tener la idea inicial sobre la posible formación de un Cexen, toma sobre sus espaldas la responsabilidad de convencer a las posibles empresas-socio para que participen. Puede ser un directivo de una de las futuras empresas-socio, o el futuro Gerente del Cexen, o un tercero (por ejemplo un consultor, o un directivo de una institución tal como una cámara de comercio, una asociación patronal, o una asociación de exportadores). El Promotor de un Cexen termina sus funciones como tal en el momento de la constitución formal del Cexen.

b) **Los Representantes Permanentes** de cada empresa-socio en el Cexen. Un Representante Permanente es un directivo de una empresa-socio que asume la responsabilidad de representar los intereses de su empresa en el contexto del Cexen. Suele tener que compaginar su dedicación al Cexen con el desempeño del cargo que ya tiene en su propia empresa-socio, es decir, que sigue siendo Director General o Director Comercial, etcétera, de su propia empresa. Habitualmente, el conjunto o asamblea de los Representantes Permanentes constituye el Consejo de Administración del Cexen, pudiendo designar de entre ellos a un Presidente del Cexen. Los distintos Representantes Perma-

nes de las distintas empresas-socio pueden tener distintos grados de autonomía de decisión. Seguramente el máximo grado de autonomía de decisión en asuntos relacionados con el Cexen lo tendrá aquel Representante Permanente que a la vez sea Presidente-Director General y Propietario de su empresa-socio.

Según cuál sea su grado de autonomía, el Representante Permanente de una empresa-socio puede tener que llevar a cabo, con cierta frecuencia, «procesos de trastienda», es decir, actos de rendición de cuentas de lo que está pasando en el contexto del Cexen, hechos ante su superior jerárquico, si lo tiene, o ante el correspondiente órgano de decisión de su propia empresa-socio, del cual puede recibir órdenes de llevar a cabo una determinada actuación en el contexto del Cexen en que dicha empresa-socio participa. Los «procesos de trastienda» también pueden tener lugar con sus subordinados en la empresa-socio.

El Representante Permanente lleva a cabo una función de «doble representación», puesto que defiende los intereses de su empresa-socio en el contexto del Cexen, pero también representa al Cexen en el contexto de su empresa-socio.

c) **El Gerente del Cexen.** Es el ejecutivo que encarna al Cexen en su conjunto, y es el encargado de su gestión, animación y control, día a día. Puede formar parte o no del Consejo de Administración del Cexen, o puede participar en el mismo con voz pero sin voto. Tiene un mandato implícito de neutralidad, es decir, de velar por los intereses del Cexen en su conjunto, y de los intereses exportadores de cada una de las empresas-socio, sin favorecer especialmente a ninguna de ellas. Puede contar con un reducido equipo de colaboradores que sean, a su vez, empleados del Cexen.

### 3. Principales costes o inconvenientes de participar en un Cexen

Según hemos apuntado más arriba, la participación de una empresa-socio en un Cexen no es «gratuita». Cada empresa-socio debe aspirar a lograr cierta cantidad y variedad de resultados



AULA DE  
FORMACION

como consecuencia de su participación en el Cexen, pero el conseguir dichos resultados tendrá costes, inconvenientes y dificultades que es preciso conocer.

Los principales costes o inconvenientes de participar en un Cexen son los siguientes:

3.1. Posiblemente la primera dificultad consista en una correcta identificación y selección de empresas-socio. Para ello no solamente es preciso tener en cuenta criterios de tipo comercial (por ejemplo, calidad, precio y exportabilidad de sus productos, etcétera), sino también criterios de tipo económico-financiero (solventía) y, sobretodo, criterios sobre la calidad de los directivos de las empresas-socio potenciales. No solamente deben ser personas capaces desde un punto de vista técnico (personas conocedoras del sector, que sepan idiomas, con flexibilidad cultural, capaces de participar activamente en el Consejo del Cexen, etcétera), sino que deben ser también, y sobretodo, personas capaces desde un punto de vista moral y ético.

Resulta frecuente que el Promotor del Cexen tenga que contactar a cuatro o cinco empresas, para conseguir captar a una que finalmente satisfaga sus criterios de selección, y que, además, esté dispuesta a participar (el proceso de selección es recíproco, pudiendo darse aprobaciones y rechazos a ambos lados de la mesa).

El proceso de gestación de un Cexen, desde la primera idea inicial hasta la constitución formal, suele durar entre seis meses y dos años, según la dificultad de la tarea y la intensidad del esfuerzo.

3.2. El participar, aunque sólo sea en el proceso de gestación del Cexen, tiene un coste en términos de dedicación de tiempo por parte de los directivos de una empresa-socio, y más en particular del Representante Permanente. Dicha dedicación de tiempo no sólo deberá seguir, sino que posiblemente se intensificará durante el período de funcionamiento del Cexen. Además, obviamente, la empresa-socio tendrá que llevar a cabo las correspondientes aportaciones económicas pactadas, tanto en concepto de aportación al capital fundacional del Cexen, como las posteriores a lo largo de todo el período de vida del consorcio.

3.3. Todo proceso de colaboración entre empresas comporta cierto grado de riesgo asociado al hecho de que la empresa-socio se sitúa en una posición de cierta vulnerabilidad y/o dependencia frente a las demás. La estrategia comercial de exportación a llevar a cabo se definirá en común, por lo que cada empresa-socio individual, inevitablemente, perderá grados de autonomía de decisión. Puede haber riesgo de que la estrategia comercial de exportación común, a poner en práctica por el Cexen, y decidida por consenso entre todas las empresas-socio participantes, no sea la estrategia de exportación ideal para una empresa-socio en concreto. Las soluciones de compromiso pueden acabar siendo soluciones mediocres o subóptimas.

3.4. El proceso de colaboración se puede ver dificultado por los conflictos derivados de la posible competencia comercial interna entre las empresas-socio de un mismo Cexen. Dicha competencia puede ser innata (si ya existía en el momento de la constitución del Cexen), o sobrevenida, si se genera con posterioridad a la constitución y puesta en marcha del Cexen.

3.5. La ventaja de la dilución o reparto de costes entre las varias empresa-socio se puede ver compensada por la dilución de esfuerzos y de dedicación por parte del Gerente del Cexen y de su equipo de colaboradores, los cuales tendrán ante sí el reto no fácil ni trivial de trabajar, simultáneamente, para varias empresas-socio.

3.6. Si alguna de las empresas-socio tiene una conducta deficiente frente a los clientes extranjeros, se puede producir un «efecto plomo» sobre las demás empresas-socio, es decir, que la mala actuación de una de ellas puede influir negativamente en la imagen o en el desarrollo de las exportaciones de las demás.

3.7. Disparidad de resultados comerciales. Con frecuencia, las distintas empresas-socio que participan en un mismo Cexen alcanzan, a lo largo del tiempo, distintos resultados comerciales, es decir, que unas logran exportar más que otras. Esta disparidad de resultados comerciales, si se produce, puede generar tensiones



entre las distintas empresas-socio, por lo menos por tres motivos: a) Porque algunos Representantes Permanentes lleguen a creer (acertadamente o no) que dicha dispersión de resultados comerciales es injusta. b) Porque la atribuyan (acertadamente o no) a una actuación sesgada del Gerente. O c) Porque dicha dispersión de resultados comerciales de exportación genere, a su vez, una dispersión en los niveles de aportación de fondos hecha por cada empresa-socio al Cexen.

3.8. Conflictos de tipo económico-financiero. Desde el punto de vista económico, un Cexen puede visualizarse como «una bolsa de dinero». Dicha «bolsa» se llena mediante las aportaciones hechas por las empresas-socio, a las que se añaden las posibles subvenciones obtenidas del ICEX y/o de cualesquiera otros organismos estatales o autonómicos de fomento de las exportaciones. Ello implica que las empresas-socio deben pactar cual va a ser el mecanismo de cálculo, a emplear para determinar el importe exacto de las aportaciones económicas a hacer por cada empresa-socio a «la bolsa común».

Según cual sea el sistema de determinación de las aportaciones económicas que se fije «a priori», durante el período de gestación del Cexen, en combinación con la probable dispersión de resultados comerciales de exportación, se pueden generar conflictos derivados del hecho de que algunas empresas-socio opinen, más adelante, durante el período de funcionamiento del Cexen, que sus aportaciones económicas son demasiado elevadas, es decir, que el mecanismo de cálculo pactado arroja resultados injustos o poco equitativos, en el sentido de considerar que algunas empresas-socio aportan mucho por lo que obtienen, y otras aportan poco.

También se pueden generar conflictos por el lado de las aplicaciones de fondos, es decir, que puede haber desacuerdo entre las empresas-socio respecto a las actividades comerciales de exportación a desarrollar en equipo, y a sufragar mediante los fondos que contiene «la bolsa» (Por ejemplo: «¿Preferimos poner dos vendedores en Francia, o hacer una campaña de publici-

dad en el Reino Unido, o asistir a tres ferias internacionales más?»).

También se pueden generar conflictos de tipo económico-financiero si el Cexen entra en pérdidas, o si alguna de las empresas-socio no hace frente a los compromisos económicos pactados.

3.9. Dificultades en la redacción de los estatutos, contratos o pactos sociales, y en su posterior revisión. Un Cexen se basa, esencialmente, en unos pactos libres y voluntarios, formalizados entre las empresas-socio durante el período de gestación del Cexen, y registrados en los documentos firmados el día de su constitución formal.

En aquel momento, «a priori», pueden parecer unos pactos adecuados y justos. Pero a medida que va transcurriendo el tiempo, pueden presentarse circunstancias imprevistas en los acuerdos iniciales. Esta evolución imprevista de la realidad se puede producir tanto en el contexto del Cexen mismo, como en el contexto de una o de varias de las empresas-socio, o en el contexto socio-económico general (por ejemplo, un cambio sustancial en la paridad de las monedas). Ello puede provocar que alguna de las empresas-socio plantee la necesidad de revisar los pactos iniciales para adaptar el Cexen a las nuevas circunstancias. Evidentemente, las otras empresas-socio pueden o no acceder a ello, lo cual puede plantear un conflicto.

3.10. Disparidades en el grado de aprendizaje. Como veremos más adelante al hablar de las motivaciones intrínsecas, uno de los objetivos que pueden tener las empresas-socio para participar en un Cexen es no solamente el de generar un cierto volumen rentable de exportaciones, sino también el de aprender a exportar.

En consecuencia, también pueden producirse disparidades en el grado y/o rapidez de aprendizaje, de manera que una empresa-socio podría alcanzar, antes que otras, un nivel tal de conocimientos que le permitan plantearse la oportunidad de abandonar el Cexen y seguir exportando de manera autónoma.

Algunos autores, como Hamel (1991) señalan también que uno de los inconvenientes de participar en un consorcio o en una alianza puede ser la



migración incontrolada de conocimientos entre las empresas-socio participantes.

#### 4. Principales beneficios o ventajas de participar en un Cexen

Tras considerar la anterior lista de costes e inconvenientes de participar en un Cexen, es lógico pensar que los directivos de una empresa-socio que estén sopesando la opción de si vale la pena o no participar, decidan finalmente participar sólo si prevén que el tipo y cantidad de beneficios a obtener gracias a su participación será superior al de costes o inconvenientes.

Para ello, pueden plantearse dos procesos complementarios de avance:

4.1. Por una parte pueden analizar cuáles pueden ser las medidas preventivas a tomar para minimizar o incluso eliminar el máximo número de inconvenientes.

Por ejemplo, pueden intentar llevar a cabo una buena selección de empresas-socio que tengan un buen encaje entre sí y con el proyecto, entre cuyas características estaría la de vender productos o servicios no directamente competitivos entre sí. Se puede pactar un mecanismo de cálculo de las aportaciones económicas que incluya el pago de un tanto fijo por empresa, más un porcentaje sobre la cifra de ventas de exportación, pero que sea un porcentaje fijado según un escalado decreciente por tramos, de manera que la empresa-socio que más exporte sea también la que haga las mayores aportaciones económicas a la «bolsa» común, en términos absolutos, pero que dichas aportaciones sean decrecientes en términos relativos. Se puede pactar de antemano en qué momentos, bajo qué condiciones y siguiendo qué procedimientos, se podrán revisar los pactos iniciales. Pueden prever incluso la posibilidad de recurrir a un experto externo, previamente designado, que lleve a cabo un arbitraje de equidad en caso de conflicto entre las empresas-socio, etcétera.

4.2. El segundo proceso complementario de avance puede consistir en aspirar a potenciar la cantidad y calidad de las ventajas o beneficios que una empresa-socio puede derivar de su participación en un Cexen.

Según hemos indicado más arriba, de acuerdo con la Teoría Antropológica de la Motivación de Juan Antonio Pérez López (1) (1993), una persona puede estar movida por tres tipos de razones: los motivos extrínsecos, los motivos intrínsecos y los motivos trascendentes.

Si analizamos estos tres tipos de motivos en el caso de un Representante Permanente de una empresa-socio que participa en un Cexen, encontramos un amplio abanico de posibles motivaciones que enriquecen la cantidad y calidad de objetivos y resultados potenciales a alcanzar gracias a la participación de una empresa-socio en un Cexen.

Parece evidente que una empresa-socio tendrá una mayor probabilidad de alcanzar el éxito en su participación en un Cexen si logra reducir en todo lo posible los costes o inconvenientes de participar, al tiempo que aspira a potenciar en todo lo posible las ventajas o beneficios que espera alcanzar gracias a dicha participación.

##### 4.2.1. Motivaciones extrínsecas

Las posibles motivaciones extrínsecas incluyen todas aquellas ventajas o beneficios materiales que una empresa-socio puede esperar recibir de su entorno si tiene éxito en sus esfuerzos exportadores.

Los directivos de una empresa-socio pueden estar motivados a participar en un Cexen por la expectativa de exportar, es decir, de aumentar la cifra de ventas exteriores de su empresa; por que dicha cifra de ventas sea rentable, es decir, que sean ventas con buen margen, y sin mayores problemas de cobro; pueden estar motivados por la diversificación del riesgo comercial que puede representar el vender en distintos países; pueden estar motivados por el hecho de que al exportar a los dos hemisferios del planeta consigan desestacionalizar y dar mayor regularidad a sus cifras de ventas a lo largo del ciclo de ventas anual; pueden estar motivados por el hecho de que, como consecuencia de todo lo anterior, su empresa alcance progresivamente mayor tamaño y sea más renta-



AULA DE  
FORMACION

(1) El autor dedica este artículo a la memoria del Profesor Arturo Pérez López.

ble; pueden estar motivados por la posibilidad de que, al vender en mayor cantidad y más mercados, consigan diluir o amortizar antes determinados gastos de investigación y desarrollo de los productos, etcétera.

Evidentemente, una de las motivaciones extrínsecas más importantes para participar en un Cexen se refleja en una doble motivación de tipo económico:

a) Por una parte, si el Cexen cumple los requisitos exigidos, puede conseguir del ICEX una subvención con cargo al Programa de Consorcios de Exportación. Dicho Programa, puesto en marcha en 1984, ha concedido subvenciones a más de 200 consorcios de exportación. Dichas subvenciones ascienden al 50 por 100 de los gastos del consorcio durante sus dos primeros años de vida, y al 40 por 100 durante los dos años siguientes, es decir, aproximadamente al 45 por 100 de la mayoría de los gastos operativos del consorcio durante cuatro años, con un máximo absoluto de 30 millones de pesetas de subvención por año y por consorcio (2). Además de la subvención del ICEX, es posible obtener otras subvenciones complementarias, ya sea de otros organismos de la Administración Central, ya sea de otros entes autonómicos, especialmente durante la fase de gestación, no cubierta por el Programa del ICEX.

b) Por otra parte, el resto de gastos del Cexen no cubiertos por las posibles subvenciones se diluyen o reparten entre las distintas empresas-socio del Cexen. Se producen evidentes ahorros, por ejemplo, al tener a un sólo Gerente del Cexen (en vez de que cada empresa tenga su propio Director de Exportación), al acudir en equipo a ciertas ferias internacionales, al aprovechar los viajes comerciales para llevar a cabo gestiones comerciales para todas las empresas-socio, al combinar los envíos de exportación de varias empresas-socio en un mismo camión o en un mismo contenedor, etcétera.

---

(2) Para más detalles, véase el opúsculo «Consorcios de exportación», publicado por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) dentro de la serie «Cuadernos básicos de exportación», Madrid, 1998, 28 páginas.

Además de actuar impulsados por las anteriores motivaciones extrínsecas, que probablemente son muy medibles en términos económicos, los directivos de las empresas-socio pueden también actuar impulsados por la expectativa de generar otras ventajas quizá más difíciles de medir, pero no por ello menos reales, tales como el que, al combinar en una sola mano las distintas gamas o colecciones de productos a exportar, procedentes de las distintas empresas-socio, se consiga disponer de una gama o colección combinada, a exportar por el Cexen, que sea más completa y atractiva para los clientes potenciales situados en los mercados de destino.

Asimismo, el disponer de una gama de productos combinada más amplia y completa puede contribuir a generar mayor poder de negociación con los clientes finales o con los importadores-distribuidores en los distintos mercados de exportación.

Finalmente, si alguno de los productos de alguna de las empresas-socio resulta ser particularmente atractivo para los clientes potenciales situados en los mercados de exportación, se puede producir un «efecto locomotora», es decir, que tal producto sirva para «abrir la puerta» o para «arrastrar» a los demás productos de la gama total exportada por el Cexen.

En definitiva, los directivos de una empresa-socio pueden tener un alto grado de motivación extrínseca a participar en un Cexen porque esperan alcanzar una mayor cantidad de resultados operativos, conseguidos con menor coste económico, y quizá con mayor rapidez y con menores riesgos que en caso de intentar exportar de manera autónoma y totalmente independiente.

Es indudablemente bueno que los directivos de las distintas empresas-socio estén movidos por motivaciones extrínsecas tales como las indicadas.

Pero lo importante es que se den cuenta que este tipo de motivaciones, aunque necesarias, no son suficientes. O que por lo menos sean conscientes de que hay otros posibles objetivos a alcanzar, que analizaremos a continuación.

Dicho en otras palabras, sería malo (tanto para una empresa-socio en concreto, como para





el Cexen en conjunto) que los distintos directivos implicados en la gestación y funcionamiento de un Cexen solamente fueran capaces de actuar movidos por motivaciones extrínsecas, lo cual denotaría una muy pobre calidad motivacional.

#### 4.2.2. Motivaciones intrínsecas

En segundo lugar, el Representante Permanente y los otros directivos de una empresa-socio, pueden sentirse motivados a participar en un Cexen no tanto por la expectativa de obtener ciertos resultados o recompensas del entorno (motivación extrínseca), sino por los cambios que presumiblemente se producirán en sus personas y en el conjunto de quienes componen el equipo humano de su empresa por el hecho de intentar exportar, y de hacerlo en consorcio.

Este segundo tipo de motivación, la motivación intrínseca, está relacionada sobretodo, aunque quizá no exclusivamente, con los procesos de aprendizaje que se espera que se produzcan. También puede generar motivación intrínseca el reto mismo de exportar, o el presumible placer que se derivará del hecho mismo de hacerlo (es decir, el mismo tipo de placer que se obtiene cuando se desarrolla una actividad artística «por amor al arte»).

El lector interesado en profundizar en el tema de la gestión del conocimiento, y de los procesos de aprendizaje puede consultar el trabajo de Muñoz-Seca y Riverola (1997), en el que subrayan, entre otras cosas (página 43), que existen cinco niveles de conocimientos: saber datos, o saber acerca de; saber cómo; saber por qué; saber mejorar; y saber aprender.

Pero lo que nos interesa subrayar aquí es que los aprendizajes que se pueden derivar de la participación de una empresa-socio en un Cexen pueden ser de varios tipos:

##### 4.2.2.1. Aprendizaje operativo en temas relacionados con la exportación

Además de aspirar a «exportar», una empresa-socio puede proponerse «aprender a exportar».

Puede parecer paradójico que una empresa-socio que participe en un consorcio de exportación pueda lograr exportar sin aprender a hacerlo por sí misma. Pero ello puede fácilmente ocurrir si la empresa-socio delega excesivamente en el Gerente del Cexen, y se limita a hacer lo que éste le indica, sin saber realmente por qué.

Este aprendizaje operativo puede ser un fruto muy importante de su participación en un Cexen, por lo menos por dos razones:

a) Porque el «aprender a exportar» tiene casi siempre un marcado carácter experimental y práctico, es decir, que una empresa aprende a exportar exportando. Se pueden leer libros y manuales, se puede consultar a expertos, pero seguramente una empresa no sabrá con certeza si sabe o no sabe exportar hasta que exporte con éxito y de manera continuada.

b) Porque un Cexen puede tener en la práctica una vida limitada, es decir, que al cabo de unos años de participar, una empresa-socio puede abandonar (individualmente) el Cexen, o el Cexen se puede disolver. En tal momento, resultará de vital importancia que la empresa-socio, si no desea volver a quedar situada en su misma posición estratégica inicial, sea capaz de seguir exportando por sí misma, de manera autónoma e individualizada.

Hamel (1991) señala que el grado de aprendizaje que puede lograr una empresa que participa en una alianza depende de tres factores:

a) De la *intención* o deseo de aprender de cada empresa-socio. El aprendizaje no se producirá si una empresa-socio no se lo propone o no pone los medios adecuados para ello. Como acabamos de indicar, uno de los errores más graves que puede cometer una empresa-socio de un Cexen es el de delegar excesivamente en el Gerente del Cexen. Los directivos de las empresas-socio deben apoyar y acompañar al Gerente, estando presentes y participando activamente en las ferias internacionales, visitando y conociendo a los principales importadores-distribuidores y/o a los principales clientes en los mercados de exportación, dedicando tiempo y esfuerzo a conocer sus motivaciones de compra, o los puntos fuertes y débiles de los principales competidores internacionales.



Es preciso encontrar un punto medio de colaboración y participación que, por supuesto, no implique ni asumir ni duplicar las funciones del Gerente del Cexen, pero tampoco implique abdicar en el Gerente. Entre otras razones, porque si todo el aprendizaje que se va produciendo se produce en la persona del Gerente, las empresas-socio podrían tener problemas en caso de que el Gerente abandone el Cexen por cualquier motivo.

b) De la *transparencia* o grado de apertura de unas empresas-socio frente a las otras. Hay que señalar, sin embargo, que este factor posiblemente sea más importante en los tipos de alianzas estudiados por Hamel (1991), en las que el proceso de aprendizaje se contempla principalmente como un proceso del tipo «aprendamos unos de otros».

Por el contrario, en un Cexen, lo más habitual es que las distintas empresas-socio tengan inicialmente pocos conocimientos sobre exportación, es decir, que se trate de un proceso de aprendizaje del tipo «aprendamos juntos a hacer algo que ninguno de nosotros inicialmente sabe hacer». Por ello, puede que el factor «transparencia» sea relativamente menos importante en el contexto de un Cexen.

A pesar de lo anterior, puede ser recomendable que los distintos Representantes Permanentes lleguen a conocer las empresas unos de otros, es decir, llegar a saber cuáles son sus capacidades de producción, la importancia que tiene para cada empresa-socio el intentar exportar, la manera como suelen tomar las decisiones, etcétera. De esta manera, conocerán mejor por qué cada empresa-socio actúa como actúa, o cómo y por qué reaccionará de determinada manera en ciertas circunstancias.

c) De la *receptividad* o capacidad de aprender que tenga cada empresa-socio, es decir, de su capacidad de absorber información y conocimientos. Cohen y Levinthal (1990, página 128) definen la capacidad de absorción de conocimientos como «la capacidad que tiene una empresa de reconocer el valor de conocimientos nuevos y externos, de asimilarlos, y de aplicarlos a usos comerciales».

Posiblemente el grado de receptividad de una empresa-socio de un Cexen deba medirse a distintos niveles de su organigrama y/o en distintos departamentos funcionales. Evidentemente será crítica la receptividad del Representante Permanente de dicha empresa en el Cexen, por ser el enlace o vínculo personal fundamental entre la empresa-socio y el Cexen.

#### 4.2.2.2. Aprendizaje operativo en temas no directamente relacionados con la exportación

Puede ser que, con ocasión de su participación en un Cexen, las empresas-socio aprendan unas de otras en temas ajenos a la exportación. Por ejemplo, los Representantes Permanentes pueden intercambiar conocimientos sobre cómo negociar con los bancos (en el ámbito financiero), cómo aplicar un convenio colectivo (en el ámbito laboral), cómo localizar un buen proveedor de una determinada materia prima común (ámbito de compras), o cómo implantar la norma ISO 9002 (ámbito de calidad).

Dicho en otras palabras, los contactos establecidos, la amistad y la confianza generadas en el contexto del Cexen pueden facilitar que la colaboración recíproca se extienda a otros ámbitos, más allá de los temas comerciales de exportación.

Conviene, sin embargo, señalar que, al fundar un Cexen, el ámbito *formal* de colaboración se suele circunscribir a los temas de exportación, es decir, que las empresas-socio que aceptan participar en el Cexen sólo adquieren ciertos derechos y obligaciones relacionados con el desarrollo conjunto de sus mercados exteriores.

En consecuencia, cualquier otra colaboración en otras áreas funcionales o bien debe ser pactada «ex novo» y de antemano entre las empresas-socio, o sólo puede plantearse en términos de estricta voluntariedad, basada en razones de amistad o de reciprocidad social, pero nunca en términos de exigencia. El Representante Permanente de una empresa-socio podría negarse a colaborar en temas ajenos a la exportación alegando, con razón, que los compromisos adquiridos no le obligan a ello.



#### 4.2.2.3. Aprender a participar en alianzas

La participación en un Cexen, además de ser potencialmente «una escuela de exportadores», puede ser también «una escuela de alianjeros», es decir, que al participar en un Cexen no solamente se puede aprender a exportar, sino que, si los directivos de la empresa-socio se lo proponen, pueden aprender también a participar en alianzas.

En los últimos años no solamente parece haber aumentado fuertemente el número de alianzas formalizadas, sino que proliferan las opiniones en el sentido de que la capacidad de colaborar con otras empresas será una habilidad crítica en el ya próximo siglo XXI. Así, por ejemplo, Doz y Hamel (1998) indican en el prólogo de su libro «Alliance Advantage» que «... si la capacidad de colaborar no es aún una habilidad básica de su organización, vale más que se apresure a lograr que lo sea».

Los «buenos alianjeros» son directivos que tienen una actitud positiva frente al fenómeno de las alianzas. Son personas que no dirigen sus empresas pensando únicamente en competir, sino que están también abiertos a colaborar.

Son personas que tienen habilidades tales como: saber identificar campos de posible colaboración; saber identificar y seleccionar buenos socios potenciales; saber negociar un buen acuerdo; saber configurar la alianza; tener tolerancia y saber manejarse bien en situaciones ambiguas; saber readaptar las propias posiciones y saber renegociar los términos del acuerdo de colaboración a medida que transcurre el tiempo y cambian las circunstancias; etcétera (véase, por ejemplo, Lambe y Spekman, 1997, página 112).

En definitiva, los directivos de una empresa-socio que participa en un Cexen pueden ser conscientes y valorar el hecho de que no solamente están exportando y aprendiendo a exportar, sino que pueden también estar adquiriendo las habilidades necesarias para ser capaces, el día de mañana, de imaginar y de convertir en realidad otros tipos de alianzas en otros temas o campos funcionales distintos al de la exportación.

#### 4.2.2.4. Aprendizaje sobre la calidad moral de los otros directivos implicados

Pérez López (1993) nos advierte de que, en los Representantes Permanentes y en los otros protagonistas que participan en un Cexen, puede darse aún otro tipo de aprendizaje que puede ser todavía más importante que el aprendizaje operativo.

Se trata del aprendizaje necesario para llegar a saber si los Representantes Permanentes de las otras empresas-socio son o no son capaces (o hasta qué punto son capaces) de actuar movidos por motivaciones trascendentes, es decir, si al tomar decisiones tendrán o no en cuenta las consecuencias que tales decisiones acarrearán para las otras empresas-socio.

Este tipo de aprendizaje es importantísimo, porque constituye la base en la que se fundamenta la confianza de un Representante Permanente en otro u otros Representantes Permanentes, o en el Gerente del Cexen.

Para que un Representante Permanente pueda llegar a depositar su confianza personal en otro u otros Representantes Permanentes (o en el Gerente del Cexen, o, de hecho, en cualquier ser humano) necesita adquirir conocimientos sobre ellos, es decir, necesita saber lo suficiente como para emitir un juicio positivo sobre: (a) su capacidad operativa de llevar a cabo ciertas acciones necesarias para el éxito del Cexen; y (b) sobre sus intenciones en el momento de llevarlas a cabo (Véase Pérez López, 1993, página 158).

En resumen, pues, parece evidente que el Representante Permanente de una empresa-socio en un Cexen (junto con los demás empleados y directivos de su empresa-socio) puede tomar decisiones y llevar a cabo acciones concretas para aprovechar (¡o para desaprovechar!) las diversas ocasiones y oportunidades de llevar a cabo procesos de aprendizaje que le pueda ofrecer la participación de su empresa en un Cexen.

De nuevo podemos resumir lo visto hasta este punto diciendo que es bueno y contribuye al éxito de una empresa-socio que participa en un Cexen el que sus directivos, y más en parti-



cular, su Representante Permanente, estén movidos por una cierta combinación de motivaciones extrínsecas y de motivaciones intrínsecas.

Si actúan impulsados por ambos tipos de motivaciones, sopesando en cada momento cual de ellas debe ser prioritaria, su calidad motivacional habrá mejorado.

Pero su calidad motivacional puede mejorar aún más si están, además, movidos también por motivaciones trascendentes.

#### 4.2.3. *Motivaciones trascendentes*

Finalmente, el Representante Permanente y los otros directivos de una empresa-socio que participa en un Cexen pueden estar (o no estar) movidos por motivaciones trascendentes, es decir, que pueden actuar teniendo o no teniendo en cuenta las consecuencias que sus acciones provocan en otras personas distintas a quien ejecuta la acción.

Además de aspirar a conseguir, en lo posible, todos los objetivos antes mencionados, relacionados con «exportar» y con «aprender a exportar y a participar en alianzas», un Representante Permanente que estuviera también movido por motivaciones trascendentes podría aspirar a aplicar a sus decisiones el criterio de consistencia de Pérez López, es decir que podría tener en cuenta «... el grado de crecimiento de las virtudes morales que la decisión producirá en el propio decisor» (Pérez López, 1993, página 183).

En el caso de querer aplicar el criterio de consistencia al conjunto de la participación de una empresa-socio en un Cexen, deberíamos parafrasear la cita anterior y leer «...el grado de crecimiento de las virtudes morales que el conjunto de decisiones a tomar y a poner en práctica desde el primer evento, que inicia el proceso de acercamiento y eventual vinculación de una empresa-socio a un Cexen, hasta la última decisión, en el momento del abandono o disolución formal del Cexen, producirán en el propio decisor, en el equipo humano de colaboradores de su propia empresa, en el Gerente del Cexen y en los Representantes Permanentes de las otras empresas-socio».

En definitiva, mirándolo desde el lado negativo, la participación de una empresa-socio en un Cexen podría ser ocasión de todo tipo de actividades fraudulentas y oportunistas, es decir, de acciones llevadas a cabo con engaño habilidoso y astuto, en provecho de la propia empresa-socio e ignorando o pisoteando los derechos de los demás. El Representante Permanente de una empresa-socio de un Cexen que actuara sin tener en cuenta ningún tipo de criterio ético podría ser partidario de engañar al ICEX, falseando la documentación necesaria para obtener las subvenciones; podría hacer trampas a las otras empresas-socio del Cexen; podría engañar a los clientes y distribuidores en los mercados de exportación; podría engañar al propio Gerente del Cexen (por ejemplo, al objeto de que sus aportaciones económicas a la «bolsa» común de fondos de actuación del Cexen fuera menor de lo que le correspondería); etcétera.

Un comportamiento fraudulento y oportunista de este tipo seguramente provocaría la aparición de dos tipos de consecuencias: algunas observables ya durante la fase de funcionamiento del Cexen, y otras observables tras el abandono o disolución del mismo.

Estando todavía el Cexen en funcionamiento, la conducta fraudulenta, oportunista y carente de ética de un Representante Permanente, en caso de ser detectada, podría socavar y destruir el nivel de confianza que en dicho Representante Permanente hubieran podido depositar el Gerente del Cexen y/o los Representantes Permanentes de las otras empresas-socio. Ello podría provocar la dimisión del Gerente, y/o el abandono del Cexen por parte de alguna o de todas las demás empresas-socio por motivos trascendentes. Naturalmente, también podría socavar la confianza de los clientes o del ICEX, los cuales podrían tomar medidas de represalia tales como dejar de comprar, o retirar las subvenciones al Cexen.

Por ello, a la larga, una conducta oportunista y falta de ética seguramente no daría buenos resultados, ni siquiera para satisfacer motivaciones extrínsecas, es decir, para exportar, vender más y ganar más dinero.



Pero lo que, además, nos interesa subrayar aquí es que un Representante Permanente que actuara de esta manera oportunista y falta de ética probablemente sufriría un proceso de aprendizaje negativo en su capacidad evaluativa. Es decir, que en el momento en que su empresa-socio abandonara el Cexen, dicho Representante Permanente sería «peor persona» que al principio de iniciar su participación en el mismo, porque sería aún menos capaz que antes de moverse por motivaciones trascendentes. Se habría deteriorado su calidad moral, y sería «aún más gangster que antes de empezar».

Y por si ello fuera poco, además de las consecuencias que un tal comportamiento fraudulento, oportunista y carente de ética tendría a nivel individual, sobre el propio decisor, como señala Chinchilla (1996, página 111) «...la segunda consecuencia tiene lugar en la organización...», de tal manera que otros componentes del equipo humano de la empresa-socio, quizá desmotivados por dicho comportamiento no ético, inicien un proceso de distanciamiento que desemboque en su abandono personal de la empresa-socio por motivos trascendentes, es decir, por no estar de acuerdo con dichos comportamientos no éticos.

En definitiva, lo que podría suceder es que, al terminar la participación de una empresa-socio en un Cexen, si las decisiones tomadas con ocasión de dicha participación hubieran sido significativa y reiteradamente fraudulentas, oportunistas y faltas de ética, tanto el Representante Permanente como el conjunto de su empresa-socio, podrían haberse deteriorado moralmente como persona y como organización.

Esto, además de poder ser evaluado como un mal resultado en sí mismo, podría también deteriorar la reputación de la empresa-socio, es decir, que podría deteriorar el grado de atractividad de dicha empresa como socio de otras hipotéticas alianzas futuras a gestar con las mismas o con otras empresas-socio. Y no sólo en alianzas, sino de manera más general, en el conjunto de las actividades socioeconómicas en que participa dicha empresa.

Pero nuestro análisis no debe limitarse a las consecuencias negativas de unas posibles accio-

nes oportunistas y carentes de ética, sino que no podemos dejar de subrayar la importancia decisiva que para el éxito de un consorcio o alianza pueden tener ciertas acciones de personas que no solamente cumplen su parte de los compromisos adquiridos y desempeñan su papel en el consorcio con sinceridad, diligencia e intensidad, sino que van incluso más allá de los compromisos exigidos.

Por ejemplo, Browning, Beyer y Shetler (1995), al analizar el funcionamiento y resultados alcanzados por el consorcio SEMATECH<sup>3</sup> indican que una de las condiciones sociales que facilitó el desarrollo de la cooperación entre los participantes fue el hecho de que se generase una «comunidad moral» (páginas 128 y siguientes).

Uno de los ingredientes de dicha comunidad moral fue la generosidad incondicional de algunos de los directivos involucrados. Dichos autores señalan con detalle (páginas 130 y siguientes) las aportaciones generosas e incondicionales hechas, entre otros, por Charlie Spock y por Bob Noyce. Este último, fundador de Intel, que ya estaba jubilado, aceptó el cargo de director general de SEMATECH. Dichos autores señalan que Noyce: 1. Tenía suficiente reputación y riqueza personal como para que no tuviera nada que ganar ni que demostrar poniéndose al frente de la nueva empresa; 2. Con él como Director General, se consiguió el apoyo del Congreso y de las empresas-socio; y 3. Su presencia dió relieve y credibilidad a todo el proyecto.

En definitiva, pues, retomando el sentido positivo original de nuestra argumentación, el Representante Permanente y los demás directivos de una empresa-socio de un Cexen, además de actuar por motivaciones extrínsecas («exportar de manera rentable») y por motivaciones intrínsecas («aprender a exportar y a participar en alianzas»), pueden estar también movidos por motivaciones trascendentes, que

(3) Un consorcio de investigación y desarrollo creado en 1987, en EE.UU., en el sector de la fabricación de semiconductores, con la participación de 14 empresas, y con la ayuda del Departamento de Defensa de dicho país.



les impulsen a tener en cuenta la calidad ética de sus decisiones, tomadas en el contexto del Cexen.

Es decir, que los Representantes Permanentes pueden tener también como objetivo de su participación en un Cexen no solamente el de no deteriorarse moralmente, sino el de aumentar su grado de virtud, y no solamente de ellos mismos como personas, sino también el del equipo de colaboradores de su empresa-socio, el del Gerente del Cexen, y el de los Representantes Permanentes de las otras empresas-socio.

El tomar sus decisiones impulsado también por sus motivaciones trascendentes debería permitir al Representante Permanente no sólo preservar, sino incluso reforzar su buena reputación personal y la de su empresa, que les haga aparecer en su entorno socioeconómico como unas personas y una empresa dignos de confianza, con quienes se puede mantener relaciones económicas y con quien se puede, entre otras cosas, formalizar distintos tipos de alianzas estratégicas sin grave riesgo de que vayan a tener una actuación engañosa, fraudulenta y oportunista.

Además, siguiendo a Cardona, Lawrence y Bentler (1999), podemos afirmar que el hecho de que los directivos que participan en un Cexen tengan una elevada calidad motivacional, es decir, esten movidos por motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentes, contribuye a aumentar su propensión a actuar siguiendo pautas de conducta cívica en la organización (OCB). Ello contribuiría, a su vez, a aumentar la probabilidad de alcanzar el éxito del Cexen y de las empresas-socio que participan en el mismo.

## 5. Resumen y conclusiones

Como hemos visto, la participación de una empresa-socio en un consorcio de exportación enfocado (Cexen) tiene ventajas e inconvenientes, en comparación con otras posibles estrategias de exportación en origen (no exportar; exportar de manera autónoma, mediante un Director de Exportación en nómina; exportar usando los servicios de un agente exportador en origen; o

exportar mediante una alianza de intercambio de servicios comerciales con otra empresa situada en otro país).

La empresa que desee sopesar la conveniencia de participar o no en un Cexen debe enfrentarse a la difícil decisión de sopesar y comparar «a priori» cuál será el previsible saldo neto de ventajas menos inconvenientes de participar en un Cexen, en comparación con el previsible saldo neto de ventajas menos inconvenientes de desarrollar cualquier otra estrategia de exportación, incluyendo la opción estratégica de no exportar.

A fin de aspirar a potenciar la cantidad y calidad de resultados positivos a obtener de la participación en un Cexen, el Representante Permanente de una empresa-socio puede intentar avanzar simultáneamente por dos caminos:

a) Intentar reducir o incluso eliminar los previsible inconvenientes de participar en un Cexen.

b) Intentar potenciar la cantidad y calidad de los resultados positivos a obtener. Para lograr esto último, un posible camino es el de aspirar a que los directivos implicados en el proceso de participación en el Cexen tengan una elevada calidad motivacional, es decir, que sean capaces de actuar movidos no sólo por motivaciones extrínsecas e intrínsecas, sino también por motivaciones trascendentes.

Por ello, la elevada calidad motivacional de los directivos implicados en un Cexen (Promotor, Gerente del Cexen, Representantes Permanentes de las distintas empresas-socio, etcétera), posiblemente sea uno de los factores que contribuye de manera importante, quizás decisiva, al éxito o al fracaso del Cexen en su conjunto, y/o de cada una de las empresas-socio que participan en el mismo.

En el presente artículo hemos aplicado estos conceptos al caso concreto de un consorcio de exportación enfocado (Cexen). Pero posiblemente estos tres tipos de motivaciones también sean de aplicación en otros tipos de consorcios de exportación y/o en otros tipos de alianzas estratégicas entre empresas, en general.

## Bibliografía

1. BROWNING, Larry; BEYER, J. M. y SHETLER, J. C. (1995): «Building Cooperation In a Competitive Industry: SEMATECH and the Semiconductor



AULA DE  
FORMACION

- Industry», *Academy of Management Journal*, volumen 38, número 1, páginas 113-151.
2. CARDONA, P.; LAWRENCE, B. S. y BENTLER, P. M. (1999): *The Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behavior*, Manuscrito no publicado.
3. CASTRO, M.<sup>a</sup> M. y MONEU, I. (1993): «Los consorcios de exportación», *Información Comercial Española*, número 718, junio, páginas 63-78.
4. CHINCHILLA, M.<sup>a</sup> N. (1996): *Rotación de directivos*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
5. COHEN, W. M. y LEVINTHAL, D. A. (1990): «Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation», *Administrative Science Quarterly*, número 35, páginas 128-152.
6. DOZ, Y. L. y HAMEL, G. (1998): «Alliance Advantage», *Harvard Business School Press*, Boston, Mass.
7. HAMEL, G. (1991): «Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances», *Strategic Management Journal*, volumen 12, páginas 83-103.
8. ICEX (1998): «Consortios de Exportación», *Folleto de la colección Cuadernos básicos de exportación*, Madrid.
9. LAMBE, C. J. y SPEKMAN, R. E. (1997): «Alliances, External Technology Acquisitions and Discontinuous Technological Change», *Journal of Product Innovation Management*, número 14, páginas 102-116.
10. MUÑOZ-SECA, B. y RIVEROLA, J. (1997): *Gestión del Conocimiento*, volumen 46 de la Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Ediciones Folio, Barcelona.
11. PEREZ LOPEZ, J. A. (1993): *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Ediciones Rialp, Madrid.
12. RENART, LI. G. (1997): *Consortios para la exportación: en busca del mejor aliado*, volumen 16 de la Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Ediciones Folio, S.A., Barcelona.
13. RENART, LI. G. (1998): *Consortios de Exportación Enfocados: un Análisis a Tres Niveles*, Tesis Doctoral no publicada, presentada en el IESE, Universidad de Navarra.



## LISTA DE ULTIMOS TRABAJOS PUBLICADOS EN «AULA DE FORMACION»

- «Financiación de las exportaciones» (BICE 2510).
- «Obstáculos técnicos al comercio» (BICE 2514).
- «Apoyo del IMPI a las PYMEs» (BICE 2517).
- «Cámaras de Comercio y apoyo a las PYMEs» (BICE 2519).
- «El CDTI y el apoyo a la empresa española» (BICE 2521).
- «Outsourcing» (BICE 2525).
- «Homologación y certificación en el comercio internacional: los ARM» (BICE 2529).
- «Teoría de opciones y valoración de “warrants” y convertibles» (BICE 2532).
- «El arbitraje comercial en Iberoamérica» (BICE 2535).
- «La póliza 100 y su importancia para las PYMEs» (BICE 2536).
- «La dirección financiera y de operaciones: un enfoque integrador» (BICE 2538).
- «Manual de contratación de Instituciones Financieras Multilaterales» (BICE 2552).
- «La calidad total y el aseguramiento de la calidad» (BICE 2557).
- «El confirming» (BICE 2559).
- «Legislación y gestión de residuos de envases en la UE» (BICE 2569).
- «“Splits” sobre acciones» (BICE 2575).
- «Elementos para el análisis de los procesos de innovación tecnológica en red» (BICE 2588).
- «El patrocinio de acontecimientos» (BICE 25921).
- «Glosario de términos de Balanzas de Pagos» (I) (BICE 2598).
- «Glosario de términos de Balanzas de Pagos» (II) (BICE 2599-2600).
- «La satisfacción del cliente» (BICE 2603).
- «Internet como herramienta del exportador» (BICE 2615).
- «Project Finance» (BICE 2618).
- «El leasing como instrumento de gestión empresarial» (BICE 2619).
- «Formación y tendencias laborales para la pyme exportadora» (BICE 2620).
- «La Ventanilla Unica Empresarial» (BICE 2623).
- «Consortio de exportación y otros tipos de alianzas estratégicas entre empresas» (BICE 2627).



AULA DE  
FORMACION

*Recordamos que los lectores de BICE tienen la posibilidad de sugerir temas de su interés que puedan tener cabida en este epígrafe (teléfono de contacto: 91 349 36 31; fax: 91 349 36 34).*