



Universidad de Navarra

Documento de Investigación

DI-477

Octubre, 2002

## EL CICLO DE LA PARTICIPACION DE UNA EMPRESA EN UN CONSORCIO DE EXPORTACION

Lluís G. Renart

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2002 IESE Business School.

# EL CICLO DE LA PARTICIPACION DE UNA EMPRESA EN UN CONSORCIO DE EXPORTACION

Lluís G. Renart<sup>1</sup>

## Resumen

El documento lleva a cabo un análisis longitudinal que describe y contribuye a explicar todo el ciclo de la participación de una empresa-socio en un consorcio de exportación. Así pues, aquí no vamos a analizar un consorcio o alianza en su conjunto (incluyendo el núcleo central de colaboración y el conjunto de todas las empresas-socio que participan en la misma), sino que vamos a estudiar separadamente sólo una de las empresas-socio que participa en un consorcio. Ello se hace necesario por cuanto, sin menoscabo de que se pueda también analizar y evaluar el éxito o el fracaso de un consorcio en su conjunto, se propone que resulta aún más importante medir y explicar el nivel de éxito o fracaso alcanzado por cada una de las diferentes empresas-socio que participan en un consorcio de exportación.

Clasificación JEL: L10

**Palabras clave:** exportaciones, asociación de empresas, cooperación económica, internacionalización de la economía y estrategia comercial.

<sup>1</sup> Profesor de Dirección Comercial, IESE

# EL CICLO DE LA PARTICIPACION DE UNA EMPRESA EN UN CONSORCIO DE EXPORTACION

## 1. Los cinco posibles niveles de análisis del fenómeno de las alianzas

Recientemente, diversos autores han indicado que sería conveniente que el fenómeno de las alianzas entre empresas fuera estudiado a distintos niveles de análisis. Así, por ejemplo, Osborn y Hagedoorn (1997, página 265) manifiestan que «... esperamos y confiamos ver más estudios multinivel, a niveles de análisis tales como el país, el sector económico, la alianza y la empresa». De manera parecida, Klein, Tossi y Canella (1999) indican que «las teorías multinivel abarcan o enlazan dos o más niveles de la conducta y de la actuación y resultados alcanzados en la organización, ya que su característica es la de describir cierta combinación de individuos, díadas, equipos, negocios, corporaciones y sectores industriales... El resultado es una descripción más profunda y rica de la vida en la organización, que tiene en cuenta la influencia del contexto de la organización sobre las acciones y percepciones de los individuos, y la influencia de las acciones y percepciones de los individuos sobre el contexto de la organización».

Según se detalla en Renart (1998b), el conjunto del fenómeno de las alianzas entre empresas puede contemplarse a cinco niveles distintos de análisis:

### 1.1. Primer nivel de análisis

Las constelaciones de alianzas, que algunos autores denominan *networks* o redes de alianzas. Las constelaciones de alianzas estudiadas por diversos autores suelen ser de dos tipos: o bien el conjunto de las existentes en un determinado sector económico, o bien el conjunto de alianzas en que participa una determinada empresa o corporación. En el primer sentido, por ejemplo, Nohria y García Pont (1991) analizaron los bloques estratégicos existentes en el sector mundial del automóvil entre 1980 y 1990. En el segundo, Yoshino y Rangan (1995) hablan de la *Global Network Corporation*.

### 1.2. Segundo nivel de análisis

El conjunto de una alianza concreta. Nos referimos al estudio del conjunto formado por dos o más empresas-socio más el núcleo central de cooperación, el cual puede o no tener personalidad jurídica propia. La mayor parte de la bibliografía existente se sitúa a este nivel de

análisis, aspirando frecuentemente a identificar los factores clave de éxito o de fracaso de una alianza en su conjunto.

### **1.3. Tercer nivel de análisis**

El conjunto de una empresa-socio que participa en una alianza. Sin menoscabo de los análisis que se puedan efectuar a otros niveles, parece ser necesario analizar el éxito o el fracaso de una empresa-socio que participa en una alianza, por lo menos por cuatro razones:

1.3.1. Porque distintas empresas-socio que participan en una misma alianza pueden tener distintos propósitos estratégicos y distintos objetivos finales (manifestados abiertamente o reservados en sus “agendas ocultas”. Véase Nueno, 1999).

1.3.2. Porque, casi siempre, la cantidad y calidad de los resultados alcanzados por una empresa-socio individual que participa en una alianza son distintos de los alcanzados por las otras empresas-socio que participan en la misma alianza.

1.3.3. Porque en las alianzas con más de dos socios puede darse “el fenómeno del autobús” (Renart, 1997), es decir, que pueden darse altas y bajas de empresas-socio de una alianza, mientras que la alianza sigue funcionando.

1.3.4. Porque en muchos casos se observan fenómenos de asincronía en el momento en que se producen las altas y/o las bajas de las empresas-socio en un mismo consorcio o alianza. Por tanto, se hace necesario explicar por qué una empresa-socio en concreto decide vincularse o desvincularse de un consorcio precisamente en aquel momento, mientras que las otras empresas-socio pueden decidir actuar de otra manera.

### **1.4. Cuarto nivel de análisis**

La conducta de una persona individual concreta que interviene en la gestación, funcionamiento o disolución de una alianza. A este nivel se trata de observar y explicar la conducta de uno de los actores sociales, de una persona física concreta, cuyas decisiones, tomadas de manera individual o en equipo, contribuyen a explicar la conducta de una empresa-socio en su conjunto en el contexto de la alianza, contribuyendo a explicar, a su vez, los fenómenos observados a nivel del conjunto de la alianza. Aunque un investigador puede aspirar a describir y explicar la conducta de cualquiera de las personas que intervienen en una alianza, parece que uno de los protagonistas más interesantes de estudiar es el representante permanente de una empresa-socio en una alianza o en un consorcio. Nos referimos a aquel directivo de la empresa-socio que asume la responsabilidad de representar y defender los intereses de su empresa en el contexto del consorcio o alianza (véase punto 2.2 de Renart, 1999). Otras conductas importantes a explicar pueden ser las del promotor de un consorcio o de una alianza, o la de su director general o gerente.

### **1.5. Quinto nivel de análisis**

Cada una de las variables que contribuyen a explicar la conducta de una persona concreta. Nos referimos a variables tales como el nivel de confianza que una persona tiene en otra; o la percepción del nivel de justicia o equidad existente en una alianza; o la percepción del horizonte de colaboración, es decir, la estimación que en un momento dado tenga uno de los

protagonistas respecto a si la alianza va a durar mucho o poco a partir de un determinado momento en el tiempo.

Así, pues, yendo “de lo más pequeño a lo más grande”, de un nivel de análisis “más micro” a un nivel de análisis “más macro”, para explicar de manera muy completa el fenómeno de las alianzas, podemos intentar identificar y analizar la evolución de cada una de las variables de la conducta (por ejemplo, la existencia o no de confianza) que contribuyen a explicar la conducta de uno de los protagonistas. Si logramos explicar cómo y por qué actúa un determinado protagonista que participa en una alianza, y logramos explicar, de manera similar, cómo y por qué actúan como actúan los demás directivos de su empresa-socio, posiblemente logremos tener una razonable explicación de por qué se comporta como se comporta, en su conjunto, una empresa-socio que participa en un consorcio. Si, de manera parecida, logramos explicar la conducta de todas y cada una de las empresas-socio que participan en una alianza o en un consorcio, posiblemente seamos capaces de explicar lo que sucede al nivel del conjunto de dicho consorcio o de dicha alianza.

## 2. El presente análisis de tercer nivel

En este artículo vamos a situarnos en el tercer nivel de análisis, presentando un modelo o esquema descriptivo que aspira a explicar las motivaciones y la conducta de una empresa-socio individual que decide participar en un consorcio o en una alianza.

Dicha empresa-socio individual la consideramos en su conjunto, es decir, compuesta por todas las personas y recursos tangibles e intangibles, comerciales, económico-financieros y de conocimientos que la componen.

Dado que hoy en día no parece existir todavía una tipología de alianzas estratégicas que sea a la vez suficientemente amplia y universalmente aceptada, para evitar en lo posible la variación intersubjetiva y para facilitar la exposición, a continuación vamos a centrarnos en exponer el ciclo de la participación de una empresa-socio en un tipo particular de alianzas: los consorcios de exportación, es decir, aquellas alianzas formadas por dos o más empresas con el objeto de desarrollar conjuntamente sus mercados exteriores. Y aún más, la exposición se va a centrar en un subtipo concreto de consorcios de exportación: los denominados consorcios de exportación enfocados (Cexen).

Un Cexen ha sido definido en Renart (1998a y 1999) en base a nueve características concretas del Cexen en sí mismo, o de las empresas-socio que lo componen:

- Tiene menos de diez empresas-socio.
- Tiene un período de duración indeterminado en el momento de su constitución formal.
- Puede ser un consorcio en origen o en destino.
- Es una alianza horizontal, es decir, que no hay relaciones significativas de tipo proveedor-cliente entre las empresas-socio.
- Las empresas-socio son independientes entre sí, es decir, que no hay posiciones de dominio accionarial de unas sobre otras, ni socios dominantes comunes.
- Las empresas-socio comercializan productos o servicios diferenciados (no genéricos).

- Las empresas-socio tienen un tamaño y una importancia similar, es decir, que ninguna de ellas disfruta de una posición privilegiada de poder o dominio sobre las demás a consecuencia de su gran tamaño, o por tener unos productos o una marca líder, etc.
- Las empresas-socio adquieren un grado de compromiso comercial, económico y social relativamente elevado.
- Las empresas-socio están dispuestas a diseñar y a poner en práctica una estrategia comercial de exportación común (es decir, que no se limitan a llevar a cabo ciertas acciones de promoción).

Por consiguiente, aunque es posible que lo que vamos a exponer a continuación sea de aplicación a otros tipos de consorcios de exportación, o de manera más general sea incluso de aplicación a una amplia variedad de alianzas entre empresas, el grado concreto de aplicabilidad a otros tipos de consorcios o de alianzas dependerá del mayor o menor grado de similitud o diferenciación que cada una de ellas pueda tener respecto a un Cexen.

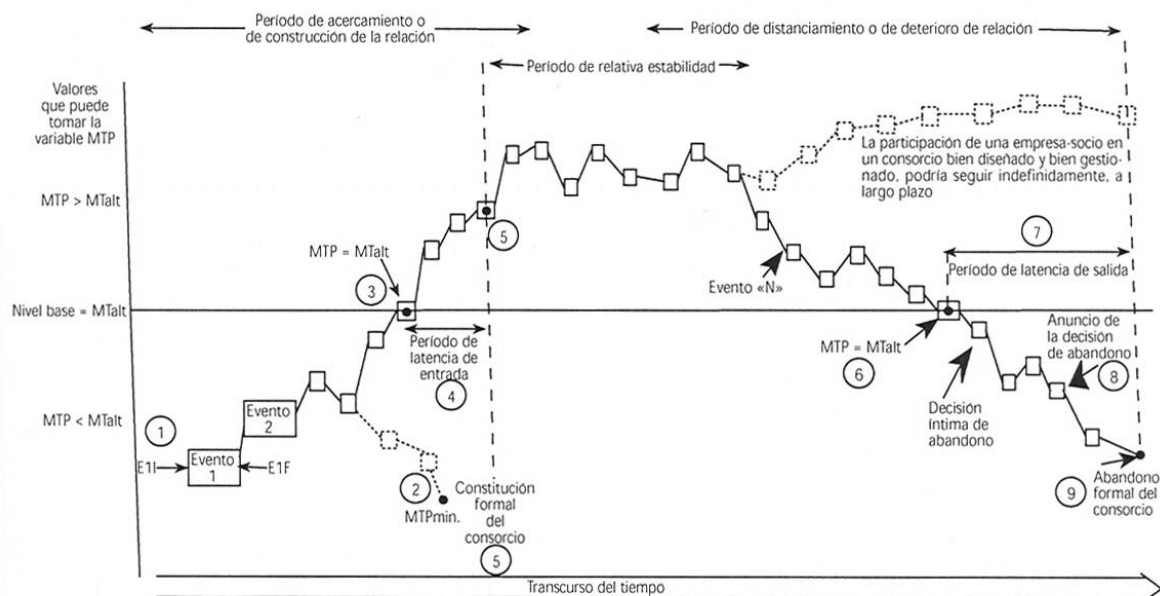
El lector interesado en analizar el tema de los consorcios de exportación al segundo nivel, es decir, al nivel de los factores clave de éxito o fracaso identificados al nivel del consorcio en su conjunto (todas las empresas-socio más el consorcio en sí, es decir, más el núcleo central de colaboración), pueden consultar Renart (1997), donde se presentan el modelo de las dos estrategias, el modelo de la pseudomatriz de factores de éxito y el modelo de medición de resultados de un Cexen en su conjunto.

Para llevar a cabo el presente análisis de tercer nivel, centrado en analizar el ciclo de la participación de una empresa-socio en un consorcio de exportación, nos valdremos del esquema gráfico que presentamos en la Figura 1.

## Figura 1

El ciclo de la participación de una empresa-socio en un consorcio de exportación enfocado (CEXEN)

Evolución en el tiempo de la “motivación total a pertenecer” (“MTP”) que siente el representante permanente de una empresa-socio a vincular, mantener vinculada o a desvincular su empresa a un consorcio.



## 3. Significado de los ejes o coordenadas de la Figura 1

### 3.1. El eje horizontal

Como puede verse en la Figura 1, el eje horizontal representa la variable tiempo. Dicha variable abarca desde el momento justo antes de que se produzca el primer contacto entre la empresa-socio y el promotor del consorcio, hasta el momento en que o bien una empresa-socio decide abandonar el consorcio (pudiendo las otras empresas-socio seguir en el empeño), o bien el consorcio se disuelve y cesa de existir como tal.

¿Cuánto tiempo dura un consorcio de exportación? No parece que haya ningún estudio hecho al respecto, con cierta profundidad y rigor.

Por un extremo podríamos observar que un cierto número de los consorcios que se intentan formar no consiguen siquiera llegar al momento de su constitución formal, es decir, que fracasan antes de nacer. Y que de los casos reales estudiados por este autor parece deducirse que el período de gestación de un consorcio suele durar entre seis meses y dos años. Evidentemente, a la duración del período de gestación es preciso añadirle la duración del período de funcionamiento y la del período de disolución.

Por el otro extremo, según se señala en la Figura 1, proponemos que un consorcio bien diseñado y bien gestionado podría tener una duración ilimitada en el tiempo.

Entre estos dos extremos, sabemos que, según Castro y Moneu (1993), de los 95 consorcios creados en el período 1985-1992 y que recibieron subvención del ICEX con cargo a su Programa de Promoción de Consorcios, 39 habían sido disueltos en el mismo período 1985-1992, quedando 56 como “funcionando actualmente”.

Y que, según el documento del ICEX «Informe sobre los consorcios de exportación en España», de abril de 1997, de los 206 consorcios creados con subvención de dicho instituto entre 1985 y 1996, «...actualmente continúan funcionando 165 (80%), y por tanto disueltos 41 (20%)» (página 13). Ello apuntaría hacia un interesante dato de supervivencia de un porcentaje significativo de los consorcios apoyados por el ICEX, más allá del período inicial de subvención, que actualmente es de cuatro años.

Cabe recordar que la duración en el tiempo de un consorcio no tiene por qué coincidir con la duración de la participación de cada una de las empresas-socio en el mismo, por cuanto pueden darse altas y bajas de empresas-socio en un consorcio que siga funcionando. Por ejemplo, en el consorcio Comercio Internacional del Vino (Parés y Renart, 1990 y 1994) se registraron tres bajas y un alta de empresas-socio, de tal manera que un consorcio que empezó con cuatro empresas-socio acabó teniendo sólo dos, y sólo una de las dos había sido fundadora del consorcio.

Sin menoscabo de lo anterior, y aun aceptando que algunos Cexen puedan ser muy longevos, de los pocos datos de que disponemos y de las observaciones puntuales llevadas a cabo por el autor del presente trabajo, puede apuntarse la hipótesis de que un consorcio de exportación suele ser un fenómeno transitorio de colaboración entre empresas, es decir, que suele tener una duración relativamente limitada en el tiempo. En espera de estudios más rigurosos sobre el tema, nos atrevemos a proponer que, en España, los consorcios creados posiblemente tengan un

ciclo de vida con una duración de entre unos seis años (dos de gestación + cuatro de funcionamiento) y unos diez años.

Lo más habitual parecería ser que las empresas-socio utilizaran el consorcio como una “rampa de lanzamiento a la exportación”, es decir, como un mecanismo de colaboración subvencionada, de duración limitada en el tiempo, a disolver o a abandonar una vez hubieran sentado unas bases comerciales y adquirido suficientes conocimientos para poder seguir exportando por su cuenta, de manera individual y autónoma.

Finalmente, cabe señalar que la mera duración de la participación de una empresa-socio en un Cexen, de su pertenencia al mismo, probablemente no sea un indicio fiable del grado de éxito o fracaso alcanzado por dicha empresa. En efecto, una empresa puede participar durante mucho tiempo, pero de manera pasiva y apática, y logrando pocos resultados; o puede participar durante muy poco tiempo, pero de manera muy activa, siendo capaz de obtener muchos resultados en poco tiempo, hasta el punto de que ello le permita abandonar el Cexen muy pronto y habiendo alcanzado un alto grado de éxito (véase, más adelante, el apartado 5.8 de este documento).

## 3.2. El eje vertical

### 3.2.1. La variable MTP (motivación total a pertenecer al consorcio)

Hacemos la proposición de que este eje vertical mide el valor de la variable MTP, la cual mide la motivación total a pertenecer al consorcio.

Dicha motivación se puede medir siguiendo, por lo menos, dos teorías distintas:

- a) Siguiendo la teoría antropológica de la motivación, de Juan Antonio Pérez López (1993), según la cual, la motivación total sentida por una persona es función de su motivación extrínseca, su motivación intrínseca y su motivación trascendente. Para una aplicación de esta teoría al fenómeno de los consorcios y las alianzas, véase Renart (1999). Esta es la teoría que seguiremos principalmente a lo largo de nuestra exposición.
- b) Siguiendo la teoría de las expectativas de Vroom (1964), según la cual, la motivación de una persona para realizar una determinada acción es tanto mayor cuanto mayor sea el producto de sus expectativas, por la instrumentalidad y por la valencia<sup>1</sup>. Para mayor información puede verse Galbraith (1977) y/o Rodríguez Porras (1988).

---

<sup>1</sup> Según Tubbs, Boechme y Dahl (1993, página 361), «... la teoría de las expectativas de Vroom es quizá la teoría sobre la motivación en el trabajo sobre la que se ha hecho más investigación». Por ello, puede tomarse como una teoría ampliamente aceptada en la bibliografía científica. De acuerdo con el modelo dinámico de Vroom, presentado por Galbraith (1977, página 275), el producto de la expectativa (el sujeto cree que su acción producirá un resultado de primer orden), multiplicado por la instrumentalidad (el resultado de primer orden generará ciertas consecuencias deseadas de segundo orden), multiplicado por la valencia (el sujeto cree que las consecuencias de segundo orden tendrán un valor positivo para él), no sólo determina la opción que el sujeto escogerá realizar (de entre dos o más posibles), sino también la cantidad de esfuerzo y tenacidad con que el sujeto llevará a cabo la acción opcionalmente escogida. Dicho esfuerzo, combinado con su habilidad, dará lugar a un cierto desempeño, el cual dará lugar a la obtención de ciertas recompensas extrínsecas e intrínsecas (Galbraith, página 253). En el presente trabajo hemos preferido seguir la teoría antropológica de la motivación, de Pérez López (1993), porque, como he expuesto en detalle en Renart (1999), no solamente incluye la motivación extrínseca y la motivación intrínseca, sino que contempla también la posible existencia de motivación trascendente, es decir, la posibilidad de que el sujeto actúe también movido por las consecuencias que sus acciones tendrán sobre terceras personas.



Esta variable MTP es similar a la variable “CL-alt” utilizada por Anderson y Narus (1990) en el contexto de las relaciones de intercambio existentes en un canal de distribución entre un fabricante y un distribuidor.

Definimos formalmente a MTP como la motivación total que tiene el representante permanente de una empresa-socio a vincular o a mantener vinculada a su empresa-socio a un Cexen cuando dicho representante permanente decide y actúa teniendo en cuenta el conjunto de las necesidades e intereses de la empresa-socio a la que representa<sup>2</sup>.

El valor en cualquier momento de esta variable MTP (motivación total a pertenecer al consorcio) sería la diferencia o “saldo neto” percibido entre la suma de todas las ventajas o beneficios que una empresa-socio espera generar gracias a su participación en el consorcio, menos los costes que tendrá dicha participación.

Bucklin y Sengupta (1993, página 35) utilizan la expresión *project payoff*, definido como «... el valor estratégico de la alianza, una vez descontados los costes de desarrollo (de la misma)».

Ariño, García-Canal y Valdés (1999), siguiendo a Madhok y Tallman (1998), hablan del “valor realizado” por una de las empresas-socio como «la diferencia entre las rentas generadas por unos recursos especializados y los costes de gestión o los gastos habidos, específicamente asociados al hecho de transaccionar a través de una alianza estratégica».

Podemos aceptar estas definiciones, aunque dejando constancia de que, en nuestro análisis, no incluimos solamente los costes o beneficios estrictamente económicos, sino que ambas palabras (rentas y costes) deben entenderse en un sentido amplio, es decir, incluyendo también el valor del aprendizaje generado, o los cambios registrados en los niveles de las virtudes morales de los protagonistas que participan. Para una exposición de las principales ventajas e inconvenientes de participar en un consorcio de exportación, véase Renart (1997).

### 3.2.2. La variable “MTalt” (motivación total alternativa)

Pero un directivo que esté sopesando la posibilidad de que su empresa participe o no en un Cexen puede también sentirse atraído o motivado a que su empresa haga otras cosas en el ámbito de la exportación que sean distintas a la de pertenecer a un consorcio.

En primer lugar, puede sentirse motivado a no exportar, es decir, que puede sentirse inclinado o atraído a dedicar todos los esfuerzos comerciales de su empresa a desarrollar su propio mercado interior.

---

<sup>2</sup> Aunque no entraremos aquí en más detalles, señalemos que podrían darse ciertas situaciones de conflicto de intereses en tanto en cuanto, en un momento dado y ante una decisión concreta, la misma persona física que ejerce el papel de representante permanente pudiera prestar mayor o menor atención a lo que le motiva en tanto en cuanto persona individual, lo que le motiva en tanto que representante permanente de una empresa-socio en un consorcio, o lo que le motiva en tanto que directivo del propio consorcio, es decir, atendiendo a los intereses del consorcio en su conjunto. Por ejemplo, ante la decisión de participar o no participar en una feria de muestras internacional, una misma persona podría sentirse motivada a participar porque al consorcio en su conjunto le conviene participar (por ejemplo, porque está iniciando su andadura exportadora y conviene establecer y reforzar los vínculos con posibles clientes y/o distribuidores internacionales), pero al mismo tiempo podría sentirse poco motivada a participar porque dicha feria en concreto no encaja demasiado bien con la estrategia exportadora de su empresa. Y, finalmente, de nuevo poco motivada a participar atendiendo a sus intereses como persona individual, porque preferiría dedicar aquel fin de semana a su esposa y a sus hijos.

En segundo lugar, aunque se sienta atraído o motivado a exportar, puede intentar exportar siguiendo otras varias estrategias, distintas a la de participar en un consorcio. Tiene la posibilidad de escoger la “estrategia de exportación en origen” que le parezca más atractiva, aquella para la cual perciba o estime (acertadamente o no) que el saldo beneficios de participar menos costes de dicha participación será más elevado.

Como se explica con mayor detalle en Renart (1997, página 20 y siguientes), además de poder escoger la alternativa estratégica de “no exportar”, el directivo puede también escoger las alternativas estratégicas de hacerlo mediante empleados de plantilla (contratando o designando a un jefe de exportación); puede utilizar los servicios de un agente exportador en origen (véase, por ejemplo, el caso “Cavas Masachs” en Parés y Renart, 1987), o puede participar en una alianza de prestación recíproca de servicios comerciales, formalizada con otra empresa de otro país (véase, por ejemplo, el caso “Troll-AEG” en Parés y Renart, 1992).

Nuestra proposición es que el representante permanente de una empresa-socio, en cualquier momento, sentirá un cierto grado de motivación para poner en práctica cada una de estas “estrategias de exportación en origen”, incluyendo la opción estratégica de no exportar.

Denominamos “MTalt” al valor más elevado de motivación que una empresa-socio tiene, en cualquier momento dado, por escoger y poner en práctica cualquier estrategia de exportación en origen distinta a la de vincularse a un consorcio, incluyendo la opción de no exportar. En definitiva, se trataría de preguntarle: “Si vuestra empresa no se vincula al consorcio, ¿qué es lo que es más probable que haga, respecto a la exportación?”.

Por ejemplo, si construyéramos una escala de medición de estas motivaciones que fuera arbitrariamente del valor 0 al valor 100, en un momento dado, al ser preguntado por ello, el directivo responsable de una empresa-socio podría responder, por ejemplo: “Tenemos una motivación total a seguir dedicándonos exclusivamente a nuestro mercado interior (es decir, a no exportar) valorada en 70; tenemos una motivación total a exportar mediante empleados de plantilla de 10; tenemos una motivación total a exportar mediante un agente exportador en origen de 30; tenemos una motivación total a exportar mediante un intercambio de servicios comerciales con otra empresa de otro país de 2, y tenemos una motivación total a exportar mediante nuestra participación en un consorcio de 15”. Una empresa que diera esta respuesta seguramente no estaría exportando, porque de todas las opciones estratégicas en origen alternativas, la que le atrae con más fuerza es la de seguir dedicados exclusivamente a su mercado interior, es decir, a no exportar.

Pues bien, en el eje vertical de la Figura 1 comparamos, en cada momento en el tiempo, el valor de MTP (motivación total a participar o a seguir participando en un Cexen) con el valor de MTalt (motivación total a poner en práctica la más atractiva de las otras estrategias de exportación en origen alternativas, incluyendo la opción de no exportar).

Como veremos más adelante, en cualquier momento, y para una empresa-socio dada, puede darse una de las siguientes tres posibilidades:

O bien  $MTP > MTalt$

O bien  $MTP = MTalt$

O bien  $MTP < MTalt$

En la Figura 1, para simplificar, hemos mantenido arbitrariamente constante el valor de MTalt, variando con el transcurso del tiempo el valor de MTP relativo a MTalt.

## 4. Los eventos o incidentes

Definimos como “un evento” cualquier acontecimiento que ocurra durante el ciclo de la participación de una empresa-socio en un Cexen, y que sea capaz de hacer variar el valor de MTP, o de MTalt, para una empresa-socio concreta, ya sea haciendo aumentar, ya sea haciendo disminuir el grado de motivación a pertenecer al consorcio, en comparación o con respecto a MTalt.

Por ejemplo, si el director general de una empresa potencialmente socio no sabía que el ICEX tiene un Programa de Promoción de Consorcios de Exportación que puede otorgar subvenciones de entre el 40 y el 50% de la mayoría de gastos de un consorcio, y alguien se lo explica, el mero hecho de enterarse puede hacer aumentar el valor de MTP, es decir, el grado de motivación que siente en pertenecer a un Cexen.

O, viceversa, si una vez la empresa-socio ya está participando en un Cexen, y el representante permanente de dicha empresa-socio se da cuenta de que el director general del consorcio no tiene las habilidades directivas que se esperaba que tuviera, o es un holgazán, o engaña a los socios, el llegar a darse cuenta de cualquiera de estos hechos puede hacer disminuir el valor de MTP, provocar una disminución en el grado de motivación a seguir perteneciendo al Cexen.

Dicho en términos más generales, un evento es capaz de modificar (al alza o a la baja) la motivación total a pertenecer al consorcio, porque es capaz de modificar cualquiera de sus componentes, que de acuerdo con la teoría antropológica de la motivación de Pérez López (1993), el evento es capaz de modificar la motivación extrínseca («las recompensas que la empresa derivará de exportar más, de manera más rentable y con menores riesgos»); la motivación intrínseca («lo bien que nos lo pasamos o lo mucho que aprendemos exportando y participando en esta alianza»), o la motivación trascendente («el grado de virtudes morales de los distintos actores sociales que intervienen»).

Los dos ejemplos anteriores también nos sirven para ver que, siguiendo a Peterson (1998), un evento puede ser considerado como “una partícula” o como “una onda”, es decir, que puede ser algo que se manifiesta de manera instantánea y de una sola vez, o puede ser algo que se manifieste al final de un cierto ciclo o proceso (por ejemplo, se llega a la decisión de que es preciso sustituir al gerente de un consorcio tras un proceso de acumulación de incidentes negativos o desafortunados, el último de los cuales es “la gota que derrama el vaso”).

Como veremos a continuación, a lo largo de todo el ciclo de la participación de una empresa-socio en un Cexen, seguramente se producen centenares o incluso miles de eventos capaces, en cualquier momento, de hacer variar, en más o en menos, la motivación total a pertenecer o a seguir perteneciendo a un consorcio, que tiene el representante permanente de dicha empresa-socio en el Cexen.

Conseguir un pedido importante; tener un impagado; identificar y “fichar” a un buen representante comercial en un país de destino de las exportaciones; un cambio favorable o desfavorable en la paridad de las monedas; el constatar la generosidad o el egoísmo de los otros representantes permanentes; el conseguir una subvención o dejar de tenerla; constatar la lealtad del gerente del consorcio o, por el contrario, constatar que actúa con engaño habilidoso, etc.

Cualquier incidente o evento como éstos es capaz de modificar la cantidad y la calidad de la MTP que tiene el representante permanente de una empresa-socio<sup>3</sup>.

Para un análisis del concepto de evento como unidad de proceso en las ciencias de la organización, véase Peterson (1998). Asimismo, Ariño y de la Torre (1998) identifican catorce eventos para explicar la evolución de la alianza entre dos empresas (NAMCO y Hexagon), y para desarrollar un modelo explicativo de la evolución de una alianza, aunque consideran el evento no tanto como un acontecimiento capaz de hacer cambiar la motivación de una empresa-socio a seguir participando en la alianza, sino como un acontecimiento capaz de afectar a la relación entre los dos socios de la alianza estudiada por dichos autores.

## 5. El ciclo de la participación de una empresa-socio en un consorcio de exportación enfocado (CEXEN)

### 5.1. Situación inicial

Para empezar a describir el ciclo de la participación de una empresa-socio en un consorcio, nos situamos en un determinado momento en el tiempo, justo antes de iniciarse el primer evento que tenga algo que ver con la hipotética futura participación de una empresa en un Cexen.

Este primer evento suele consistir en un contacto entre un alto directivo de la empresa-socio potencial y el promotor del consorcio. En la Figura 1 se ha indicado este punto [1].

Parece evidente que, en este momento inicial, la empresa aún no pertenece al Cexen. Por ello, en este punto se cumple que  $MTP < MT_{alt}$ , es decir, que la empresa se siente más atraída por no exportar o por exportar mediante cualquier otra estrategia de exportación en origen, que por exportar mediante la participación en un consorcio.

Por ejemplo, en el caso “Comercio Internacional para el Hábitat, S.A. (A)” se indica que las cuatro empresas fabricantes de muebles que constituyeron el consorcio ya estaban exportando por su cuenta, de manera independiente y autónoma, antes de la constitución del mismo.

### 5.2. Primer evento

La situación inicial se ve alterada porque acontece un primer evento capaz de hacer cambiar la cantidad o la calidad de MTP de la empresa-socio estudiada. Suponiendo que dicho primer evento tuviera una cierta duración y pudiéramos medir el valor de la variable MTP al principio y al final del evento, seguramente encontraríamos que:

$$MTP (E1I) < MTP (E1F)$$

---

<sup>3</sup> Naturalmente, eventos o incidentes como los descritos también pueden ser capaces de hacer variar el grado de motivación a seguir vinculados al Cexen por parte de otros protagonistas importantes, como por ejemplo, el gerente del Cexen. Aquí no exploramos en detalle otras consecuencias, porque estamos describiendo y analizando el ciclo de vida de la participación de una empresa-socio en un Cexen, y no la evolución del Cexen en su conjunto.

es decir, que el valor de la variable MTP al inicio del evento 1 sería menor que el valor de la variable MTP al final del mismo evento 1. Dicho en otras palabras, el evento 1 habría hecho aumentar la cantidad o la calidad de MTP de la empresa-socio estudiada.

Por ejemplo, en el caso del consorcio Spanish Building Materials, S.A. (SPABUMA), el primer evento o evento detonante aparece con claridad al mencionarse que «... en mayo de 1983, el señor Arce asistió en Alicante a la presentación oficial del INFE. En esta misma reunión, el señor Arce conoció por primera vez la existencia de ayudas económicas por parte del INFE a las agrupaciones de fabricantes que actuaran conjuntamente en la apertura de mercados exteriores...».

Sin embargo, a pesar del aumento en el valor de MTP, es de suponer que incluso después de terminar el primer evento seguiría cumpliéndose que:

$$MTP < MTalt$$

es decir, que a pesar de haberse producido un aumento de la motivación total a pertenecer al consorcio, dicha motivación todavía era inferior a la motivación que tenía el señor Arce a desarrollar cualquier otra estrategia de exportación en origen, o a no exportar. De hecho, en aquel momento la empresa del señor Arce aún no exportaba, es decir, que había otra alternativa que le motivaba más. Podríamos interpretarlo en el sentido de que le había surgido la opción de participar en un consorcio, opción que antes del primer evento ni siquiera tenía, por desconocimiento. Pero incluso después de dicho primer evento, la opción de crear o participar en un consorcio era todavía una opción poco clara, poco elaborada, y por tanto aún relativamente poco atractiva, o menos atractiva que el no exportar, que era lo que realmente estaba haciendo en aquellos momentos.

El ejemplo descrito parece coincidir con el punto de vista de Welch y Joynt (1987, página 59), quienes lo expresan así: «En algunos casos, los estímulos a favor de la agrupación son evidentes, incluso imperiosos. En otros casos resulta que, al principio, (estos estímulos) están latentes, es decir, que no han sido puestos en evidencia, sino que emergen cuando se recibe información sobre las posibilidades de agruparse, y se reflexiona sobre ella».

### 5.3. Eventos subsiguientes

Si la potencial empresa-socio<sup>4</sup> decide seguir explorando la posibilidad de llegar a participar en un consorcio, si decide, por el momento, seguir participando en el proceso de gestación del futuro Cexen (proceso que puede verse descrito en mayor detalle en Renart (1996 y 1997, páginas 44-45), a continuación se irán produciendo una serie de eventos, cada uno de los cuales puede hacer aumentar o disminuir la MTP.

Si la mayoría de estos eventos tienen un resultado positivo, es decir, que van contribuyendo, poco o mucho, a que de manera paulatina el proyecto del futuro consorcio vaya tomando cuerpo y se vaya avanzando en el proceso de gestación del Cexen, posiblemente se produzca y

---

<sup>4</sup> Evidentemente, en los momentos iniciales del proceso de gestación del consorcio, que estamos describiendo en este punto, la empresa-socio aún no es, en puridad, socio de nada, porque el consorcio aún no se ha constituido formalmente. Sólo está participando en unas conversaciones exploratorias, que pueden o no llegar a fructificar. De hecho, nos deberíamos referir a ella como «la empresa que, si todo va bien, más adelante y tras un proceso de maduración, puede que decida vincularse formalmente al consorcio».

se observe un proceso de acercamiento o de construcción de la relación entre las distintas empresas-socio que participan en el mismo.

Como ejemplos de eventos positivos en esta fase de gestación podemos citar: el identificar a otras empresas-socio interesadas en participar en la gestación del consorcio; el llevar a cabo algún estudio de mercado preliminar que confirme que los productos de las empresas-socio podrían tener demanda en ciertos mercados de exportación; el llegar a diseñar una estrategia comercial de exportación consensuada entre todas las empresas-socio; el plasmar dicha estrategia en un plan de viabilidad, cuantificado, que tenga visos de ser aceptado por el ICEX para la concesión de la correspondiente subvención, etc.

Sin embargo, parece evidente que no todos los eventos que se van produciendo son capaces de acarrear aumentos en la MTP, es decir, que algunos eventos pueden dar como resultado una disminución de la MTP. En otras palabras, tras ocurrir ciertos eventos, disminuye la motivación de una empresa-socio concreta a participar en el Cexen que se está gestando.

Nos estamos refiriendo a acontecimientos tales como: tener gran dificultad o incluso imposibilidad de identificar y de captar a otras empresas-socio dispuestas a participar en el proceso de gestación del consorcio; el llevar a cabo alguna reunión preliminar con empresas potencialmente interesadas en participar, pero darse cuenta de que sus intereses estratégicos respecto a la exportación no coinciden; o que no se genera un nivel suficiente de confianza entre los participantes; o que no parece que se vaya a lograr la subvención del ICEX, etc.

Tanto los eventos positivos como los negativos pueden afectar simultáneamente a todas las empresas-socio, o pueden afectar sólo a algunas, o incluso sólo a una de ellas.

Asimismo, cada evento puede afectar en el mismo sentido a todas las empresas-socio participantes en el proceso de gestación del consorcio, o puede afectarles en distintos sentidos, es decir, que un mismo evento puede ser motivador para una empresa-socio y desmotivador para otra. Por ejemplo, si una de las empresas-socio que participa en el proceso de gestación de un Cexen estaba muy interesada en crearlo para exportar a China, y todas las demás empresas-socio deciden que el mercado prioritario a penetrar con sus exportaciones será el mercado de Estados Unidos<sup>5</sup>.

Pueden ser eventos que se produzcan en el contexto del consorcio (por ejemplo, un desacuerdo entre los socios sobre el procedimiento para determinar la cuota económica a aportar por cada uno de ellos); en el entorno socio-económico general (por ejemplo, un cambio en la paridad de las monedas); o en el seno de una de las empresas-socio (por ejemplo, si una de ellas suspende pagos por motivos ajenos al consorcio).

Refiriéndonos a una empresa-socio concreta, si el valor de su MTP fuera evolucionando a la baja, podría llegar a alcanzar un determinado valor muy bajo, que en la Figura 1 denominamos “MTPmin” y que hemos señalado con [2]. Dicho valor sería incluso insuficiente para motivar a la empresa-socio a seguir participando en la gestación del Cexen, por lo que dicha empresa abandonaría y se retiraría del mismo.

---

<sup>5</sup> Obsérvese que esta decisión de escoger Estados Unidos como mercado objetivo prioritario del Cexen podría desanimar a la empresa-socio que pretendía exportar a China, hasta el punto de que podría decidir abandonar el proceso de gestación. Pero podría también dejarse convencer por las demás, aceptar su decisión de dedicarse prioritariamente a exportar a Estados Unidos, y seguir participando activamente.

#### 5.4. Llegar al punto en que $MTP = MTalt$

Si una determinada empresa-socio sigue participando en el proceso de gestación del consorcio, y si, a pesar de que el valor de su MTP pueda sufrir avances y retrocesos puntuales, resulta que, en conjunto, se producen más aumentos que disminuciones en su nivel de MTP, puede llegar el momento en que, para aquella empresa concreta:

$$MTP = MTalt$$

es decir, que el nivel de motivación que impulsa a una empresa-socio a participar en el consorcio que se está gestando sea ya igual al nivel de motivación o atracción que siente por llevar a cabo cualquier otra estrategia de exportación en origen, incluyendo la opción de no exportar. Este punto lo hemos señalado en la Figura 1 como punto [3].

Dicha empresa-socio habría alcanzado un determinado “punto de indiferencia”, en el que le atrae con igual fuerza la opción de participar en el consorcio, que la opción de desarrollar cualquier otra estrategia alternativa de exportación en origen.

La llegada a este punto en que  $MTP = MTalt$  es un acontecimiento muy sutil e incluso difícil de observar. Algo “hace click” en la mente del representante permanente de dicha empresa-socio. Como si, de repente, se diera cuenta de que todo aquello tiene sentido y encaja.

Hasta aquel momento, dicho representante permanente probablemente había mantenido una actitud del tipo: “Bien, estoy de acuerdo en ir explorando la posibilidad de que mi empresa llegue a pertenecer al consorcio, pero cuidado, que yo todavía no me he comprometido a nada, ¿eh? Lo estamos estudiando, pero aún no estoy seguro de que mi empresa llegue a participar, porque, hasta ahora, todavía hay alguna otra estrategia de exportación en origen que me sigue atrayendo más que la estrategia de participar en un consorcio”.

Por el contrario, a partir del momento en que  $MTP = MTalt$ , y más aún, si gracias a que se producen otros subsiguientes acontecimientos positivos, que hacen seguir aumentando el valor de MTP, se llega al momento en que  $MTP > MTalt$ , la actitud y la manera de pensar de dicho representante permanente pasa a ser del tipo: “Bueno, la verdad es que cada vez veo más claro que a mi empresa le interesa participar en el consorcio, y que muy probablemente acabemos formalizando nuestra participación... Aunque todavía no hemos firmado ningún papel, ¿eh?”.

Si esto se produce, y el valor de MTP sigue aumentando, la empresa-socio en cuestión entra en el que denomino “período de latencia de entrada” (señalado [4] en la Figura 1).

Efectivamente, aún no se ha producido el acto formal de constitución del Cexen, pero el representante permanente ya “se siente dentro”. O, en sentido contrario, podría decirnos: “Mucho se tendrían que torcer las cosas para que nuestra empresa no acabe firmando y participando en este consorcio que estamos gestando...”.

De alguna manera se ha invertido la carga de la prueba. En vez de pensar: “Yo estoy fuera, y todavía me tenéis que demostrar que vale la pena que participemos”, el representante permanente de la empresa-socio en cuestión pasa a pensar: “Ya me siento mentalmente dentro, salvo que surjan incidentes negativos o contrariedades que me hagan reconsiderar esta postura”.

Aunque en este documento estamos observando la evolución del grado de motivación de una empresa a participar en un Cexen, conviene señalar que, por definición, son varias las empresas-socio que están participando en el mismo proceso de gestación de un determinado consorcio. Y que la evolución de sus respectivas MTP muy probablemente no esté sincronizada. Dicho en otras palabras, podría darse el caso de que, en un momento dado en el tiempo, a lo largo del proceso de gestación de un mismo consorcio, llevado a cabo, por ejemplo, por seis empresas-socio, se pudiera observar que:

- Para tres de las seis, se cumpla que  $MTP > MTalt$ , es decir, que ya tienen claro que probablemente van a participar.
- Una de las seis empresas-socio acaba de alcanzar el punto en que  $MTP = MTalt$ , es decir, que ha alcanzado un cierto punto de indiferencia.
- Y que para las otras dos empresas-socio, aunque se cumpla que  $MTP < MTalt$ , aún no están convencidas y todavía contemplan otra u otras estrategias de exportación en origen que les atraen más que la estrategia de participar en un consorcio.

Por tanto, todavía se podría observar que alguna de las empresas-socio que habían participado en el proceso de gestación del consorcio se desmotive, alcance su nivel de “MTmin” y se retire de la negociación. Un hecho de este tipo pudiera haber sucedido durante la gestación del consorcio CIH (caso CIH [A], página 8), con ocasión del evento titulado “Una deserción en el último momento”, en que, casi al final de un proceso de gestación que había durado nueve meses (marzo-diciembre de 1984), justo «... una semana antes de la firma de los contratos, una de las cinco empresas, fabricante de elementos de iluminación, decidió retirarse...», alegando que acababan de recibir pedidos del exterior que duplicaban sus expectativas de ventas de exportación del año siguiente. También alegaron razones para el abandono relacionadas con la aportación económica a hacer por parte de cada empresa-socio para contribuir a financiar el consorcio, recientemente acordada y fijada en un 10% sobre el valor “*ex-factory*” de sus exportaciones. De hecho, con la información de que se dispone en el caso, no se puede asegurar si esta empresa, en algún momento llegó realmente a alcanzar el punto en que  $MTP = MTalt$ . Lo que parece indiscutible es que, a la hora de la verdad, en el momento de formalizar o no su vinculación al consorcio, renunciaron voluntariamente a ello, alegando que «... creemos que podemos arreglárnoslas solos» (caso CIH [A], página 8). Parece evidente que los directivos de dicha empresa percibían una opción estratégica más atractiva (exportar o seguir exportando solos) que la opción de formalizar su participación en el Cexen, es decir, que su MTP era inferior a su MTalt.

Por el contrario, también puede darse el caso de que un determinado evento pueda ser capaz de provocar un repentino y general incremento en las distintas MTP de todas las empresas que participan en el proceso de gestación del consorcio, de tal manera que, tras producirse dicho evento, todas las empresas-socio vean claro que les conviene seguir adelante y disponerse a formalizar la constitución del mismo.

Aunque no se trate del proceso de gestación de un consorcio de exportación, sino de otro tipo de alianza en marketing multinacional, un evento de este tipo pudo suceder durante la gestación de la alianza “*Chemical Labour Grouping*” (véase Parés y Renart, 1990b, página 9), en que «... el inglés propuso empezar (mediante) la coordinación de las políticas de compra de materias primas... (tema en que) ... la colaboración podía ser indiscutiblemente rentable para las cuatro (empresas-socio que estaban gestando el acuerdo, ya que) comprando de manera conjunta y coordinada les era posible lograr descuentos (de hasta) el 30% de media...». Joseba



Garmendia, el representante permanente de la empresa española que participaba en el proceso, añade un poco más abajo del texto del caso: «... creo que aquel fue, precisamente, el punto de no retorno, ya que después de aquel momento a ninguno de los cuatro se le ocurrió pensar que debía reconsiderar si colaborar o no. Era evidente que el colaborar era útil y beneficioso, y que había que seguir avanzando».

El período de latencia de entrada debería ser relativamente breve, pero debe permitir que todas las empresas-socio que participan en la gestación del Cexen tengan un  $MTP > MTalt$ . Aunque puede también suceder que aun estando ya todos convencidos de que van a participar, haga falta cierto tiempo para preparar los documentos del acto de formalización (estatutos del Cexen, etc.), o para proceder a la selección y contratación del gerente del Cexen, etc.

### 5.5. El momento de la constitución formal del CEXEN

Si llega el momento en que se cumple que  $MTP > MTalt$  para todas las empresas-socio que participan en el proceso de gestación, y se cubren las diez etapas descritas en Renart (1996), cabe pensar que dicho proceso de gestación culmine con el acto formal de constitución del consorcio (señalado como [5] en la Figura 1).

En este momento, el representante permanente de cada una de las empresas que se manifieste dispuesta a participar estará dispuesto a asumir, de manera individual o colectiva, un quintuple compromiso:

- Un compromiso asumido colectivamente por el consejo de administración del consorcio ante el ICEX, suponiendo que se haya solicitado su aprobación y la consiguiente concesión de la correspondiente subvención con cargo al Programa de Consorcios de Exportación de dicho instituto.
- Un compromiso asumido colectivamente por el consejo de administración del consorcio ante el gerente del mismo, si hubiera ya sido contratado.
- Un compromiso colectivo del consejo de administración ante sí mismo.
- Un compromiso individual del representante permanente de cada empresa-socio ante los órganos de gobierno de su propia empresa.
- Un compromiso individual del representante permanente de cada empresa-socio ante sí mismo.

Asimismo, cabe señalar que el compromiso o compromisos adquiridos tienen una triple faceta o componente, ya que pueden ser compromisos de tipo comercial (por ejemplo, el compromiso de exportar prioritariamente a un determinado país o conjunto de países); de tipo económico (mediante la aportación económica de la parte alícuota que corresponda aportar a cada empresa-socio en el momento de constituir el consorcio, en concepto de suscripción de acciones del consorcio); y de tipo social (todos los compromisos que regulen la manera de relacionarse entre los representantes permanentes. Por ejemplo, regulando cómo se elegirá al presidente del consejo de administración del consorcio).

A pesar de que hemos señalado que cabría esperar que en el momento de la constitución formal del consorcio se cumpla para todas las empresas participantes en dicho acto que  $MTP > MTalt$ ,

también podría darse el caso, posiblemente excepcional, de que para alguna empresa-socio individual aún fuera cierto que su MTP fuera inferior a su MTalt.

Dicha conducta, aparentemente anómala, de aceptar participar en la constitución formal del Cexen cuando dicha empresa preferiría desarrollar otra estrategia de exportación en origen, podría explicarse en términos de un cierto compromiso social adquirido ante las otras empresas-socio, o por el deseo de mantener abierta una “ventana de oportunidad” para poder verdaderamente lanzarse a participar intensamente en la vida del consorcio, en caso de que más adelante se constatará la real viabilidad y buena marcha operativa del mismo.

Un hecho de este tipo pudo suceder en el consorcio COEXTEX, en el que «...fueron nueve las empresas que aceptaron participar (en la constitución formal del consorcio), aunque una de ellas -Tarrabadell, S.A.- casi no participó activamente, y pronto se dio de baja» (caso COEXTEX [B], página 2).

Evidentemente, hasta el momento de su constitución formal, el Cexen no existía formalmente. A partir de aquel momento, en que posiblemente se haya creado un nuevo ente de colaboración con personalidad jurídica propia –quizás una Agrupación de Interés Económico (AIE)–, el consorcio podrá realmente empezar a actuar en la nueva fase de pleno funcionamiento.

Desde el punto de vista de analizar el ciclo de la participación de una empresa-socio en el consorcio, cabe suponer que el acto formal de constitución sea un momento de legítimo orgullo, individual y colectivo. Por ello, cabe esperar que constituya un evento bastante significativo, capaz de hacer aumentar, aún más, el valor de MTP de una empresa concreta.

## 5.6. El período de acercamiento o de construcción de la relación

Durante un cierto período de tiempo tras la constitución formal del Cexen, y cuando ya empieza a operar, es decir, que está en la etapa o fase de funcionamiento, puede producirse un cierto “efecto luna de miel”, en que todo es nuevo, se hacen numerosos descubrimientos, se aprende a diseñar y poner en práctica una estrategia de exportación en equipo, posiblemente se consigan los primeros pedidos de exportación, y, en conjunto, probablemente se produzcan numerosos eventos positivos que hagan aumentar aún más el valor de MTP de cada una de las empresas participantes.

Pues bien, en la Figura 1 hemos señalado que si el proceso de gestación del Cexen ha ido avanzando paulatinamente, aunque sea con algún retroceso puntual, y una empresa-socio ha ido participando en el mismo (es decir, que no ha alcanzado el nivel de motivación “MTPmin” y se ha retirado del proceso de gestación), posiblemente podríamos observar que desde el primer evento, hasta un cierto tiempo después de la constitución formal del consorcio, ha transcurrido un cierto período de tiempo que denominamos “período de acercamiento o de construcción de la relación”.

Este primer período de tiempo, dentro del conjunto del ciclo de la participación de una empresa-socio en un Cexen, se caracterizaría porque la MTP tendría una tendencia razonablemente continuada al alza. Al decir “razonablemente” queremos indicar que aceptamos que durante este período de tiempo puedan producirse eventos que, puntualmente, produzcan una disminución en la MTP de una empresa-socio dada. Pero, en conjunto, a lo largo del tiempo, la tendencia sería al alza, es decir, que se observaría una tendencia al aumento de la motivación a participar en el Cexen.

Durante este período de construcción de la relación, los distintos representantes permanentes de las distintas empresas-socio se han identificado, se han ido conociendo y se han establecido entre ellos y sus empresas no solamente unos vínculos formales, probablemente plasmados en los estatutos y/o unos contratos que regirán la vida del Cexen, sino también unos vínculos informales y recíprocos de conocimiento, amistad y confianza.

Welch, Welch, Wilkinson y Young (1996) señalan cómo en el consorcio por ellos estudiado, «... la red de contactos informales (entre los socios) llegó a convertirse en la auténtica base del grupo, hasta el punto de que los socios parecían considerar que las reuniones formales (del grupo) tenían mucha menos importancia». Y añaden hacia el final de su artículo: «... aunque era menos visible, esta red informal de contactos entre los socios puede que fuera el resultado más importante del esquema de colaboración».

Resulta difícil precisar hasta qué momento en el tiempo tiene lugar este proceso de construcción de la relación. Pero nuestra proposición es que llega un momento en que dicha relación entre las empresas-socio y entre los distintos representantes permanentes y el gerente del Cexen ya se ha construido, existe y funciona.

De manera paralela, el funcionamiento comercial del consorcio entra en una cierta fase “de normalidad”, en la que se van desarrollando las labores comerciales de exportación previstas: asistencia a ferias, captación de clientes o de importadores en los países de destino, se obtienen y sirven los primeros pedidos de exportación...

De manera sutil y quizás imperceptible, se pasa del período de construcción de la relación al período siguiente de relativa estabilidad en dichas relaciones entre empresas-socio.

## **5.7. El período de relativa estabilidad de MTP**

Una vez que el Cexen ha sido formalmente fundado y ha empezado a funcionar, hacemos la proposición de que se seguirán produciendo eventos capaces de hacer variar, en más o en menos, el nivel de MTP de una empresa-socio.

Cabe señalar que el diseño y puesta en práctica de una estrategia comercial de exportación en equipo es un proceso que lleva cierto tiempo. Sería normal esperar que transcurran varios meses hasta que dicha estrategia de exportación empiece a dar sus frutos en términos de pedidos de exportación. Dichos frutos comerciales deben consolidarse, es decir, no basta con recibir algunos pedidos puntuales de clientes situados en el extranjero, sino que lo verdaderamente importante es que dichos pedidos se produzcan con regularidad.

Cabe esperar que el valor de MTP de una empresa-socio irá al alza si se producen eventos tales como: identificar y poner en marcha a algunos importadores-distribuidores en ciertos países de destino de las exportaciones; dichos importadores-distribuidores, con el transcurso del tiempo van demostrando que son empresas serias, que cumplen sus compromisos comerciales y financieros y demuestran saber cómo revender en sus respectivos países los productos de la empresa-socio; la empresa-socio y el Cexen, a su vez, demuestran ser capaces de prestarles su apoyo comercial, poniendo en juego los distintos medios de acción comercial habituales, tales como la edición de folletos y catálogos; las invitaciones a clientes e importadores a visitar la fábrica y a conocer mejor a la empresa-socio; el entrenamiento y formación de los vendedores del importador-distribuidor o de los detallistas locales; que la empresa-socio y su representante

permanente constatan que no solamente están empezando a exportar, sino que también están aprendiendo a exportar y a conocer mejor los mercados exteriores, etc.

Como puede verse, éstos y otros muchos distintos eventos positivos (capaces de hacer incrementar el valor de MTP de una empresa-socio) pueden acontecer en el contexto de la “estrategia hacia adelante”, es decir, de la estrategia comercial puesta en marcha de manera coordinada por el consorcio y por cada una de las empresas-socio, al objeto de penetrar los mercados exteriores.

Pero como se señala en Renart (1997), una de las características peculiares de los consorcios de exportación es la de tener que diseñar y poner en práctica simultáneamente dos estrategias comerciales: la estrategia hacia adelante, ya mencionada, y la estrategia hacia atrás. Esta segunda estrategia, también denominada estrategia interna, define las relaciones entre el consorcio y sus empresas-socio, así como las relaciones de las empresas-socio entre sí.

En consecuencia, a lo largo de todo el ciclo de la participación de una empresa-socio en un Cexen, que estamos revisando siguiendo la Figura 1, los eventos que se producen pueden acontecer en el contexto de cualquiera de estas dos estrategias.

Dicho en otras palabras, en el contexto de “la estrategia hacia atrás” también pueden producirse eventos que den como resultado un aumento del valor de la motivación total a pertenecer (MTP) que tiene una empresa-socio.

Nos referimos a eventos tales como que el gerente del consorcio demuestra ser una persona capaz de tomar iniciativas comerciales y sociales positivas; es una persona neutral, y en caso de que surjan conflictos o tensiones, es capaz de llevar a cabo una labor de “buen componedor”, buscando soluciones de consenso aceptables para las distintas empresas-socio. Asimismo, por su parte, los distintos representantes permanentes se van conociendo mejor y van adquiriendo confianza unos en otros porque constatan un cierto grado de altruismo y buena voluntad por parte de todos, etc.

Pero antes de que se nos acuse de tener unos puntos de vista excesivamente optimistas y positivos, señalemos que, evidentemente, tanto en el contexto de la estrategia hacia adelante como en el contexto de la estrategia hacia atrás, se pueden producir eventos que hagan disminuir el nivel de MTP de una de las empresas-socio.

Ello podría suceder si, por ejemplo, en el contexto de la estrategia hacia adelante, tras llevar a cabo acciones comerciales adecuadas, de cierta intensidad y durante cierto tiempo, la empresa no consigue tener pedidos de exportación, o si los que se consiguen son poco rentables, o se dan problemas de cobro, etc.

O en el contexto de la estrategia hacia atrás, resulta que no se crea un clima adecuado de colaboración entre los representantes permanentes, o entre éstos y el gerente del consorcio. O si se detectan actos de egoísmo o incluso de engaño entre socios. O si se producen múltiples tensiones y conflictos entre empresas-socio, los cuales son, además, difíciles de resolver, dejando insatisfechos a unos y otros, etc.

Todos estos ejemplos nos sirven para señalar que también durante el período de funcionamiento efectivo del consorcio se pueden ir produciendo multitud de eventos, unos positivos y otros negativos, capaces de hacer variar, en más o en menos, la motivación total a pertenecer (MTP) que tiene el representante permanente de una empresa-socio.

En conjunto, durante esta fase del ciclo de la participación de una empresa-socio en un Cexen, seguramente se observaría que ésta ha entrado en un período de relativa estabilidad en el valor de MTP. Que la empresa-socio participa activamente en el conjunto de las actividades del consorcio, y ello, aunque sea con altibajos, es decir, con subidas y bajadas de MTP, le permite mantener claramente el valor de su motivación total a pertenecer por encima de  $MT_{alt}$ .

Aun siendo así, es lógico pensar que de vez en cuando el representante permanente de dicha empresa en el Cexen se replantee la pregunta clave: “¿Hemos de seguir perteneciendo a este consorcio o sería mejor que lo abandonáramos para seguir exportando de otra manera? ¿Deberíamos lanzarnos ya a exportar en solitario, de manera autónoma e independiente?”.

Una vez más, de manera sutil y quizá difícil de detectar, al cabo de un cierto tiempo, una empresa-socio puede estar entrando en la fase o período siguiente.

## 5.8. El período de distanciamiento o de deterioro de la relación

Según se señala en la parte superior derecha de la Figura 1, la participación de una empresa-socio en un Cexen bien diseñado y bien gestionado probablemente podría seguir indefinidamente, a largo plazo.

Ello implicaría que el representante permanente de dicha empresa percibiría que las ventajas de seguir perteneciendo al Cexen siguen superando los inconvenientes, y que estima que el saldo neto de pertenecer al consorcio (ventajas menos inconvenientes) sigue siendo mayor que el saldo neto que cree o percibe que se derivaría de poner en práctica cualquier otra estrategia de exportación en origen, incluyendo la opción de no exportar. Es decir, que piensa algo así: “Vale más que sigamos perteneciendo al Cexen que intentar lanzarnos a exportar de manera independiente”, o “Nos interesa más seguir perteneciendo al consorcio que dejar de exportar”.

Sin embargo, del análisis de los casos reales de consorcios estudiados, y reseñados en la bibliografía, parece deducirse que al cabo de un cierto tiempo, todas o algunas de las empresas-socio que participan en un Cexen pueden ir entrando en un último período del ciclo, denominado de distanciamiento o de deterioro de la relación. En otras palabras, se puede observar que se va produciendo una tendencia más o menos constante y reiterada a que los eventos que se van produciendo van dando como resultado, las más de las veces, una disminución del valor de MTP.

¿Cuáles pueden ser las causas de tal desmotivación?

Siguiendo una vez más la teoría antropológica de la motivación de Pérez López (1993), podríamos decir que puede producirse tanto una desmotivación por motivos extrínsecos como por motivos intrínsecos, o por motivos trascendentes. O por cualquier combinación, a la baja, de estos tres tipos de motivaciones.

Como ejemplo de desmotivación por motivos extrínsecos (es decir, por falta de “recompensas tangibles” derivadas de los esfuerzos hechos por exportar), podemos citar por lo menos dos:

- A. Sin ir más lejos, al final de su cuarto año de vida, un Cexen constituido en España probablemente deje de tener derecho a percibir una subvención con cargo al programa de consorcios del ICEX. Las empresas-socio pueden perfectamente interrogarse sobre la conveniencia o no de seguir consorciadas, ahora que todos los gastos irán a su cuenta y cargo.

- B. Lo acontecido en el consorcio COEXTEX (B), en el que se lee que: «... Mas (el gerente del consorcio) sospechaba que Jaume Pi, S.A. y Tekseda (dos de las empresas-socio de dicho consorcio) podían estar pensando en abandonar el consorcio ante la escasez de ventas (de exportación) y ante (las consecuencias que tendría para ellos la aplicación) del nuevo sistema de repercusión de gastos generales (recientemente revisado a petición de otra de las empresas-socio), desfavorable para ambos».

La desmotivación por motivos intrínsecos puede fácilmente producirse si, al cabo de unos años de pertenecer al Cexen, una determinada empresa-socio llega a la conclusión de que ya ha aprendido a exportar, ya ha “sacado su sed de aprender a exportar”, y que se siente capaz de hacerlo por sí misma. O que lo que antes resultaba divertido o interesante por su novedad, ahora se vuelve aburrido, tedioso o repetitivo.

Finalmente, la desmotivación por motivos trascendentes puede producirse, por ejemplo, si cualquiera de los representantes permanentes observa que se producen actuaciones fraudulentas o no éticas por parte de los otros representantes permanentes o por parte del gerente. O, peor aún, que por decisión mayoritaria del consejo de administración del Cexen, una empresa-socio se vea obligada involuntariamente a participar en actuaciones colectivas éticamente cuestionables.

Resulta importante subrayar que el proceso de desmotivación, y el consiguiente desarrollo de un período de distanciamiento o deterioro de la relación entre las empresas-socio, puede producirse tanto por falta de éxito en los esfuerzos exportadores como por exceso de éxito comercial exportador.

Ya hemos citado más arriba un ejemplo de abandono por falta de éxito acontecido en el consorcio COEXTEX.

Un ejemplo contrario, de abandono del Cexen por exceso de éxito en la exportación, lo podemos intuir en el caso CIH (B), cuando al inicio del tercer año de vida del consorcio, la primera empresa-socio que anuncia su intención de abandonarlo es, precisamente, la que más estaba exportando. Aunque el caso no da más detalles, esta decisión se puede interpretar en el sentido de que habiendo logrado alcanzar un cierto volumen de ventas de exportación, dicha empresa-socio pudo pensar que le sería más fácil y más ágil, e incluso posiblemente más rentable, seguir exportando de manera independiente y autónoma, que seguir perteneciendo al consorcio.

Más fácil y más ágil, por no tener que consensuar y coordinar sus acciones comerciales de exportación con las otras empresas-socio. Más rentable, porque al ser la empresa que más exportaba, de acuerdo con los estatutos del consorcio, también era la empresa que más dinero aportaba a la financiación del Cexen en términos absolutos.

Una vez más, podemos observar que los eventos que generan desmotivación, además de estar relacionados con la motivación extrínseca, con la motivación intrínseca o con la motivación trascendente, también pueden producirse en el contexto de la estrategia hacia adelante o en el contexto de la estrategia hacia atrás.

Asimismo, siguiendo a Chinchilla (1996), podemos señalar que este proceso de distanciamiento o de deterioro de la relación puede producirse de dos maneras, o por cualquier combinación de ellas:

- A. A causa de una disminución de MTP, es decir, por una pérdida del atractivo a seguir perteneciendo al Cexen, lo cual generaría una situación de tipo “*push*”, “me voy del consorcio”.
- B. A causa de un aumento del atractivo de MTalt, es decir, del aumento del atractivo de cualquier otra estrategia de exportación en origen, distinta y alternativa a la pertenencia al consorcio. Ello generaría una situación de tipo “*pull*”, “me voy a desarrollar otra estrategia de exportación en origen”.

Por otro lado, siguiendo en parte a Pauwels y Matthyssens (1999), también cabe señalar que el proceso de retirada puede producirse porque se perciban uno u otro de dos tipos de desajuste estratégico: los directivos de la empresa que se retira pueden percibir que se está produciendo un desajuste estratégico endógeno (es decir, que tiene su origen en la actuación de la propia empresa, normalmente atribuyéndolo a una mala puesta en práctica de la estrategia de exportación, o a un bajo compromiso con la misma); o pueden percibir que el desajuste estratégico es exógeno (o sea, que se produce debido a un rápido cambio en el entorno, que tiene su origen fuera de la empresa).

Pauwels y Matthyssens (1999) estudian solamente los procesos de retirada de un producto/mercado por parte de una empresa individual. En nuestro caso, podemos complicar el modelo si aquí tenemos en cuenta que la empresa que se retira puede tener la opción o la intención de retirarse del consorcio (pero no de la exportación, porque puede tener intención de seguir exportando de manera autónoma), o puede tener la intención de dejar de exportar (retirándose del consorcio y dejando de exportar).

Ello abre la posibilidad de establecer una matriz de 2 x 2 que apunta hacia distintas combinaciones que señalan distintos caminos estratégicos de evolución posterior de la empresa que se retira.

En cualquier caso, a partir de un cierto momento, el representante permanente de una empresa-socio puede observar que, por distintas razones, su MTP va disminuyendo paulatinamente, es decir, que se van produciendo eventos que hacen que se vaya sintiendo cada vez menos motivado a seguir perteneciendo al Cexen. Como consecuencia de ello, puede ser que perciba que, de nuevo, se encuentra en un punto de indiferencia (señalado [6] en la Figura 1), en que se cumpla que:

$$MTP = MTalt$$

Con la diferencia que, en esta ocasión, en vez de llegar a este punto en el contexto de una tendencia al alza de MTP, llegaría al mismo en el contexto de una persistente tendencia a la baja en el valor de MTP.

### 5.9. El período de latencia de salida. Ultimos acontecimientos del ciclo

De nuevo, en caso de que, tras alcanzar el umbral o punto de indiferencia en que  $MTP = MTalt$ , sucedan nuevos eventos que hagan disminuir aún más el valor de MTP, lo más lógico es que el representante permanente de una empresa-socio que participa en un Cexen empiece a ser cada vez más consciente de que hay otras estrategias de exportación en origen que le atraen más que la estrategia de seguir participando en el Cexen.

Con ello, puede entrar en un nuevo período de latencia, pero esta vez de latencia de salida (señalado [7] en la Figura 1), es decir, que a pesar de que el representante permanente ya esté personal e íntimamente convencido de que para su empresa-socio ha llegado el momento de abandonar el Cexen, todavía no lo manifiesta por ciertas razones.

Puede mantener reservada su decisión de abandonar el Cexen porque esté esperando el momento adecuado de anunciarlo a las demás empresas-socio. O porque desee estar más seguro de ello, es decir, porque desee “cargarse de razón”. O porque desee llevar a cabo un “proceso de trastienda”, plantear sus puntos de vista a otros directivos de su propia empresa, para verificar si ellos también están de acuerdo en que, efectivamente, ha llegado el momento de abandonar el Cexen. O porque, estando descontento por alguna razón, decide proponer algún cambio en el funcionamiento del Cexen y, en caso de que el consejo de administración del Cexen decida no llevarlo a cabo, entonces plantear su abandono. O porque desea ganar tiempo para preparar adecuadamente su salida y su subsiguiente actuación para seguir exportando de manera autónoma e independiente, una vez haya abandonado el Cexen (por ejemplo, procediendo a la contratación de un director de exportación de plantilla para su empresa).

Como vemos, existen múltiples razones para la posible existencia de un período de latencia de salida.

Si el valor de MTP sigue estando por debajo de MTalt, lo más probable es que en algún momento (señalado [8] en la Figura 1), el representante permanente de la empresa-socio en cuestión se decida a anunciar abiertamente a las demás empresas-socio y al gerente del Cexen su deseo de abandonar el consorcio.

Una vez hecho tal anuncio, cabe esperar que, más o menos de mutuo acuerdo, la empresa que desea cesar, y las demás empresas-socio, lleven a cabo las negociaciones pertinentes, tendentes a concretar los detalles y la fecha efectiva de su abandono del Cexen.

Entre otras cosas, se puede proceder a una valoración de las acciones del Cexen que posee la empresa que se va, así como a verificar el estado de cuentas del Cexen, ya que en caso de que estuviera en pérdidas, posiblemente podría exigirse a la empresa que desea abandonarlo que cubra su parte alícuota de las pérdidas existentes.

También es posible que si las otras empresas-socio desean seguir con el Cexen, se ponga en marcha un proceso encaminado a la sustitución de la empresa-socio que se va, por otras posibles nuevas empresas-socio que dispongan de productos similares para exportar.

Finalmente, señalemos que el hecho de que una empresa abandone el consorcio también se puede producir a pesar de que la voluntad de dicha empresa pudiera ser la de seguir perteneciendo al mismo.

Por ejemplo, en el caso CIV (B), y en el caso COEXTEX (B), se describen sendos casos de empresas-socio que abandonan el consorcio por haber hecho suspensión de pagos por motivos ajenos a su participación en el mismo y a las tareas de exportación. Podría haberse dado el caso de que, sin estos graves problemas financieros, las respectivas empresas hubieran preferido seguir participando en el consorcio, es decir, que su MTP fuera aún mayor que MTalt.

Otro ejemplo lo encontramos en el momento previo a la disolución del consorcio CIH, cuando tres de las cuatro empresas-socio fabricantes de muebles que lo habían fundado anuncian, con pocas semanas de diferencia, su intención de abandonar el consorcio. La cuarta empresa-socio



posiblemente hubiera querido seguir, pero el abandono de las otras empresas-socio lo hace, de hecho, imposible, llegándose a la disolución del consorcio como tal.

De esta manera, o de maneras parecidas a ésta, termina el ciclo de la participación de una empresa-socio en un Cexen.

Naturalmente, como hemos señalado más arriba, también podría terminar con la disolución del propio Cexen, tras un proceso de negociación y consenso en que todas las empresas-socio decidieran abandonarlo simultáneamente, procediendo a su disolución y extinción.

Al llegar a este punto, cabe preguntarnos: ¿Podría un Cexen terminar de otra manera? Podemos dar por lo menos dos respuestas positivas a esta pregunta:

En primer lugar, cabe señalar que, como hemos indicado más arriba, un Cexen bien diseñado y bien gestionado podría tener una duración indefinida. Para ello, bastaría con evitar las distintas razones de desmotivación, tanto por razones extrínsecas, intrínsecas o trascendentes. También cabría tomar medidas para intensificar el grado de motivación de las empresas-socio participantes.

Como ejemplo de esto último podemos citar que en el caso CIV, una vez las cuatro bodegas de vinos que lo componían habían realizado ciertos progresos comerciales en la exportación de sus vinos a Europa occidental, se propusieron el nuevo reto, sin duda muy ambicioso, de penetrar el mercado de Estados Unidos, cosa que hicieron mediante la creación de una filial comercial en Estados Unidos, denominada “CIV USA Inc.”. Presumiblemente, la creación de esta nueva filial seguramente renovó y relanzó la motivación a seguir participando en el Cexen, tanto por motivos extrínsecos (la posibilidad de vender más en otro importante mercado de exportación, diversificando riesgos), como por motivos intrínsecos (aprender sobre cómo comercializar vinos en Estados Unidos). En especial, porque seguramente ninguna de las empresas-socio que componían CIV tenía tamaño ni recursos suficientes para crear una filial comercial en Estados Unidos de manera independiente y autónoma.

En segundo lugar, cabe señalar que, por lo menos en teoría, una alianza puede terminar en un proceso de fusión o de adquisición de unas empresas-socio por parte de otra u otras. En definitiva, lo que podría darse sería un proceso de progresiva integración, en que, después de haber coordinado mediante el Cexen su actuación comercial en los mercados exteriores, las empresas-socio implicadas decidieran ir paulatinamente integrando otras áreas operativas de sus respectivas empresas en el esquema de cooperación: por ejemplo, coordinando también su actuación comercial en el mercado interior; posteriormente, procediendo a integrar otras funciones empresariales, tales como las compras de materias primas, los procesos de control y aseguramiento de la calidad, la creación de una unidad productiva común, etc. Estos pasos de progresiva integración de las distintas áreas funcionales podrían ir o no acompañados de una progresiva interpenetración accionarial<sup>6</sup>, de manera que cada empresa-socio fuera adquiriendo una posición accionarial minoritaria en las otras empresas-socio, para terminar, quizá, con la creación de una empresa holding común, etc.

---

<sup>6</sup> La interpenetración accionarial no puede existir mientras el consorcio esté recibiendo subvenciones del ICEX con cargo al Programa de Consorcios de Exportación de dicho instituto. Pero se podría establecer a posteriori, al terminar el período de cuatro años de subvención del consorcio.

Algunas de estas etapas de mayor integración pudieran haberse dado en el consorcio inicialmente denominado Grupo Brotons, creado en 1957 en Ibi (Alicante), integrando ocho empresas del sector juguetero, y todavía activas en el año 2000, bajo la denominación de G.B. Fabricantes, S.L. Este es el consorcio de mayor duración que conoce el autor del presente trabajo.

De manera ligeramente distinta, al parecer en el año 2000, las cinco empresas de alimentación y bebidas que en 1996 constituyeron el consorcio IBERASIA, orientado a exportar al continente asiático, estarían considerando la posibilidad de crear un nuevo consorcio, posiblemente a denominar IBERLAT, orientado a exportar a América Latina, tras la incorporación de dos nuevas empresas-socio.

En definitiva, lo que se trata de subrayar es que el abandono o la disolución del Cexen no es el único camino estratégico abierto que las empresa-socio pueden tener ante sí, si han aprendido no sólo a exportar, sino también a colaborar activa y positivamente entre ellas.

## 6. La evaluación final

Sin menoscabo de que las empresas-socio puedan tomar medidas de renovación y relanzamiento de su relación de cooperación, y emprender nuevos caminos estratégicos que prolonguen la vida del Cexen, no cabe duda de que en caso de abandono o disolución del consorcio, cada una de las empresas que lo abandone deberá hacer un balance a posteriori de su participación en el mismo.

Ahora ya sobre hechos consumados, sus directivos pueden hacer balance de lo que han obtenido de su participación en el Cexen, y lo que les ha costado. Y como siempre, no solamente en términos estrictamente económicos, de aportaciones y beneficios dinerarios (motivación extrínseca), sino también en términos de aprendizaje (motivación intrínseca) y de “saldo moral” (motivación trascendente) de todo el ciclo de su participación en el Cexen.

En Renart (1997) se detallan hasta ocho maneras distintas y complementarias de medición del éxito en la exportación.

Por ejemplo, las cuatro empresas-socio fabricantes de muebles, que a finales de 1984 constituyeron el consorcio Comercio Internacional para el Hábitat, S.A., en dicho año, en que aún exportaron de manera individualizada y autónoma, exportaron entre las cuatro unos 38 millones de pesetas. En 1987, año en que se disolvió el consorcio, exportaron en conjunto unos 215 millones de pesetas. Y según el Censo Oficial de Exportadores Españoles - 1990, publicado por el ICEX, en 1989 (es decir, dos años completos después de la disolución del consorcio), entre las cuatro empresas-ex-socio exportaron por valor de 561 millones de pesetas (153 + 103 + 76 + 56 millones de pesetas, respectivamente).

En este caso parece verificarse que, en términos de volumen de exportaciones y posiblemente en términos de aprendizaje de las tareas exportadoras, cada una de estas cuatro empresas, aunque con distinta intensidad, logró un cierto nivel de consolidación de sus exportaciones.

Dicho en otras palabras, el balance de la participación de una empresa-socio en un Cexen no debe hacerse solamente mirando hacia atrás en el tiempo, es decir, evaluando los beneficios menos costes, de todo tipo, ya registrados durante el período de vida del Cexen. Dicho balance debe ser también “previsional”, mirando hacia el futuro. Se deben también considerar y evaluar

las nuevas opciones estratégicas que pueden estar ahora abiertas o ser viables para la empresa-socio, gracias a los progresos estratégicos derivados de su participación en el Cexen.

En este sentido, apuntemos solamente que el iniciarse con éxito en la exportación no es sino el primer paso en un posible proceso de internacionalización de una empresa, de mucho mayor alcance y trascendencia: de la no exportación se suele pasar a la exportación ocasional; a la exportación consolidada; al establecimiento de filiales comerciales en el extranjero; al establecimiento de filiales productivas en el extranjero; y, finalmente, al estadio de empresa global, multinacional o transnacional.

## Referencias

- Anderson, James C. y James A. Narus (1990), «A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships», *Journal of Marketing*, nº 54, enero, págs. 42-58.
- Ariño, Africa y José de la Torre (1998), «Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures», *Organization Science*, vol. 9, nº 3, mayo-junio, págs. 306-325.
- Ariño, Africa, Esteban García-Canal y Ana Valdés (1999), «Longevity of Strategic Alliances Between Competitors: A Dynamic Value Creation Approach», Working Paper nº 404, IESE.
- Buclin, Louis P. y Sanjit Sengupta (1993), «Organizing Successful Co-Marketing Alliances», *Journal of Marketing*, vol. 57, págs. 32-46.
- Castro, María del Mar e Isabel Moneu (1993), «Los consorcios de exportación», *Información Comercial Española*, nº 718, junio, págs. 63-78.
- Chinchilla, M<sup>a</sup> Nuria (1996), «Rotación de directivos», Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Galbraith, Jay R. (1977), «Organization Design», Addison-Wesley Publishing Co., Reading, Massachusetts.
- Klein, Katherine J., Henry Tosi y Albert A. Canella Jr. (1999), «Multilevel Theory Building: Benefits, Barriers, and New Developments», *Academy of Management Review*, vol. 24, nº 2, págs. 243-248.
- Mahok, A. y S.B. Tallman (1998), «Resources, transactions and rents: managing value through interfirm collaborative Relationships», *Organization Science*, nº 9, págs. 326-339.
- Nohria, Nitin y Carlos García Pont (1991), «Global Strategic Linkages and Industry Structure», *Strategic Management Journal*, vol. 12, págs. 105-124.
- Nueno, Pedro (1999), «Alliances and other things», *R&D Management*, vol. 29, nº 4, octubre, págs. 319-322.
- Osborn, Richard N. y John Hagedoorn (1997), «The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks», *Academy of Management Journal*, vol. 40, nº 2, págs. 261-278.
- Parés, Francesc y Lluís G. Renart (1987), «Cavas Masachs», caso M-714, IESE, Barcelona.
- Parés, Francesc y Lluís G. Renart (1987), «Comercio Internacional para el Hábitat, S.A. (CIH)» (A), caso M-679, IESE, Barcelona.
- Parés, Francesc y Lluís G. Renart (1987), «Spanish Building Materials, S.A. (SPABUMA)», caso M-737, IESE, Barcelona.
- Parés, Francesc y Lluís G. Renart (1989), «Comercio Internacional para el Hábitat, S.A. (CIH)» (B), caso M-758, IESE, Barcelona.
- Parés, Francesc y Lluís G. Renart (1989), «Consorcio de Exportación Textil, S.A. (COEXTEX)» (A), caso M-765, IESE, Barcelona.
- Parés, Francesc y Lluís G. Renart (1990), «Comercio Internacional del Vino, S.A. (CIV) (A)», caso M-788, IESE, Barcelona.

- Parés, Francesc y Lluís G. Renart (1990b), «Chemical Labour Grouping, EEIG (CLG, EEIG)», caso M-793, IESE, Barcelona.
- Parés, Francesc y Lluís G. Renart (1991), «Consortio de Exportación Textil, S.A. (COEXTEX)» (B), caso M-810, IESE, Barcelona.
- Parés, Francesc y Lluís G. Renart (1992), «Troll-AEG», caso M-890, IESE, Barcelona.
- Parés, Francesc y Lluís G. Renart (1994), «Comercio Internacional del Vino, S.A. (CIV)» (B), caso M-954, IESE, Barcelona.
- Pauwels, Pieter y Paul Matthyssens (1999), «A Strategy Process Perspective on Export Withdrawal», *Journal of International Marketing*, vol. 7, nº 3, págs. 10-37.
- Pérez López, Juan Antonio (1993), «Fundamentos de la dirección de empresas», Ediciones Rialp, Madrid.
- Peterson, Mark F. (1998), «Embedded Organizational Events: The Units of Process in Organization Science», *Organization Science*, vol. 9, nº1, enero-febrero, págs. 16-33.
- Renart, Lluís G. (1996), «Diez pasos estratégicos para la gestación de un consorcio de exportación», *Harvard-Deusto Marketing y Ventas*, septiembre-octubre, págs. 43-50.
- Renart, Lluís G. (1997), «Consortios para la exportación: en busca del mejor aliado», vol. 16 de la Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Ediciones Folio, Barcelona.
- Renart, Lluís G. (1998a), «Consortios de exportación enfocados: un análisis a tres niveles», tesis doctoral inédita, presentada en el IESE, Universidad de Navarra.
- Renart, Lluís G. (1998b), «Cinco ópticas para analizar alianzas estratégicas», *Harvard Deusto Business Review*, págs. 18-28, nº 87, noviembre-diciembre 1998, Ediciones Deusto, referencia 1026.
- Renart, Lluís G. (1999), «Consortios de exportación y otros tipos de alianzas entre empresas», *Boletín Económico del ICE*, nº 2627, 13-19 de septiembre de 1999, sección Aula de Formación, páginas I - XVI, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.
- Rodríguez Porras, José María (1988), «El factor humano en la empresa», Ediciones Deusto, Bilbao.
- Tubbs, Mark E., Donna Boehme y James G. Dahl (1993), «Expectancy, Valence and Motivational Force Functions in Goal Setting Research: An Empirical Test», *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, nº 3, págs. 361-373.
- Vroom, Victor H. (1964), «Work and Motivation », John Wiley & Sons, Nueva York.
- Welch, Lawrence y Pat Joynt (1987), «Grouping for Export: an effective solution?», en el libro «Market Entry and Expansion», coordinado por Philip J. Rosson y Stanley J. Reid, Praeger, Nueva York, págs. 54-70.
- Welch, Denise, Lawrence Welch, Ian F. Wilkinson y Louise C. Young (1996), «Network analysis of a new export grouping scheme: The role of economic and non economic relations», *International Journal of Research in Marketing*, nº 13, págs. 463-477.
- Yoshino, Michael Y. y U. Ran-Gan Srinavasa (1995), «Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization», Harvard Business School Press, Boston, Mass.