

BRIDGED WORLD S.L.

CINAI

Consortorios de Internacionalización de Alta Integración

Ignacio Prieto
Septiembre 2010



Dentro de los consorcios de exportación, algunos se forman por empresas que buscan crear una entidad que desarrolle competencias para convertir los recursos de que cada una de ellas en ventajas competitivas sostenibles. Son consorcios con un alto nivel de integración.



Índice

1. Descripción de un consorcio de alta integración.....	4
2. Elementos particulares para el análisis de un CINAI	5
3. Lanzamiento.....	9
4. Alineación.....	9
5. Generación.....	10



CONSORCIOS DE INTERNACIONALIZACION DE ALTA INTEGRACION (CINAI)

Hay muchas formas de emprender la constitución de un consorcio. Existe un buen número de fórmulas como se han descrito en el documento “Los Consorcios de Exportación” (www.bridgedworld.com/BWPapers).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Los integrantes del consorcio buscan construir una entidad de mayor rango

CONSORCIOS DE ALTA INTEGRACION

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



mediante la generación del máximo de sinergias entre los asociados, compartición de know-how y el desarrollo dinámico de capacidades y competencias internas tanto en las empresas como en el propio consorcio.

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

En este documento describimos lo que hemos dado en llamar Consorcios de Internacionalización de Alta Integración (CINAI).

1. Descripción de un consorcio de alta integración

Los CINAI comienzan por plasmar la visión compartida donde se define la nueva organización que debe explicitar sus valores, reflejo de la cultura que, entre todos, se debe construir. Y que debe tener un motor potente y el depósito lleno si queremos que ascienda, tirando de nuestras empresas, hasta los objetivos propuestos.

La tipología de un consorcio se puede ya calibrar por el tipo de responsable elegido. Muchas empresas colocan a un joven comercial al frente, con muchas ganas y probablemente aptitudes para ser un eficaz ejecutivo de ventas. El gerente de un consorcio CINAI es algo diferente. Se trata de un gestor experimentado, que debe crear y dirigir equipos, ilusionar y promover la participación activa de los socios, mantener una exquisita ecuanimidad y planificar y controlar las metas y objetivos propuestos.

Esto es todavía más relevante si tenemos en cuentas que una de las cosas que prácticamente ningún consorcio toma en consideración cuando se crea es la diferencia que existe en cuanto al tipo de gestión entre el consorcio y las empresas que lo integran.

La mayoría de los consorcios se forman para adquirir el tamaño eficiente. En el caso de los consorcios de internacionalización esto es especialmente cierto y diríamos que fundamental. Es conocida la correlación entre tamaño y actividad exportadora.

Características de un CINAI

- Visión compartida
- Gerente experimentado
- Gestión estructurada
- Capacidad operativa propia
- Desarrollo continuo de nuevas competencias
- Generador de ventajas competitivas

Es lógico suponer que los integrantes del consorcio son PYMES, gestionadas como tales. Sin embargo, el consorcio, aun cuando actúe como mero agente comercial, funciona como una gran empresa.

Lo que diferencia una gran empresa de una PYME, no es tanto su volumen de ventas, número de empleados o valor del activo, como los procedimientos. Mientras en una gran empresa los procedimientos que se siguen en la operativa diaria están perfectamente descritos y son conocidos por todos (como demostró el grupo de Aston), no ocurre igual en la mayoría de las PYMES donde se dan por conocidos por la simple inercia y la capacidad de instrucción informal que da la cercanía.



De la misma forma, en una gran empresa los roles de cada puesto están perfectamente definidos y no pueden sobrepasarse. No hace falta decir que en las PYMES no solo no es así sino que la capacidad de que un mismo empleado acometa diferentes funciones es considerada una ventaja y muestra de flexibilidad.

En este caso, se trata de una entidad que utiliza recursos de sus asociados en la medida de lo posible, de modo consensuado y con la máxima transparencia. Aun cuando existan figuras de nueva creación como es el caso del gerente, que debe ser un profesional a tiempo completo y algún personal auxiliar, el resto pueden ser empleados cualificados de las empresas socias a tiempo parcial.

El desarrollo dinámico de capacidades es imprescindible para mantener el liderazgo

Por último, un PYME suele ser más propensa a cambios drásticos en su estrategia debido a su propia composición accionarial. El consorcio, al necesitar consenso entre sus accionistas, suele tener un comportamiento más estable aunque en general menos dinámico.

Proponemos por tanto la creación de grupos transversales de trabajo (*Cross-Functional Teams*) constituidos por personal de las empresas asociadas a tiempo parcial, que nutran al consorcio de capacidad operativa propia, con roles bien definidos y trabajando en un esquema operativo conocido y aprobado por los socios.

Un CINAI no es una empresa conjunta. El CINAI trabaja por y para sus asociados. Su operativa, relativamente distanciada del día a día de las empresas, así como la información que va recabando del mercado, le permite proponer medidas para una gestión más eficiente de los recursos que cada empresa posee y el desarrollo de las capacidades necesarias para los nuevos requerimientos.

Su misión es, en definitiva, mejorar la posición competitiva de cada uno de los asociados tanto individual como colectivamente.

2. Elementos particulares para el análisis de un CINAI

Además de las características y premisas que debe reunir la constitución de un nuevo consorcio, aquellos configurados como CINAI deben analizar minuciosamente una serie de elementos que los definen.

a) Desarrollo de ventajas competitivas

Un CINAI se debe orientar al mercado identificado, valorizar competencias internas de las diferentes empresas - algunas quizá ocultas - y desarrollar nuevas capacidades.

Las capacidades competitivas tienen tres orígenes básicamente:

1. La posición relativa de la empresa en el grupo estratégico donde desenvolverá su actividad. De acuerdo con Porter, un grupo estratégico está formado por aquellas empresas que siguen similares estrategias. Es posible que dos empresas manufacturen el mismo producto pero lo vendan a través de canales diferentes. En este caso, no compiten en sentido estricto.

Una empresa que alcanza una posición de liderazgo en su grupo estratégico ha conseguido, de acuerdo con estudios empíricos, desarrollar la ventaja competitiva más duradera.

2. Las competencias internas o conjunto de habilidades, know-how y la forma de gestionar los recursos (tangibles e intangibles), difíciles de imitar y que le permiten conseguir rendimientos superiores a la competencia.

La empresa debe actualizar continuamente sus ventajas competitivas



Es importante hacer notar que el desarrollo de capacidades es algo dinámico, que se debe realizar de modo continuo porque también los mercados están en continua variación (la teoría evolutiva de Chandler, 1992). Solo un recurso que sea relevante para el mercado y manejado de modo competente puede ser fuente de ventajas competitivas.

3. El enfoque en el mercado y en concreto la capacidad de relacionarse con el mismo mediante propuestas innovadoras.

Al igual que en el punto anterior, la innovación es una actividad que exige un esfuerzo constante porque la competencia imitara todas aquellas iniciativas que obtengan éxito. De entre los tres orígenes de ventajas competitivas, la innovación es la más difícil de sostener.

El hecho de que la posición de liderazgo de una empresa en su entorno industrial este directamente relacionada con su longevidad así como con la capacidad de obtener resultados superiores de modo continuado, parece propiciar la idea de una “empresa perfecta” o modelo al que intentar llegar para conseguir la máxima eficiencia. Ya Marshall (1962) desarrollaba la denominada “empresa representativa” como aquella a la que tenderán el resto de empresas y que partía de un concepto de equilibrio parcial donde, según su teoría, las economías de escala, internas y externas, no tenían por qué obligar a aumentar el tamaño.

Los hechos han demostrado lo contrario. Las economías de escala producen una gran concentración empresarial y la creación de mercados en régimen de oligopolio pero no existe un modelo de perfección.

Lo que si existe son una serie de procedimientos y practicas (*Best Practices*) que han demostrado su eficacia a la hora de desarrollar una empresa. Cada empresa es un mundo, muy complejo, cuyos resultados dependen de un gran número de factores. Una empresa solo consigue rendimientos superiores a su competencia si es capaz de generar ventajas sostenibles o, dicho de otro modo, que no sean imitables o duplicables.

El corolario de esta última aseveración es que las empresas deben buscar ser “distintas” para tener éxito.

b) La marca

El potencial socio de un consorcio puede entonces preguntarse: ¿Se difuminaran mis ventajas competitivas una vez agrupado con otras empresas?

La respuesta es similar al tratamiento que los consorcios dan a las marcas de sus componentes. Cuando los socios disponen de marcas que les distinguen en el mercado y han alcanzado cierta relevancia, el consorcio las mantiene y promueve, a veces conjuntamente con la propia marca del consorcio o “marca paraguas”.

La marca del consorcio convive con la de las empresas afianzándolas y avalándolas

En este sentido, son muy interesantes las opciones que el consorcio puede poner en valor en cuanto a construcción y posicionamiento de marcas.

Las PYMES no son generalmente tenedoras de marca de renombre por las ingentes inversiones que esto conlleva.

En muchas ocasiones, las empresas han destinado grandes presupuestos a la creación de una marca sin éxito. El problema es que las marcas tienen que estar claramente conectadas con la necesidad que resuelven, una marca-propósito (*purpose brands*, Clayton Christensen, Scott Cook y Tandy Hall, 2005), algo que lleva mucho tiempo y esfuerzo hasta que los clientes las reconocen.

Estas necesidades pueden ser materiales o psicológicas. Es conocido que un automóvil de alta gama no resuelve la necesidad de transporte sino la afirmación de un status (real o aspiracional).



En el caso de que la PYME haya tenido éxito en posicionar su marca para resolver una necesidad explícita o latente en el mercado, necesitará un refuerzo de imagen que confiera garantías al cliente interesado. Es aquí donde el consorcio puede aportar, con su “marca paraguas” (*endorser brand* o marca soporte) atributos de calidad, prestigio y fiabilidad, entre otros.

La marca del consorcio no vende por sí misma pero ayuda y refuerza al cliente a la hora de tomar una decisión.

En la sociedad de la información, cualquier cliente desde cualquier punto del mundo puede interesarse por uno de nuestros productos. Puede que lo que vea le convenza pero no cursara su pedido a menos que simultáneamente obtenga garantías, más o menos subjetivas, de que su necesidad será cubierta con éxito y satisfacción en todos sus estadios, tanto previos como posteriores a la compra. Es aquí donde la marca del consorcio puede jugar un papel de gran importancia.

c) La estrategia relacional

Hay además un concepto que nos parece determinante en la operativa del futuro consorcio. En los últimos años, ha adquirido una especial relevancia el denominado Marketing Relacional, esto es, como se desarrollan canales de comunicación con todos los *stakeholders* de la empresa - no solo los clientes sino también con los proveedores, influyentes, comunidades y referentes.

Junto a los aspectos transaccionales - producto, precio, promoción y distribución - las acciones relacionales contribuyen de un modo eficiente a la captación, mantenimiento y fidelización de los clientes.

Theodore Levitt lo plasma de modo clarificador cuando dice que la relación con el cliente no solo no termina cuando se perfecciona la venta sino que se intensifica a partir de ese momento.

Psicológicamente para el comprador, haber dado un pedido a un determinado proveedor es algo que tiene en su haber, una deuda que el proveedor mantiene con él. Paradójicamente, la consumación de la venta coloca al proveedor en una situación deficitaria en término de relaciones. Para el vendedor la venta es el fin del proceso, para el cliente es el comienzo.

El momento de la venta representa el fin del noviazgo y el comienzo del matrimonio. La calidad de la relación a partir de ahí, definirá si el matrimonio se enriquecerá o acabará en divorcio.

En el marketing moderno, la venta no es ya una cuestión de carisma del vendedor. Es el resultado de un conjunto de acciones destinadas a situarse cerca del cliente, conocerlo en profundidad, sus necesidades, deseos y miedos, y con toda esta información, diseñar una

Un comprador tenderá a mantener relaciones cooperativas con sus proveedores cuando:

1. El número de proveedores y su rotación es bajo.
2. Los proveedores suministran la mayoría de las compras.
3. La necesidad de adaptación del producto es alta.
4. La dependencia técnica del proveedor es alta.
5. El énfasis en la compra se centra en la calidad y el servicio.
6. Los costes de cambio son elevados.
7. La funcionalidad del producto es difícil de especificar.
8. El comprador tiene aversión al riesgo.
9. El proveedor es de un tamaño similar.



propuesta de valor - donde el producto es solo una parte - que satisfaga al cliente. Es la conocida noción de “producto aumentado”.

Pero las empresas deberán poner en práctica estas acciones dependiendo de la relación que puedan emprender con sus clientes, que será función del tipo de industria, producto y empresa. Así podemos dividir estas en tres grandes grupos:

- Relación competitiva: Donde el factor fundamental es el precio.
- Relación cooperativa: Cuando se valora una mayor interrelación entre proveedor y cliente.
- Relación autoritaria: Es el caso de grandes diferencias entre el tamaño del proveedor y del cliente.

Evidentemente es en relaciones cooperativas donde el CINAI puede jugar un papel determinante en la consecución de los objetivos propuestos porque, de la adecuada implementación de acciones relacionales, se derivarán ventajas competitivas.

España no es un país que se haya distinguido precisamente por promover sus marcas comerciales. Un importante porcentaje de la oferta española está basada en mercancías indiferenciadas (*commodities*) y por ello fácilmente sustituibles.

Muchos empresarios no emprenden acciones relacionales basándose en que de poco les han de servir cuando su principal argumento de venta es el precio y es ahí donde deben concentrarse. Hasta cierto punto este pensamiento es correcto pero solo si puede mantenerse en el tiempo, situación cada vez más difícil de conseguir.

Emprender la vía de la diferenciación es un camino sin retorno. Una vez tomada la decisión, los nuevos costes en los que nos veremos obligados a incurrir, dificultarán que podamos volver a la posición de partida.

Sin embargo, pocos dudan de la necesidad de diferenciarse. Cada día, en el mundo, aparece un competidor nuevo, con costes más bajos y con ansia de arrebatarlos mercado. La evidencia empírica parece ser cada vez más concluyente en cuanto a que el crecimiento internacional de las PYMES descansa en la posesión de una cartera de activos estratégicos explotables en el exterior y en la articulación de una estrategia competitiva de diferenciación (Camisón & Villar, 2010).

Así lo han entendido la mayoría de las PYME. Diferentes estudios empíricos (Ebben y Johnson, 2005 y Borch, 1999) muestran que las PYME raramente siguen una estrategia de liderazgo en costes y se inclinan mayoritariamente por una de diferenciación.

Algunas empresas creen que su producto no puede diferenciarse. En realidad todas las mercancías se pueden diferenciar ya sea en términos reales o psicológicos.

La diferenciación exige un mayor desarrollo en cuanto a planes y acciones de marketing adecuadas a cada caso en particular. Un consorcio de internacionalización cobra todo su sentido cuando hace marketing, no simplemente ventas.

La diferenciación se puede basar en:

- Aspectos físicos: Color, formato, diseño, rendimiento, presentación, etc.
- Disponibilidad: En tienda, por correo, comercio electrónico, etc.
- Servicio: Entrega, instalación, entrenamiento, mantenimiento, postventa.
- Precio: Alto, medio, bajo y también muy alto o muy bajo.
- Imagen: Símbolos, atmosfera, referencias, asociación.



3. Lanzamiento

Experiencias realizadas con tareas organizativas similares muestran que es imprescindible organizar un encuentro, en un lugar físicamente alejado del lugar de trabajo habitual y preferiblemente con una noche de por medio, donde los socios del nuevo consorcio se reúnan y discutan los objetivos del proyecto, ofrezcan sus comentarios e iniciativas y se recree una visión común.

Se trata de un proceso intelectual con alta carga emocional y por ello ambos aspectos deben combinarse porque no sería posible establecer una visión común y el entusiasmo necesario para llevar el proyecto a buen puerto de otra forma.

El proceso tiene tres fases:

1. Apertura al grupo: Los socios deben dialogar entre ellos sobre los objetivos del proyecto, lo que pueden aportar y como creen que podría estructurarse la relación entre ellos del modo más abierto posible.
2. Definición de los objetivos: Cada participante conoce su empresa mejor que nadie y por ello, conocer su perspectiva tanto a nivel personal como profesional, es imprescindible.

El lanzamiento de un consorcio es un proceso intelectual y emocional

Por regla general, las empresas explican su situación en base a información interna - sus resultados económicos, ventas, stocks, personal, inversiones, etc. - y se olvidan de la apreciación que desde fuera se tiene - que opinan los clientes, cual es la posición de la empresa en relación con la competencia y los últimos movimientos de esta, que influencia ejerce en el grupo estratégico al que se pertenece.

Es sin duda el momento más importante del futuro consorcio. Definir una visión común no es un ejercicio trivial. Existen dos métodos que pueden ofrecer el resultado buscado y que deben compararse. El primero se basa en predecir los potenciales escenarios económicos futuros y como debe encararlos la entidad en cada caso. El segundo parte de la proyección que cada empresa hace de su propia imagen a años vista - como quiere llegar a ser.

Ambas perspectivas son complementarias y de similar importancia. La primera define como tenemos que prepararnos para los desafíos del futuro. La segunda fundamenta nuestra pasión por alcanzar los objetivos. La primera es una motivación extrínseca, la segunda es intrínseca.

Es necesario recoger todos estos inputs y establecer unos objetivos donde se alcance la máxima convergencia posible.

3. Establecer una agenda: La experiencia demuestra que, horas después de haber terminado la reunión y una vez reintegrado cada componente a sus respectivas empresas, toda lo hablado pasa a reposar en un cajón oscuro. La agenda común no es solo el planning de las actividades que se van a llevar a cabo, es también un compromiso escrito de todos para con todos.

4. Alineación

Los acuerdos conseguidos en esta reunión deben trasladarse al personal clave de cada organización lo antes posible. El retorno de los participantes a cada una de sus respectivas empresas es el momento adecuado para ello. Hay que conseguir que el personal sea consciente de que nos encontramos en un momento singular a partir del cual todo va a ser diferente.

Una parte del personal va a tener que dedicar un cierto porcentaje de su tiempo a las labores que para él se definan en el consorcio. Esto puede requerir una redistribución del trabajo



diario y algunas funciones. Es por ello que, de alguna manera, todos participan en el consorcio puesto que a todos les afecta.

Esta dedicación de parte del personal de los asociados a labores del consorcio puede parecer extravagante a algún responsable empresarial de una PYME. Sin embargo se trata de una práctica habitual en las grandes empresas donde, de modo continuado, se analizan proyectos de desarrollo de ventajas competitivas que son ejecutados por personal de la propia empresa que liberan agenda para poder atender a estos objetivos considerados estratégicos desde la dirección.

Se sugiere seguir un proceso similar al indicado para el Lanzamiento, esta vez en cada una de las empresas, y liderado por la persona que representa a la empresa en el consorcio.

En todo caso, es imprescindible establecer una agenda interna donde se especifique y cuantifique claramente el nuevo rol, como y quien cubre las funciones que antes desempeñaba el personal que se integra parcialmente en el consorcio y que ventajas e incentivos se ofrecen ante esta nueva dedicación.

Una vez confeccionada esta agenda, se establecerán los canales de comunicación interna que se harán eco de los avances en este nuevo proyecto. Este punto es fundamental y nace de la experiencia en casos de rediseño de actividades y gestión del cambio. Al momento inicial de gran entusiasmo le sigue una cierta dejadez o indiferencia que debe ser contrarrestada continuamente.

El personal de las empresas también tiene sus propios objetivos profesionales que se deben alinear con los de la organización y sus valores.

Una vez establecido el proceso interno en cada empresa y designado el personal que formara parte de este grupo transversal de trabajo (*Cross Functional Team*), el gerente del consorcio comenzara una serie de reuniones para organizar lo que será la operativa de la nueva entidad incluyendo la definición del organigrama de la misma y los procesos.

5. Generación

En esta fase es donde se deben obtener los beneficios de la preparación anterior.

Si hemos llegado hasta aquí, tenemos una oportunidad única de explorar todas las posibilidades que un CINAI nos ofrece.

Hemos conseguido concordar y aunar esfuerzos y compromiso ante un objetivo común, tanto a nivel de propietarios como ejecutivos. Es una plataforma ideal para desarrollar ideas, planes, procesos, productos y servicios que redunden en beneficio de todos.

Es el momento de desarrollar al máximo las sinergias, de establecer canales de comunicación activos entre las empresas, de identificar proyectos y dedicar recursos humanos y financieros a desarrollarlos, de mejorar continuamente en base a la nueva información de la que disponemos, de explotar al máximo las economías de escala generadas (desde el ahorro de costes en materias primas e insumos hasta las cuotas en telefonía móvil).

Esto en sí mismo es una ventaja competitiva trascendental, la más sostenible de las ventajas competitivas porque se renueva continuamente. Una ventaja difícilmente imitable porque nace del compromiso y trabajo de toda una organización alineada hacia un objetivo común.