

AMPLIANDO EL ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE ALIANZAS. UNA TIPOLOGÍA DE ESTRATEGIAS COOPERATIVAS*

García Canal, Esteban ; López Duarte, Cristina

Universidad de Oviedo

Rialp Criado, Josep

Universidad Autónoma de Barcelona

Valdés Llana, Ana

Universidad de Oviedo

RESUMEN

El trabajo analiza las diferentes estrategias de cooperación que puede adoptar una empresa en su proceso de expansión internacional. Como evidencia empírica hemos utilizado once estudios de casos de empresas españolas. Analizando en concreto el tipo de capacidades buscadas con las alianzas y su ámbito geográfico, hemos identificado cuatro estrategias de cooperación, para las cuales se discuten sus ventajas e inconvenientes, forma contractual apropiada, así como las consideraciones dinámicas asociadas a dichas estrategias.

1. INTRODUCCION

Las alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación son un medio que siempre han tenido las empresas para internacionalizarse. Las alianzas se volvían especialmente útiles cuando la empresa contaba con una dotación de recursos y capacidades insuficiente para acometer con garantías la entrada en un país, bien por un desconocimiento del mercado local en cuestión, bien por razones políticas que aconsejaban contar con un socio o, simplemente, por una falta de experiencia en la gestión de los procesos de internacionalización. Con todo, siempre que la empresa tuviera libertad para decidir cómo y cuándo quería internacionalizarse, la cooperación desempeñaba un papel secundario: tan sólo tenía sentido establecer alianzas en países donde existían barreras culturales y políticas, pues la experiencia en el proceso se acumulaba de forma gradual. Esta es la visión tradicional de la cooperación en el ámbito internacional, que consistía en la cooperación con un socio local para entrar en un país —normalmente mediante la creación de una empresa conjunta—, quedando las actividades de la alianza circunscritas al mismo (Stopford y Wells, 1972; Tomlinson, 1970)

La importancia de la cooperación ha ido aumentando a medida que se ha intensificado el proceso de globalización de los mercados (Porter y Fuller, 1986; Ohmae, 1989). Debido a esta globalización, muchas empresas se han visto abocadas a reajustar su estrategia internacional a esta nueva forma de competir, incrementando su presencia internacional, en muchos casos, a través de alianzas, debido a que éstas garantizan una mayor rapidez en la entrada a mercados exteriores. Las alianzas utilizadas en este nuevo escenario ya no son las alianzas convencionales para entrar en un país, sino que se trata de una suerte de alianzas globales por las que las distintas empresas participantes pueden coordinar sus actuaciones en diversos mercados, y por medio de las cuales, en algunos casos, persiguen además no solo su implantación geográfica, sino también el acceso a los conocimientos y capacidades del socio (Gomess-Casseres, 1996; Yoshino y Rangan, 1995). Las potencialidades de estas alianzas son tales que para autores como Dunning (1995) o Gerlach (1992), su proliferación podría dar lugar a un nuevo sistema económico denominado capitalismo de alianzas.

No obstante, el conocimiento que se tiene sobre estas alianzas no ha puesto de manifiesto sus posibilidades de utilización por parte de las empresas. Muchos trabajos en la literatura sobre gestión internacional analizan la utilización de las alianzas como medio para la entrada en nuevos países, desde la perspectiva de la entrada en un único país, comparado con la utilización de métodos de entrada alternativos. De forma coherente a lo que antes se ha denominado como visión tradicional de la cooperación internacional, las alianzas son analizadas como un mecanismo temporal para la expansión de las multinacionales

* Este trabajo forma parte de una investigación más amplia financiada por el *Centre d'Economia Industrial* de la *Universitat Autònoma de Barcelona* y cuyos principales resultados aparecen recogidos en García Canal et al. (1998).

(Osborn y Hagedoorn, 1997: 263-4). De este modo, no se analiza el impacto de la globalización de los mercados, ni el contexto más amplio en el que se encuentra insertada la alianza, como puedan ser la existencia de otras alianzas, la propia estrategia internacional de la empresa y su experiencia internacional previa.

En el marco de la literatura sobre estrategia corporativa se han venido proporcionando recomendaciones sobre la mejor forma de gestionar las alianzas internacionales, sobre todo en relación con el aprendizaje —por ejemplo, Hamel et al. (1989), Hamel (1991), Khanna et al. (1998), Yoshino y Rangan (1995)— o sobre sus consecuencias sobre la estructura de las industrias globalizadas, mediante la formación de bloques estratégicos (Nohria y Garcia-Pont, 1991) o constelaciones (Gomes-Casseres, 1994, 1996). No obstante, no se analizan globalmente las alternativas que tiene la empresa para internacionalizarse a través de alianzas.

Este trabajo pretende cubrir estas lagunas, analizando las diferentes estrategias de cooperación que puede adoptar una empresa en su proceso de internacionalización. Al hablar de estrategia de cooperación hacemos referencia al patrón de actuación en relación con el uso de alianzas estratégicas en la expansión internacional, en aspectos como el tipo de alianzas que realiza o su importancia relativa en relación con el total de proyectos de internacionalización de la empresa. En concreto en el trabajo se analiza como los diferentes proyectos de cooperación internacional de la empresa se integran entre sí, así como con la propia estrategia internacional de la compañía, conformando un patrón de actuación coherente, e identificando las opciones de las empresas en este sentido. Como fuente de evidencia empírica hemos utilizado las experiencias de colaboración en la expansión internacional que han tenido once empresas españolas que se han brindado a colaborar en nuestro estudio. La estructuración de este trabajo es como sigue: en el siguiente epígrafe presentamos la metodología utilizada en la obtención de datos. Posteriormente presentamos y discutimos las principales características de las estrategias de cooperación identificadas. Finalmente, exponemos las principales conclusiones obtenidas.

2. DISEÑO DE LA MUESTRA Y METODO DE ANALISIS.

Como fuente de evidencia empírica la investigación contó con las alianzas para la internacionalización realizadas por once importantes empresas españolas, que se brindaron a que hiciéramos un estudio detallado de su experiencia particular. Todas ellas cuentan con una fuerte implantación internacional y una amplia experiencia en la gestión de alianzas internacionales. En concreto, las empresas participantes en nuestro estudio son las siguientes: Aguas de Barcelona, Banco Central-Hispano, Banco Popular, Banco Santander, Chupa-Chups, Dragados y Construcciones, Endesa, Fagor Electrodomésticos, Freixenet, Telefónica y Unión Fenosa¹. Al estudiar cada empresa, intentábamos identificar el papel que las alianzas estratégicas habían desempeñado en las diversas etapas de su proceso de internacionalización, así como los problemas a los que se enfrentaron en su puesta en práctica. Para obtener esta información mantuvimos entrevistas estructuradas con diversos directivos de cada entidad que hubieran estado vinculados con la formación y seguimiento de alianzas estratégicas para la internacionalización. El trabajo de campo se realizó entre julio de 1997 y abril de 1998. El número de personas entrevistadas dependió de las necesidades de información, así como de la disponibilidad de las mismas. Más detalles sobre el proceso de recogida de información seguido por cada empresa pueden encontrarse en García Canal et al. (1998).

3. ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN IDENTIFICADAS

A la hora de identificar las estrategias de cooperación seguidas por las empresas estudiadas, centramos nuestra atención en las alianzas que habían realizado. En concreto, analizamos en que medida las alianzas realizadas se correspondían con la orientación tradicional (creación de empresas conjuntas con socios locales) o bien presentaban alguna de las características de los nuevos tipos de alianza: coordinar la actuación en varios países simultáneamente o tener como finalidad el aprendizaje de las capacidades de los socios.

En primer lugar analizamos el hecho de que las empresas hubieran participado o no en lo que podría denominarse alianzas globales (alianzas para realizar actividades en varios países). Estas alianzas son un fenómeno reciente, relacionado con la globalización de los mercados (Porter y Fuller 1986: 336). Con

¹ Recientemente, dos de ellas —Banco Santander y BCH— se han fusionado. Este hecho, no obstante, no influye en nuestro análisis.

frecuencia, las compañías que participan en ellas expanden sus mercados mutuamente (Ohmae 1989). Normalmente son desarrolladas por empresas con redes globales incompletas en las que, estas alianzas, contribuyen a la ampliación de su infraestructura internacional (Porter y Fuller 1986: 338-9). De este modo, tras la aparición de estas alianzas las opciones de cooperación en relación con la cobertura geográfica de las alianzas son o bien cooperar para solo un país, o bien para una actuación coordinada en varios países. En este último caso también podemos distinguir entre alianzas para una región o de ámbito mundial. En segundo lugar analizamos el tipo de capacidades que eran buscadas en las alianzas que se creaban. Las alianzas y la propia expansión internacional de una empresa pueden tener como finalidad la explotación internacional de sus ventajas competitivas, o bien su perfeccionamiento mediante la combinación con las capacidades de otros socios. De este modo, en el primer caso, tan sólo se coopera para acceder a capacidades del socio relacionadas con el conocimiento local de los nuevos mercados, mientras que en el segundo se busca otro tipo de capacidades, como sugieren las teorías de la empresa basadas en el conocimiento (Madhok 1997; Kogut y Zander, 1993,1995). Así pues, otro parámetro en la definición de la estrategia de cooperación viene constituido por el tipo de capacidades a las que se pretende acceder a través de las alianzas.

La combinación de estas dos dimensiones aparece recogida en el gráfico 1. El eje vertical mide el ámbito geográfico de las alianzas en las que se materializan estas estrategias, de tal forma que en un extremo estarían las empresas que tan sólo realizan alianzas locales, esto es, aquellas cuyas actividades se circunscriben a un único país; y en el otro estarían las que han realizado alianzas globales de ámbito mundial. El eje horizontal mide la importancia relativa de las capacidades relacionadas con el conocimiento local que aporta el socio y/o se desarrollan conjuntamente en la alianza, frente al resto de capacidades que podrían ser aportadas o desarrolladas dentro de ésta. De este modo, en un extremo estarían las empresas que buscan preferentemente en sus socios el acceso a conocimiento específico de un país o área geográfica, y en el otro las empresas que cooperan por el acceso a otro tipo de capacidades. Las estrategias de las empresas analizadas aparecen posicionadas en el gráfico 1. La posición atribuida a cada compañía se basa en lo que a nuestro juicio constituye su situación en el momento de realizar el trabajo de campo, comentándose en los siguientes epígrafes la posición desde la que se ha evolucionado hasta la estrategia identificada, así como las principales características de cada estrategia. Analizando las diversas experiencias de cada compañía hemos identificado cuatro patrones o estrategias de cooperación y las contingencias en las que cada estrategia constituye la mejor opción. Tres de ellas se basan en la utilización de alianzas globales, mientras que la cuarta se centra en el uso exclusivo de las alianzas locales. Las estrategias identificadas son las siguientes:

- Tipo I. Alianza global de referencia. La empresa busca conseguir a través de una única alianza la implantación complementaria necesaria para fortalecer su infraestructura internacional —normalmente a escala mundial.
- Tipo II. Múltiples alianzas globales. Al igual que en la estrategia anterior, la empresa busca expandir su ámbito internacional a través de alianzas globales, si bien en este caso se busca tal implantación a través de múltiples alianzas independientes en vez de una única alianza global.
- Tipo III. Alianzas para mejorar la competitividad internacional. A través de esta estrategia se persigue perfeccionar las capacidades básicas de la empresa y/o acceder a mayores economías de escala.
- Tipo IV. Alianzas tradicionales Alianzas exclusivamente para la introducción en países que presentan barreras a la inversión directa.

Mientras que la estrategia del tipo IV se corresponde con la estrategia de cooperación tradicional —uso de alianzas locales en países con barreras políticas—, las tres primeras se basan en el uso de alianzas globales. De ellas, las dos primeras tienen como principal finalidad compensar las carencias en la implantación geográfica de los socios, si bien existe un matiz importante. Las de tipo I se basan en una alianza global de referencia, a la que se subordinan las demás alianzas que en su caso se mantengan. Las de tipo II, por el contrario, se basan en diversas alianzas globales independientes. Por último, la estrategia del tipo III se basa en alianzas globales pero que en este caso persiguen el intercambio y/o desarrollo conjunto de capacidades genéricas que permitan a los socios mejorar su competitividad a escala internacional. Lógicamente, que las estrategias I a III se basen en alianzas globales no quiere decir que las empresas que las siguen no realicen alianzas locales; de hecho, existen países y sectores de actividad en los que la entrada requiere la realizació

ticipa en una única alianza con vocación de integración de la estrategia internacional de los socios, ello no obsta para que puedan existir otras alianzas que estén subordinadas a la primera, o para que la compañía haya podido participar en el pasado en otras alianzas alternativas. Esta macro-alianza de referencia podría, incluso, llegar a convertirse en una suerte de bloque estratégico (Nohria y García-Pont, 1991) o constelación (Gomes Casseres, 1994) al que los socios cederían gran parte de su autonomía. Las empresas de la muestra analizada que seguían esta estrategia —al menos en el momento de realizar el trabajo de campo— eran Telefónica, Dragados y Agbar.

Estas empresas articulan tal estrategia a través de dos tipos extremos de alianzas globales: (I) alianzas dirigidas a la explotación de una infraestructura internacional: los socios contaban con una implantación internacional previa a la alianza de carácter complementario, siendo el objeto de la alianza la explotación conjunta de la misma —este es el caso de Telefónica en las diversas alianzas globales en las que ha participado y (II) alianzas cuyo objeto es el desarrollo conjunto de tal infraestructura internacional —este es el caso de Agbar, cuyo socio de referencia para la internacionalización es la francesa Lyonnais des Eaux (LDE). Dragados, a través de su alianza con FCC, se encontraría en una situación intermedia, en la medida que la compañía contaba con una implantación internacional considerable, si bien su dimensión era insuficiente para acceder a obras de envergadura en el ámbito europeo (principal razón para su alianza con FCC).

Frente a contar con múltiples alianzas, la ventaja de contar con una única alianza es la mayor facilidad para desarrollar coherentemente una estrategia internacional a escala global, pues sus líneas maestras se definen dentro de la alianza, llegando a alcanzar todo el potencial de sinergias que poseen los socios. La clave del éxito para la puesta en marcha de su estrategia estriba, por tanto, en encontrar un socio o socios que reúna un perfil adecuado. De las experiencias de las empresas españolas se desprende que el socio ideal debe presentar cierta complementariedad en la implantación actual o bien mostrar intereses convergentes con los de la empresa española en cuanto a las áreas geográficas prioritarias a desarrollar. Con todo, en determinados sectores globalizados, como las telecomunicaciones, donde existen muy pocas empresas en cada país, tan sólo parece viable esta estrategia de cooperación, debido a que el sector se está estructurando en torno a alianzas de estas características pues cuanto mayor sea el marco de la alianza, mayor será el potencial de sinergias. El estrecho abanico de posibles socios hace difícil, no ya el funcionamiento de estas alianzas, sino su propia definición y puesta en marcha. Ello es debido, en parte, a que con cada alianza cambia el *statu quo* del sector, lo que a menudo provoca la reacción de los competidores con maniobras para impedir su materialización².

Entre los inconvenientes a los que se enfrenta esta estrategia de cooperación se encuentran la complejidad inherente a las negociaciones entre los socios y la dependencia absoluta de éstos respecto de la alianza de referencia: el éxito de la estrategia internacional de los socios depende exclusivamente del devenir de esta alianza. Este último aspecto incrementa la presión para conseguir resultados y lograr un reparto justo de los mismos, lo que, a su vez, dificulta alcanzar los niveles mínimos de autocontrol (Buckley y Casson, 1988) que siempre precisa una alianza. No obstante, el impacto de estos conflictos puede ser minimizado a través de una adecuada estructuración de la alianza. De las experiencias de las empresas analizadas podemos extraer las siguientes recomendaciones en este sentido:

- Una forma de reducir los costes de negociación es la no-competencia entre los socios. Todas las alianzas analizadas, que siempre integran a empresas del mismo sector, han ido acompañadas de pactos explícitos o implícitos de no-competencia.
- Un factor que incrementa tanto los costes de negociación como la dificultad para que se produzca un autocontrol es el número de socios. En efecto, la conflictividad se multiplica con el número de socios, pues los intereses a armonizar también aumentan, dificultando incluso el que se llegue a un acuerdo marco. Por otro lado, resulta más difícil que el acuerdo cumpla su objetivo, pues al aumentar el número de socios existirán mayores incentivos a adoptar un comportamiento de free-rider (Alchian y Demsetz, 1972; Stigler 1974). Este extremo es ilustrado por los problemas a los que se ha enfrentado Telefónica en la puesta en marcha de la alianza Unisource-ATT en la que participaron cinco socios. Por otro lado, las alianzas de dos socios presentan una mayor facilidad para alcanzar el consenso necesario en la definición de la estrategia a seguir.

Lógicamente, la instrumentación contractual de las alianzas debe garantizar su estabilidad. Todas las alianzas de referencia que han suscrito las empresas que siguen esta estrategia han tenido una vocación de vinculación accionarial entre las compañías, que tiende a evolucionar hacia participaciones de control

² Así sucedió, por ejemplo, en la alianza entre Telefónica, BT y MCI. Así, las norteamericanas GTE y World Com lanzaron OPAs alternativas para hacerse con el capital de MCI, lográndolo finalmente la última. Ello forzó a Telefónica a modificar su estrategia internacional que en la actualidad pasa por su alianza con MCI-WorldCom.

que mantengan la alianza a salvo de maniobras hostiles de otros competidores³. Por otro lado, las inversiones conjuntas se realizan en todos los casos a través de sociedades coparticipadas, bien a través de una única sociedad común, o a través de sociedades creadas *ad-hoc*. Incluso en el caso de la alianza Dragados-FCC ambas compañías fusionaron sus actividades internacionales.

Aunque esta estrategia de cooperación se caracteriza por existir una única alianza global con vocación de cubrir todos los mercados, ello no obsta para que cada socio pueda tener diversas alianzas con socios locales en alguno de los países en los que esté implantado y que no interfieren en el desarrollo de esta estrategia. De hecho, las tres compañías que se incluyen dentro de esta estrategia se han caracterizado por una expansión internacional condicionada por la adjudicación de concesiones públicas o privatizaciones en los que suele resultar necesaria la participación de un socio local, por lo que las alianzas con éstos son obligadas. Sin embargo, podrían emerger conflictos en caso que en estas alianzas locales se diera cabida a socios internacionales distintos del aliado de referencia.

Una última consideración en relación con esta estrategia es que es difícil de implantar a corto plazo sin que se den unos requisitos determinados. En el caso de que pretendan explotar una infraestructura internacional *ya existente*, la participación de un socio en la alianza exige un mínimo de implantación geográfica para que pueda crear valor para sus aliados. Así, por ejemplo, Telefónica presenta como principal activo en una alianza de estas características su importante presencia en el mercado Latinoamericano. Contar con tal implantación es una condición necesaria para poseer un mínimo poder de negociación. Cuando lo que se busca es un aliado para desarrollar conjuntamente una implantación internacional, la estrategia supone renunciar a otras colaboraciones sin que exista una implantación internacional adecuada en el momento de la firma del acuerdo. El riesgo aumenta, pues, cuando las relaciones cooperativas de las compañías parten de cero. En este sentido, lo más aconsejable para el desarrollo de las alianzas es que sigan una evolución gradual, como sugiere el considerado enfoque relacional de las alianzas (Ariño y de la Torre, 1998; Dyer y Singh, 1998; Madhok y Tallman, 1998). Este ha sido el caso de Agbar-LDE puesto que el desarrollo conjunto de la internacionalización surge como resultado de unas relaciones cooperativas que se han ido intensificando progresivamente. Por último, también cabe señalar que aunque las empresas analizadas pertenecen al sector servicios, este tipo de estrategias de cooperación son perfectamente válidas para empresas industriales, sobre todo en los sectores más globalizados; y, en este sentido, un ejemplo paradigmático es el del sector del automóvil⁴.

3.2 MÚLTIPLES ALIANZAS GLOBALES

Al igual que en la estrategia anterior, la actuación internacional de la empresa se coordina a través de la cooperación, con la salvedad de que en este caso coexisten diversas alianzas independientes entre sí, bien debido a la imposibilidad de contar con una alianza a través de la que coordinar toda la actividad internacional, o bien por el deseo de la compañía de diversificar sus acuerdos y aliados. Las empresas que encajan dentro de esta estrategia de cooperación son los bancos Popular y Central Hispano, Endesa y Unión Fenosa. Aunque las alianzas que se utilizan en esta estrategia de cooperación son muy similares a las anteriores (las diferencias son sólo de grado: en un caso es un área geográfica determinada, en el otro es todo el mundo), las implicaciones estratégicas son muy distintas, como ponen de manifiesto las ventajas e inconvenientes que, comparativamente, existen entre ambas. Las ventajas comparativas frente a la estrategia anterior son las siguientes:

- Se puede buscar el aliado más apropiado para cada zona geográfica de interés.
- Se obtiene una mayor autonomía organizativa: cada alianza no supone negociar toda la estrategia internacional, sino tan sólo la actuación en las áreas geográficas objeto de la alianza.
- Se logra una superior diversificación de riesgos: la ruptura de una alianza tiene una mayor repercusión cuando a través de ella se coordina toda la actuación internacional que cuando el objeto de la coordinación es un área geográfica concreta. Este aspecto es importante, pues las alianzas son vínculos más débiles que las fusiones y están sujetas a diversos avatares, como puedan ser los cambios de propietarios, gestores y/o estrategias en las empresas socios que puedan llevar a que se cuestione la continuidad de la alianza.

En este sentido, el perfil ideal del socio es una empresa que tenga una implantación y/o vocación inversora limitada al área geográfica objeto de la alianza. En este contexto de especialización geográfica cabe esperar que exista un mayor grado de desarrollo de capacidades relacionadas con el conocimiento local, que son las que realmente añaden valor a la alianza.

³ Una excepción es la alianza fallida Unisource, que incluía, no obstante, unas cláusulas de penalización en caso de abandono de la alianza por parte de alguno de los socios.

⁴ .- Para un estudio detallado de las diversas alianzas existentes en este sector, véase Nohria y García-Pont (1991).

Por el contrario, los inconvenientes que, de forma comparativa, presenta la estrategia de diversas alianzas frente a la de una única alianza son los siguientes:

- Pueden surgir conflictos de intereses en las áreas excluidas de cada alianza, bien porque en esas áreas hay una alianza incompatible con otras o porque en esa área empresas aliadas en otro ámbito son ahora competidoras directas.
- Las alianzas tienen un menor potencial de desarrollo, limitado al área de referencia, pues ampliar sus actuaciones a otras áreas podría llevar a conflictos con otras alianzas.
- Contar con múltiples alianzas exige a la empresa que adopta esta estrategia una mayor actividad negociadora siendo, además, más difícil planificar una actuación coordinada coherente a escala global.
- Resulta difícil el aprovechamiento de las sinergias derivadas de la coordinación de la red de alianzas en las que participa la empresa.

Con todo, el impacto de los tres primeros inconvenientes se mitiga, aunque no se elimina, cuando el socio solamente opera dentro del ámbito geográfico de la alianza (por ejemplo América Latina). En este contexto un ámbito limitado de actuación por parte del socio o socios en cada alianza evita que surjan conflictos de intereses en áreas de actuación externas a la alianza, pues éstas no existen, por lo que es más fácil desarrollar una estrategia internacional coherente⁵. Además, la cooperación puede llegar a estadios muy avanzados —máxima coordinación en el área geográfica de la alianza— sin poner en peligro otras alianzas. Sin embargo, cuando coexisten varias alianzas con socios con vocación de implantación global —como es el caso, por ejemplo, de las alianzas de Endesa con RWE, NP y EDF, parece claro que no todas pueden desarrollarse por igual, pues acabarían surgiendo conflictos.

Por lo demás, la estructuración de las alianzas presenta algunas similitudes con la estrategia de una única alianza global. En este sentido, las alianzas suelen ser de dos socios, pero en este caso por razones de simplicidad organizativa: aliarse con un único socio suele ser suficiente para cubrir una única área geográfica. Asimismo, la no competencia también es importante y suele recogerse en los contratos, pero siempre con carácter limitado al área de la alianza. Con todo, lo normal es que la competencia directa entre los socios no llegue a ser intensa, pues tras estas alianzas está una lógica de especialización geográfica en la que la competencia directa —aunque fuera en áreas ajenas a la alianza— pondría en peligro su continuidad. Respecto de la instrumentación contractual, existen diversas tendencias. Cuando las alianzas tienen como finalidad exclusivamente el intercambio de redes de distribución, las participaciones accionarias minoritarias suelen desempeñar un papel menos importante que el del contrato que regula la colaboración. Así, por ejemplo, la clave del éxito de las alianzas del BP reside en la fórmula de reparto de beneficios, que se basa en una cuenta de resultados conjunta. Cuando la colaboración es de un ámbito superior, incluyendo la realización de inversiones conjuntas, los vínculos accionarios desempeñan un papel más importante. Así, cuando se trata de socios vinculados a un área geográfica concreta —caso de la alianza Endesa-Enersis en su diseño inicial— existe una clara tendencia a adoptar vínculos accionarios irreversibles. Por el contrario, cuando se trata de alianzas con socios internacionales con vocación inversora global, como las de Endesa con RWE o EDF, las participaciones que se intercambian suelen ser minoritarias y suponen una muestra de compromiso entre las compañías, aunque éstas *per se*, tampoco garantizan el éxito de la alianza, como se puede apreciar en el caso de la fallida alianza entre Endesa y RWE, que no dio origen a ningún proyecto.

Desde un punto de vista dinámico, esta estrategia resulta más factible de implantar a corto plazo que la anterior, pues las alianzas en las que se basa esta estrategia son menos selectivas. De un lado, cuando se busca la complementariedad en las implantaciones —el ejemplo paradigmático son los intercambios de redes de distribución— el único requisito es una implantación suficiente en el mercado de origen. De otro lado, cuando se busca la coinversión en el exterior, el hecho de que la alianza sea no-exclusiva (caso de las alianzas globales de Endesa) atenúa las repercusiones sobre la compañía de un eventual fracaso. Al mismo tiempo, como estas alianzas son más simples que la macro-alianza en la que se basa la estrategia anterior, pueden realizarse con ciertas garantías sin que existan experiencias cooperativas previas. Con todo, las alianzas más satisfactorias en este sentido son las que se han desarrollado a partir de un proyecto concreto, corroborando la importancia del desarrollo gradual de las relaciones cooperativas. De hecho, podría considerarse que la evolución natural de esta estrategia de cooperación, cuando se basa en alianzas con socios con vocación de implantación global, fuera la de desarrollar una alianza en detrimento de las demás y por tanto pasar de una estrategia tipo II a una tipo I.

⁵ .- Con todo, como señala Gomes-Casseres (1994), la propia compartimentalización implica una renuncia a la búsqueda de una coordinación global entre las alianzas y, en definitiva, hace que el valor del conjunto de alianzas de una compañía nunca sea superior al de la suma de cada una de ellas.

3.3 ALIANZAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

En esta estrategia de cooperación la coordinación internacional de actividades mediante alianzas tiene como principal finalidad el acceso o el desarrollo de ventajas competitivas basadas en otro tipo de capacidades, gracias al conocimiento y los recursos aportados por el socio, frente al desarrollo conjunto o la utilización de capacidades locales, que primaba en las estrategias anteriores. Una segunda distinción es que los socios ideales para desarrollar esta estrategia proceden de los países más desarrollados, pues deben de poseer recursos y capacidades que añadan valor a los de las empresas españolas, mientras que en las estrategias de múltiples alianzas tenían cabida alianzas con socios de países en vías de desarrollo. Las empresas analizadas que se encuadran dentro de esta estrategia son el Banco Santander y Fagor Electrodomésticos.

En principio las alianzas que pueden sustentar esta estrategia pueden ser de dos tipos: (I) alianzas en las que los socios realizan contribuciones homogéneas y persiguen el mismo objetivo —incrementar sus ventajas competitivas mediante el acceso a capacidades distintas de las geográficas— y (II) alianzas en las que los socios realizan contribuciones heterogéneas —la empresa española aporta sus capacidades relacionadas con el conocimiento local como contrapartida del acceso al conocimiento que obtiene de los socios. Las más eficaces son, sobre todo, las primeras, puesto que son las que cuentan con un mayor potencial de desarrollo, al poder mantenerse un equilibrio en las contribuciones de ambos socios durante un mayor periodo de tiempo. Las segundas, por el contrario, presentan el inconveniente de que el socio extranjero puede pretender prescindir de la colaboración en cuanto acceda al conocimiento local —en realidad, se corresponden con la orientación tradicional de la cooperación, pero desde la perspectiva de que la empresa española es el socio local.

El perfil ideal del socio es el de empresas con un tamaño similar cuando la alianza es de contribuciones homogéneas: esto garantiza una mayor facilidad de comunicación entre los socios y que los problemas a los que ambos se enfrenten sean similares. Al mismo tiempo, facilita la emergencia de proyectos de actuación conjunta que interesen a ambos. Un ejemplo de los inconvenientes de las diferencias de tamaño lo proporciona la alianza BS-First Fidelity: tras la fusión del First Fidelity —banco en el que el Santander era el accionista mayoritario— con el First Union Bank, convirtiéndose en el sexto banco estadounidense por volumen de activos, apenas existían actuaciones conjuntas que pudieran ser de interés para ambas entidades. Por el contrario, si las contribuciones de los socios son heterogéneas, el tamaño no es necesariamente un impedimento para una colaboración fructífera, como lo demuestra la exitosa alianza entre el BS y Metropolitan Life en el campo de los seguros.

La principal ventaja de esta estrategia es que se obtienen beneficios que trascienden el conocimiento local, de tal modo que el socio puede llegar a ser una fuente continua de información útil para mejorar la competitividad. Por contra, el inconveniente principal de esta estrategia es que en alguna de las alianzas que se crean puede llegar a desvelarse información interna importante de la empresa. No obstante, una forma de mitigar este problema es desarrollar gradualmente la alianza, de tal manera que se vayan acompañando la transferencia de información y compromisos entre los socios con la observación de comportamientos cooperativos y el cumplimiento de los compromisos previos. La alianza Eurodom (impulsada por Fagor) es un claro ejemplo de alianza que ha experimentado un desarrollo gradual, asumiendo cada vez compromisos más arriesgados e irreversibles, como demuestra la evolución de las actividades realizadas por la misma. Así, en una primera etapa los socios únicamente realizaban a través de la alianza la gestión conjunta de compras de determinadas materias primas, con el fin de obtener una serie de ventajas derivadas del tamaño. Posteriormente y siempre de forma progresiva, se llevaron a cabo actividades conjuntas en I+D, *benchmarking* y comercialización de productos finales equiparables (*preferential cross sourcing*). Actualmente los socios de Eurodom se están planteando la racionalización de la producción y especialización de las fábricas por producto final, con la finalidad de cubrir la demanda europea de un determinado electrodoméstico a partir de una sola planta de producción.

Sin duda, la existencia de grupos de trabajo y reuniones periódicas de evaluación de las alianzas, al objeto de identificar nuevos ámbitos de actuación conjunta, ayudan a implantar este enfoque gradual como muestran Gulati et al. (1994). Esto también es importante porque este tipo de alianzas, para mantenerse vivas, necesitan el desarrollo de nuevos proyectos o iniciativas que continúen aportando ventajas competitivas a sus participantes, pues en caso contrario, cuando se haya accedido a las competencias del socio que interesaban inicialmente, la alianza ya no tiene sentido. En este contexto, la adición de nuevos socios a la alianza puede ser un problema, no tanto porque existan más socios (que también complica la coordinación), como porque no existe el mismo nivel de desarrollo en las relaciones cooperativas entre ellos. Este fue el caso de la alianza Eurodom, en la que la entrada de nuevos socios vino acompañada de múltiples problemas.

Por otra parte, la competencia entre los socios no es un impedimento para su puesta en marcha. De hecho, un tipo de alianza global de estas características entre empresas competidoras son los acuerdos

para la fijación de estándares tecnológicos de definición de un producto (Gomes-Casseres, 1994), aunque ninguna de las empresas españolas analizadas había participado en este tipo de alianzas. Asimismo, en algunos casos los pactos de no competencia podrían ser considerados como colusión: por ejemplo, si la empresa conjunta de producción creada por Fagor y Vaillant (creada para alcanzar mayores economías de escala en la producción de calentadores) vendiera directamente sus productos a los consumidores, podría considerarse como una práctica contraria a la competencia, al reducirse el número de oferentes en el mercado. No obstante, a medida que evoluciona la alianza y los socios van asumiendo compromisos crecientes la competencia entre los socios tiende a mitigarse, pues el desarrollo de la alianza requiere que cada socio proporcione a los demás información sobre sus competencias y estrategias. Por lo tanto, la competencia, más que un impedimento para la puesta en marcha, es un impedimento para la intensificación de la relación entre los socios.

También la instrumentación contractual puede contribuir al éxito de la alianza. En este tipo de alianzas, dados los incentivos a corto plazo que pueden existir, son importantes las cláusulas que supongan una barrera al abandono de las mismas. Por otro lado, las participaciones minoritarias pueden ser importantes como prueba de confianza cuando suponen intercambio de puestos en los consejos de administración, por lo que supone de transparencia respecto de la orientación estratégica⁶: los socios conocen los asuntos que se discuten en los consejos y, por lo tanto, pueden conocer fácilmente cuál es la orientación estratégica de su aliado.

Desde un punto de vista dinámico, cabe señalar que esta estrategia aunque no presenta dificultades para su inmediata puesta en práctica, presenta más ventajas conforme se van desarrollando las diversas alianzas individuales en las que se materializa. Esto es así porque dado el riesgo que presenta difundir información estratégica interna, la colaboración comienza por proyectos más sencillos que posteriormente van evolucionando. De hecho, la clave del éxito de esta estrategia se encuentra en definir colaboraciones en las que los socios participantes encuentren ventajas en evolucionar hacia lo que Doz (1996) denomina como círculos de aprendizaje, desarrollando nuevos proyectos mediante los que se refuerzan las capacidades propias de los socios. Por otro lado, estas alianzas, al menos en la medida que derivan en relaciones de no competencia, tienden a desarrollar relaciones de complementariedad geográfica. De hecho, la alianza entre el BS y el RBS pretendía inicialmente una actuación internacional coordinada.

3.4 ALIANZAS TRADICIONALES

Esta estrategia se corresponde con la orientación tradicional de la cooperación en el proceso de internacionalización de la empresa. Las empresas que siguen esta estrategia utilizan las alianzas, sobre todo las de producción y distribución, como opción *second best*: solamente cooperan para entrar en aquellos mercados que no pueden explotar con sus propios recursos, normalmente por razones políticas. Por este motivo, tales cooperaciones se circunscriben a un único país. Las empresas que encajan dentro de esta estrategia son Freixenet y Chupa Chups. Ambas son empresas con una trayectoria similar: empresas familiares, con una importante implantación internacional antes de la entrada de España en la UE, 1986, con una marca conocida y un producto competitivo en el ámbito internacional. Esta última circunstancia explica que no necesiten aliados productivos⁷.

La principal ventaja de esta estrategia es que no se comparten los beneficios derivados de la explotación de las capacidades propias, que además se mantienen en secreto. Su principal inconveniente es que la internacionalización será más lenta, al no poder beneficiarse de las capacidades de otros socios que ayuden a la difusión internacional de los productos. De este modo, tan sólo parece aconsejable para las empresas que reúnan un perfil similar a Freixenet y Chupa Chups.

El perfil ideal de socio local es el de una empresa bien relacionada con las autoridades y que no interfiera en la gestión de la alianza. No obstante, el socio local suele querer participar en la gestión al objeto de acceder a las capacidades de la empresa inversora, lo que da lugar a conflictos. La instrumentación contractual suele ser a través de empresas conjuntas en las que además de lograr una participación mayoritaria en el capital, exista un control en los puestos clave de la dirección de la misma. Estas empresas conjuntas suelen ir acompañadas de acuerdos de licencias, aunque la protección de la propiedad industrial del socio internacional viene condicionada en gran medida por el marco institucional del país. No todas las alianzas de estas características utilizadas por las empresas analizadas han tenido el mismo grado de éxito, fundamentalmente por la dificultad de encontrar el socio apropiado. No obstante, este bajo rendimiento es la contrapartida del conocimiento local al que se tiene acceso y al posicionamiento del producto en ese país.

⁶.- La singular estructura de propiedad y de gobierno de Fagor (es una cooperativa) explica que no hayan existido tales intercambios en sus alianzas.

⁷- De hecho, esta estrategia es compatible con la realización de alianzas comerciales con distribuidores locales.

4. CONCLUSION

En este trabajo hemos analizado las estrategias de cooperación que puede seguir una empresa en su proceso de internacionalización. Partiendo de un estudio en profundidad de once casos de empresas españolas, hemos identificado cuatro diferentes orientaciones o estrategias hacia la cooperación, en función del grado de dependencia de capacidades externas en el proceso de internacionalización, el tipo de capacidades a las que se trataba de acceder y el ámbito geográfico de las alianzas que suscribe cada compañía. Estos tipos de estrategia son los siguientes:

- Tipo I. Alianza global de referencia. La empresa busca conseguir a través de una única alianza de referencia una implantación internacional que complemente el desarrollo de su ámbito geográfico — normalmente a todo el mundo. Existen dos formas de llegar a esta estrategia. En primer lugar, empresas de sectores globales que cuenten con una implantación internacional relevante y que encuentren un socio con vocación de desarrollo internacional e implantación complementaria. Este es el caso de Telefónica, que tras haber construido una infraestructura internacional relevante, aunque incompleta, trata de complementar su implantación geográfica con alianzas con otras operadoras, a las que acude con el poder de negociación que le da su posición en Latinoamérica. También pueden evolucionar hacia esta estrategia empresas a las que el propio desarrollo de una relación cooperativa previa convertida a su socio en el aliado de referencia. Este es el caso de Aguas de Barcelona, que ha realizado toda su expansión internacional junto con su socio Lyonnaise des Eaux.
- Tipo II. Múltiples alianzas globales para aumentar la implantación geográfica. Al igual que en la estrategia anterior, la empresa busca completar a través de la cooperación su implantación internacional, si bien en este caso se busca a través de múltiples alianzas independientes. Se trata de una estrategia más conservadora que la anterior, pues la ruptura de una alianza tiene menores consecuencias. Esta estrategia es recomendable para empresas que compitan en sectores donde cada región requiera una atención diferenciada y necesiten ampliar con rapidez su presencia internacional. Un ejemplo lo constituye el BCH, que mantiene una red de alianzas con socios europeos para cubrir la zona del euro y tiene un aliado para el cono sur americano, con quien comparte la propiedad de varios bancos.
- Tipo III. Alianzas para mejorar la competitividad internacional. A través de esta estrategia se persigue perfeccionar las capacidades básicas de la empresa y/o acceder a mayores economías de escala. Se trata de una estrategia apropiada para empresas con vocación de desarrollo internacional, pero que buscan preservar su independencia. Un caso paradigmático es el de Fagor Electrodomésticos, que con sus alianzas con GDA y Vaillant —cuyo objetivo es realizar compras conjuntas y/o racionalizar la producción—, ha conseguido hacer frente a los grandes grupos de su sector.
- Tipo IV. Alianzas tradicionales. Alianzas exclusivamente para países con barreras a la inversión directa. Esta estrategia se corresponde con la orientación tradicional hacia la cooperación internacional y consiste en cooperar exclusivamente para entrar en países con barreras políticas y/o culturales a la inversión directa en solitario. Por sus características, esta estrategia sólo está al alcance de las empresas que contaran con una importante implantación internacional antes de 1986 o no tengan una excesiva presión para su internacionalización. En todo caso, las empresas deben poseer una marca conocida y un producto competitivo en el ámbito internacional, como es el caso de Freixenet o Chupa Chups.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCHIAN, A. & DEMSETZ, H. 1972. "PRODUCTION, INFORMATION COST AND ECONOMIC ORGANIZATION", *AMERICAN ECONOMIC REVIEW*, 62: 777-795.
- ARIÑO, A. & DE LA TORRE, J. 1998. "LEARNING FROM FAILURE: TOWARDS AN EVOLUTIONARY MODEL OF COLLABORATIVE VENTURES", *ORGANIZATION SCIENCE*, 9: 306-325.
- BUCKLEY, P. J. & CASSON, M. 1988. "A THEORY OF CO-OPERATION IN INTERNATIONAL BUSINESS". IN CONTRACTOR, F.J. & LORANGE, P. (Eds.): *COOPERATIVE STRATEGIES IN INTERNATIONAL BUSINESS*, LEXINGTON, MAS.: LEXINGTON BOOKS.
- DOZ, Y. L. 1996. "THE EVOLUTION OF COOPERATION IN STRATEGIC ALLIANCES: INITIAL CONDITIONS OR LEARNING PROCESSES?", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 17 (SP. ISSUE.): 55-83.
- DUNNING, J. H. 1995. "REAPPRAISING THE ECLECTIC PARADIGM IN AN AGE OF ALLIANCE CAPITALISM", *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES*, 26 (3): 461-491.
- DYER, J. H. & SINGH, H. 1998. "THE RELATIONAL VIEW: COOPERATIVE STRATEGY AND SOURCES OF INTERORGANIZATIONAL COMPETITIVE ADVANTAGE", *ACADEMY MANAGEMENT REVIEW*, 23(4): 660-679.
- EISENDHART, K. M. 1989. "BUILDING THEORIES FROM CASE STUDIES RESEARCH", *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 14 (4): 532-550.

GARCÍA CANAL, E.; LÓPEZ DUARTE, C; RIALP CRIADO, J. Y A. VALDÉS LLANEZA (1998): LAS ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN COMO MEDIO DE INTERNACIONALIZACIÓN. EXPERIENCIAS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS, ED. DEL CENTRE D'ECONOMIA INDUSTRIAL, BARCELONA

GERLACH, M. 1992. ALLIANCE CAPITALISM: THE SOCIAL ORGANIZATION OF JAPANESE BUSINESS, OXFORD: OXFORD UNIVERSITY PRESS.

GOMES-CASSERES, B. 1994. "GROUP VERSUS GROUP: HOW ALLIANCES NETWORKS COMPETE", HARVARD BUSINESS REVIEW, JULY-AUGUST: 62-74.

GOMES-CASSERES, B. 1996. THE ALLIANCE REVOLUTION: THE SHAPE OF BUSINESS RIVALRY, CAMBRIDGE: HARVARD UNIVERSITY PRESS.

GRANDORI, A. 1987. PERSPECTIVES ON ORGANIZATION THEORY, CAMBRIDGE: BALLINGER.

GULATI, R., KHANA, T. AND NOHRIA, N. 1994. "UNILATERAL COMMITMENTS AND THE IMPORTANCE OF PROCESS IN ALLIANCES", SLOAN MANAGEMENT REVIEW, SPRING: 61-69.

HAMEL, G. 1991. "COMPETITION FOR COMPETENCE AND INTERPARTNER LEARNING WITHIN INTERNATIONAL STRATEGIC ALLIANCES", STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 12: 83-103.

HAMEL, G., DOZ, Y. L. AND PRAHALAND, C. K. 1989. "COLLABORATE WITH YOUR COMPETITORS AND WIN", HARVARD BUSINESS REVIEW, 67 (1): 133-139.

KHANNA, T., GULATI, R. AND NOHRIA, N. 1998. "THE DYNAMICS OF LEARNING ALLIANCES: COMPETITION, COOPERATION, AND RELATIVE SCOPE", STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 19: 193-210.

KOGUT, B. & ZANDER, U. 1993. "KNOWLEDGE OF THE FIRM AND THE EVOLUTIONARY THEORY OF THE MULTINATIONAL CORPORATION", JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, 4TH Q.: 625-645.

KOGUT, B. & ZANDER, U. 1995. "KNOWLEDGE, MARKET FAILURE AND THE MULTINATIONAL ENTERPRISE: A REPLY", JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, 2ND Q.: 417-426.

MADHOK, A. & TALLMAN, S. B. 1998. "RESOURCES, TRANSACTIONS AND RENTS: MANAGING VALUE THROUGH INTERFIRM COLLABORATIVE RELATIONSHIPS", ORGANIZATION SCIENCE, 9: 326-339.

MADHOK, A. 1997. "COST, VALUE AND FOREIGN MARKET ENTRY MODE: THE TRANSACTION AND THE FIRM", STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 18: 39-61.

NOHRIA, N. & GARCIA-PONT, C. 1991. "GLOBAL STRATEGIC LINKAGES AND INDUSTRY STRUCTURE", STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 12: 105-124.

OHMAE, K. 1989. "THE GLOBAL LOGIC OF STRATEGIC ALLIANCES", HARVARD BUSINESS REVIEW, MARCH-APRIL: 143-154.

OSBORN, R. N. & HAGEDOORN, J. 1997. "THE INSTITUTIONALIZATION OF EVOLUTIONARY DYNAMICS OF INTERORGANIZATIONAL ALLIANCES AND NETWORKS", ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 40: 261-278.

PORTER, M. E. & FULLER, M. 1986. "COALITIONS AND GLOBAL STRATEGY". IN PORTER, M. E. (ED.), COMPETITION IN GLOBAL INDUSTRIES: 315-343, BOSTON: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.

SALAS, V. 1989. "ACUERDOS DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS. BASES TEÓRICAS", ECONOMÍA INDUSTRIAL, 266: 47-60.

STIGLER, G. J. 1974. "FREE-RIDERS AND COLLECTIVE ACTION: AN APPENDIX TO THEORIES OF ECONOMIC REGULATION", BELL JOURNAL OF ECONOMICS, 5: 359-365.

STOPFORD, J. M. & WELLS, L. 1972. MANAGING THE MULTINATIONAL ENTERPRISE, NEW YORK: BASIC BOOKS.

TOMLINSON, J.W.L. 1970. THE JOINT VENTURE PROCESS IN INTERNATIONAL BUSINESS: INDIA AND PAKISTAN, CAMBRIDGE, MASS.: MIT PRESS.

YIN, R. K. 1994. CASE STUDY RESEARCH: DESIGN AND METHODS (2ND ED.) BEVERLY HILLS: SAGE.

YOSHINO, M. Y. & RANGAN, U. S. 1995. STRATEGIC ALLIANCES. AN ENTREPRENEURIAL APPROACH TO GLOBALIZATION, BOSTON: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.

GRÁFICO 1.- ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN IDENTIFICADAS

