

# El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas

70



Esteban García-Canal  
Universidad de Oviedo



egarcia@uniovi.es

## 1. ¿Por qué internacionalizarse a través de alianzas?

Las alianzas estratégicas –acuerdos entre dos o más empresas independientes para la coordinación de parte de sus actividades futuras– han cobrado un gran protagonismo en la expansión internacional de las empresas durante las últimas décadas. A pesar de ello, debe señalarse que no estamos ante un fenómeno completamente nuevo. Ciertamente, empresas conjuntas –joint ventures– internacionales, consorcios de exportación y acuerdos con distribuidores extranjeros –por citar tan sólo algunas de las alianzas más comunes– constituyen prácticas empresariales de dilatada tradición que, en ningún caso, constituyen una novedad. Lo que sí ha supuesto una novedad ha sido el elevado número de alianzas realizado, así como la aparición de fórmulas de cooperación innovadoras. Y es que en los últimos treinta años las características del entorno –globalización, cambio tecnológico, desregulación– han conformado el caldo de cultivo apropiado para el surgimiento de numerosos proyectos de expansión internacional. Ante estas condiciones, la realización de alianzas para aprove-

### RESUMEN DEL ARTÍCULO

Las alianzas estratégicas han desempeñado un papel muy importante en el ajuste de las empresas españolas, no ya a los retos de la globalización y el cambio tecnológico, sino también a los de la incorporación de España a la Unión Europea. Las alianzas se han utilizado en una doble dirección: entrar en países de difícil acceso y acelerar la expansión internacional. Aunque el peso de las alianzas en los proyectos de internacionalización se ha ido reduciendo gradualmente, la adecuada gestión de las alianzas existentes continúa siendo un reto en la actualidad.

### EXECUTIVE SUMMARY

Strategic alliances have played a key role in helping Spanish firms to face not only technical change and globalization challenges, but also those related to Spain's integration into the European Union. The objective of these alliances has been twofold: to enter into countries with political or cultural barriers, and to speed up the internationalization process of the firm. Although the weight of alliances in the internationalization projects carried out by Spanish firms has been gradually decreasing, the effective management of the existing alliances is still nowadays an important challenge.



char estas oportunidades de internacionalización presentaba notables ventajas, que pasamos a enumerar:

- Ayudar a la empresa que se expande a superar la primera barrera que surge al traspasar las fronteras nacionales; esto es, la denominada desventaja del extranjero. Las empresas que se expanden no conocen la cultura propia del nuevo país al que están accediendo, ni los gustos de los consumidores o las prácticas comerciales existentes, entre otros factores específicos de ese país. Adicionalmente, tampoco tienen desarrollada una red de relaciones con agentes económicos, sociales y políticos. En este contexto, aliarse con una empresa local que tenga desarrollados todos estos recursos locales de los que la empresa carece, puede suponer un importante espaldarazo a la hora de triunfar en el nuevo país al que se

*La teoría gradualista o de Uppsala plantea que la formación de alianzas tiene sentido en los estadios iniciales e intermedios del proceso de internacionalización de la empresa*

pretende acceder. Esta carencia, unida a la falta de experiencia en operaciones internacionales, es una de las razones por las que tradicionalmente las empresas han buscado aliados para su internacionalización. De hecho existe una Teoría denominada como Gradualista o de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977) que plantea que la formación de alianzas tiene sentido en los estadios iniciales e intermedios del proceso de internacionalización de la empresa. En tales estadios, la falta de experiencia y conocimiento en los nuevos países es suplida por las contribuciones de socios locales.

· Reducir riesgos. Una ventaja tradicionalmente asociada a la cooperación es la de compartir con otros socios el riesgo de los proyectos internacionales. El montante de inversión asociado a estos proyectos suele ser importante; lo cual evidencia la importancia de encontrar socios —ya sean locales o no— que asuman este riesgo conjuntamente con la empresa. No obstante, esta ventaja de la cooperación va más allá de la cofinanciación de proyectos de gran envergadura, pues tiene un sentido estratégico adicional. Como muchos proyectos de internacionalización se realizan en condiciones de incertidumbre, las empresas pueden graduar su implicación en los mercados internacionales de acuerdo con ésta. De este modo, pueden introducirse en un país a través de una alianza, con la que pueden ganar experiencia en el mismo, para una vez despejada tal incertidumbre pasar a competir en solitario con más facilidad que quienes no estuvieran posicionados en ese mercado. Las alianzas devienen en este caso en una suerte de opción, toda vez que la empresa una vez establecida la misma tiene la posibilidad de invertir en solitario (Kogut y Kulatilaka, 1994). De hecho, cuando esta alianza es una empresa conjunta y la empresa adquiere a su socio su participación se dice que está ejecutando una opción que se denomina como real debido a que tal opción se materializa en la propia participación en la empresa conjunta y no en instrumentos financieros.

· Alteración de la competencia a escala internacional. La colusión, esto es, el llegar a acuerdos restrictivos de la competencia con competidores es otra de las ventajas evidentes de las alianzas estratégicas que ha motivado que muchas de estas prácticas sea objeto de una especial supervisión por parte de las autoridades de defensa de la competencia. Precisamente, el ámbito de las alianzas internacionales es más favorable para este tipo de acuerdos. En el caso de empresas domésticas competidoras, el acuerdo supone reducir la competencia real ya existente entre las empresas. Sin embargo, a escala internacional el acuerdo puede suponer sencillamente no acceder a los mercados donde está el socio, algo mucho más difícil de detectar y, sobre todo, de castigar por parte de las autoridades de defensa de la competencia.

· Acelerar la expansión internacional. Una última ventaja de la cooperación internacional –íntimamente relacionada con la anterior, pero que va mucho más allá de la mera colusión– es la de ganar con rapidez presencia internacional. Las empresas pueden dar un paso de gigante en su proceso de internacionalización cuando alcanzan un acuerdo con otras empresas internacionalizadas, pero con implantación geográfica complementaria, para brindarse acceso mutuo a sus respectivos mercados. Este tipo de acuerdos permite a una empresa pasar de un día a otro a poder operar en varios países a los que no atendía previamente y en muchos casos suponen un paso intermedio dentro de los procesos de consolidación a escala internacional. De hecho, en el ámbito de industrias sujetas a procesos de reestructuración a escala mundial es habitual la formación de redes de empresas aliadas entre sí y que tratan de no entrar en competencia directa entre ellas, pero que compiten contra otras redes de empresas estructuradas de forma similar. Estas redes suelen recibir el nombre de bloques estratégicos (Nohria y García-Pont, 1991).

De todas estas razones o ventajas de la cooperación para la internacionalización, es esta última la que ha dado lugar a las operaciones de corte más innovador y de mayor envergadura. Mientras que en las ventajas tradicionales de la cooperación internacional se conseguían a través de empresas conjuntas, este último tipo de ventajas se ha venido realizando a través de acuerdos más flexibles entre las empresas que suelen rubricarse con cruces de participaciones entre los socios.

La empresa española no ha dado la espalda a los proyectos de cooperación internacional. Al contrario, la cooperación ha desempeñado un importante papel en el acceso de nuestras empresas a los mercados en los que han surgido oportunidades, como veremos en las siguientes secciones. No obstante, antes analizaremos las modalidades de cooperación para la internacionalización más habituales.

## 2. ¿Cómo internacionalizarse a través de alianzas?

Dos son las decisiones más importantes a tomar en relación con las alianzas para la internacionalización: la elección del socio y el ámbito geográfico de la alianza. En relación con estas dos decisiones, en un trabajo anterior (García-Canal et al., 1998) construimos una tipología de alianzas para la internacionalización que parte de dos dimensiones: el ámbito geográfico de las operaciones –alianzas para un país vs. alianzas para varios países– y la nacionalidad de los socios –socios nacionales vs. socios internacionales–. De este modo, identificamos tres tipos de alianzas:

· Alianzas locales: se trata de acuerdos con socios extranjeros –normalmente locales– para introducirse en un país determinado.

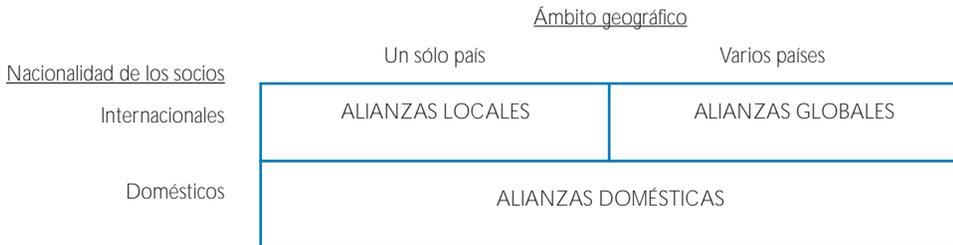
### PALABRAS CLAVE

Expansión internacional, empresa española, alianzas estratégicas, empresas conjuntas internacionales, consorcios de exportación

### KEY WORDS

International expansion, spanish firms, strategic alliances, international joint ventures, exporting consortia

Gráfico1 Tipología de alianzas para la internacionalización



Fuente: García Canal et al (1998)

- Alianzas globales: se trata de acuerdos con socios extranjeros para coordinar la actuación en varios países.
- Alianzas domésticas: acuerdos de cooperación con socios del mismo país para facilitar la internacionalización de todos ellos.

Las alianzas domésticas y, sobre todo, las locales son los tipos clásicos de cooperación internacional. Las locales se realizan con socios establecidos en países donde la desventaja del extranjero es muy importante. Las domésticas son utilizadas por empresas –preferentemente pequeñas y medianas durante las primeras etapas de su proceso de internacionalización– para reducir los riesgos inherentes a este proceso. Las alianzas globales, por el contrario, son un fenómeno reciente, relacionado con la globalización de los mercados, y que permiten coordinar con un socio la competencia en los mercados internacionales.

*Las alianzas globales son un fenómeno reciente directamente relacionado con la globalización de los mercados*

### 3. La experiencia de las empresas españolas

Si antes comentábamos que a escala mundial se venía dando durante los últimos años el caldo de cultivo apropiado para la formación de alianzas para la internacionalización, en el caso de España las condiciones han sido todavía más favorables. La incorporación de nuestra economía a la Unión Europea, tras una prolongada fase de aislamiento, agudizó el efecto que en las empresas de otros países tuvo la globalización de los mercados a la hora de formar las alianzas internacionales. Por todo ello, las empresas españolas han utilizado con profusión los diversos tipos de alianzas en su expansión internacional. Resulta difícil hacer una estimación del impacto de cada tipo. En un estudio realizado sobre las alianzas para la internacionalización creadas por once de las empresas españolas con mayor proyección internacional, García-Canal et al. (1998) encontraron que dos de cada tres alianzas (el 68%) eran alianzas locales; un 27% globales y un 5% domésticas. Aunque estos porcentajes podrían cambiar para empresas de menor tamaño, los resultados de este estudio sí nos hacen ver que son las alianzas locales las que son utilizadas en mayor medida. A continuación

presentamos las tendencias que se pueden extraer de la experiencia de empresas españolas en cada tipo de alianza, a la luz de los resultados de diversos trabajos empíricos que las han analizado (para un análisis más exhaustivo puede consultarse García-Canal y Menguzzato (2004)).

### 3.1 Alianzas domésticas

El caso paradigmático de alianza doméstica es el de los consorcios de exportación. En ellos, diversas empresas del mismo país se agrupan para coordinar, o bien todas sus actividades exportadoras, o bien la exportación hacia un mercado o mercados concretos. Este tipo de alianza se ajusta más a las necesidades de las empresas pequeñas, aunque, como veremos, también las empresas grandes pueden utilizarlos puntualmente. Su peso exacto es muy difícil de cuantificar, pues la formación de este tipo de alianzas es más difícil de detectar a través de la prensa –que es la principal fuente de información de las bases de datos existentes–. No obstante, el hecho de que existan importantes ayudas públicas para su formación permite facilitar en cierta medida su seguimiento. El principal programa de ayudas fue impulsado por el ICEX en 1985. Al amparo del mismo se crearon 330 consorcios hasta 2001 (ICEX, 2003). El trabajo de López Navarro (2000) analiza las principales características de una muestra representativa de estos consorcios a través de una encuesta dirigida a los socios y gerentes participantes en los mismos.

En este estudio se detecta que aproximadamente dos de cada tres consorcios fueron formados por más de tres socios –el número medio es de 4,4 y el mínimo de socios requerido es tres–. En más del 90% de los casos el capital del consorcio se repartía equitativamente entre los socios y en más del 83% de los casos el consorcio exportaba productos complementarios. Los sectores de actividad en los que se han formado en mayor medida son el de bienes de consumo, productos industriales y agroalimentario. En general, son muy pocos los casos en los que el consorcio canaliza toda la actividad exportadora de los socios (el 18%). Esto indica que su formación obedece al deseo de aprovechar oportunidades puntuales, siendo pocas las empresas que se centran en el consorcio como única vía de expansión internacional. En este sentido, cabe señalar que casi en más de la mitad de los casos el agente promotor del consorcio era distinto de las empresas participantes, por lo que el impulso para la formación del mismo suele ser externo a los socios del consorcio. Por otro lado, un buen número de las empresas participantes eran de elevado tamaño y tenían una implantación internacional previa relevante. Este tipo de empresas ya internacionalizadas formaban parte principalmente de consorcios para acceder a países determinados –consorcios en destino–. Las principales áreas de destino de los consorcios han sido la Unión Europea y Latinoamérica. En más de la





mitad de los casos el gerente del consorcio gozaba de una amplia autonomía. Tomados en su conjunto, estos datos nos muestran que los consorcios han surgido principalmente para aprovechar oportunidades puntuales en países concretos en los que el apoyo financiero público supone un impulso adicional para la formación de estas prácticas. En realidad, esta modalidad de cooperación encaja con la visión de las alianzas como opciones reales, pues, una vez se despeja la incertidumbre que puede rodear al éxito de una empresa en un país concreto, carece de sentido esta vía de asociación. De hecho en 2001 tan sólo noventa de los 330 consorcios creados permanecía activo (ICEX, 2003), lo cual también se explica porque el ICEX solamente financia las actividades del consorcio durante un tiempo limitado, tres años en la actualidad.

### 3.2 Alianzas locales

Las alianzas locales más representativas son las empresas conjuntas que se constituyen para producir y vender en el país de destino. Durante mucho tiempo fueron la cooperación internacional más habitual. También son muy importantes los acuerdos que se establecen con distribuidores locales para hacer llegar los productos a los clientes de otros países, aunque este tipo de relaciones a menudo son difíciles de distinguir de las relaciones de mercado. Una empresa conjunta internacional típica estaba formada por una empresa que se está internacionalizando (en este caso española) y un -único, por lo general- socio local del país al que la primera trata de acceder. Este último aporta el conocimiento específico del mercado y accede a algún otro tipo de recurso que compense lo que él aporta. Ambos socios forman una sociedad de nueva creación en la que se reparten el capital y que coordinará la realización de actividades productivas y comerciales en el país de destino.

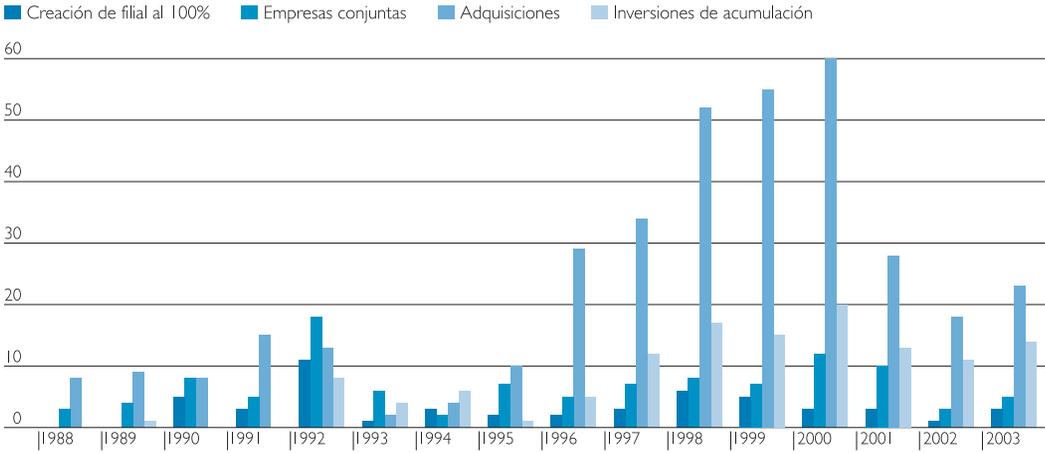
La evidencia empírica recopilada por López-Duarte (2004) permite analizar el papel que desempeñan las empresas conjuntas en el contexto de las inversiones directas en el exterior realizadas por empresas españolas. Centrándose en las empresas admitidas a cotización oficial en la Bolsa de Madrid durante el período 1988-2003, encuentra la distribución de inversiones que aparecen recogidas en el gráfico 2. En él aparecen desglosadas tales inversiones por año y forma, distinguiendo en este sentido la creación de filiales de plena propiedad, la formación de empresas conjuntas, adquisiciones -totales y parciales- y las ampliaciones de inversiones realizadas previamente, que en su mayor parte son incrementos de participación sobre adquisiciones parciales realizadas previamente.

Una primera conclusión que se desprende del análisis del cuadro es que, en general, la empresa española ha sido notablemente dependiente de recursos externos en su proceso de expansión a través de inversión direc-

ta. Vemos que siempre las filiales de nueva creación están muy por debajo de las empresas conjuntas y adquisiciones. La (gran) empresa española ha acudido por tanto al exterior sobre la base de recursos propiedad de otras empresas con las que o bien se ha aliado o bien ha adquirido total o parcialmente. Si analizamos el peso que suponen las empresas conjuntas sobre el total de inversiones realizadas en el período 1988-2003 vemos que el porcentaje es muy reducido, apenas el 16,8%. No obstante, cabe señalar que si nos hubiéramos centrado en el período 1988/1995, el peso de las empresas conjuntas hubiera ascendido hasta más del 31% –el porcentaje sería incluso superior si considerásemos también a las empresas cuyas acciones no cotizan en bolsa, como se aprecia en López-Duarte y García-Canal (1997)–. Esto nos hace ver que las alianzas han sido más preferidas en los primeros estadios de los procesos de internacionalización mediante inversión directa, evidenciando que la empresa española ha seguido un desarrollo gradual en su expansión internacional, tratando de acumular experiencia al tiempo que se reducen los riesgos. De hecho, la única región geográfica en la que hay un menor peso relativo de las adquisiciones y el mayor peso de las empresas conjuntas es en el ámbito de los países que se encuentran fuera del entorno de la OCDE (excluida Latinoamérica), que es en donde en igualdad de condiciones existen mayores niveles de riesgo. En todo caso, cabe señalar que el crecimiento espectacular experimentado por las adquisiciones a partir de 1996 también se explica por la existencia de una oleada de fusiones y adquisiciones a nivel mundial (OCDE, 2001), así como por el elevado número de privatizaciones a las que han acudido las empresas españolas.

*En general, la empresa española ha sido notablemente dependiente de recursos externos en su proceso de expansión a través de inversión directa*

**Gráfico 2**  
Evolución de la inversión directa en el exterior de la gran española desglosada por año y tipo de inversión. **Número de operaciones.**



Fuente: López Duarte (2004).

### 3.3 Alianzas globales

La formación de alianzas globales ha tenido una notable importancia en la expansión internacional de la empresa española, no sólo en términos cuantitativos sino cualitativos. El trabajo de Vidal (1999) analiza las alianzas globales para la internacionalización creadas por empresas españolas entre 1987 y 1997. En total se han identificado 87 alianzas globales para la internacionalización. De ellas veintidós se basaban únicamente en el establecimiento de acuerdos de intercambio recíproco de negocio o redes comerciales entre los socios y 65 preveían una mayor coordinación de las actividades internacionales de los socios (acuerdos marco). A continuación enumeramos las principales conclusiones de su estudio para ambos tipos de alianza global.

Los acuerdos de intercambio recíproco de negocio identificados suelen suscribirse por dos socios, estando restringido su ámbito de actuación a los países de origen de los mismos. Estos acuerdos suelen ser gobernados con base exclusivamente en contratos y no es frecuente que vayan acompañados de cruces accionariales entre los socios. En general, este tipo de prácticas suele basarse en la reciprocidad. Estas alianzas han sido suscritas, principalmente, por empresas pertenecientes al sector financiero; existiendo algunos bancos, como el Banco Popular, que ha basado su internacionalización casi exclusivamente en este tipo de acuerdos.

Los acuerdos marco –alianzas que persiguen la coordinación de actividades a escala global por parte de los socios–, tienen, como es fácil de adivinar, un alcance geográfico mucho más amplio. De hecho, lo habitual es que concentren su actuación en una región geográfica, principalmente la UE. Al igual que las anteriores suelen estar formadas por tan sólo dos socios. De igual modo, es poco frecuente la creación de una empresa conjunta como vía de gestión de la alianza, pero aquí ya es más habitual la existencia de intercambios accionariales entre los socios. Este tipo de intercambios parece haber sido importante de cara a impulsar el desarrollo de este tipo de alianzas, pues en el trabajo de Vidal (1999) se observa que los acuerdos marco que incorporaban o preveían un cruce accionarial entre los socios presentaban una tendencia superior a la media a desarrollar nuevos proyectos de cooperación entre los socios.

Las alianzas globales han contribuido en muchos casos a consolidar la posición de las empresas españolas en el exterior. Así por ejemplo, alianzas como la del Banco Santander con el Royal Bank of Scotland o Aguas de Barcelona con Dumez-Lyonnois des Eaux, por citar tan sólo dos ejemplos, ilustran el potencial de estas operaciones para desarrollar la presencia internacional de las empresas. Estas operaciones también pueden entenderse como etapas previas en procesos de consolidación industrial a nivel internacional (Cuervo, 2004), que con el tiempo pueden desembocar

*Los acuerdos de intercambio recíproco de negocio identificados suelen suscribirse por dos socios*

en fusiones, como ha sucedido en el caso de Tabacalera y Seita. Con todo, ni es éste siempre el fin de este tipo de alianzas ni el camino a seguir para culminar este proceso es sencillo. Baste comentar el caso de Telefónica, que no ha podido desarrollar con éxito ninguna de sus alianzas globales. Los proyectos globales de cooperación llevados a cabo por la operadora ponen de manifiesto uno de los grandes retos que tienen tras de sí las alianzas globales y, en general, las alianzas internacionales: su gestión. Efectivamente la gestión de estos acuerdos no es fácil: las alianzas tienen un proceso de desarrollo en el que hay que dedicar grandes esfuerzos a decidir su contenido y la forma en la que se van a organizar las actividades, todo lo cual conviene que sea decidido por consenso; toda vez que nos encontramos ante prácticas en las que intervienen empresas independientes. Todo esto requiere tiempo y ocasiona un retardo en el plazo en el que las alianzas pueden ofrecer beneficios a sus socios, pues estos tienen que diseñar las rutinas y procedimientos de gestión. Por esta razón, las alianzas suelen evolucionar, o bien hacia estadios de mayor compromiso, o bien de menor implicación. Allí donde los socios consiguen realizar actividades eficientemente y desarrollan confianza entre sí resulta más fácil identificar y ejecutar nuevos proyectos. Por el contrario en aquellas alianzas donde los socios no consiguen resultados satisfactorios resulta difícil que se acumule confianza y la cooperación suele ser abandonada.



### 3.4 La reacción de los mercados de capitales

La reacción de la bolsa a la publicación de noticias sobre las empresas nos permite obtener una aproximación inmediata de la repercusión de esa noticia sobre el valor de la empresa. De hecho, existe una técnica, denominada estudio de acontecimientos, que permite aislar el efecto que tiene la difusión de la noticia del resto de posibles factores que pueden afectar a la cotización de una empresa. Esa repercusión específica de la noticia recibe el nombre de rentabilidad anormal. Son varios los estudios que han aplicado esta técnica a decisiones de formación de alianzas por parte de empresas españolas. Vidal (2000) analiza la reacción del mercado de capitales ante la formación de alianzas globales para la internacionalización, encontrando que éstas generan en promedio una rentabilidad anormal positiva y significativa del 0,2% en el día del anuncio. Vidal y García-Canal (2003) encontraron que los factores determinantes de esta creación de valor eran no sólo el grado en el que los socios tuviesen una presencia internacional complementaria, sino también el grado en que la alianza perseguía el máximo aprovechamiento de esa complementariedad.

La reacción del mercado ante la creación de empresas conjuntas es estudiada por López-Duarte y García-Canal (2004) en el contexto de las decisiones de establecimiento de inversiones directas en el exterior realizadas



por empresas españolas entre 1988 y 1996. Uno de los resultados más interesantes al que llegan es que las empresas conjuntas son la forma de expansión internacional que genera más rentabilidad anormal en el día del anuncio de la operación; en concreto un 1% en promedio, rentabilidad que es estadísticamente significativa. Esta mayor rentabilidad se debe a que la empresa está pudiendo acceder a recursos de un socio que le ayudan a introducirse en un nuevo mercado. De hecho, en su estudio se muestra que son las empresas con mayores disponibilidades de tesorería las que obtienen mayor rentabilidad anormal como consecuencia de las empresas conjuntas que forman. Con ello, se muestra que no es la falta de recursos financieros la que debe llevar a las empresas a formar empresas conjuntas, sino la falta de recursos locales que permitan a la empresa mejorar su penetración en el mercado de destino. Con todo, debe matizarse que la muestra de empresas utilizada comprende empresas conjuntas creadas hasta 1996 y que a partir de ese año el grueso de la inversión de las empresas españolas fue a través de adquisiciones, por lo que cabe cuestionarse si esas rentabilidades anormales de las empresas conjuntas se mantendrían en el tiempo. Los resultados de García Cascarejos (2003), que ha analizado la cooperación en el sector bancario, contribuyen a incrementar esta duda. Su trabajo evidencia que en promedio las cooperaciones bancarias han generado una rentabilidad anormal positiva y significativa del 0,2% para los accionistas de los bancos. No obstante, sus resultados también muestran que ni las alianzas internacionales (con socios extranjeros) ni las alianzas cuyas actividades se realizan fuera de España generan, en promedio, una rentabilidad anormal significativamente distinta de cero. Como su estudio ha cubierto el período 1996-1999 esto nos hace ver que no siempre las alianzas son la mejor forma de internacionalización –o que los inversores prefieren acuerdos domésticos frente a los internacionales en industrias con alto nivel de concentración, como la banca–.

#### 4. Las lecciones que podemos extraer

Las alianzas estratégicas han desempeñado un papel muy importante en el ajuste de las empresas españolas a una situación competitiva en la que han tenido que enfrentarse, no ya a los retos de la globalización y el cambio tecnológico, sino también a los de la incorporación de nuestra economía a la Unión Europea. Las alianzas se han utilizado en una doble dirección. De un lado, se han realizado alianzas con la finalidad de introducirse en países específicos. Estas alianzas suelen adoptar la forma de empresa conjunta y se utilizan en países con barreras culturales y/o políticas. Su peso ha ido decayendo a lo largo de la década de los noventa para dejar paso a las adquisiciones. De otro lado, se han realizado también alianzas cuya finalidad es la de acelerar la expansión internacional de la empresa,

alianzas que reciben el calificativo de globales. Este tipo de alianzas han adoptado formas más flexibles y sobre todo se han utilizado en el ámbito de la Unión Europea y han tenido un desarrollo posterior desigual.

La principal lección que se puede extraer de la experiencia de las empresas españolas es que las alianzas desarrollan un papel más importante en las primeras etapas del proceso de internacionalización de las empresas, tal como sugiere la Teoría Gradualista. Es en ese momento cuando los recursos de los socios aportan más a la empresa al tener ésta más dificultades para superar la desventaja del extranjero y contar con menos experiencia internacional. Ello se debe a que la internacionalización, tal como se ha comentado, es en muchos casos un proceso gradual, en el que a medida que las empresas acumulan experiencia precisan ir acompañados de socios en menor medida.

Las alianzas también han permitido en algunos casos acelerar la expansión internacional de las empresas, a través de la formación de alianzas globales. Las empresas que más se han beneficiado de ellas han sido aquellas que contaban con un menor grado de internacionalización previo y que han dedicado más tiempo y esfuerzos a desarrollar la relación. Como ya se comentó estas prácticas requieren de un plazo para su desarrollo y cuanto más pronto se realicen más facilidades hay para obtener frutos de las mismas. En un trabajo previo (García-Canal, et al., 1998; 2002a) analizamos diferentes estrategias que podían seguir las empresas a la hora de formar alianzas globales. Dos estrategias que permiten maximizar la contribución de las alianzas que existían en este sentido eran las siguientes. La primera consiste en contar inicialmente con varios aliados globales, con la finalidad de propiciar una selección natural entre ellos. La segunda es buscar socios que no solamente tengan una implantación internacional complementaria, sino que además aporten recursos y conocimiento tecnológico y comercial que mejore la competitividad de la empresa. Y es que las alianzas tienen como ventaja adicional a las enumeradas en la introducción la posibilidad de aprender del socio (Kogut, 1988; Menguzzato, 1995), lo cual también puede suponer un riesgo si la empresa aprende menos que su socio.

Por último, cabe señalar que las alianzas siguen teniendo sentido en estadios avanzados del proceso de internacionalización de una empresa. Sucede así cuando llega el momento de introducirse en países en donde hay inestabilidad política o unas barreras culturales muy elevadas que obliguen a la empresa a contar con un socio que facilite a la empresa las relaciones con políticos y reguladores y/o facilite la adaptación de los productos de la empresa al nuevo mercado.

En definitiva, las alianzas pueden facilitar la expansión internacional de las empresas, si bien, la contribución que pueden realizar no es igual

*Las alianzas han permitido en algunos casos acelerar la expansión internacional de las empresas, a través de la formación de alianzas globales*

*Las alianzas pueden facilitar la expansión internacional de las empresas, aunque la contribución que pueden realizar no es igual para todas ellas*

82

para todas ellas ni es la misma en los diferentes estadios de su proceso de internacionalización. El papel más importante lo desempeñan en las etapas iniciales del proceso. Así ha sucedido en el caso de las empresas españolas, que tenían un desfase notable en su proceso de internacionalización. Esto propició un notable protagonismo de las alianzas durante los primeros años, que se ha visto reducido con el paso del tiempo. Esto por lo que se refiere a la formación de nuevas alianzas, puesto que en lo que respecta a las alianzas existentes el reto al que se enfrentan las empresas es el de gestionarlas de tal forma que evolucionen hasta conseguir los objetivos estratégicos para los que fueron creadas. No todas las alianzas creadas por empresas españolas han sido un éxito en este sentido. No obstante, existen algunos casos concretos, como el ya mencionado anteriormente de la alianza entre el Banco Santander y el Royal Bank of Scotland que permiten extraer lecciones adicionales que no detallaremos aquí por razones de espacio, pero que pueden consultarse en otros trabajos ya publicados -para un análisis de la misma véase García-Canal et al. (2002b) -. Por último, en tanto en cuanto las alianzas son opciones reales o etapas intermedias en el proceso de expansión internacional, tan importante como saber cuándo formarlas es identificar el momento preciso para disolverlas o prescindir del socio y comprar su participación.

---

## Referencias

- Cuervo, A. (2004): "Dinámica empresarial y consolidación sectorial", *Universia Business Review* 1, pp. 96-105.
- García-Canal, E.; López, C; Rialp, J. y A. Valdés (1998): *Las estrategias de cooperación como medio de internacionalización. Experiencias de las empresas españolas*, Ed. del Centre d'Economia Industrial, Barcelona.
- García-Canal, E.; López, C; Rialp, J. y A. Valdés (2002a): "Accelerating international expansion through global alliances: A typology of cooperative strategies", *Journal of World Business*, 37, 91-107.
- García-Canal, E.; López, C; Rialp, J. y A. Valdés (2002b): "Time compression diseconomies in accelerated global alliances", *Management Decision*, vol. 40, nº 8, pp. 745-754, 2002.
- García-Canal, E. y Menguzzato, M. (2004): "Alianzas Estratégicas y Empresa Multinacional Española", en Durán, J. J. (ed.): *La Empresa Multinacional Española: ¿Qué Sabemos?*, en prensa.
- García Cascarejos, M. N. (2003): "Análisis de la creación de valor en las alianzas, sus factores determinantes y características: Una aplicación al sector bancario español para el período 1996-1999", Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Zaragoza.
- Hamel, G. (1991): "Competition for Competence and Interpartner Learning Within

International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, 12, special issue, 83-103

ICEX (2003): "La fuerza de la unión", *El Exportador*, nº 64, mayo.

Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1977): "The internationalization process of the firms -A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, 8 (1): 23-32.

Kogut, B. (1988): "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 319-32.

Kogut, B. y Kulatilaka, N. (1994): "Options thinking and platform investments: Investing in opportunity", *California Management Review*, 36 (2), 52-71.

López-Duarte, C. (2004): "Tendencias empíricas en la inversión directa en el exterior de las empresas españolas admitidas a cotización oficial en la Bolsa de Madrid", mimeo.

López-Duarte, C. y García-Canal, E. (1997): "Internacionalización de la Empresa Española Mediante Inversión Directa en el Exterior: Principales Rasgos Distintivos", *Información Comercial Española*, nº 761, pp. 17-31, 1997

López-Duarte, C. y García-Canal, E. (2004): "Creación de valor en la expansión internacional a través de las inversiones directas en el exterior: El caso de las empresas españolas", *Información Comercial Española*, en prensa.

Lopez Navarro, M. A. (2000): "Una aproximación empírica a las características de la cooperación exportadora en el caso español", *Información Comercial*, 788, pp. 19-33.

Menguzzato, M. (1995): "La Triple Lógica de las Alianzas Estratégicas" en Cuervo, A. (dir.): *Dirección de Empresas de los Noventa*, Civitas, Madrid, pp. 503-523.

Nohria, N. y Garcia-Pont, C. (1991): "Global strategic linkages and industry structure", *Strategic Management Journal*, 12: 105-124.

OCDE/OECD (2001): *New Patterns of Industrial Globalisation: Cross-border Mergers and Acquisitions and Strategic Alliances*, OECD, París.

Vidal, M. (1999): "La expansión internacional de la empresa española mediante alianzas estratégicas globales (1987-1997): principales características", *ICADE*, nº 48, 307-324.

Vidal, M. (2000): "Las alianzas estratégicas globales para la internacionalización: Su contribución a la creación de valor", *Economía Industrial*, nº 333, pp. 49-56.

Vidal M. y García-Canal E. (2003): *Complementary and Leverage as Drivers of the Stock Market Reaction to Global Alliance Formation*. *Long Range Planning* 36 (6): pp. 513-589.



Ilustración: Superstock