

# **Alianzas estratégicas para la internacionalización: pasado, presente y futuro**

**Autores:** César Camisón Zornoza, Ana Villar López, Montserrat Boronat Navarro  
Departamento de Administración de Empresas y Marketing  
Universitat Jaume I

## **Resumen**

Las empresas deben afrontar, cada vez más tempranamente, la necesidad de actuar a nivel internacional. Dado que es muy difícil que las empresas posean todos los recursos, capacidades y competencias necesarios para internacionalizarse, las alianzas estratégicas para la internacionalización se presentan como uno de los instrumentos más válidos con los que las empresas pueden afrontar la internacionalización de sus actividades. Sin embargo, el estudio de los acuerdos de cooperación como instrumento facilitador de la internacionalización es muy escaso. En el presente trabajo analizamos las principales aportaciones científicas realizadas hasta el momento con la finalidad de detectar posibles puntos oscuros que necesiten ser estudiados en mayor profundidad.

*Palabras Clave:* alianzas estratégicas, internacionalización, Modelo de Uppsala, globalización

## Abstract

Firms must face up, earlier and earlier, the need to internationalize. Provided that it is very difficult that firms possess all the necessary resources, capabilities and competencies to internationalize, strategic alliances for the internationalization appear as one of the most valid instruments through which firms can face up its internationalization. However, the study of cooperative agreements for the internationalization is scarce. In this paper we analyze the main scientific contributions with the purpose of detecting possible dark points that need to be studied in major depth.

*Key words:* strategic alliances, internationalization, Uppsala Model, globalization

Recibido: 02.04.2006

Aceptado: 14.09.2006

---

## I. Introducción

El Modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1990, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) describe la internacionalización de las empresas como un proceso gradual, en el que éstas van adquiriendo paulatinamente los conocimientos y las habilidades que les permiten aumentar secuencialmente su compromiso internacional. Sin embargo, la realidad económica mundial está cuestionando muchos de los postulados en los que se asienta este enfoque. Los avances en campos como la comunicación, los transportes o la tecnología, junto con la creciente tendencia hacia la globalización de los mercados, han sido los principales causantes de que se cuestionen los patrones tradicionales de la internacionalización de las empresas. Entre todos estos aspectos, cabe destacar el importante papel de la globalización de la economía en el crecimiento del proceso de internacionalización de las empresas según modelos no gradualistas basados en la cooperación.

La globalización de los mercados conlleva una mayor homogeneidad no sólo económica, sino también, sociológica, tecnológica, cultural y política. Esto implica que un número cada vez mayor de empresas tengan la necesidad de *hacerse internacionales* (Rialp-Criado y Rialp-Criado, 1996). Para sobrevivir, las empresas deben adoptar estrategias que maximicen su presencia tanto en su mercado doméstico como en todos los mercados en los que estén presentes sus competidores (Narula y Hagedoorn, 1999). Dado que es muy difícil que las empresas dispongan de todos los activos necesarios para operar globalmente (Stanek, 2004; Ariño y de la Torre, 1998), los acuerdos de cooperación se presentan como una exigencia competitiva para facilitar el alcance internacional. A pesar de que las alianzas estratégicas siempre han sido un instrumento con el que han contado las empresas para alcanzar la expansión internacional, ha sido la globalización de los mercados la que ha propiciado una mayor utilización de las mismas en los procesos de internacionalización (Narula y Duysters, 2004; Narula y Hagedoorn, 1999; García-Canal et al., 1998; Rialp-Criado y Rialp-Criado, 1996; Camisón,

1993; Ohmae, 1990). Así, las alianzas estratégicas para la internacionalización han dejado de ser una mera alianza coyuntural para permitir la entrada en nuevos mercados salvando insuficiencias informativas o riesgos políticos, para pasar a convertirse en un instrumento crítico con el que servir a los consumidores en un entorno global (García-Canal et al., 1998; Ohmae, 1989; Perlmutter y Heenan, 1986). En términos de Narula y Duysters (2004), ha pasado de ser una opción *second-best* a opción *first-best*.

Pese a su importancia práctica, el estudio de los acuerdos de cooperación como instrumento facilitador de la internacionalización es muy escaso (Vidal, 1999). Los primeros trabajos se demoran hasta la segunda mitad de los años 80 (Perlmutter y Heenan, 1986; Ohmae, 1989), surgiendo la mayoría de la literatura desde mediados de la década de 1990 (García-Canal, 2004; Holtbrügge, 2004; Narula y Duysters, 2004; Chetty y Wilson, 2003; Townsend, 2003; Larsson et al., 2003; García-Canal et al., 2002, 1998; Elg y Johansson, 2001; Fernández de Arroyabe y Arranz, 2001; Vidal, 2000, 1999; García-Canal y Valdés, 1997; Rialp-Criado y Rialp-Criado, 1996; Colombo, 1995; García-Canal, 1993). Sin embargo, el problema de los acuerdos de cooperación como estrategia de internacionalización es un tema de investigación relevante que todavía precisa de estudios más amplios y profundos.

El objetivo que guía la presente investigación es realizar un estado de la cuestión sobre las alianzas estratégicas para la internacionalización que permita a los investigadores avanzar en el conocimiento sobre este tipo de alianzas. Con esta finalidad, revisaremos los principales trabajos que han permitido el desarrollo de esta línea de investigación. Esta revisión nos permitirá realizar diversas sugerencias para futuras investigaciones que nos permitan empujar la frontera del conocimiento acumulado.

Este documento se estructura como sigue. Tras esta introducción, en el segundo apartado, se definen las alianzas estratégicas para la internacionalización. A continuación, nos remontamos a las teorías tradicionales de la internacionalización con la finalidad de comprender el importante papel que juegan las alianzas estratégicas en los procesos de internacionalización. En el cuarto epígrafe analizaremos los principales trabajos que han estudiado las alianzas estratégicas para la internacionalización. El final del trabajo llega con las conclusiones y con la proposición de varias reflexiones para futuras investigaciones.

## **II. Alianzas estratégicas para la internacionalización: definición**

El número de definiciones sobre alianzas estratégicas que podemos encontrar en la literatura especializada es elevado. Por tanto, es necesario aclarar qué entendemos en el presente trabajo por alianzas estratégicas. Para ello, tomamos la definición de Dussauge, Garrette y Mitchell (2000): “las alianzas estratégicas son acuerdos entre dos o más empresas independientes para llevar a cabo un proyecto u operar en una distinta área de negocio coordinando las habilidades y recursos necesarios conjuntamente en lugar de operar independientemente o fusionar sus operaciones”.

El concepto de alianzas estratégicas para la internacionalización difiere ligeramente del concepto de alianzas estratégicas. La diferencia entre ambos conceptos es sutil y podríamos considerar que las alianzas estratégicas para la internacionalización son un tipo específico de alianzas estratégicas. El elemento diferenciador primordial entre ambos conceptos reside en la finalidad por la que se constituyen cada una de ellas. Mientras que en el concepto de alianzas estratégicas el ámbito de actuación de las empresas participantes es una dimensión sin importancia, en el caso de alianzas estratégicas para la internacionalización se convierte en la razón principal de su existencia. Así, el objetivo fundamental por el que se establecen este tipo de acuerdos es permitir, facilitar o acelerar la expansión internacional de las empresas socias. En términos de Vidal (2000), la idea subyacente a las alianzas estratégicas para la internacionalización es combinar los recursos y capacidades de las empresas participantes para planificar una actuación coordinada en los mercados internacionales.

### **III. Las alianzas estratégicas en el proceso de internacionalización**

Tradicionalmente, el proceso de internacionalización de las empresas se describía como un proceso lento, gradual, según el cual las empresas evolucionaban poco a poco y como consecuencia de exigencias externas hacia la expansión internacional. Desde la literatura de administración de empresas, el proceso de internacionalización se ha explicado fundamentalmente a través del Modelo de Uppsala o Modelo Sueco<sup>1</sup> (Johanson y Vahlne, 1990, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Como Andersen (1997) reconoce, este modelo se construye sobre la base del Enfoque Basado en los Recursos ya que considera que el compromiso de las empresas con los mercados internacionales aumentará a medida que aumente el conocimiento de la empresa sobre los mercados de destino.

El Modelo de Uppsala nace de los resultados del estudio realizado en 1975 por Johanson y Wiedersheim-Paul con cuatro grandes multinacionales suecas. A partir de los resultados del estudio anterior, Johanson y Vahlne (1990, 1977) desarrollaron un modelo dinámico explicativo del proceso de internacionalización de las empresas. La lógica que se encuentra detrás de este modelo es que el compromiso internacional de las empresas aumenta a medida que aumenta el conocimiento de la empresa sobre los mercados extranjeros.

De este modelo del proceso de internacionalización los autores establecen dos pautas:

- En primer lugar, las empresas, tratando de eludir al máximo el riesgo y la incertidumbre, comenzarán sus actuaciones internacionales dirigiéndose sucesivamente a

---

<sup>1</sup> Entre las teorías explicativas de la internacionalización, el Modelo de Uppsala es el que ha tenido una mayor aceptación. Por este motivo, lo tomamos como punto de partida.

países con mayor distancia psíquica. Entendiendo por distancia psíquica “el conjunto de factores tales como el idioma, la cultura, prácticas directivas, nivel de educación, sistema político... que dificultan el flujo de información entre los mercados y la empresa”.

- En segundo lugar, se establecen cuatro etapas de obligado cumplimiento a través de las cuales las empresas logran la internacionalización de sus actividades:
  - 1) Exportación esporádica.
  - 2) Exportación mediante agentes.
  - 3) Ventas a través de filiales comerciales.
  - 4) Filiales de producción.

A pesar de que el modelo ha sido (y es) muy aceptado en el mundo académico como patrón explicativo de la internacionalización de las empresas, contando con evidencias empíricas en su favor (p.e., Camisón, Gil y Martínez, 1997), también es cierto, que ha sido muy criticado<sup>2</sup> por su determinismo. En concreto, el modelo presenta las siguientes limitaciones (Renau, 1996):

- 1) No explica las razones que inducen a las empresas a iniciar su proceso de internacionalización.
- 2) No proporciona explicación de las causas y el momento de paso de una etapa a la otra.
- 3) La naturaleza secuencial del modelo no permite explicar algunos procesos de internacionalización llevados a cabo a través de adquisiciones, u omitiendo algunas etapas.

Así, consideramos que para que la dinámica del U-Model continúe siendo válida es necesaria la consideración de los acuerdos de cooperación como posible modo de entrada en los mercados exteriores (Rialp-Criado y Rialp-Criado, 1996). Es decir, la internacionalización de una empresa tiene dos dimensiones distintas: estrategia de internacionalización y modelo de desarrollo internacional. La primera dimensión alude al método que la empresa selecciona para penetrar en mercados exteriores, de entre los anteriormente enunciados. La segunda dimensión indica si la empresa acometerá la estrategia de internacionalización seleccionada en solitario (crecimiento interno), mediante fusiones o adquisiciones o a través de alianzas estratégicas (crecimiento externo).

Sin embargo, la primera literatura sobre los acuerdos de cooperación para la internacionalización les concede una importancia secundaria (*second-best*). Esta visión consideraba que tan sólo tenía sentido utilizarlos cuando existía un desconocimiento del mercado foráneo en el que quería penetrar la empresa (los recursos infor-

---

<sup>2</sup> Para un análisis crítico de este modelo véase Andersen (1993)

mativos de las empresas son insuficientes para explotar un mercado debiendo complementarlos con los de otros socios) o cuando existían factores políticos adversos en el mercado objetivo (la entrada en un mercado conlleva un riesgo político elevado y el único modo de salvarlo es aliarse con una empresa local).

Siendo conscientes de las elevadas dificultades a las que se enfrenta la empresa en su proceso de internacionalización, las alianzas estratégicas se convierten en un instrumento valioso<sup>3</sup> con el que enfrentarse a los retos de la internacionalización. De hecho, una de las grandes debilidades que se atribuye al Modelo de Uppsala es que no ha reconocido los acuerdos de cooperación como modo de entrada a mercados extranjeros (Andersen, 1997).

La realidad económica mundial pone en tela de juicio los supuestos básicos en los que se asienta el U-Model, concretamente su naturaleza gradual con la premisa implícita de que la internacionalización será un proceso de crecimiento interno. La globalización de los mercados, la homogeneización de los gustos de los consumidores, los avances en industrias como la tecnología, la comunicación y los transportes han cambiado las bases de la competencia internacional. Las empresas tienen la necesidad de operar globalmente: no pueden, ni deben, limitar el alcance de sus actividades a su mercado doméstico. Pero, además, dicha extensión internacional puede ser urgente no admitiendo procesos gradualistas a largo plazo. Cabe citar el caso de las nuevas empresas que ya nacen internacionales o *International New Ventures* (Oviatt y McDougall, 1994).

No es hasta finales de los años 80 (Ohmae, 1989; Perlmutter y Heenan, 1986) cuando se reconoce a los acuerdos de cooperación como una opción *first-best* (Narula y Duysters, 2004), con la que afrontar la incesante necesidad de tener presencia internacional cada vez más tempranamente. De hecho, ya en 1992, García-Canal detecta, a través de un estudio empírico realizado con 187 acuerdos de cooperación registrados en prensa durante el periodo 1986-1989, que más de la mitad de los acuerdos de cooperación se establecían con el principal objetivo de conseguir la expansión internacional. Glaister y Buckley (1996) llegan a unos resultados similares. Estos autores establecen un ranking de las principales razones que llevan a las empresas a establecer acuerdos de cooperación, y facilitar la expansión internacional queda en tercer lugar de los dieciséis motivos identificados. El importante papel que juegan los acuerdos de cooperación en la internacionalización de las empresas da lugar desde mediados de la década de 1990 a una creciente literatura (García-Canal, 2004; Holtbrügge, 2004; Narula y Duysters, 2004; López y Camisón, 2003, 2002a, b; Chetty y Wilson, 2003; Townsend, 2003; Larsson et al., 2003; García-Canal et al.,

---

<sup>3</sup> Somos conscientes de que el uso de alianzas para la internacionalización presenta inconvenientes, como son su complejidad y los elevados costes de coordinación. Sin embargo, también es cierto que, una corriente muy amplia de la literatura especializada reconoce que las alianzas son fuentes de creación de valor (e.g. Merchant y Schendel, 2000; Vidal, 2000; Chen et al., 1991; Crutchley et al., 1991)

2002, 1998; Elg y Johansson, 2001; Fernández de Arroyabe y Arranz, 2001; López, 2001; Vidal, 2000, 1999; Camisón y López, 1999; García-Canal y Valdés, 1997; Rialp-Criado y Rialp-Criado, 1996; Colombo, 1995; Oviatt y McDougall, 1994; García-Canal, 1993)<sup>4</sup>.

#### IV. Principales líneas de investigación sobre alianzas estratégicas para la internacionalización

Uno de los primeros estudios empíricos centrados en el estudio del papel de las alianzas estratégicas en los procesos de internacionalización de las empresas es el realizado por Rialp-Criado y Rialp-Criado (1996). Estos autores, utilizando una base de datos creada a través de un exhaustivo seguimiento en prensa de los acuerdos de cooperación establecidos por empresas españolas durante el periodo 1990-1992, persiguen un doble objetivo. En primer lugar, estudian el grado de relación entre el grado de compromiso que las empresas asumen en sus procesos de expansión internacional y el tipo de proceso de internacionalización (activo vs. pasivo<sup>5</sup>) que las empresas llevan a cabo. Sus resultados muestran, contrariamente a sus expectativas, que las empresas que utilizan en mayor medida los acuerdos de cooperación para la internacionalización son las empresas que siguen procesos de internacionalización pasivos. De este modo, la internacionalización de las empresas que lleven a cabo procesos de internacionalización pasivos, tienden a materializarse en acuerdos de cooperación que impliquen un menor grado de compromiso (p.e., un consorcio de exportación). Por el contrario, las empresas que estén llevando a cabo procesos de internacionalización activos tenderán a establecer acuerdos de cooperación para la internacionalización con un mayor grado de compromiso (p.e., una empresa conjunta). Este resultado podría explicarse porque las empresas con este enfoque siguen teniendo escasez de activos estratégicos y un ámbito de actuación local, de modo que pueden vincularse a otras para reforzar su posición en el mercado doméstico reservando sus activos para competir en él y complementándolos para competir en los mercados exteriores. En cambio, las empresas con mayor riqueza de activos ociosos podrían competir con sus propias competencias en los mercados exteriores sin deteriorar tampoco su posición competitiva local. Ahora bien, la evidencia empírica de este trabajo también demues-

<sup>4</sup> Pese a los problemas que esta línea de investigación encierra. Una primera dificultad en el estudio del fenómeno de las alianzas estratégicas para la internacionalización de las empresas reside en que no existe unanimidad por parte de los investigadores en la denominación de tales alianzas (Vidal, 2000, 1999). Alianzas globales (Vidal, 2000, 1999) o alianzas mundiales (Ohmae, 1989) son algunas de las denominaciones que podemos encontrar en la literatura especializada.

<sup>5</sup> Siguiendo a Rialp-Criado y Rialp-Criado (1996) aquellas empresas que llevan a cabo un proceso de internacionalización *activo* tienen como principal objetivo la proyección hacia algún mercado exterior, desarrollando compromisos estables entre la empresa y los mercados extranjeros. En cambio, en los procesos *pasivos* las empresas establecen los acuerdos de cooperación para la internacionalización con la finalidad primordial de reforzar su posición en su mercado doméstico.

tra que las fórmulas que suponen un mayor grado de compromiso no son exclusivas de las empresas que llevan a cabo procesos de internacionalización activos; también puede ocurrir que las empresas que lleven a cabo procesos de internacionalización pasivos utilicen fórmulas que suponen un gran compromiso entre los socios.

García-Canal y Valdés (1997), a partir de un estudio empírico realizado con una muestra de alianzas establecidas con el objetivo primordial de conseguir la expansión internacional, estudian la estructura de gobierno de las alianzas estratégicas para la internacionalización. Para ello, establecen una tipología de alianzas estratégicas para la internacionalización. Para realizar esta clasificación toman dos parámetros: el país de origen del socio y el lugar en el que se van a realizar las actividades para cuyo desarrollo se establece el acuerdo de cooperación. Así, surgen tres posibles tipos de alianzas para la internacionalización:

1. *Alianzas internacionales que realizan sus actividades en un único país*: estas alianzas se crean con la finalidad de penetrar en un determinado país en el que es difícil introducirse por razones geográficas, culturales y /o políticas. Este tipo de acuerdos se suelen materializar en la creación de empresas conjuntas de producción y distribución con socios locales. Del estudio de García-Canal (1996) se desprende también que las empresas conjuntas son la forma contractual más utilizada cuando la complejidad que conlleva la cooperación es elevada.
2. *Alianzas internacionales para coordinar la actuación de las empresas socios en varios países*<sup>6</sup>: este tipo de alianzas se establece con socios de países próximos y se utilizan para hacer frente a los retos de los mercados globales a través de la apertura recíproca de sus mercados. En esta clase de alianzas, la estructura de gobierno preferida deja de ser la empresa conjunta y fórmulas más flexibles (p.e., acuerdos contractuales, participaciones minoritarias o acuerdos cliente-proveedor) toman mayor relevancia. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Vidal (1999). Esta autora estudia los principales rasgos característicos de las alianzas globales y sus resultados ponen de relieve la importancia que otras fórmulas de gobierno adquieren frente a las tradicionales cuando estamos hablando de alianzas estratégicas para la internacionalización. De este modo, los resultados de ambos estudios (Vidal, 1999; García-Canal y Valdés, 1997) ponen en tela de juicio la afirmación “alianzas estratégicas para la internacionalización es igual a empresas conjuntas”. Vidal (1999) achaca estos resultados al carácter abierto de tales alianzas y a la progresiva concreción de proyectos específicos. Así, la idea que subyace a dichos estudios es que serán finalmente los objetivos por los que se crean las alianzas estratégicas para la internacionalización los que determinarán la estructura de gobierno que adopte dicha alianzas. De manera que, una mayor precisión en la definición de los objetivos llevará a las empresas a crear una empresa conjunta y,

---

<sup>6</sup> García-Canal y Valdés (1997) utilizan el término *alianzas globales* para referirse a este tipo de alianzas.

por el contrario, las empresas optarán por fórmulas más flexibles cuando los objetivos de la alianza para la internacionalización sean más abiertos.

3. *Alianzas domésticas*: este tipo de alianzas se suele materializar en consorcios de exportación realizados por varias empresas del mismo sector con la finalidad de conseguir penetrar en mercados foráneos.

De este estudio se desprenden otros resultados que cabe destacar aquí. Por un lado, se detecta una tendencia creciente en el establecimiento de alianzas para la internacionalización por parte de las empresas españolas. Esta tendencia se detecta también en Camisón (1997). Ambos trabajos subrayan, así, la importancia de las alianzas estratégicas como vehículo de acceso a mercados foráneos. Por otro lado, y con respecto a la estructura de gobierno de las alianzas estratégicas para la internacionalización, García Canal y Valdés (1997) detectan que la internacionalización de las empresas españolas a través de acuerdos de cooperación se materializa principalmente en empresas conjuntas y acuerdos contractuales, siendo los acuerdos cliente-proveedor los menos utilizados. Otras conclusiones de la literatura sobre el diseño contractual de las alianzas para la internacionalización son interesantes: que el número ideal de socios es 2 y que los grupos de trabajo para la coordinación facilitan la evolución favorable de las alianzas (García-Canal, López, Rialp y Valdés, 1998).

Una de las modalidades más utilizadas de alianzas estratégicas para la internacionalización en España son los consorcios de exportación. La exportación agrupada es una forma de cooperación apoyada por diversos programas gubernamentales. La relevancia que este tipo de acuerdos de cooperación para la internacionalización ha asumido en el terreno profesional ha generado, en el ámbito académico, una importante corriente de investigación (e. g., López y Camisón, 2003, 2002a, b; López, 2001; Camisón y López, 1999). Concretamente, Camisón y López (1999) analizan el papel que las diferentes modalidades de consorcios de exportación desarrollan en las etapas que conforman el proceso exportador de las pequeñas y medianas empresas. Las reflexiones de este trabajo presentan a los consorcios de exportación como un instrumento especialmente adecuado para que la empresa discurra desde una etapa de exportación experimental a una etapa de exportación activa. Los aspectos más relevantes en el proceso de constitución y puesta en marcha de los consorcios de exportación se analizan con detalle en López (2001). De este trabajo se desprende la importancia de la compatibilidad de las características de los potenciales socios. La complementariedad de éstas facilitará el éxito del acuerdo. Siguiendo este argumento, López y Camisón (2002a, 2003) estudian la influencia que los factores asociados al grupo de empresas participantes en el consorcio ejercen en el desempeño de las mismas. A partir de una muestra de 83 empresas conjuntas para la exportación integradas por empresas españolas, se contrastan diversas hipótesis que relacionan la interdependencia de los recursos de las empresas socias, las capacidades de las mismas con la actividad objeto de cooperación, las capacidades de dirección de la

empresa conjunta, el número de socios y la compatibilidad organizativa con el desempeño de la empresa conjunta para la exportación. Los resultados muestran, en su conjunto, que los factores estudiados ejercen una influencia significativa sobre el desempeño de la relación.

Las diversas estrategias empresariales hacia la cooperación para conseguir la expansión internacional han sido estudiadas en anteriores trabajos (García-Canal, López, Rialp-Criado y Valdés 2002, 1998). García-Canal et al. (2002, 1998), a partir de un estudio de casos, identifican cuatro posibles estrategias hacia la cooperación que las empresas utilizan para conseguir la internacionalización. El primer tipo de estrategia que identifican estos autores se da cuando la empresa define su estrategia internacional dentro de una alianza global de referencia; en este caso la empresa establece un acuerdo de cooperación con una empresa que le complemente y le permita competir en el ámbito geográfico de su interés, que en muchas ocasiones es todo el mundo. El segundo tipo de estrategia hacia la cooperación para la internacionalización que pueden adoptar las empresas es realizar múltiples alianzas globales para aumentar la implantación geográfica. Las empresas llevan a cabo esta estrategia cuando, al igual que en la estrategia anterior, la empresa busca conseguir a través de la cooperación una implantación internacional que complemente la que ya tiene. Esta implantación se busca a través del establecimiento de múltiples alianzas independientes. Las empresas también pueden optar por establecer diversas alianzas para el fortalecimiento y/o desarrollo de ventajas competitivas. Este tipo de estrategia tiene como principal objetivo conseguir el acceso a determinadas capacidades que posicionen a la empresa en condiciones de competir con sus rivales internacionales. A través del establecimiento de un conjunto de alianzas con socios de países desarrollados, las empresas buscan perfeccionar el saber hacer de la empresa y/o conseguir economías de escala. Por último, las empresas pueden establecer alianzas exclusivamente para acceder a países con restricciones gubernamentales. El objetivo que se pretende cumplir con este tipo de estrategia es el tradicional: acceder a países con barreras políticas y/o culturales.

El importante papel que juegan las alianzas estratégicas para la internacionalización también se pone de manifiesto en el trabajo de Sarkar, Cavusgil y Aulakh (1999). Estos autores estudian los procesos de internacionalización de las empresas que operan en la industria de telecomunicaciones. Las empresas que operan en esta industria se ven obligadas a expandirse internacionalmente prácticamente desde el inicio de sus actividades, debido principalmente a la competencia global a la que se ven sometidas. Los resultados de este estudio muestran que las empresas que consiguen hacer frente a los retos del entorno y, por tanto, las que más tempranamente se internacionalizan, son aquellas que utilizan alianzas estratégicas creadas con la finalidad exclusiva de conseguir la expansión internacional. El establecimiento de estas alianzas no sólo les asegura la expansión internacional sino también les permite disfrutar de otras ventajas como son compartir riesgos, asegurar capital o adquirir una

posición ventajosa en mercados emergentes. En esta misma línea, García-Canal (2004) señala la importancia de los acuerdos de cooperación para la internacionalización no sólo como instrumento con el que acceder a mercados foráneos sino como medio acelerador de la expansión internacional.

Otro aspecto que ha suscitado interés dentro de la línea de investigación de las alianzas estratégicas para la internacionalización es el estudio del impacto que ejerce la creación de este tipo de alianzas en el valor de la empresa. Se enmarca aquí el trabajo de Vidal (2000). Esta autora estudia la reacción del mercado ante la creación de alianzas estratégicas para la internacionalización a través de un estudio de acontecimientos. Los resultados de este estudio muestran que, efectivamente, la formación de alianzas estratégicas para la internacionalización crea valor para los accionistas de las compañías involucradas. Otro resultado relevante de este estudio indica que las industrias en las que se da una mayor tasa de formación de alianzas estratégicas para la internacionalización son aquellas en las que se han producido importantes cambios en la estructura competitiva como son la industria bancaria, la de telecomunicaciones y la eléctrica.

Por su parte, Fernández de Arroyabe y Arranz (2001) estudian la postura de las PYME y las microempresas hacia la internacionalización y el papel de los acuerdos de cooperación en el proceso de internacionalización de estas empresas, en base a una muestra de pyme y microempresas de la Comunidad de Cantabria. Los resultados de su estudio les permiten establecer tres posturas que las empresas adoptan ante la internacionalización: ofensiva (las empresas persiguen ganar competitividad y mejorar la imagen de la empresa), defensiva (aprovechamiento de la capacidad ociosa) y de mantenimiento o estática (las empresas pretenden continuar el crecimiento de la empresa y no perder cuota de mercado). Se destaca el carácter instrumental e implícito de los acuerdos de cooperación, o en otras palabras, como consecuencia de la complejidad de la definición de cooperación, algunas empresas estaban llevando a cabo acuerdos de cooperación sin ser conscientes de ello.

Larsson, Brousseau, Driver, Holmqvist y Tarnovskaya (2003) analizan el exitoso uso que han realizado dos empresas suecas (H&M e IKEA) de los acuerdos de cooperación para conseguir la internacionalización de sus actividades. Los autores achacan a factores externos el motivo por el que las empresas suecas son propensas a internacionalizarse (p.e., el reducido mercado sueco) y a factores internos la facilidad para llevar a cabo con éxito los acuerdos de cooperación (entre ellos, que las empresas suecas se caracterizan por tener una cultura organizativa donde se fomenta el trabajo en equipo y la creatividad). Ante la necesidad de tener un alcance internacional, los autores analizan las ventajas y desventajas del crecimiento interno, las adquisiciones, las fusiones y las alianzas, concluyendo que las alianzas son más baratas, flexibles y rápidas.

En el Cuadro 1 presentamos un resumen de los trabajos empíricos más importantes dentro de la línea de investigación de las alianzas estratégicas para la internacionalización.

**Cuadro 1. Principales trabajos empíricos dentro de la línea de investigación de las alianzas estratégicas para la internacionalización**

Autor	Estudio	Objeto de estudio	Marco Teórico de referencia	Datos	Metodología	Resultados
Rialp-Criado y Rialp-Criado (1996)	El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: Un análisis empírico	Analizar el papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización activos y pasivos. Establecer de qué aspectos depende la estructura de gobierno que adoptan	Modelo de Uppsala	Base de datos confeccionada con los acuerdos de cooperación publicados en la prensa económica durante los años 1990, 1991 y 1992 (768 acuerdos).	Análisis estadístico simple de los datos recopilados	Las empresas españolas tienden a utilizar los acuerdos de cooperación para realizar en mayor grado procesos de internacionalización pasivos. Las fórmulas que suponen un mayor de implicación manifiestan una importancia similar en los procesos de internacionalización (activos o pasivos).
García-Canal y Valdés (1997)	Alianzas para impulsar la internacionalización. Tipología en las empresas españolas (1986-1989)	Presentar una tipología de alianzas para la internacionalización y aportar evidencias sobre cómo han utilizado este tipo de alianzas en la internacionalización las empresas españolas durante 1986-1989	Ø	Base de datos elaborada en García-Canal (1992), confeccionada a partir de los acuerdos de cooperación aparecidos en prensa durante 1986-1989 (187 ac. cooperación )	Análisis estadístico simple de los datos recopilados	Se identifican tres tipos de alianzas para la internacionalización. Tendencia creciente en el establecimiento de alianzas para la internacionalización por parte de las empresas españolas, con un mayor incremento en los años 1988 y 1989.
García-Canal, López, Rialp-Criado y Valdés (1998)	Las estrategias de internacionalización como medio de internacionalización: experiencias de las empresas españolas	Identificar los diferentes tipos de alianzas a utilizar en la internacionalización de las empresas. Identificar las posibles estrategias u orientaciones de las empresas hacia la cooperación en el proceso de internacionalización	Ø	11 multinacionales españolas	Estudio de casos	Identifican 4 estrategias hacia la cooperación. Se desprenden algunas recomendaciones generales a la hora de diseñar alianzas para la internacionalización.
Sarkar, Cavusgil y Aulakh (1999)	International expansion of telecommunication carriers: the influence of market structure, networks characteristics, and entry imperfections	Examinar los procesos de internacionalización de las empresas que operan en el sector de telecomunicaciones	Modelo de Uppsala y Teorías de la Internalización	19 grandes empresas del sector de telecomunicaciones	Estudio de casos	Las alianzas estratégicas son el principal modo de entrada a mercados foráneos utilizado por las empresas que operan en el sector de telecomunicaciones

ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN: PASADO, PRESENTE Y FUTURO

Vidal (1999)	La expansión internacional de la empresa española mediante alianzas estratégicas globales (1987-1997): Principales características	Análizar los principales rasgos distintivos de tales alianzas y establecer comparaciones con las alianzas locales	∅	87 alianzas globales suscritas por 30 empresas españolas admitidas a cotización oficial en la Bolsa de Madrid entre 1987-1997	Análisis estadístico simple de los datos recopilados	En base al análisis de la base de datos, se distinguen dos tipos de alianzas globales: 1) Alianzas de intercambio recíproco de negocio; y 2) Acuerdos macro
Vidal (2000)	Las alianzas estratégicas globales para la internacionalización. Su contribución a la creación de valor en la empresa	Analizar la repercusión que la creación de alianzas globales tiene sobre el valor de las empresas que participan en ella	∅	87 alianzas globales suscritas por 30 empresas españolas admitidas a cotización oficial en la Bolsa de Madrid entre 1987-1997	Estudio de acontecimientos	Las alianzas estratégicas para la internacionalización son fuente de creación de valor para los accionistas. Se pone de manifiesto el potencial de dichas alianzas como instrumento de acceso a recursos y capacidades críticas, así como la rapidez que proporcionan a las empresas para penetrar en mercados internacionales
Fernández de Arroyabe y Arranz (2001)	La cooperación empresarial para la internacionalización: Evidencia desde la experiencia de las pyme y las microempresas	Presentar los resultados de un estudio empírico desarrollado sobre pyme y microempresas que realizan actividades internacionales.	∅	Muestra de 250 empresas que realizan actividades internacionales del sector manufacturero de la Comunidad Autónoma de Cantabria	Análisis factorial, análisis cluster y análisis jerárquico de variables.	Se identifican tres estrategias con las que las empresas afrontan la internacionalización: Ofensiva, Estática y Defensiva. Destaca el papel instrumental e implícito de los acuerdos de cooperación.
García-Canal, López, Riap-Criado y Valdés (2002)	Accelerating international expansion through global alliances: a typology of cooperative agreements	Estudiar los diferentes usos de las alianzas globales para acelerar el proceso de internacionalización.	Modelo de Uppsala	11 multinacionales españolas	Estudio de casos	Tipología de acuerdos de cooperación que permiten la internacionalización de las empresas.
Larsson, Brousseau, Driver, Holmqvist, Tarnovskaya (2003)	International growth through cooperation: brand-driven strategies, leadership, and career development in Sweden	Describir el exitoso uso de los acuerdos de cooperación en la internacionalización de las empresas Suecas.	∅	2 multinacionales suecas	Estudio de casos	El éxito de las empresas suecas en la utilización de los acuerdos de cooperación para conseguir la internacionalización se debe a aspectos como la cultura organizativa o el estilo de liderazgo.

Fuente: Elaboración propia

## V. Conclusiones y sugerencias para futuras investigaciones

El presente trabajo nace con la finalidad de realizar un estado de la cuestión sobre las alianzas estratégicas para la internacionalización. De este modo, se pretende detectar los aspectos que han sido estudiados con mayor intensidad en trabajos previos, para, a partir de aquí, conocer que aspectos necesitan ser estudiados en mayor medida. De la revisión teórica realizada se desprenden las siguientes conclusiones:

1. La visión gradualista de los procesos de internacionalización o Modelo de Uppsala se está viendo desafiada por la realidad económica mundial. Las empresas tienen que afrontar, cada vez más tempranamente, la necesidad de actuar internacionalmente. Esto ha provocado que los acuerdos de cooperación se presenten como un instrumento con un elevado potencial como vía de acceso a determinados activos de los que las empresas carecen pero que son necesarios para expandirse internacionalmente. Es más, a través de la combinación de los activos de las empresas participantes en los acuerdos se pueden crear otros activos valiosos, raros, difíciles de imitar y de sustituir fuente de ventajas competitivas sostenibles.
2. El incremento atestiguado en el mundo empresarial en el uso de los acuerdos de cooperación para conseguir la internacionalización (García-Canal, 1992; García-Canal y Valdés, 1997), no se ha visto traducido en un incremento en el número de trabajos científicos que aborden su estudio.
3. La principal línea de investigación que se ha creado entorno a las alianzas estratégicas para la internacionalización hace referencia a la estructura de gobierno que éstas adoptan. Concretamente, la mayoría de los trabajos realizados se han preocupado por determinar los diferentes tipos y formas contractuales que adoptan las alianzas estratégicas para la internacionalización (p.e., Rialp-Criado y Rialp-Criado, 1996; García-Canal y Vidal, 1997; García-Canal et al., 1998, 2002). Existe un cierto consenso en defender que las alianzas estratégicas para la internacionalización suelen materializarse en estructuras de gobierno flexibles y batiendo así una de las asunciones tradicionales que asociaba las alianzas estratégicas para la internacionalización con la creación de empresas conjuntas.
4. Otro aspecto que ha suscitado un elevado interés entre los investigadores ha sido estudiar la relación entre la estrategia internacional que adoptan las empresas y la propensión a utilizar los acuerdos de cooperación para la internacionalización en función de éstas (p.e., Rialp-Criado y Rialp-Criado, 1996). Los resultados muestran que el nivel de compromiso asumido en los procesos de expansión internacional no condiciona la decisión de establecer alianzas estratégicas para la internacionalización, siendo éstas un instrumento válido en cualquiera de las situaciones estudiadas.
5. Se han realizado estudios circunscritos a industrias (Sarkar et al., 1999) y países (Larsson et al., 2003) específicos, cuyos resultados indican que el papel de las

alianzas estratégicas como medio de internacionalización es especialmente determinante en entornos inciertos, donde los cambios se producen rápidamente y donde la presión que sufren las empresas para convertirse en internacionales es extrema.

6. Por último, el papel de las alianzas estratégicas como medio creador de valor ha sido también estudiado, demostrándose que el establecimiento de este tipo de alianzas aumenta el valor de las empresas socias (Vidal, 2000).
7. Proponemos las siguientes sugerencias para futuras investigaciones:
  - (a) Estudiar el por qué de las alianzas estratégicas para la internacionalización. Consideramos necesario estudiar los motivos que llevan a las empresas a establecer este tipo de alianzas en concreto, para conocer si son factores externos a la empresa (p.e., incertidumbre del mercado), factores internos a ella (p.e., dotación de activos de las empresas) o una mezcla de ambos factores, los que llevan a las empresas a establecer este tipo de acuerdos.
  - (b) Estudiar la longevidad de las alianzas estratégicas para la internacionalización: ¿se disuelven una vez las empresas han conseguido la expansión internacional, cumpliendo con el objetivo por el que se establecieron, o, por el contrario, perduran en el tiempo?.
  - (c) Estudiar el efecto de utilizar acuerdos de cooperación para la internacionalización en el desempeño empresarial.
  - (d) Realizar comparaciones entre el desempeño organizativo de aquellas empresas que han utilizado las alianzas estratégicas para conseguir la expansión internacionalización con el desempeño de aquellas que han conseguido establecerse internacionalmente por sí mismas: ¿obtienen más beneficios aquellas empresas que han conseguido el alcance internacional desarrollando por sí mismas los recursos, capacidades y competencias necesarios para la expansión internacional o, por el contrario, son las empresas que se han apoyado en los acuerdos de cooperación para conseguir la internacionalización las que obtienen mayores beneficios?.

### **Bibliografía**

- ANDERSEN, O. (1993), "On the internationalization process of firms: a critical analysis". *Journal of International Business Studies*, (Second Quarter): 209-231.
- ANDERSEN, J. A. (1997), "Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks". *Management International Review*, 2 (Special Issue): 27-42.
- ARIÑO, A. Y DE LA TORRE, J. (1998), "Learning from failure: towards an evolutionary model of collaborative ventures". *Organization Science*, 9 (3): 1-26.
- CAMISÓN, C. (1993), "Dirección de empresas en entornos globales y abiertos:

- Hacia la estrategia de alianzas”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 2 (3): 9-37.
- CAMISÓN, C. (1997), *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Civitas, Madrid
- GIL, M.T., MARTÍNEZ, T. (1997), “La empresa española del mueble: internacionalización y definición del ámbito estratégico”. *Información Comercial Española*, 761: 81-99.
  - LÓPEZ, M. A. (1999), “Los consorcios de exportación como estrategia de cooperación: un análisis contingente con el proceso exportador de la pyme”. *Dirección y Organización*, 22: 5-13.
  - CHEN, H.; HU, M. Y.; SHIEH, J. (1991), “The wealth effect of international joint ventures: the case of U.S. investment in China”. *Financial Management*, (invierno): 31-41.
  - CHETTY, S. K. Y WILSON, H. I. M. (2003), “Collaborating with competitors to acquire resources”. *International Business Review*, 12: 61-81.
  - CRUTCHLEY, C.; GUO, E.; HANSES, R. (1991), “Stockholder benefits from Japanese-U.S. joint ventures”. *Financial Management*, (invierno): 22-30.
  - COLOMBO, M. G. (1995), “Firm size and cooperation: the determinants of cooperative agreements in information technology industries”. *International Journal of the Economics of Business*, 2 (1): 3-26.
  - DUSSAUGE, P, GARRETTE, B., MITCHELL, W. (2000), “Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia”. *Strategic Management Journal*, 21: 99-126.
  - ELG, U. Y JOHANSSON, U. (2001), “International alliances: how they contribute to managing the interorganizational challenges of globalization”. *Journal of Strategic Marketing*, 9: 93-110.
  - FERNÁNDEZ DE ARROYABE, J. C. Y ARRANZ, N. (2001), “La cooperación empresarial para la internacionalización: evidencia empírica desde la experiencia de las pyme y las microempresas”. *Papeles de Economía Española*, 89/90: 117-137.
  - GARCÍA-CANAL, E. (1992), “La cooperación interempresarial en España: características de los acuerdos suscritos entre 1986-1989”. *Economía Industrial*, (julio-agosto): 113-122.
  - (1996), “Contractual form in domestic and international strategic alliances”. *Organization Studies*, 17: 773-794.
  - (2004). “El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas”. *Universia Business Review*, 3: 70-83.
  - Y VALDÉS, A. (1997), “Alianzas para impulsar la internacionalización. Tipología en las empresas españolas (1986-1989)”. *Economía Industrial*, 314: 171-178.
  - LÓPEZ DUARTE, C.; RIALP-CRIADO, J.; VALDÉS, A. (1998), *Las estrate-*

- gias de cooperación como medio de internacionalización: Experiencias de las empresas españolas. Centre d' Economia Industrial.
- LÓPEZ DUARTE, C.; RIALP-CRIADO, J.; VALDÉS LLANEZA, A. (2002), "Accelerating international expansion through global alliances: a typology of cooperative agreements". *Journal of World Business*, 37: 91-107.
  - GLAISTER, K. W. Y BUCKLEY, P. J. (1996), "Strategic motives for international alliance formation". *Journal of Management Studies*, 33 (3): 301-332.
  - HOLTBRÜGGE, D. (2004), "Management of international strategic business cooperation: situational conditions, performance criteria, and success factors". *Thunderbird International Business Review*, 46(3): 255-274.
  - JOHANSON, J. Y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975), "The internationalization of the firm: four Swedish cases". *Journal of Management Studies*, 12 (3): 305-322.
  - Y VAHLNE, J. (1977), "The internationalization process of the firm: A model for the decision making process affecting the pattern and face of the internationalization". *Journal of International Business*, 8 (1): 23-32.
  - Y VAHLNE, J. (1990), "The mechanism of internationalisation". *International Marketing Review*, 7 (4): 11-23.
  - LARSSON, R.; BROUSSEAU, K. R.; DRIVER, M. J.; HOLMQVIST, M. Y TARNOVSKAYA, V. (2003), "International growth through cooperation: brand-driven strategies, leadership, and career development in Sweden". *Academy of Management Executive*, 17 (1): 7-24.
  - LÓPEZ NAVARRO, M. A. (1999). "Aspectos clave en el proceso de constitución y puesta en marcha de un consorcio de exportación". *Boletín Económico ICE*, 2705: 3-15.
  - Y CAMISÓN, C. (2002a). "La influencia de la composición del grupo sobre el desempeño de las empresas conjuntas". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 11: 79-104.
  - Y CAMISÓN, C. (2002b), "El efecto de la influencia ejercida por los socios sobre su nivel de desempeño: el caso de las empresas conjuntas". *Dirección y Organización*, Octubre.
  - Y CAMISÓN, C. (2003). "The effecto of group composition and autonomy on the performance of joint ventures (JVs): an analysis based on Spanish export JVs". *International Business Review*, vol. 13: 17-39.
  - MERCHANT, H. Y SCHENDEL, D. (2000), "How do international joint ventures create shareholder value?". *Strategic Management Journal*, 21: 723-737.
  - NARULA, R. Y DUYSTERS, G. (2004), "Globalisation and trends in international R&D alliances". *Journal of International Management*, in press.
  - Y HAGEDOORN, J. (1999), "Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements". *Technovation*, 19: 283-294.
  - OHMAE, K. (1989), "The global logic of strategic alliances". *Harvard Business*

- Review, 67 (2): 143-154.
- OVIATT, B.M. Y MCDUGALL, P.P. (1994), "Toward a Theory of International New Ventures". *Journal of International Business Studies*, 25: 45-64.
- PERLMUTTER, H. V. Y HEENAN, D. A. (1986), "Cooperate to compete globally". *Harvard Business Review*, 64 (2): 136-152.
- RENAU, J. J. (1996), "El porqué, el cómo y el dónde de la internacionalización de la empresa". *Revista Asturiana de Economía*, 6: 4161.
- RIALP-CRIADO, A. Y RIALP-CRIADO, J. (1996), "El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: Un análisis empírico". *Papeles de Economía Española*, 66: 248-267.
- SARKAR, M. B., CAVUSGIL, S. T., AULAKH, P. S. (1999), "International expansion of telecommunications carriers: the influence of market structure, networks characteristics, and entry imperfections". *Journal of International Business Studies*, 30 (2): 361-382.
- STANEK, M. B. (2004), "Measuring alliance value and risk. A model approach to prioritizing alliance projects". *Management Decision*, 42 (2): 182-204.
- TOWNSEND, J. D. (2003), "Understanding alliances: a review of international aspects in strategic marketing". *Marketing Intelligence & Planning*, 21 (3): 143-155.
- VIDAL SUÁREZ, M. M. (1999), "La expansión internacional de la empresa española mediante alianzas estratégicas globales (1987-1997): principales características". *ICADE*, 48 : 307-3274.
- (2000), "Las alianzas estratégicas globales para la internacionalización. Su contribución a la creación de valor de la empresa". *Economía Industrial*, 333: 49-56.