



GEORGETOWN UNIVERSITY

uni>ersia

Estrategias de Crecimiento Internacional basadas en Alianzas Globales*

ÁREA: 2
TIPO: Aplicación

International Growth Strategies based on Global Alliances

Estratégias de Crescimento Internacional baseadas em Alianças Globais

AUTORES

Esteban García-Canali

Universidad de Oviedo, España.
egarcia@uniovi.es

Andrea

Martínez-Noya

Universidad de Oviedo, España.
noya@uniovi.es

1. Autor de Contacto:
Universidad de Oviedo;
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales;
Departamento de Administración de Empresas;
Avenida de El Cristo, S/N; 33006 Oviedo; España.

Las alianzas estratégicas globales, aquéllas cuyo ámbito de actuación traspasa las fronteras de un país, permiten acelerar la expansión internacional de la empresa. En este trabajo se presenta un análisis detallado de las diferentes estrategias de expansión internacional acelerada basadas en alianzas. En concreto, se presenta una tipología basada en los recursos externos que precisa la empresa para hacer llegar sus productos a un mercado más amplio. La principal aportación del trabajo es mostrar como todo tipo de empresas se pueden beneficiar de las alianzas globales, con independencia de su dotación de recursos previa.

Global strategic alliances, those whose area of work crosses borders, can accelerate the overseas expansion of the company. This article presents a detailed analysis of the different fast-track alliance-based international expansion strategies. In particular, it presents a typology based on the external resources a company needs in order to sell its products to a wider market. The main contribution of this article is to show how all types of businesses can benefit from global alliances, independently of their prior available resources.

As alianças estratégicas globais, aquelas cujo âmbito de actuação ultrapassa as fronteiras de um país, permitem acelerar a expansão internacional da empresa. Neste trabalho é apresentada uma análise detalhada das diferentes estratégias de expansão internacional acelerada baseadas em alianças. Concretamente, apresenta-se uma tipologia baseada nos recursos externos que a empresa precisa para fazer chegar os seus produtos a um mercado mais amplo. A principal contribuição do trabalho é mostrar como todo o tipo de empresas pode ser beneficiado pelas alianças globais, independentemente da prévia dotação de recursos.

DOI

10.3232/
GCG.2009.
V3.N2.04

* Los autores agradecen el apoyo financiero proporcionado por el Ministerio de Educación y Ciencia y el FEDER (Proyecto SEJ 2007-67329).

1. Introducción

Alcanzar un ámbito mundial es cada vez más una condición necesaria para poder mantener la competitividad de la empresa. En efecto, la globalización de los mercados ha creado una serie de oportunidades para las empresas, como son la posibilidad de atender a un mayor número de clientes, la posibilidad de realizar actividades productivas en países emergentes beneficiándose de unos costes laborales inferiores o la de acceder a conocimiento específico desarrollado en otros países. Adicionalmente, la globalización ha permitido la especialización en nichos de mercado que no serían rentables en un contexto de competencia multidentificativa, pero que sí lo son en un ámbito de integración de mercados a escala global. No obstante, como la globalización ha agudizado la competencia a escala internacional, estas nuevas oportunidades se han convertido también en amenazas para las empresas. De esta forma, éstas deben hacer frente ahora a competidores cuya estructura de costes se beneficia de economías de escala a nivel mundial al diseñar y producir para un único mercado global, de menores costes de producción al realizar las actividades productivas en aquellos emplazamientos con menores costes laborales, así como de mejores tecnologías al beneficiarse de múltiples fuentes de conocimiento tecnológico. Todo ello exige a las empresas disponer de una presencia internacional, una flexibilidad interna y unas ventajas competitivas de las que incluso muchas empresas multinacionales (en adelante EMNs) convencionales carecían.

Por esta razón, la globalización ha forzado a muchas empresas a emprender un proceso de internacionalización acelerado buscando no sólo el mero acceso a nuevos mercados, sino también un rápido acceso a recursos necesarios para competir a nivel global, como conocimiento tecnológico, y capacidades de diseño y/o fabricación eficiente. Como se detalla en la siguiente sección, las alianzas estratégicas internacionales han sido una de las respuestas más frecuentes de las empresas a la hora de hacer frente a estas oportunidades y amenazas. Ciertamente, no es fácil pasar de la noche a la mañana de tener un ámbito doméstico a tener un ámbito internacional, por lo que las alianzas se configuran como una opción muy conveniente para acelerar el crecimiento internacional de la empresa. Pero son sobre todo un nuevo tipo de alianzas, las alianzas denominadas como globales, las que han tenido un mayor protagonismo dentro de este proceso. La proliferación de este tipo de alianzas ha supuesto un importante reto para la gestión de las EMNs y ha implicado cambios de notable importancia en su organización interna.

En este trabajo se presenta un análisis detallado de las diferentes estrategias de expansión internacional acelerada basadas en alianzas. En concreto, se presenta una tipología basada en los recursos externos que precisa la empresa para acelerar la expansión internacional.

PALABRAS CLAVE

Alianzas globales, Globalización, Outsourcing, Empresa multinacional

KEY WORDS

Global alliances, Globalization, Outsourcing, Multinational business

PALAVRAS-CHAVE

Alianças globais, Globalização, Outsourcing, Empresa multinacional

CÓDIGOS JEL

M16; F23

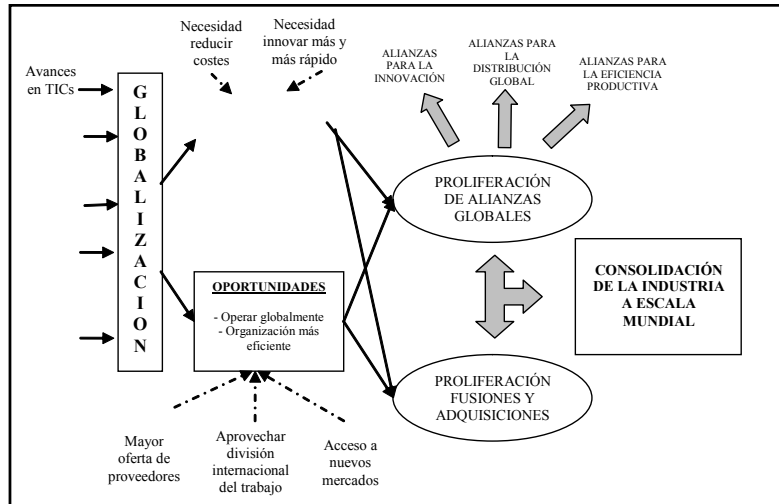
2. Tipos de alianzas para la internacionalización

En un trabajo anterior (García-Canal et al., 2002) se presentó 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 de países en vías de desarrollo— para introducirse en un país determinado.
- **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 existen factores que dificultan la entrada de las empresas, normalmente países en vías de desarrollo. Las domésticas son utilizadas por empresas —preferentemente pequeñas y medianas en las primeras etapas de su proceso de internacionalización— para reducir los riesgos inherentes a este proceso. Los consorcios de exportación constituyen el ejemplo paradigmático de alianza doméstica. Las alianzas globales, por el contrario, son un fenómeno reciente, relacionado con la globalización de los mercados, que permiten coordinar con un socio la competencia en los mercados internacionales. El creciente auge de las alianzas globales durante los últimos años tiene su razón de ser en el fenómeno de la globalización. En efecto, tal como se acaba de señalar, la globalización supuso una exigencia para las empresas de tener presencia en todos los mercados relevantes, una estructura de costes homologable a la de sus principales competidores internacionalizados y/o tecnologías y capacidades de diseño de vanguardia que les permitieran diferenciar sus productos (véase gráfico 1). Todo ello, en definitiva, era una exigencia para acceder a recursos y capacidades externos de los que las empresas carecían y que se volvían necesarios para mantener su competitividad. En este contexto, las alianzas locales convencionales, orientadas a acceder a recursos válidos para un país —como redes de distribución o el conocimiento de la idiosincrasia local—, no permitían a las empresas hacer frente a los retos de la globalización, pues se requerían contar con socios que abrieran simultáneamente las puertas de varios mercados y/o permitieran el acceso a recursos (como tecnología o formas más eficientes de producción) susceptibles de ser utilizados a escala mundial. Por esta razón comienzan a ser frecuentes alianzas entre empresas de países desarrollados con recursos complementarios que se abren conjuntamente sus mercados y/o comparten sus tecnologías. Ejemplos de este tipo de alianzas fueron las alianzas entre Rover y Honda o la firmada entre el Banco Santander y el Royal Bank of Scotland. Esto no quiere decir que las alianzas convencionales dejen de realizarse, tan sólo implica que van a coexistir con las nuevas alianzas contribuyendo de esta forma a difuminar las fronteras de las EMNs. Éstas pasan a ser una red de empresas integrada por los socios locales con los que cuenta la empresa en diversos países emergentes, junto con las alianzas para la organización eficiente de la producción a escala mundial, además de las alianzas para coordinar el diseño y/o la comercialización de sus productos en diversos mercados.

Gráfico 1. Causas y consecuencias de la globalización de los mercados.



Fuente: Elaboración propia

La globalización de los mercados, por tanto, ha venido forzando a las empresas a acceder a recursos externos para mantener su competitividad en el mercado internacional. A este respecto, cabe señalar que, al igual que las alianzas, las fusiones o adquisiciones son mecanismos que permiten agrupar recursos en poder de diferentes empresas para el crecimiento internacional. Las diferencias que existen entre ambos tipos de operación explican la elección entre una y otra opción (Sánchez Lorda y García-Canal, 2006). Estas diferencias giran en torno a cuatro puntos clave: los recursos que ponen en común (en una alianza sólo se comparten recursos seleccionados mientras que en una adquisición son todos los recursos de las dos empresas), la dirección del acuerdo o entidad resultante (en las alianzas los socios mantienen su autonomía, por lo que la gestión es compartida; mientras que en las adquisiciones la empresa adquirente gestiona la adquirida), la retribución a los propietarios de los recursos (mientras que las adquisiciones implican pagar por todos los recursos de la empresa adquirida, las alianzas permiten a las empresas disponer de recursos externos sin tener que pagar el valor íntegro de los recursos utilizados) y la reversibilidad de la operación (las alianzas son operaciones más fáciles de disolver que las alianzas). Las fusiones y adquisiciones son, en definitiva, operaciones con un mayor grado de irreversibilidad y suponen por tanto un mayor compromiso que las alianzas.

Partiendo de estas consideraciones cabe señalar que las características de las alianzas las hacen una opción más atractiva en épocas de elevada incertidumbre. En todo caso, las estrategias de las EMNs ya no pasan por decidir si van a realizar o no acuerdos de cooperación, sino en adoptar una estrategia de cooperación que especifique qué tipo de alianzas se van a realizar, el perfil deseable de cada socio, qué coordinación va a existir entre ellas y cómo se gestiona su evolución. De este modo, la gestión de la cartera de alianzas pasa a ser tan importante como la de la gestión de la cartera de productos. En la siguiente sección presentamos a este respecto un modelo de clasificación de las diferentes alianzas globales que una empresa puede realizar que asimismo proporciona criterios para identificar el tipo

de alianza y estrategia de cooperación internacional que puede resultar más interesante para una empresa.

3. Un modelo para la gestión de las alianzas globales de una empresa multinacional

A la hora de clasificar los distintos tipos de alianzas globales hemos seguido el criterio de identificar las oportunidades de negocio que se pueden aprovechar a través de ellas. Tomando como base la conocida matriz de Ansoff (1965), que identificaba las opciones estratégicas del crecimiento de una empresa a partir de los vectores de crecimiento “desarrollo del producto” y “desarrollo del mercado”, nos hemos planteado dos dimensiones en las que se analiza, por un lado, la necesidad de socios para generar nuevos productos o tecnologías para un mercado global y, por otro lado, la necesidad de socios para aumentar el ámbito geográfico de la empresa. Teniendo en cuenta estas dos dimensiones se pueden distinguir cuatro estrategias de cooperación que una empresa puede mantener y que vienen recogidos en el gráfico 2. Las peculiaridades de cada situación y la estrategia de cooperación más adecuada para cada contexto se discuten en los párrafos que siguen.

Gráfico 2. Tipos de alianzas globales según los objetivos perseguidos consecuencia de la globalización

		¿Se necesitan socios para cubrir el mercado a nivel global?	
		SI	NO
¿Se necesitan socios para desarrollar el producto?	SI	Alcanzar masa crítica o Desarrollar nueva categoría de producto	Actualización tecnológica
	NO	Completar red de distribución	Mejora de la eficiencia operativa y/o aumento de la flexibilidad

Fuente: Elaboración propia

Estrategia de cooperación 1: La EMN no necesita socios ni para cubrir el mercado global ni para desarrollar sus productos.

Sin duda, la posición más ventajosa para una empresa de cara a afrontar los retos de la globalización es la de no necesitar socios ni para desarrollar el producto ni para ampliar el mercado. No obstante, también es la situación menos factible de darse en la realidad. Con todo, incluso en esta situación tienen sentido las alianzas globales. Ello se debe a que la sinergias provenientes de la colaboración descansan en el hecho de que la EMN puede concentrarse en las competencias que constituyen la base de su ventaja competitiva y subcontratar todas aquellas tareas no básicas que puedan ser realizadas más eficientemente por una empresa especializada. A este respecto, además de que la globalización de

los mercados fuerza a las empresas a extraer el máximo de sus recursos, también hace que la EMN se pueda aprovechar de la creciente división internacional del trabajo, resultándole más fácil identificar proveedores disponibles a nivel internacional. En este sentido, es impensable pensar en la supervivencia de una EMN que internalice todos y cada uno de sus procesos productivos, pues difícilmente una empresa puede ser eficiente en todas y cada una de las fases productivas. De hecho, la tendencia actual es justamente la contraria, como señalan Arruñada y Vázquez (2006). Por ello, aun en aquellas situaciones en las que la EMN disponga de los recursos necesarios tanto para desarrollar como para comercializar globalmente un producto, es de esperar que al menos una parte de las actividades que componen el proceso sean subcontratadas a proveedores especializados que puedan realizarlas más eficientemente. Así, este tipo de acuerdos a nivel global permite a las EMN alcanzar flexibilidad y acortar el tiempo de desarrollo de nuevos productos o procesos. Este tipo de alianzas son muy frecuentes en la industria del automóvil y microelectrónica, si bien se están extendiendo a todo tipo de industrias y actividades subcontratadas. El reto estratégico de estas empresas es el de desarrollar una buena relación cooperativa con su aliado, sin permitir que acceda a sus capacidades de diseño y se vuelva su competidor (Arruñada y Vázquez, 2006). Un ejemplo claro de este tipo de alianza global para la búsqueda de la eficiencia y de la flexibilidad lo constituye Embraer. Embraer, fabricante brasileño de aviones, tuvo éxito en un modelo de negocio centrado en la identificación de un nicho de mercado —los jets regionales— y en la subcontratación de todas aquellas actividades no básicas para la empresa. Siendo, como era, una empresa localizada en un país emergente, EMBRAER se convirtió en el contratista principal de una red de relaciones de subcontratación, con lo que la

compañía invirtió la configuración convencional de los acuerdos de subcontratación internacionales. En lugar de producir piezas para otros fabricantes de aviones en Estados Unidos y Europa, y de convertirse en subcontratista de esas empresas, Embraer optó por subcontratar partes de sus aviones en sofisticadas empresas de Estados Unidos, Europa Occidental y Japón. Así, se abstuvo de fabricar piezas caras y de alta tecnología y centró sus esfuerzos en el diseño de las aeronaves, la fabricación del fuselaje y del montaje del producto final. De esta manera, Embraer buscó aprovecharse de la cualificación de los ingenieros brasileños pero a un menor coste que los que tenían que soportar sus competidores de las economías desarrolladas, lo que confería a la empresa brasileña una ventaja competitiva sobre sus rivales. A este respecto, una ejemplificación de la red de proveedores globales utilizada por Embraer en la fabricación de sus aeronaves la constituyen los modelos Embraer E-170 y E-190 cuya propulsión es resultado de dos nuevos diseños de motores de reacción desarrollados por GE con equipos tecnológicos de Honeywell en EE.UU, alas y torres de alta tensión desarrollados por Kawasaki en Japón, chapas de titanio de VSMPO en Rusia, componentes de puertas y fuselaje provenientes de Francia, España y Bélgica, y sistemas y componentes electrónicos de diversas empresas americanas. Por tanto, mediante este modelo de subcontratación inversa, Embraer pudo beneficiarse de la máxima calidad y los componentes más baratos disponibles en todo el mundo, lo que le confirió una ventaja distintiva respecto de otros competidores como Bombardier más integrados tanto verticalmente como horizontalmente. Cabe destacar, a este respecto, que si bien el establecimiento de esta red global de alianzas permitió a Embraer mantenerse a la vanguardia de la tecnología al poder beneficiarse de la especialización tecnológica de sus proveedores de componentes, no le permite, ni

tiene como objeto, el acceder a la tecnología en si misma, la cual sigue en manos de los proveedores. Asimismo, mediante este modelo de subcontratación, Embraer, logró aumentar su nivel flexibilidad operativa, incrementar la velocidad de la fase de desarrollo —en 1996 su ciclo de producción por cada aeronave era de 8 meses mientras que en el año 2006 pasó a 3,1 meses— y mantener minimizados los costes.

Estrategia de cooperación 2: La EMN no necesita socios para desarrollar sus productos pero sí para llegar a todos los mercados

En este caso consideramos aquellas situaciones en las que la EMN se plantea una oportunidad de ampliación de la cuota de mercado, bien por el lanzamiento de un nuevo producto desarrollado por la empresa a nivel global, o bien por el lanzamiento de un producto ya existente en la EMN a nuevos mercados en los que ésta carece de una cobertura suficiente. Esta estrategia ha sido muy habitual en muchos sectores, como por ejemplo, el bancario, a la hora de hacer frente a los retos de la globalización. Frente a la dificultad que supondría el desarrollo de una red de distribución propia a nivel global y el elevado compromiso de recursos asociado a las adquisiciones, las alianzas con socios que posean una red de distribución complementaria permiten una internacionalización rápida con un escaso compromiso de recursos. De este modo, los socios aprovechan sus redes de distribución para comercializar sus productos a escala global —en muchos casos ofreciendo como contrapartida la comercialización recíproca de los productos del socio en su propia red. Por tanto, este tipo de acuerdos permite a las EMNs acceder a nuevos mercados rápidamente aprovechando redes de distribución existentes, con mucha flexibilidad y muy poca inversión. La clave de este tipo de acuerdos radica en la complementariedad de la implantación de los socios y en el principio de la reciprocidad. La complementariedad es imprescindible para evitar las fricciones que podrían surgir entre los socios en caso de llegar a algún tipo de conflicto de intereses en algún mercado. La reciprocidad se basa en que los socios saben que el trato que den a los socios a la hora de comercializar sus productos y servicios es el que pueden esperar como contrapartida. Por tanto, evitar los conflictos de intereses resulta crítico en la gestión de este tipo de alianzas. Un ejemplo claro de este tipo de alianzas lo constituyen las alianzas de aerolíneas tales como OneWorld, Star Alliance o SkyTeam cuya finalidad es completar la cobertura de mercado de las empresas aliadas y ofrecer más servicios a sus clientes. Así, OneWorld, que cumple este año su décimo aniversario, reúne a diez de las mejores y más grandes aerolíneas del mundo: Iberia, American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Japan Airlines, Lan, Malev, Qantas y Royal Jordanian. OneWorld es actualmente la mayor alianza del mundo en número de destinos ofrecidos (673 destinos), con más de 300 millones de pasajeros transportados al año y con una flota de más de 2.200 aviones a disposición de todos sus viajeros en los cinco continentes. La finalidad de esta alianza es, pues, ofrecer a los clientes de cualquiera de las aerolíneas miembro: un mayor número de destinos, mejores servicios tales como el acceso a un mayor número de salas VIP o la posibilidad de realizar una única facturación en aquellos viajes que impliquen volar con varias compañías de la alianza, así como beneficios exclusivos para viajeros frecuentes. De este modo, gracias a participar en esta alianza cada compañía puede beneficiarse de una infraestructura internacional mucho mayor de la que podría alcanzar con sus propios recursos. Iberia es socia desde 1999, año en que se fundó la alianza. En este caso, por ejemplo, con su participación en la alianza Iberia aporta su amplia red en América Latina y recíprocamente se beneficia de la enorme presencia de sus socios en el continente asiático y Norteamérica. Cuando se utiliza esta estrategia de cooperación una decisión relevante es

la de optar entre un único socio para coordinar la actuación de la empresa a escala global o a varios. Para más detalle sobre esta elección puede consultarse García Canal et al. (2002).

Estrategia de cooperación 3: La EMN necesita socios para desarrollar sus productos pero no para hacerlos llegar a todos los mercados.

La dispersión de las fuentes de conocimiento unida a la gran inversión y riesgo asociados al desarrollo de ciertos proyectos de I+D conlleva a que en la actualidad muchas empresas necesiten del apoyo de otras empresas para mantener al día sus competencias tecnológicas de cara a diseñar los productos que demanda un mercado global. Hoy en día, dado el dinamismo tecnológico, los costes de desarrollo de ciertos proyectos de innovación se vuelven prohibitivos para ser afrontados por una única empresa y el aliarse con otras para llevarlos a cabo les permite, por un lado, aprovechar sinergias y alcanzar economías de escala y, por otro lado, reducir tanto riesgos como acortar el tiempo de desarrollo del proyecto. Pero, además, la convergencia entre productos y tecnologías viene forzando al desarrollo de estándares internacionales. Las alianzas que encajan dentro de esta estrategia cubren un amplio espectro de proyectos que van desde las licencias de tecnología a la participación activa en su generación. El elemento común a todas ellas es el de contribuir al desarrollo de un estándar tecnológico

Un ejemplo de este tipo de alianzas globales sería el creado para el desarrollo de la tecnología Bluetooth cuando a finales de los años 90 un grupo de empresas líderes en su mercado, como Intel, IBM, Nokia, Microsoft, 3Com y Motorola entre otras, se unieron en un grupo llamado SIG (Special Interest Group) con la finalidad de comunicar diferentes tecnologías y dispositivos de forma que nadie hasta el momento lo había hecho es de decir de forma inalámbrica. Gracias a que cada una de las empresas unió la tecnología punta con la que contaban dieron como resultado la Tecnología Bluetooth. En este tipo de alianzas, una vez desarrollada la tecnología, tal y como ocurrió con la Tecnología Bluetooth, la aplicación comercial que se le dé posteriormente se realizará de forma independiente por cada empresa. De esta manera, la creación de este tipo de alianzas en investigación y desarrollo resultan una forma organizativa muy atractiva ante entornos competitivos caracterizados por rápidos cambios tecnológicos y una dispersión geográfica de las fuentes de know-how (Teece, 1992).

Estrategia de cooperación 4: La EMN necesita socios tanto para desarrollar sus productos como para hacerlos llegar a todos los mercados.

En un principio, puede parecer que las empresas que se encuentran en esta situación son las que se enfrentan al peor escenario, al necesitar socios tanto para desarrollar el producto como el mercado. Sin embargo, las empresas que siguen esta estrategia no sólo pueden utilizarla con propósitos defensivos (hacer frente a otros competidores con mejor dotación de recursos), sino también ofensivos (crear una nueva categoría de productos). Las alianzas de corte defensivo suelen surgir como consecuencia de la pérdida de competitividad de una empresa frente a competidores de mayor tamaño. Este gap de competitividad lleva a la empresa a combinar sus recursos con los de otras empresas en una situación similar, buscando una masa crítica con la que hacer frente a sus principales competidores. Un ejemplo de esta estrategia lo podemos encontrar en la compañía española Fagor Electrodomésticos. Esta empresa quedó en desventaja frente a competidores europeos de mayor tamaño y tecnologías más avanzadas tras la incorporación de España a la Comunidad Económica

Europea. En ese momento emprendió una política de alianzas con la que hacer frente a competidores de mayor tamaño. La alianza más representativa es la denominada Eurodom, formada en 1991 con la francesa Thomson, que se amplió con la entrada en 1992 de la empresa británica General Domestic Appliances (GDA) y en 1993 de la empresa italiana Ocean. Eurodom surgió como respuesta para integrar empresas europeas que estuvieran pasando por las mismas dificultades en sus respectivos mercados y que aunando esfuerzos pudieran alcanzar economías de escala y niveles tecnológicos equiparables a los de las grandes empresas multinacionales. Además, las empresas que inicialmente formaron la alianza tenían un alcance geográfico complementario con lo que no existía una rivalidad directa entre los miembros y facilitaba el buen desarrollo del acuerdo. A este respecto, si bien en sus comienzos el principal objetivo de Eurodom era la integración de las compras de los socios para así obtener mayor poder de negociación ante los proveedores y economías de escala, los objetivos perseguidos evolucionaron gradualmente a la vez que aumentaba la confianza entre los miembros. Así, en una segunda etapa las empresas miembros de Eurodom comenzaron a realizar conjuntamente actividades en I+D, benchmarking y compras cruzadas preferentes —siempre con un compromiso implícito de no competencia directa entre los socios. Esta alianza global le sirvió a Fagor, y al resto de los socios, para ganar poder de negociación, mejorar sus procesos productivos dentro de la empresa, alcanzar economías de escala, así como conseguir masa crítica en sus actividades de I+D. Esta alianza no obstante, perdió pujanza en 1994 cuando Ocean y Thomson abandonaron la alianza tras la adquisición de Thomson por parte de Ocean. La alianza continuó funcionando con dos socios hasta 2001, momento en el que GDA fue adquirida por un competidor de Fagor; si bien Fagor ya era en ese momento una empresa competitiva a escala internacional¹.

No obstante, las alianzas de estas características que más relevancia suelen alcanzar son las aquellas de tipo ofensivo, orientadas al desarrollo de nuevas generaciones de productos que suponen un salto cualitativo frente a los existentes, normalmente aprovechando capacidades en posesión de diferentes empresas que, una vez combinadas, dan lugar a recursos de orden superior. Se trata de innovaciones que ninguna de las empresas participantes podría introducir y comercializar con éxito actuando en solitario².

4. Implicaciones para la gestión de las empresas multinacionales

Sobre la base de las consideraciones anteriormente expuestas cabe afirmar que la competitividad de las empresas ya no depende de los recursos y capacidades que puedan desarrollar internamente sino también de los recursos externos a los que pueda acceder bien a través de alianzas como de adquisiciones. La flexibilidad inherente a las alianzas las

1. Una información más detallada sobre el caso de Fagor Electrodomésticos se puede encontrar en García-Canal et al. (2002).

2. Este tipo de alianzas de corte ofensivo suelen integrar a empresas provenientes de diferentes industrias, aunque su trayectoria acabe convergiendo posteriormente en un mismo negocio. Un ejemplo lo encontraríamos en la alianza global creada entre Apple y AT&T para el desarrollo y comercialización del iPhone. Así el iPhone combina el diseño y desarrollo tecnológico de Apple con la red de distribución global de AT&T. Además esta alianza le permitió a Apple acceder a conocimiento sobre el mercado de la telefonía móvil. A este respecto, la necesidad de este tipo de alianzas fue puesta de manifiesto por K. Ohmae (1989) en un artículo de gran difusión, en el que también alertó de la complejidad inherente a este tipo de alianzas y los problemas de gestión que en ellas se pueden presentar —como fue, en el caso anterior, la alianza frustrada de Apple y Motorola previa a la firmada con AT&T para el desarrollo del iPhone.

hace especialmente atractivas en contextos en los que existe incertidumbre acerca de la necesidad de recursos externos y/o del potencial de beneficios que éstos pueden generar una vez combinados con los recursos de la empresa, así como en situaciones de incertidumbre económica como la actual. Así pues, la competitividad internacional de una empresa a día de hoy pasa por los acuerdos o alianzas que una empresa puede establecer con otras entidades que posean recursos complementarios, así como la forma en la que dichos acuerdos son gestionados. Por otro lado, el análisis previo también pone de manifiesto que todo tipo de empresas se pueden beneficiar de las alianzas globales, con independencia de su dotación de recursos previa, al haberse identificado las alianzas más adecuadas en cada contexto.

Por todas estas razones, la gestión de la cartera de alianzas de una empresa ocupa un lugar central en la implementación de su estrategia. Con todo, aunque es inevitable que las empresas deban acostumbrarse a convivir con las alianzas, cabe destacar que no necesariamente deben convivir siempre con las mismas alianzas o los mismos socios. Es necesario tener en cuenta que la evolución del entorno, el propio rendimiento de la alianza y, en especial, la reducción de la incertidumbre sobre la necesidad de los recursos externos puede exigir cambios en la composición de la cartera de alianzas. Por tanto, una gestión activa de la cartera de alianzas implica aprovechar la flexibilidad y adaptación al cambio de la que proveen estos acuerdos tan sólo en los casos en los que dicha flexibilidad aporte valor a la empresa. Por ello, las alianzas tienen un principio y deben tener también un fin que será o bien la disolución porque ya se alcanzó el objetivo perseguido con la misma —lo que supondría morir de éxito— o porque ya no se va a alcanzar —por un fracaso—; o bien conllevan la fusión de los socios para blo-

quear y consolidar las sinergias alcanzadas. La proliferación de las alianzas a nivel global, como las descritas en este artículo, ha hecho la labor de gestión de cada alianza, así como de la propia cartera de alianzas en su conjunto mucho más complicada. Cómo debe llevarse a cabo esa gestión no es el objetivo de este trabajo, pero lo que no cabe duda es que cada vez se hace más necesaria en las empresas la figura del director de alianzas, aquella persona encargada de negociar, supervisar y canalizar las relaciones con los socios. Así pues, del mismo modo que es importante la existencia de un directivo capaz de identificar y desarrollar alianzas generadoras de valor para la empresa, no menos importante es que éste sea capaz de identificar el momento óptimo para terminarla, bien porque ya no sea necesaria o porque deba evolucionar hacia una fusión o adquisición entre las partes.

.....

Bibliografía

Ansoff, H. I. (1965): Corporate strategy. New York: McGraw-Hill.

Arruñada, B. y Vázquez, X. H. (2006): "When your contract manufacturer becomes your competitor", Harvard Business Review, Vol. 84, No. 9, Sept., pp. 135-145.

García-Canal, E.; López, C; Rialp, J. y Valdés, A. (2002): "Accelerating international expansion through global alliances: A typology of cooperative strategies", Journal of World Business, 37, 91-107.

Obmae, K. (1989): "The Global Logic of Strategic Alliances", Harvard Business Review, Mar/Apr89, Vol. 67, Issue 2, p143-154.

Sánchez Lorda, P. y García-Canal, E. (2006): "Experiencia previa y reacción del mercado de capitales ante la formación de combinaciones empresariales", Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 28, pp. 27-54.

Teece, D. (1992): "Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress", Journal of Economic Behavior & Organization, 18, 1, pp. 1-25.