

LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA ESPAÑOLA MEDIANTE ALIANZAS ESTRATÉGICAS GLOBALES (1990-1997): PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

Marta M^a Vidal Suárez
Universidad de Oviedo

RESUMEN

En este trabajo se describen las principales características de las alianzas estratégicas globales realizadas por empresas españolas admitidas a cotización oficial en la Bolsa de Madrid. Como evidencia empírica se ha utilizado una base de datos creada al efecto, a partir de las noticias aparecidas en la prensa económica española durante el período 1990-1997. A partir de los datos analizados se propone una tipología de alianzas globales en función del contenido de las mismas en el momento de su creación. Asimismo, se ha observado una mayor propensión a la creación de alianzas globales con un sólo socio perteneciente al mismo sector de actividad y procedente, fundamentalmente, de la UE, así como un predominio de alianzas en los sectores financiero, eléctrico y de comunicaciones.

INTRODUCCIÓN

Las alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación se pueden definir como toda aquella decisión estratégica adoptada por dos o más empresas independientes que optan por coordinar parte de sus acciones para la consecución de un objetivo, sin que ninguna quede subordinada a la voluntad de la otra¹.

Estos acuerdos de cooperación son un medio frecuentemente utilizado por las empresas para internacionalizarse. A través de ellas la empresa puede penetrar con rapidez en aquéllos mercados en los que no cuenta con una buena implantación. Se pueden distinguir tres grandes bloques de alianzas para la internacionalización (García-Canal *et al*, 1998). Así, de un lado, las empresas pueden crear alianzas con socios internacionales —normalmente con socios locales— para desarrollar sus actividades en un único país. De otro, las empresas pueden formular alianzas internacionales para desarrollar sus actividades en varios países, estableciendo, por tanto, una alianza global. Por último, se pueden establecer acuerdos de cooperación con socios del mismo país para facilitar la internacionalización conjunta de todos los socios. De todas ellas, las alianzas locales han sido las más frecuentes, mientras que las globales han sido las de más reciente desarrollo.

En este sentido, las alianzas globales se pueden definir como aquéllas que se formulan para coordinar la actuación en varios países, buscando el desarrollo de relaciones de complementariedad a escala global. Estas alianzas surgen como una respuesta a los procesos de globalización y cambio tecnológico que han caracterizado a la última década, obligando a las empresas a posicionarse con rapidez para hacer frente a la creciente interrelación e integración de los mercados (Porter y Fuller, 1986; Ohmae, 1989). De este modo, las empresas definen su estrategia internacional con base en su participación en diversas alianzas estratégicas, frente a las alianzas convencionales para entrar en un determinado país. De hecho, el uso generalizado de este tipo de alianzas hace que incluso se haya llegado a hablar de un nuevo orden económico internacional denominado capitalismo de alianzas (Gerlach, 1992; Dunning, 1995; Yoshino y Rangan, 1996). No obstante, los estudios acerca de este tipo de colaboración resultan aún muy escasos.

Así, la revisión de la literatura ha puesto de manifiesto que existen pocas evidencias empíricas acerca de las alianzas estratégicas globales. Por esta razón, el presente trabajo —que forma parte de un estudio más amplio— pretende analizar la expansión internacional de las empresas españolas a través de la creación de alianzas estratégicas globales con socios internacionales.

Con este fin se ha construido una base de datos —en adelante BD— a partir de las noticias publicadas por la prensa económica de cobertura nacional durante el período comprendido entre 1990-1997, ambos inclusive², para las empresas españolas admitidas a cotización oficial en la Bolsa de Madrid durante el citado período. En total se han identificado 91 alianzas globales realizadas por 28 empresas espa-

¹ Para más detalle véase Fernández (1993); Genescà (1995); Menguzzato (1995) y Salas (1989).

² En concreto, la revisión de la prensa se ha realizado a partir de la Base de Datos de Prensa Baratz para los diarios económicos *Expansión*, *Cinco Días*, *La Gaceta de los Negocios* y el diario *El País*.

ñolas³, todas ellas formuladas y/o desarrolladas durante la década de los 90. La base incluye, además, noticias relativas a: ampliaciones y/o modificaciones de alianzas previamente formuladas, tanto en su contenido, ámbito geográfico o número de socios; proyectos desarrollados por tales alianzas a lo largo de su vida, así como posteriores modificaciones y/o rupturas de los mismos; intercambios minoritarios de participaciones posteriores a la creación de la alianza e intercambio de puestos entre los socios en los respectivos Consejos de Administración. Por último, se han recogido aquéllos casos para los que la prensa ofrecía información sobre la paralización y ruptura de la alianza.

La estructura del trabajo es como sigue: en primer lugar, se establece una tipología de alianzas globales en función de su contenido y ámbito de actuación. A continuación, se describen algunas de las principales características que definen a las alianzas globales previamente identificadas y, por último, se recogen las principales conclusiones.

TIPOLOGÍA DE ALIANZAS GLOBALES

A partir del análisis de las noticias identificadas en la BD se han identificado tres grandes categorías de alianzas globales, atendiendo al contenido que se les atribuye en el momento de su creación.

Alianzas cuyo objetivo es el *intercambio recíproco de negocio* o intercambio de redes de distribución entre los socios, identificándose un total de 26. Se trata de las alianzas globales más sencillas y permiten aprovechar la implantación complementaria internacional de los socios. En concreto, se basan en la explotación recíproca de infraestructura comercial de los socios, bien para vender los productos o bien para prestar servicios a los clientes en el exterior. Así, por ejemplo, muchas entidades financieras españolas han establecido acuerdos de cooperación con otros bancos internacionales para la prestación recíproca de servicios bancarios a los clientes con intereses en los mercados objetivo de sus socios.

Alianzas abiertas o *acuerdos marco* para coordinar acciones conjuntas en el exterior, de forma que sea posible desarrollar y/o explotar conjuntamente una infraestructura internacional con el socio, invirtiendo conjuntamente en nuevos países y/o segmentos de mercado. En concreto, se han identificado un total de 59 alianzas de estas características. Un rasgo distintivo de este tipo de alianzas es su carácter poco definido en origen —consisten en un compromiso de actuación coordinada, quedando todo o parte del contenido sin definir— de forma que pueden ser objeto y contenido de múltiples actividades, por lo que presentan un mayor potencial de desarrollo, aunque también cierta incertidumbre respecto a su consolidación y evolución.

Así, estas alianzas pueden surgir, en primer lugar, a partir de unos objetivos definidos pero con vocación de desarrollo posterior. Por ejemplo, pueden incluir el intercambio de redes de distribución entre los socios pero con la intención de desarrollar nuevos proyectos conjuntos en un futuro; o bien, en segundo lugar, pueden surgir a partir de un protocolo de colaboración, en el que no existe ningún proyecto definido de antemano. En total, se han identificado 21 y 38 alianzas respectivamente.

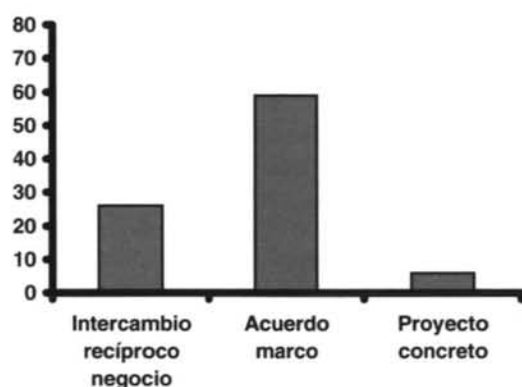
Por ejemplo, Dragados y Bouygues crearon en el año 1991 una alianza global para desarrollar proyectos de inversión conjuntos en Latinoamérica y Portugal, susceptibles de ser ampliados a nuevas áreas geográficas de interés para ambos socios. De otro lado, ENDESA ha suscrito acuerdos de colaboración marco con otras eléctricas europeas —EDF, RWE, entre otras,— para el desarrollo de proyectos conjuntos. En concreto, el acuerdo con EDF se ha ido materializando progresivamente en el desarrollo de proyectos concretos como, por ejemplo, un proyecto de gasificación en Argentina, la adquisición de una central eléctrica en Portugal o la puesta en marcha de la central de Puertollano.

Alianzas que nacen para desarrollar un *proyecto concreto* de ámbito supranacional, que por su complejidad tecnológica y/o financiera requiere la colaboración de varios socios internacionales. Son alianzas limitadas en su contenido, en principio, al proyecto que les da origen. En total, se han identificado 6 alianzas de este tipo, 5 de las cuáles han sido suscritas por Telefónica. Así, por ejemplo, ésta se ha unido a las multinacionales ATT y MCI para la construcción de un cable submarino en Hispanoamérica y a las principales operadoras europeas de telecomunicaciones para la creación de una cadena global de servicios.

En la siguiente sección se detallan las características más relevantes de las alianzas globales identificadas en la BD, presentando el perfil característico de la tipología de alianzas que se acaba de plantear.

³Recientemente, dos de estas empresas se han fusionado; concretamente, el BCH y el B. Santander.

GRÁFICO 1: DISTRIBUCIÓN DE LAS ALIANZAS GLOBALES SEGÚN SU OBJETIVO INICIAL



Fuente: elaboración propia

CARACTERÍSTICAS DE LAS ALIANZAS GLOBALES

TENDENCIAS SECTORIALES

Las alianzas globales identificadas en la BD se han clasificado sectorialmente siguiendo un doble criterio: la clasificación SIC y la clasificación de actividades económicas de la Bolsa de Madrid, por tratarse todas ellas de empresas que cotizan en Bolsa. En el Cuadro 1 se recogen los sectores de actividad que presentan una mayor tendencia a la creación de alianzas globales. En él se observa que tres sectores concentran un porcentaje superior al 80% de las alianzas identificadas en la BD: el sector *bancario*, el de *comunicaciones* y el *eléctrico*, ocupando los sectores de construcción y químicas un distante segundo lugar. Se trata, además, de sectores que han estado sometidos a importantes cambios en su estructura competitiva. En consecuencia, la formulación de alianzas globales podría interpretarse como una respuesta por parte de las empresas al nuevo entorno de competencia internacional provocado por la entrada en vigor del mercado único europeo o la desregulación en los sectores energético y de telecomunicaciones.

Asimismo, las alianzas globales identificadas se caracterizan por un elevado grado de concentración empresarial, de forma que más de un 66% de las alianzas han sido realizadas por tan sólo 8 empresas. Cabe destacar el caso de la empresa Telefónica que a lo largo de período analizado ha llegado a participar en 18 alianzas globales. En el Cuadro 2 aparecen recogidas las empresas que han formulado un mayor número de alianzas globales.

CUADRO 1: SECTORES DE ACTIVIDAD CON MAYOR PROPENSIÓN A LA CREACIÓN DE ALIANZAS GLOBALES SEGÚN LA BD

SIC	COD SIC	NUMERO ALIANZAS	BOLSA MADRID	NUMERO ALIANZAS
CONSTRUCCIONES PESADAS	16	6	ALIMENTACIÓN	2
FABRICANTES TABACO	21	2	CEMENTOS Y CONSTRUCCIÓN	6
EDITORIAL – ARTES GRÁFICAS	27	1	INMOBILIARIAS	1
PETRÓLEO Y DERIVADOS	29	5	TRANSPORTES/COMUNICACIONES	18
COMUNICACIONES	48	18	BANCOS	39
SERVICIOS AGUA, ELECTRICIDAD, GAS Y SANITARIOS	49	16	COMERCIO Y SEGUROS	3
DETALLISTAS PRENDAS VESTIR	56	1	ELÉCTRICAS	16
BANCOS - CAJAS AHORRO	60	39	QUÍMICAS Y ENERGÍA	5
SEGUROS Y REASEGUROS	63	1	TEXTIL Y PAPELERA	1
BIENES RAÍCES	65	2		

Fuente: elaboración propia

CUADRO 2: EMPRESAS QUE HAN CREADO UN MAYOR NUMERO DE ALIANZAS GLOBALES SEGÚN LA BD

EMPRESA	NUMERO ALIANZAS
TELEFONICA	18
BCH *	8
BBV	7
B. POPULAR	6
B. SANTANDER	6
ENDESA	5
IBERDROLA	5
UNION FENOSA	5

*Tres de estas alianzas fueron creadas con anterioridad a la fusión del B. Central y el B. Hispano-Americano. Fuente: elaboración propia

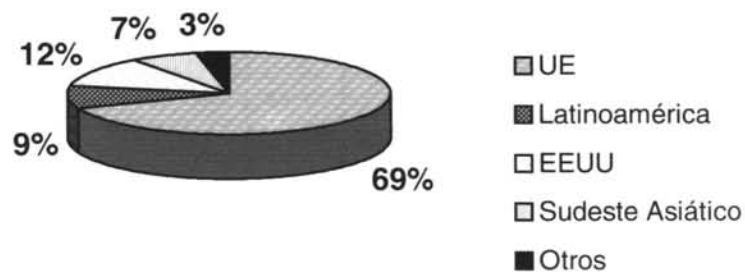
Perfil socio

Por lo que respecta al socio cabe señalar que existe una elevada tendencia a formular alianzas con socios pertenecientes al mismo sector de actividad (clasificación SIC dos dígitos). En concreto, el 83,5% de las alianzas identificadas. En consecuencia, el objetivo de la alianza firmada entre ambos afecta a dicho sector. Así, se ha constatado, que el 50% de las alianzas creadas tienen como finalidad desarrollar y/o potenciar en negocio central de ambos socios, o bien, algún área concreta relacionada con dicho negocio central –en un 44%. Sólo en el 6% de los casos el objetivo de la alianza pretende la diversificación sectorial.

De otro lado, se ha podido observar un predominio absoluto de las alianzas creadas por tan solo dos socios —un 88% de las alianzas identificadas. Este resultado es consistente, aunque ligeramente superior, al obtenido en trabajos anteriores sobre acuerdos de cooperación suscritos por empresas españolas (García-Canal, 1992; Menguzzato, 1992; Sanchis y Urra, 1994; Rialp y Rialp, 1996) e internacionales (Morris y Hergert, 1987). En este sentido cabe hacer una observación: las alianzas cuyo objetivo es desarrollar un proyecto concreto exigen, por términos generales, un número de socios superior debido a la propia naturaleza de la alianza, comentada en la sección anterior. De hecho, 5 de las 6 alianzas identificadas requerían más de dos socios.

Asimismo, se ha observado que existe un claro predominio de las alianzas suscritas con socios europeos —un 69% de los casos, seguidas de socios estadounidenses y latinoamericanos. En el Gráfico 2 se recoge la distribución geográfica de los socios.

GRÁFICO 2: CLASIFICACIÓN DE LAS ALIANZAS GLOBALES ATENDIENDO AL ÁREA DE PROCEDENCIA DEL SOCIO



ÁMBITO ACTUACIÓN

A partir de la información recogida en la BD se ha procedido a agrupar a las alianzas globales en tres categorías en función de su área objetivo: en primer lugar, alianzas cuyo objetivo es coordinar la actuación de los socios en dos países, en concreto en los países origen de cada uno de los socios; en segundo lugar alianzas que vinculan sus objetivos a un solo área geográfica y, por último, alianzas que persiguen desarrollar sus actividades en varias áreas. Tal como era de esperar existe una clara relación entre

el ámbito de actuación de la alianza y su contenido, de acuerdo con la tipología de alianzas globales establecida en la primera parte del trabajo, como se recoge en el Cuadro 3.

Así, las alianzas cuyo objetivo es el intercambio recíproco de negocio o redes de distribución entre los socios tienden a limitar su ámbito de actuación a los países de origen de cada uno de ellos. De otro lado, los acuerdos marco, esto es, las alianzas con mayor vocación de desarrollo que persiguen coordinar la actuación internacional de los socios, presentan una mayor tendencia a ampliar su ámbito de actuación a varias regiones geográficas. Así, un 36% de tales alianzas pretende desarrollar proyectos conjuntos en todo el mundo. Por último, las alianzas que nacen para desarrollar un proyecto concreto, suelen concentrarse en una sólo región geográfica. Ello puede explicarse por la propia naturaleza de la alianza, que como se ha comentado anteriormente, exige la colaboración de varios socios internacionales, normalmente pertenecientes a un ámbito geográfico próximo, y, además, el proyecto que tratan de poner en marcha suele hacer referencia a tal ámbito. Como ejemplo cabe citar la unión de las cinco mayores operadoras de telecomunicaciones de Europa, entre ellas Telefónica, en 1994 para desarrollar una red piloto de banda ancha, con la pretensión de constituir una base técnica de las autopistas de la información para el mercado europeo.

Por lo que respecta a tendencias geográficas cabe señalar que la UE se constituye en el área objetivo más frecuente, en un 50% de los casos, seguida de Latinoamérica, con un 16%.

CUADRO 3: DISTRIBUCIÓN DE LAS ALIANZAS EN FUNCIÓN SU OBJETIVO Y ÁMBITO DE ACTUACIÓN

	DOS PAÍSES	UNA REGIÓN	TODO EL MUNDO	TOTAL
INTERCAMBIO RECÍPROCO NEGOCIO	24 92,3% (7,0)	1 3,8% (-4,2)	1 3,8% (-3,1)	26
ACUERDO MARCO	9 15,3% (-5,7)	29 49,2% (3,2)	21 35,6% (2,7)	59
REALIZACIÓN PROYECTO CONCRETO	0 0% (-1,9)	4 66,7% (1,5)	2 33,3% (0,4)	6
TOTAL	33	34	24	91
<i>CHI CUADRADO= 50,28; (4 G.L.); (P<=0,001)</i>				

*Residuos ajustados entre paréntesis. Fuente: elaboración propia

FORMAS DE GOBIERNO

Las alianzas globales identificadas en la BD se caracterizan, en general, por presentar una tendencia reducida a la creación de empresas conjuntas como método de gestión de las mismas. De hecho, sólo 27 de las 91 alianzas identificadas se concretaron en la creación de una empresa conjunta al formalizar la alianza. No obstante, y tal cómo se observa en el Cuadro 4 cabe destacar que las alianzas cuyo objetivo es la realización de un proyecto concreto, tienden a materializarse en una empresa conjunta. Ello puede ser debido a las peculiaridades de tales alianzas: contenido muy específico; un mayor número de socios y un ámbito temporal limitado a la propia consecución del proyecto. No obstante lo anterior, es preciso señalar que la empresas conjunta si constituye una fórmula muy habitual en la gestión de los proyectos concretos que surgen a partir de las alianzas marco.

La esencia de una empresa conjunta como forma de gobierno es que las actividades objeto de la cooperación son coordinadas por una jerarquía administrativa controlada por los socios (García-Canal, 1996). Por esta razón, son más apropiadas para proyectos cuyo contenido se encuentra delimitado pues no es habitual que los socios definan en la empresa conjunta la naturaleza de las actividades objeto del acuerdo.

CUADRO 4: DISTRIBUCIÓN DE LAS ALIANZAS GLOBALES EN FUNCIÓN DE SU OBJETIVO Y FORMA CONTRACTUAL

	NO EMPRESA CONJUNTA	EMPRESA CONJUNTA	TOTAL
INTERCAMBIO RECÍPROCO NEGOCIO	26 100% (3,9)	0 0% (-3,9)	26

	NO EMPRESA CONJUNTA	EMPRESA CONJUNTA	TOTAL
ACUERDO MARCO	37 62,7% (-2,2)	22 37,3% (2,2)	59
REALIZACIÓN PROYECTO CONCRETO	1 16,7% (-3,0)	5 83,3% (3,0)	6
TOTAL	64	27	91
CHI CUADRADO= 20,89; (2 G.L.); (P<0,001)			

*Residuos ajustados entre paréntesis. Fuente: elaboración propia

Por otro lado, un 32% de las alianzas identificadas en la BD contaba o preveía una participación accionarial minoritaria por parte de alguna de las empresas participantes en el capital de sus socio/s, resultando las participaciones minoritarias igualmente frecuentes que las bilaterales. Tal como se observa en el Cuadro 5, los cruces accionariales minoritarios van unidos a las alianzas que presentan mayor vocación de desarrollo, es decir, a alianzas genéricas que no se pactan para la consecución de un objetivo único.

CUADRO 5: DISTRIBUCIÓN DE LAS ALIANZAS GLOBALES EN FUNCIÓN DE SU OBJETIVO Y LA EXISTENCIA DE CRUCES ACCIONARIALES ENTRE LOS SOCIOS

	NO CRUCE ACCIONARIAL	CRUCE ACCIONARIAL	TOTAL
INTERCAMBIO RECÍPROCO NEGOCIO	25 96,2% (3,6)	1 3,8% (-3,6)	26
ACUERDO MARCO	31 52,5% (-4,3)	28 47,5% (4,3)	59
REALIZACIÓN PROYECTO CONCRETO	6 100% (1,7)	0 0% (-1,7)	6
TOTAL	62	29	91
CHI CUADRADO= 18,81; (2 G.L.); (P<0,001)			

*Residuos ajustados entre paréntesis. Fuente: Elaboración propia

Dado el carácter menos definido de tales alianzas y la ausencia de empresas conjuntas u otras formas de gobierno análogas en la gestión de dichas alianzas, los cruces accionariales entre los socios pueden desempeñar, entre otras funciones, una prueba de la intención de comportamiento cooperativo por parte de la empresa y de su permanencia en la alianza. En este sentido, se observa un cierto grado de sustituibilidad entre las participaciones minoritarias y la creación de empresas conjuntas o asociaciones que posean sus propios órganos de gobierno —el Cuadro 6 recoge evidencia empírica al respecto. En consecuencia, estos cruces accionariales pueden desarrollar el papel de garantía e instrumento que facilita la negociación entre los socios cuando la alianza no se ha materializado en proyectos que cuenten con su propia unidad de gestión y control.

CUADRO 6: DISTRIBUCIÓN DE LOS ACUERDOS MARCO EN FUNCIÓN DE SU FORMA CONTRACTUAL Y LOS CRUCES ACCIONARIALES PREVISTOS ENTRE LOS SOCIOS

	NO CRUCE ACCIONARIAL	CRUCE ACCIONARIAL	TOTAL
NO EMPRESA CONJUNTA	14 45,2% (-2,9)	17 54,8% (2,9)	31
EMPRESA CONJUNTA	23 82,1% (2,9)	5 17,9% (-2,9)	28
TOTAL	37	22	59
CHI CUADRADO= 8,604; (1 G.L.); (P=0,003)			

*Residuos ajustados entre paréntesis. Fuente: elaboración propia

EVOLUCIÓN

El análisis de la evolución de las alianzas identificadas en la BD se ha realizado limitando el número de casos a 59, es decir, a los acuerdos marco cuyo objetivo es coordinar la actuación conjunta de los socios en varios países y que, por tanto, presentan un carácter más abierto. El resto de alianzas, esto es, las alianzas que persiguen el intercambio recíproco de negocio o el desarrollo de un proyecto concreto no han evolucionado, hasta el momento, a un acuerdo de cooperación más amplio.

Un indicador de la evolución de tales alianzas ha sido el número de proyectos concretos desarrollados por las mismas y, recogidos por la prensa económica, durante el período de vida de la alianza. El Cuadro 7 presenta evidencia empírica al respecto.

De otro lado, se ha observado si existía alguna relación entre el número de proyectos desarrollados y la realización de cruces accionariales. Así, y tal como se refleja en el Cuadro 8 existe una tendencia claramente significativa a desarrollar dos o más proyectos cuando se ha producido un intercambio accionarial minoritario entre los socios. La existencia del cruce accionarial ayuda a reducir la incertidumbre a la que se enfrentan los socios, contribuye a generar confianza entre ellos y facilita futuras negociaciones que pueden desembocar en la materialización de nuevos proyectos.

CUADRO 7: DISTRIBUCIÓN DE LAS ALIANZAS GLOBALES PARA LA COORDINACIÓN DE INVERSIONES EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE PROYECTOS DESARROLLADOS

	NINGÚN PROYECTO	UN PROYECTO	DOS PROYECTOS O MÁS	TOTAL
ACUERDO MARCO CON PROYECTOS DEFINIDOS	1 4,8% (-3,7)	10 47,6% (2,6)	10 47,6% (1,2)	21
ACUERDO MARCO SIN DEFINIR	20 52,6% (3,7)	6 15,8% (-2,6)	12 31,6% (-1,2)	38
TOTAL	21	16	22	59
<i>CHI CUADRADO= 14,69; (2 G.L.); (P=0,001)</i>				

*Residuos ajustados entre paréntesis. Fuente: elaboración propia

CUADRO 8: DISTRIBUCIÓN DE LOS ACUERDOS MARCO EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE PROYECTOS DESARROLLADOS Y LA EXISTENCIA DE CRUCES ACCIONARIALES ENTRE LOS SOCIOS

	NINGÚN PROYECTO	UN PROYECTO	DOS PROYECTOS O MÁS	TOTAL
NO CRUCE ACCIONARIAL	16 51,6% (2,7)	10 32,3% (0,9)	5 16,1% (-3,5)	31
CRUCE ACCIONARIAL	5 17,9% (-2,7)	6 21,4% (-0,9)	17 60,7% (3,5)	28
TOTAL	21	16	22	59
<i>CHI CUADRADO= 13,18; (2 G.L.); (P=0,001)</i>				

*Residuos ajustados entre paréntesis. Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

En el trabajo realizado se han identificado un total de 91 alianzas globales realizadas por 28 empresas que presentan el siguiente perfil característico: suelen estar creadas por dos socios provenientes de países desarrollados, principalmente de la UE y pertenecientes al mismo sector de actividad que la empresa española. Asimismo, se ha observado que los sectores de actividad con mayor tendencia a la formulación de alianzas globales son el financiero, el eléctrico y el de comunicaciones. Las alianzas globales identificadas tienen como principal área objetivo la UE, seguidas de Latinoamérica.

De otro lado, y a partir del análisis realizado se propone la siguiente tipología de alianzas estratégicas globales, destacando alguna de sus peculiaridades:

1. Alianzas que persiguen *intercambio de negocio* o redes comerciales entre los socios. Se caracterizan porque su ámbito de actuación suele restringirse a los países de origen de los socios —suelen estar formadas exclusivamente por dos socios. Se trata de alianzas poco estructuradas, en el sentido de que no se materializan en empresas conjuntas u otras fórmulas de gobierno con órganos propios que se encarguen de la gestión de la alianza (Menguzzato, 1992). Asimismo, no es frecuente la existencia de cruces accionariales entre los socios. Ello puede explicarse en base a la relación de reciprocidad que se establece en el acuerdo, lo que simplifica su gestión organizativa, de forma que no suelen ser necesarios mecanismos adicionales de gestión. Estas alianzas han sido suscritas, principalmente, por empresas pertenecientes al sector financiero.
2. *Acuerdos marco*, esto es, alianzas que persiguen la realización conjunta de inversiones por parte de los socios. Su alcance es mucho más amplio y, normalmente, concentran su actuación en una región geográfica, principalmente la UE, si bien presentan una tendencia superior a la media a realizar inversiones en todo el mundo. Al igual que las anteriores suelen estar formadas por tan sólo dos socios. De igual modo, no suele ser frecuente la creación de una empresa conjunta como vía de gestión de la alianza. No obstante, en estas alianzas se observa una relación de sustitución entre la creación de empresas conjuntas y la realización de intercambios accionariales. Asimismo, se ha constatado una tendencia al desarrollo de proyectos concretos posteriores a la alianza en aquéllos acuerdos de cooperación en los que existía intercambio accionarial. La existencia de estos cruces accionariales ayuda a reducir la incertidumbre a la que se enfrentan los socios, facilitando futuras negociaciones que pueden desembocar en la materialización de nuevos proyectos.
3. Alianzas que se crean para el desarrollo de un *proyecto concreto* de ámbito supranacional que exige la colaboración de varios socios internacionales. Se caracterizan por estar formadas por más de dos socios y por instrumentarse a través de la creación de una empresa conjunta. Sin embargo, en este caso no suelen existir intercambios accionariales entre los socios. Otra característica adicional de este tipo de alianzas es que suele existir relación previa entre los socios, normalmente a través de una alianza local antes de constituir la alianza global. Estas alianzas no suelen evolucionar, una vez desarrollado el proyecto concreto, a un acuerdo de cooperación más amplio.

BIBLIOGRAFÍA

- DUNNING, J.H. (1995): "REAPPRAISING THE ECLECTIC PARADIGM IN AN AGE OF ALLIANCE CAPITALISM", *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES*, 26 (3), 461-491.
- FERNÁNDEZ, E. (1993): *ALIANZAS ESTRATÉGICAS*, INSTITUTO FOMENTO REGIONAL, OVIEDO.
- GARCÍA-CANAL, E. (1992): "LA COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL EN ESPAÑA: CARACTERÍSTICAS DE LOS ACUERDOS SUSCRITOS ENTRE 1986-1989", *ECONOMÍA INDUSTRIAL*, JULIO-AGOSTO, 113-122.
- GARCÍA-CANAL, E. (1996): "CONTRACTUAL FORM IN DOMESTIC AND INTERNATIONAL STRATEGIC ALLIANCES", *ORGANIZATION STUDIES*, 17 (5), 773-794.
- GARCÍA-CANAL, E.; LÓPEZ, C.; RIALP, J. Y A. VALDÉS (1998): *LAS ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN COMO MEDIO DE INTERNACIONALIZACIÓN: EXPERIENCIAS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS*, CENTRE D'ECONOMIA INDUSTRIAL.
- GENESCÀ, E. (1995): "ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN Y COMPETITIVIDAD" EN CUERVO A. (DIR.): *DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE LOS NOVENTA. HOMONAJE AL PROFESOR MARCIAL-JESÚS LÓPEZ MORENO*, CIVITAS, MADRID, 439-455.
- GERLACH, M. (1992): *ALLIANCE CAPITALISM: THE SOCIAL ORGANIZATION OF JAPANESE BUSINESS*, OXFORD UNIVERSITY PRESS, OXFORD.
- MENGUZZATO, M. (1992): "LA COOPERACIÓN: UNA ALTERNATIVA PARA LA EMPRESA DE LOS 90", *DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN*, 4, 54-62.
- MORRIS, D. Y M. HERGERT (1987): "TRENDS IN INTERNATIONAL COLLABORATIVE AGREEMENTS", *COLUMBIA JOURNAL OF WORLD BUSINESS*, SUMMER, 54-62.
- OHMAE, K. (1989): "THE GLOBAL LOGIC OF STRATEGIC ALLIANCES", *HARVARD BUSINESS REVIEW*, MARCH-APRIL, 143-154.
- PORTER, M. Y M. FULLER (1986): "COALITIONS AND GLOBAL STRATEGY", EN PORTER M. (ED.): *COMPETITION IN GLOBAL INDUSTRIES*, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON.
- RIALP, A. Y J. RIALP (1996): "EL PAPEL DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA: UN ANÁLISIS EMPÍRICO", *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, 60, 248-266.
- SALAS, V. (1989): "ACUERDOS DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS. BASES TEÓRICAS", *ECONOMÍA INDUSTRIAL*, 266, 47-60.
- SANCHÍS, J. Y J. URRÁ (1994): "LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS GLOBALES: UN ESTUDIO EMPÍRICO", *REVISTA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA*, 3 (2), 83-102.
- YOSHINO, M. Y S. RANGAN (1996): *LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS*, ARIEL, BARCELONA.