

**UNA TIPOLOGÍA DE LAS ALIANZAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN UTILIZADAS
POR LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS (1986-1989)**

Esteban GARCÍA CANAL
Ana VALDÉS LLANEZA
Universidad de Oviedo

RESUMEN

En este trabajo se analizan con carácter exploratorio diferentes tipos de alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación que pueden ser adoptadas por una empresa a la hora de internacionalizarse. En concreto, se identifica una tipología de alianzas estratégicas basada en la nacionalidad de los socios, así como en el ámbito geográfico de las operaciones. Al mismo tiempo se presentan evidencias empíricas respecto de las características distintivas que presenta cada tipo de alianza, relativas a acuerdos de cooperación creados por empresas españolas durante el periodo 1986-1989.

UNA TIPOLOGÍA DE LAS ALIANZAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN UTILIZADAS POR LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS (1986-1989)*

Esteban GARCÍA CANAL
Ana VALDÉS LLANEZA
Universidad de Oviedo

1. INTRODUCCIÓN

Aunque son varias las razones aducidas para justificar la internacionalización de las empresas, la explicación más usual se basa en la posesión por parte de éstas de determinados activos —el conocimiento y la experiencia ganada en un país— susceptibles de ser explotados en otros mercados geográficos con un bajo coste. Podría decirse que la posesión de este tipo de activos es una condición necesaria para una expansión internacional con garantías. La razón por la que la posesión de estos activos conduce a la internacionalización es que la venta de los mismos presenta elevados costes de transacción, por lo que la forma natural de explotar las posibilidades de estos activos es mediante la creación de filiales de plena propiedad: de esta forma la empresa recoge todos los posibles beneficios de la utilización de sus recursos en el extranjero, sin que exista el riesgo de difusión de sus conocimientos y evitando una coordinación innecesaria de sus operaciones con otros socios. Esta interpretación es la base de lo que se conoce como teoría de la internalización [Buckley y Casson (1976), Teece (1976, 1977), Hennart (1982)].

No obstante, esta explotación internacional de las capacidades de la empresa requiere la disposición de suficientes recursos financieros, conocimiento de las necesidades locales, acceso a las redes de distribución y una estructura organizativa que le permita actuar con rapidez en cada mercado, al tiempo que consigue una eficaz coordinación de sus actividades

* El trabajo se ha beneficiado del apoyo financiero de la Universidad de Oviedo (Proyecto DF-95-212-3) y de la CICYT (Proyecto SEC96-0748).

internacionales. Cuando la empresa no reúne todas estas condiciones, necesita cooperar con alguna otra entidad que aporte estos recursos adicionales. Esta circunstancia explica la importancia de las estrategias de cooperación en el ámbito internacional, importancia que ha ido aumentando a medida que se ha intensificado el proceso de globalización de los mercados.

El presente trabajo analiza con carácter exploratorio las diferentes estrategias u orientaciones hacia la cooperación que puede mantener una empresa a la hora de internacionalizarse. Nuestro interés está en aquellas alianzas que se crean para impulsar proyectos de internacionalización *activos* (Alonso, 1994; Rialp y Rialp, 1996); esto es, alianzas que tienen como principal objetivo favorecer la penetración de la empresa en mercados en los que no cuenta con una buena implantación. En concreto se presenta una tipología de alianzas estratégicas —o acuerdos de cooperación— basada en la nacionalidad de los socios, así como en el ámbito geográfico de las operaciones. Al mismo tiempo, se ofrecen evidencias empíricas referidas a alianzas creadas por empresas españolas durante el período 1986-1989, respecto de las características distintivas que presentan tales alianzas.

El interés del trabajo radica, desde el punto de vista teórico, en que se presenta una tipología de alianzas para la internacionalización, en la que cada tipo de alianza identificado presenta un perfil claramente diferenciado del resto, a la luz de los datos utilizados. Por otro lado, desde el punto de vista del análisis del comportamiento de la empresa española, el trabajo nos muestra evidencias sobre como han utilizado nuestras empresas este tipo de alianzas en un periodo, 1986-1989, marcado por importantes procesos de apertura y liberalización de la economía española y que, por tanto, ha propiciado muchas alianzas de estas características. La estructura del trabajo es la siguiente: En la sección 2 se revisa el papel asignado desde la literatura sobre internacionalización de la empresa y estrategia internacional a las alianzas estratégicas, identificando dos dimensiones que permiten construir una tipología de alianzas: la nacionalidad de los socios y el ámbito geográfico de las actividades. En la sección 3 se analizan las principales características distintivas de cada tipo de alianza identificado en la sección

anterior, contrastando sus diferencias en una muestra alianzas creadas por empresas españolas. Por último, en el epígrafe 4 se sintetizan los principales resultados obtenidos.

2. LAS ALIANZAS EN LA LITERATURA SOBRE ESTRATEGIA INTERNACIONAL

Dentro de la literatura sobre internacionalización de la empresa pueden distinguirse dos grandes orientaciones en el tratamiento que se realiza de los acuerdos de cooperación entre empresas como herramienta estratégica: una que considera la realización de acuerdos de cooperación como una opción secundaria para la entrada en un nuevo mercado; y, otra, que considera los acuerdos de cooperación como una opción estable para la organización de las actividades internacionales de la empresa.

La primera orientación ha sido la que tradicionalmente se ha mantenido dentro de la literatura sobre internacionalización. Dentro de una visión del proceso de expansión internacional compatible con la teoría de la internalización, se asume que la utilización de alianzas tan sólo es justificable en dos casos:

- a) En caso de existir desconocimiento del mercado (Stopford y Wells, 1972; Hamel *et al.*, 1989; Hennart, 1991;). En este caso, los recursos específicos de la empresa son insuficientes para explotar ese mercado, debiendo complementarlos con los de otro socio, a través de diversas fórmulas de cooperación, aunque la más utilizada en la práctica y más citada en la literatura es la de empresa conjunta.
- b) Por factores políticos. Este es el caso de aquellos asentamientos en países con riesgo político elevado, o con gobiernos hostiles a las multinacionales que obliguen o faciliten la entrada en el país mediante algún tipo de alianza con un socio local. Éste era el argumento que inicialmente se daba dentro de la literatura sobre estrategia internacional para justificar las empresas conjuntas (Friedmann y Kalmanoff, 1961; Tomlinson, 1970), que posteriormente dio lugar a lo que se conoce como *enfoque del poder de negociación*,

integrado, entre otras, por las aportaciones de Fagre y Wells (1982), Lecraw (1984) o Kobrin (1987).

En ambos casos, una vez que la empresa ha adquirido las capacidades de las que carecía a través de procesos de aprendizaje organizativo, o cuando desaparecen los factores políticos adversos, se asume que la empresa abandonará la alianza para competir con una filial de plena propiedad. También en ambos casos, el ámbito de las actividades de cooperación se entiende circunscrito a un país concreto: aquél en el que se precisa un socio local para obtener el conocimiento específico del país o la legitimidad ante los gobiernos. La cooperación no se considera que deba exceder del ámbito de ese país, al objeto de no asumir unos costes de coordinación innecesarios, en la medida en la que el socio local no tiene nada que aportar fuera de su país.

Esta visión de la cooperación internacional como opción secundaria ha ido perdiendo importancia progresivamente para dejar paso a una nueva orientación hacia la cooperación internacional, que empieza a ser considerada como una opción que va más allá de una mera alianza coyuntural para entrar en un nuevo mercado. En efecto, el propio paso del tiempo ha ido conformando a las alianzas como una forma apropiada de organización a escala global (Dunning, 1995, 470). Un factor importante en este proceso ha sido el de la globalización de los mercados, que al interrelacionar las diversas economías ha evidenciado la dificultad de integrar la actuación en los diferentes mercados de forma coherente cuando se mantienen múltiples alianzas con socios locales (Gomes-Caseres, 1989), al tiempo que ha aumentado la competencia internacional y la necesidad de varias fuentes de ventajas competitivas (Bartlett y Ghoshal, 1989). De este modo va surgiendo una segunda visión de la cooperación en la estrategia internacional de la empresa, en la que se la considera como una opción para competir a escala global que puede llegar a ser la más apropiada en determinadas circunstancias. Esta preferencia por la cooperación se justifica con base en consideraciones organizativas y de eficiencia, pues:

a) De un lado, aún cuando la empresa disponga internamente de todos los recursos necesarios para competir a escala global, la conclusión de acuerdos de cooperación permite aligerar la pesada carga que suponen los altos costes fijos asociados a la globalización y el cambio tecnológico —altos costes de I+D, de mantener una imagen de marca, así como una red de ventas y canales de distribución— (Ohmae, 1989; Dunning, 1995).

b) De otro, al margen de que la empresa dispusiera o no de suficientes recursos como para hacer frente a los costes fijos antes mencionados, la alternativa a la cooperación, las fusiones-adquisiciones, no tendría por qué ser más eficiente. De un lado, las adquisiciones plantean problemas de integración debido a diferencias culturales y a que la empresa adquirida-absorbida puede tener activos adicionales a los que se necesitan (Hennart y Reddy, 1997). De otro, la estructura organizativa resultante adolecería de una rigidez que la impediría obtener la coordinación y flexibilidad necesaria para competir a nivel mundial. En cualquier caso, el estilo de dirección centrado en el control y la propiedad al 100% se revela a todas luces ineficaz para el gobierno de una empresa global, ya que — como señala Ohmae (1989, p. 148) — "se puede comprar el capital de una empresa pero no se puede comprar la inteligencia, el espíritu, la iniciativa o la devoción de su gente".

Por todo ello, se propone como la mejor opción para competir a escala global la realización de diversos acuerdos de cooperación con una orientación a medio y largo plazo que permitan a las distintas empresas participantes acceder y coordinar sus actuaciones en diversos mercados (Ohmae, 1989; Perlmutter y Heenan, 1986; Contractor y Lorange, 1988), opción ésta que podría dar lugar a un nuevo sistema que algunos han denominado como *capitalismo de alianzas* (Gerlach, 1992; Dunning, 1995).

En los dos tipos de orientaciones que acabamos de estudiar se está asumiendo que las alianzas de internacionalización se realizan con socios extranjeros. No obstante, también se ha comentado dentro de la literatura sobre estrategia internacional el papel que desempeñan los acuerdos con socios locales, sobre todo en los primeros pasos de la

internacionalización (exportaciones). Este es el caso de los acuerdos *piggy back* —por los que una empresa implantada en el exterior pone a disposición de otra su infraestructura internacional— y el de los consorcios de exportación (Welch y Joynt, 1987; Lanzara *et al.* 1991; Renart, 1992).

Así pues, una revisión de la literatura nos apunta la existencia de diferentes tipos de alianzas para la cooperación, deducibles a partir de dos dimensiones clave: el ámbito geográfico de la alianza y la nacionalidad de los socios. En la siguiente sección analizamos las características distintivas que presenta cada uno de los tipos de alianza así definidos.

3. CARACTERÍSTICAS DE LAS ALIANZAS REALIZADAS POR EMPRESAS ESPAÑOLAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN EN EL PERIODO 1986-1989

Al objeto de detectar los rasgos distintivos de las alianzas que conforman la tipología antes mencionada se ha analizado una muestra de alianzas para la internacionalización suscritas por empresas españolas. Para ello, se ha extraído una muestra de acuerdos para la internacionalización de la base de datos elaborada por García Canal (1992). Ésta base fue construida partiendo de las noticias sobre la suscripción de acuerdos de cooperación publicadas en la prensa económica española —en concreto, se revisaron los diarios *Expansión* y *ABC-Diario de Economía*, así como la revista *Actualidad Económica*— entre los años 1986 y 1989. Dicha base de datos recoge todos los acuerdos (663 en total) en los que ha participado, al menos, una empresa española y cuya creación ha aparecido publicada en la prensa consultada incluyendo un mínimo de información relevante (forma contractual del acuerdo, identificación de los socios o funciones de los socios, entre otras características). Una descripción global de los principales resultados obtenidos al analizar la base de datos en su conjunto se encuentra en García Canal (1992).

Como nuestro interés estaba en aquellas alianzas que contribuían a una internacionalización activa de la empresa española, hemos seleccionado de la citada base de datos aquellos acuerdos en los que, con base en la información aparecida en la prensa,

el socio o socios españoles entraban en mercados en los que no contaba hasta el momento con una implantación adecuada. De este modo, se han detectado un total de 187 alianzas. Aunque en todas ellas, el socio-s español-es busca expandirse internacionalmente; la motivación del resto de socios no tiene por qué coincidir. Antes de pasar al estudio de la tipología antes presentada, examinaremos las características generales de la muestra en su conjunto.

3.1. RESULTADOS GENERALES

A lo largo de los cuatro años estudiados se observa una tendencia creciente en el establecimiento de alianzas para la internacionalización por parte de empresas españolas, con un mayor incremento en los años 1988 y 1989. Por otro lado, la inmensa mayoría de los acuerdos de la muestra han sido suscritos por socios de distintos países —alianzas internacionales. En concreto, el 92,5% de las alianzas están formadas por socios de distintos países, si bien dentro de ellas predominan las suscritas con socios de Europa Occidental. Se trata de un resultado esperable en la medida en que la elección de un socio ya implantado en los mercados de destino permite una mayor eficacia y posibilidades de aprendizaje.

Del análisis de la muestra analizada se detecta que la internacionalización de las empresas españolas a través de alianzas se materializa principalmente en la creación de empresas conjuntas o joint ventures —39%— y en acuerdos contractuales —26,2%—, siendo la opción menos frecuente los acuerdos cliente-proveedor (15,5%). Al examinar la relación de las empresas conjuntas con otras variables, se ha observado que son la forma contractual con mayor número de socios y con mayor propensión a realizar actividades que comprendan varias áreas funcionales.

Respecto a las tendencias sectoriales, se han realizado alianzas en una gran variedad de sectores, si bien el mayor número de ellas tuvo lugar en el sector servicios financieros, seguido del agroalimentario y energía y agua¹.

Por otro lado, la comercialización es, lógicamente, la actividad predominante en las alianzas examinadas, dado que en todos estos acuerdos al menos uno de los socios busca llegar a nuevos clientes. No obstante, la mayoría de las veces esta actividad se complementa con otras, pues existe un claro predominio de alianzas que realizan una actividad múltiple —producción y comercialización, fundamentalmente—.

Por lo que se refiere al ámbito de actuación de las alianzas, más de la mitad de ellas realizan actividades en más de un país —en concreto, el 58,3%—. No obstante, Europa Occidental aparece como la zona geográfica predominante, toda vez que el 38% de las alianzas realizan actividades en España y en países de Europa Occidental y el 15,5% dirige sus actividades a algún país europeo exclusivamente.

En cuanto al número de socios participantes, su media es 2,5. No obstante, existe un claro predominio de alianzas formadas por dos socios exclusivamente —en concreto el 85%—.

3.2. ALIANZAS INTERNACIONALES QUE REALIZAN ACTIVIDADES EN UN SÓLO PAÍS

Existe un alto predominio de alianzas internacionales en la muestra analizada. Dentro de ellas, el 41% tiene su ámbito geográfico de actuación circunscrito a un sólo país. Como comentamos anteriormente, este tipo de alianzas están relacionadas con la orientación que considera a las alianzas como una opción secundaria para la entrada en un nuevo mercado. Para analizar las características distintivas de cada tipo de alianza, hemos

¹ Para el análisis de esta variable se ha utilizado la clasificación sectorial de Ghemawat, Porter y Rawlinson (1986). A ella se le han introducido dos modificaciones: Por un lado se refunden las categorías “otros productos eléctricos” y “otros productos electrónicos”. Por otro, se añade la categoría “servicios de apoyo a la industria (software informático)”.

realizado diversas tablas de contingencia² con respecto a las principales variables incluidas en la base de datos —tablas 1 a 4—; al mismo tiempo hemos calculado el número medio de socios —tabla 5—. Del estudio de las mismas, se observa que las principales características distintivas de las alianzas internacionales que realizan actividades en un sólo país son las siguientes:

1. Existe una mayor propensión a la creación de empresas conjuntas, frente a los acuerdos contractuales y las participaciones minoritarias —véase tabla 1—.
2. Con relación a la nacionalidad de los socios, la inmensa mayoría de estas alianzas se establecen con socios de los antiguos países de economía planificada. En general, se tienden a adoptar con países lejanos cultural, geográfica y políticamente, como se aprecia en la tabla 2.
3. Tal y como se aprecia en la tabla 3, existe una predisposición a adoptar este tipo de acuerdos en sectores como el agroalimentario y textil, cuero, confección y calzado,.
4. En cuanto al campo de aplicación, en estas alianzas existe una menor tendencia a la realización de actividades comerciales exclusivamente —como muestra la tabla 4—, tendiéndose por el contrario a la realización de actividades productivas junto con las comerciales (acuerdos de actividad múltiple).
5. El número medio de socios es de 2,4 —tabla 5—. Si bien la mayoría de estas alianzas tienen dos socios —en concreto el 78,9%—, la proporción es inferior a la de aquellas cuyo ámbito de actuación abarca varios países.

² En la tabla se recoge el resultado del test de la chi-cuadrado, así como los residuos ajustados de Haberman (1978), pues, al tener más de dos categorías una de las variables, el estadístico chi-cuadrado presenta ciertas limitaciones para resumir toda la información que presentan las tablas de contingencia, máxime todo cuando se quiere analizar la incidencia de determinadas categorías de la variable independiente sobre la dependiente. Los residuos ajustados, que siguen una distribución que se aproxima a la normal, permiten identificar aquellas parejas de categorías en las que las diferencias entre frecuencias observadas y esperadas son significativas.

Se trata por tanto, de alianzas en las que se presta atención diferenciada a un sólo país en el que es difícil introducirse por razones geográficas, culturales y/o políticas. Para ello se tiende a crear empresas conjuntas de producción y distribución con socios locales.

3.3. ALIANZAS INTERNACIONALES QUE REALIZAN ACTIVIDADES EN VARIOS PAÍSES

Tal y como se ha comentado con anterioridad, cuando se utilizan las alianzas como una opción organizativa para hacer frente a los retos de los mercados globales, su ámbito de actuación suele abarcar varios países. A continuación se examinan las características de este tipo de alianzas en la muestra analizada.

1. En este tipo de alianzas se aprecia una menor tendencia a crear empresas conjuntas, frente a otro tipo de alianzas más flexibles como los acuerdos contractuales y participaciones accionariales minoritarias —tabla 1—.
2. Las actividades de la mayor parte de estos acuerdos se realizan en España y el país o países de origen de los socios. Por lo tanto, se observa que en este tipo de alianzas los socios tienden a facilitarse recíprocamente la entrada en sus respectivos mercados: buena parte de ellos son intercambios de redes de distribución.
3. La mayoría de estas alianzas internacionales cuyas actividades se llevan a cabo en varios países se establecen con socios europeos —el 71,6%—. Así mismo, en la tabla 2 se aprecia una menor tendencia al empleo de socios de los antiguos países de economía planificada.
4. Hay una elevada propensión a realizar este tipo de acuerdos en el sector de servicios financieros —véase la tabla 3—.
5. Se trata del tipo de alianza en la que existe una mayor predisposición a realizar acuerdos comerciales, tal y como se observa en la tabla 4.

6. Su número medio de socios es 2,07 —tabla 5—, por lo que en estas alianzas existe un claro predominio del empleo de dos socios únicamente —95,5%—.

Así pues este tipo de alianzas se realiza con países geográficamente próximos, se materializa en mayor medida con acuerdos contractuales y participaciones minoritarias y en general tienen como finalidad la apertura recíproca de sus mercados.

3.4. ALIANZAS DOMÉSTICAS

Son muy pocas las alianzas de la muestra formadas por socios españoles exclusivamente —en concreto el 7,5%—. Al estudiar su relación con las distintas variables analizadas, se observan para ellas los siguientes rasgos distintivos:

1. La forma contractual adoptada por estas alianzas domésticas, tal y como se observa en la tabla 1, es la de empresa conjunta (85,7%): Se trata de consorcios de exportación en su mayor parte, que han sido creados por empresas del mismo sector para comercializar sus productos.
2. Estas alianzas domésticas son las únicas que reciben ayuda financiera pública en la muestra analizada. En concreto, el 35,7% de ellas reciben este tipo de ayuda. A este respecto cabe señalar la existencia de diversos programas de apoyo a los consorcios de exportación, como los desarrollados por el ICEX³.
3. La distribución sectorial de estas alianzas es similar a la de las alianzas internacionales que realizan actividades en un sólo país —véase tabla 3—.
4. La actividad predominante es la de comercialización, pues la inmensa mayoría de estas alianzas domésticas —en concreto el 71,4%— se dedica en exclusiva a ella. El resto, como muestra la tabla 4, realizan actividades pertenecientes a más de un área funcional.

³ Para más detalle, véase Castro y Moneu (1993).

5. Tal y como indica la tabla 5, su número medio de socios es muy elevado —6,5—.
6. No existe una tendencia en cuanto a la localización geográfica de las actividades objeto del acuerdo, pues la mitad de las alianzas realizan sus actividades en un sólo país —normalmente europeo—, y la otra mitad en varios países.

En resumen, la inmensa mayoría de las alianzas domésticas son consorcios de exportación realizados por varias empresas para iniciar su andadura internacional, o bien para introducirse en mercados de difícil acceso.

4. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha establecido una tipología de alianzas estratégicas para la internacionalización, analizando las características distintivas de las mismas a través de una muestra de acuerdos suscritos por empresas españolas. Combinando nuestro análisis teórico con los resultados de nuestro estudio empírico, podemos presentar la siguiente tipología de alianzas para la internacionalización (resumida en la tabla 6):

1. Alianzas internacionales que realizan sus actividades en un único país. Se trata de alianzas en las que se presta atención diferenciada a un sólo país en el que es difícil introducirse por razones geográficas, culturales y/o políticas. Para ello se tiende a crear empresas conjuntas de producción y distribución con socios locales.
2. Alianzas internacionales que realizan sus actividades en varios países. Este tipo de alianzas se realiza con países geográficamente próximos, se materializa en mayor medida con acuerdos contractuales y participaciones minoritarias y en general tienen como finalidad la apertura recíproca de sus mercados.
3. Alianzas domésticas. En su inmensa mayoría son consorcios de exportación realizados por varias empresas del mismo sector para iniciar su andadura internacional, o bien para introducirse en mercados de difícil acceso.

5. BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, J.A. (1994): "El Proceso de Internacionalización de la Empresa", *Información Comercial Española*, 725, pp.127-143.
- BARTLETT, C. A. y S. GOSHAL (1989): *Managing Accross Borders*, Harvard Business School Press, Boston
- BEAMISH, P.W. (1988): *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*, Routledge, London.
- BUCKLEY, P.J. y M. CASSON (1976): *The Future of the Multinational Enterprise*, McMillan, Londres.
- CASTRO, M.M. e Y. MONEU (1993): "Los Consorcios de Exportación", *Información Comercial Española*, 718, pp. 63-78.
- CONTRACTOR, F.J. y P. LORANGE (1988): "Why Should Firms Cooperate?" The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures", en CONTRACTOR, F.J. Y P. LORANGE (eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington. Mass., pp. 3-28.
- DUNNING, J. H. (1995): "Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism", *Journal of International Business Studies* 26 (3), pp. 461-491 (Traducido al castellano en *Economía Industrial*, nº 305, pp. 15-32).
- FAGRE, N. y L. T. WELLS (1982): "Bargaining Power of Multinationals and Host Governments", *Journal of International Business Studies*, fall, pp. 9-23
- FRIEDMAN, W.G. y G. KALMANOFF (drs.) (1961): *Joint International Business Ventures*, Columbia University Press, New York.
- GARCÍA CANAL, E. (1992): "La Cooperación Interempresarial en España: Características de los Acuerdos Suscritos entre 1986 y 1989", *Economía Industrial*, Julio-Agosto, pp. 113-122.
- GERLACH, M. (1992): *Alliance Capitalism: The Social Organization of Japanese Business*, Oxford University Press, Oxford
- GHEMAWAT P., PORTER M.E., RAWLINSON R.A. (1986): "Patterns of International Coalition Activity" en Porter M.E. (ed.): *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, pp 345-365.
- GOMES-CASSERES, B. (1989): "Joint Ventures in the Face of Global Competition", *Sloan Management Review*, spring, pp. 17-26.
- HABERMAN, S. J. (1978): *Analysis of Qualitative Data*, Academic Press, London.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L. y C. K. PRAHALAD (1989): "Collaborate with Your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, 67 (1), pp. 133-139.
- HAMEL. G. (1991): "Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, 12, pp.83-103.
- HARRIGAN, K.R. (1984): "Joint Ventures and Global Strategies", *Columbia Journal of World Business*, 19 (2), pp. 7-16.
- HENNART, J.F. (1982): *A Theory of Multinational Enterprise*, University of Michigan Press.
- HENNART, J.F. (1991): "The Transaction Cost Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States", *Management Sciencies*, Vol. 37, 483-497.

- HENNART, J.F. y S. REDDY (1997): "The Choice between Mergers/Acquisitions and Joint Ventures: The Case of Japanese Investors in the United States", *Strategic Management Journal*, vol. 18, 1-12.
- KOBRIN, S. J. (1987): "Testing the Bargaining Hypothesis in the Manufacturing Sector in Developing Countries", *International Organization*, autumn, pp. 609-638.
- LANZARA, R; VARALDO, R. y P. ZAGNOLI (1991): "Public Support to Export Consortia: The Italian Case", en Seringhaus, F. H. y P. J. Rosson (eds.): *Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations*, Kluwer, pp. 217-241
- LECRAW, D. J. (1984): "Bargaining Power, Ownership and Profitability of Transnational Corporations in Developing Countries", *Journal of International Business Studies*, spring-summer, pp. 27-43.
- OHMAE, K. (1989): "The Global Logic of Strategic Alliances", *Harvard Business Review*, 67 (2), pp. 143-154.
- PERLMUTTER, H.V. y D.A. HEENAN (1986): "Cooperate to Compete Globally", *Harvard Business Review*, 64 (2), pp. 136-152.
- RENART, L. G. (1992): "Focused Export Consortia", *Research Paper N° 234*, IESE, Barcelona.
- 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*, 166, pp. 248-266.
- STOPFORD, J. M. y L. WELLS (1972): *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books, New York.
- TEECE, D.J. (1976): *The Multinational Corporation and the Resource Cost of International Technology Transfer*, Ballinger, Cambridge, Mass.
- TEECE, D.J. (1977): "Technology Transfer by Multinational Firms: The Resource Cost of Transferring Technological Know-How", *Economic Journal*, vol. 87, 242-261.
- TOMLINSON, J.W.L. (1970): *The Joint Venture Process in International Business: India and Pakistan*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- WELCH, L. S. y P. JOYNT (1987): "Grouping for Export: An Effective Solution?" en Rosson, P. J. y S. D. Reid (eds.): *Managing Export and Entry Expansion*, Praeger, New York, pp. 54-70.

TABLA 1. Distribución por forma contractual*

	Alianzas Internacionales un país	Alianzas Internacionales varios países	Alianzas Domésticas	Total
Acuer. Cliente-Proveedor	51.7% (1.7)	44.8% (-1.1)	3.5% (-0.9)	29
Participaciones Acc. Minoritarias	22.2% (-2.2)	77.8% (3.1)	0% (-1.9)	36
Acuer. Contractuales	10.2% (-4.7)	87.8% (5.4)	2% (-1.7)	49
Empresas Conjuntas	58.9% (4.7)	24.7% (-6.6)	16.4% (3.7)	73
Total	38%	54.5%	7.5%	187
Chi Cuadrado: 61.18036 (6 g. l.) (p<0.00001)				

*. El valor entre paréntesis junto a los porcentajes de cada celda se corresponde con el residuo ajustado.

TABLA 2. Distribución de las alianzas internacionales por nacionalidad de los socios *

	Alianzas Internacionales un país	Alianzas Internacionales varios países	Total
Europa Occidental	24.0% (-5.1)	76.0% (5.1)	96
EEUU	26.7% (-1.2)	73.3% (1.2)	15
Japón	44.4% (0.2)	55.6% (-0.2)	9
Antiguos Países Eco. Planificada	86.2% (5.4)	13.8% (-5.4)	29
Resto Mundo	63.6% (2.3)	36.4% (-2.3)	22
Mixta	50.0% (0.3)	50.0% (-0.3)	2
Total	41%	59%	173

Chi Cuadrado: 42.05826 (5 g. l.) (p<0.00001)

*. El valor entre paréntesis junto a los porcentajes de cada celda se corresponde con el residuo ajustado.

TABLA 3. Tendencias sectoriales*

Sector	Alianzas Internacionales un país	Alianzas Internacionales varios países	Alianzas Domésticas	Total
Agroalimentario	59.3% (2.5)	22.2% (-3.6)	18.5% (2.4)	27
Metales y minerales	0% (-0.8)	100% (0.9)	0% (-0.3)	1
Energía y agua	35.7% (-0.2)	57.1% (0.2)	7.1% (-0.1)	14
Construcción	0% (-1.9)	100% (2.3)	0% (-0.7)	6
Textiles, cuero, confección y calzado	69.2% (2.4)	7.7% (-3.5)	23.1% (2.2)	13
Papel y madera	42.9% (0.3)	28.6% (-1.4)	28.6% (2.2)	7
Química	75% (1.5)	25% (-1.2)	0% (-0.6)	4
Otros productos eléctricos y electrónicos	66.7% (1.8)	33.3% (-1.3)	0% (-0.9)	9
Automoción	50% (0.4)	50% (-0.1)	0% (-0.4)	2
Otra maquinaria	12.5% (-1.5)	75% (1.2)	12.5% (0.6)	8
Otros productos industriales	46.2% (0.6)	53.8% (-0.1)	0% (-1.1)	13
Transportes	33.3% (-0.3)	66.7% (0.7)	0% (-0.9)	9
Comunicación y publicidad	28.6% (-0.5)	71.4% (0.9)	0% (-0.8)	7
Distribución	100% (1.8)	0% (-1.6)	0% (-0.4)	2
Servicios Financieros	19.2% (-3.3)	80.8% (4.5)	0% (-2.4)	52
Servicios	37.5% (0.0)	50% (-0.3)	12.5% (0.6)	8
Software Informático	20% (-0.8)	60% (0.2)	20% (1.1)	5
Total	38%	54.5%	7.5%	187

Chi Cuadrado: 68.30306 (32 g. l.) (p<0.00019)

*. El valor entre paréntesis junto a los porcentajes de cada celda se corresponde con el residuo ajustado.

TABLA 4. Distribución por campo de aplicación*

	Alianzas Internacionales un país	Alianzas Internacionales varios países	Alianzas Domésticas	Total
Desarrollo Tecnológico	57.1% (1.1)	42.9% (-0.6)	0% (-0.8)	7
Producción	72.7% (2.4)	27.3% (-1.9)	0% (-1.0)	11
Comercialización	19.4% (-3.7)	64.5% (1.9)	16.1% (3.2)	62
Actividad Múltiple	43.9% (1.9)	52.3% (-0.7)	3.8% (-2.3)	107
Total	38%	54.5%	7.5%	187

Chi Cuadrado: 23.27794 (6 g. l.) (p<0.0071)

*. El valor entre paréntesis junto a los porcentajes de cada celda se corresponde con el residuo ajustado.

TABLA 5. Número medio de socios

	Nº Casos	Nº Medio de socios	Desviación Típica
Alianzas Internacionales un país	71	2.4085	1.0362
Alianzas Internacionales varios países	102	2.0784	0.4380
Alianzas Domésticas	14	6.5000	9.9286

TABLA 6.- Tipología de alianzas para la internacionalización

		<u>Ámbito geográfico</u>	
		Un sólo país	Varios países
<u>Nacionalidad de los socios</u>	Internacionales	EMPRESAS CONJUNTAS CON SOCIO LOCAL	ALIANZAS GLOBALES DE COMPLEMENTARIEDAD
	Domésticos	CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN	