



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**DOBLE GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS Y DERECHO**

**TRABAJO DE FIN DE GRADO**

**La internacionalización de las empresas españolas por medio de  
alianzas estratégicas: factores de éxito vinculados al comportamiento  
de los aliados**

Tutor:

Alumno:

D. José Luis Roldán Salgueiro

D. Emilio B. Ramos Martín

Curso 16/17 – 2ª Convocatoria

Sevilla, julio de 2017.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El entorno económico actual caracterizado por la globalización económica y el desarrollo tecnológico implica que cada vez más empresas tengan la necesidad de internacionalizarse. Como consecuencia de este marco económico, los acuerdos de cooperación se presentan como una alternativa trascendental en aquellas empresas que pretenden afrontar con éxito el proceso de internacionalización. A pesar de las numerosas ventajas que presentan este tipo de acuerdos, diversos estudios han sido llevados a cabo al fin de determinar los factores cruciales del éxito de las alianzas estratégicas, pues en la práctica son muchos los acuerdos que acaban en fracaso. Entre los posibles factores de éxito de las alianzas, el comportamiento de los aliados se presenta como un área que no cuenta con un consenso absoluto por parte de la doctrina.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar los distintos atributos del comportamiento de los aliados y su influencia sobre el desempeño de las alianzas estratégicas internacionales. Para nuestra investigación empírica empleamos el estudio de casos de cuatro empresas, donde expondremos los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al respecto. Los resultados vienen a confirmar que los factores vinculados al comportamiento de los aliados influyen en el desempeño de las alianzas estratégicas internacionales. El compromiso y la resolución de conflictos fueron considerados por nuestras empresas como los factores más importantes, mientras que la interdependencia presentó unos niveles inferiores en comparación con el resto, pero siendo ésta también de vital importancia. Este estudio concluye que los aliados deben nutrir a las alianzas estratégicas de un alto grado de coordinación, interdependencia, compromiso, confianza, comunicación y tratar de evitar cualquier tipo de conflicto –con especial atención a los conflictos culturales- si quieren lograr que sus acuerdos sean un éxito.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
OBJETIVOS	5
MARCO TEÓRICO DEL ESTUDIO	6
1. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS	6
1.1. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	6
1.2. ANTECEDENTES DE LA APERTURA AL EXTERIOR	7
1.3. MOTIVACIONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	8
1.4. ETAPAS Y ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	8
1.5. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA ESPAÑOLA INTERNACIONALIZADA	10
1.6. PRINCIPALES DIFICULTADES DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	12
1.7. FACTORES DE COMPETITIVIDAD PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	14
2. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS	16
2.1. CONCEPTO Y ORIGEN DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS	16
2.2. CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS	17
2.3. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS	18
2.4. TIPOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	19
2.5. ALIANZAS COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL	20
2.5.1. VENTAJAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN POR MEDIO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	20
2.5.2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	21
2.5.3. LA EXPERIENCIA DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS	23
2.5.4. LA EMPRESA ESPAÑOLA Y LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	25
2.6. FACTORES DE ÉXITO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS: ESPECIAL MENCIÓN A LOS FACTORES DE ÉXITO BASADOS EN LOS ATRIBUTOS DEL COMPORTAMIENTO	25
ESTUDIO EMPÍRICO	35
1. METODOLOGÍA EMPLEADA	35
2. RESULTADOS	37
3. DISCUSIÓN	41
CONCLUSIÓN Y JUICIO CRÍTICO	46
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES EMPLEADAS	47
ANEXO - ENCUESTA	

## **INTRODUCCIÓN**

En el actual contexto económico, y como consecuencia de los continuos cambios padecidos por la economía mundial, las empresas han sufrido un proceso de transformación en respuesta a dos acontecimientos globales revolucionarios: la globalización económica y la integración de los mercados, y el desarrollo tecnológico aplicable a las actividades productivas (Ramírez, 2010). La realidad económica actual implica que cada vez más empresas tengan la necesidad de internacionalizarse, de actuar a nivel internacional (Villar, 2007), estableciéndose como un objetivo no sólo en aras a mantener su capacidad competitiva, sino incluso en algunos casos como factor clave para lograr la supervivencia empresarial (CES, 2012).

Dado la dificultad existente en que las compañías dispongan de todos los recursos para operar a nivel internacional, los acuerdos de cooperación se presentan como una posible estrategia de internacionalización (Villar, 2007). Las alianzas estratégicas permiten a las empresas generar ventajas competitivas esenciales a la hora de superar las dificultades de salida al exterior (Mínguez, 2007), considerándose además por las compañías como un elemento clave para afrontar con éxito el proceso de internacionalización (Cámara de Comercio, 2015).

Las alianzas estratégicas pueden definirse como “una relación de colaboración entre dos o más entidades dirigida a compartir activos y recursos complementarios para crear y aumentar valor para sus clientes y sus propias organizaciones, valor que no podría ser conseguido independientemente” (Criado-del-Rey, 2010, p.2). Las alianzas se han convertido en una opción eficiente que permite a las organizaciones alcanzar niveles superiores de conocimiento y competitividad, al mismo tiempo que reducen las posibilidades de fracaso al compartir costes y riesgos (García-Ochoa y Saiz, 2008). Hoy en día, es común el desarrollo de alianzas internacionales, esto es, acuerdos formalizados entre empresas de diferentes países, por diversas razones: superar las barreras que supone la introducción en nuevos mercados desconocidos para la compañía, la creación de un nuevo producto o nuevas tecnologías (García, 2015).

Las alianzas son un fenómeno que han experimentado un notable aumento en los últimos años (Arenas y García, 2007), cada 90 segundos se formaliza una alianza estratégica. Sin embargo, a pesar de ser una estrategia que puede permitir a las empresas lograr un gran número de ventajas competitivas, las alianzas estratégicas no siempre tienen éxito (Wittmann, Hunt and Arnett, 2009). La tasa de fracaso sigue siendo muy alta, elevándose ésta al 40-50%, y siendo aún mayor en el caso de las alianzas estratégicas internacionales (Dadfar, Dahlgard, Brege y Arzaghi, 2014).

Identificar los factores de éxito de las alianzas estratégicas es una práctica de gran relevancia en el actual ámbito empresarial (Kauser y Shaw, 2004). Actualmente no son pocos los autores que han llevado a cabo estudios al respecto:

- Camargo (2011) viene a decir que el desempeño de las alianzas estratégicas está en función de dos actores: el socio y la alianza;
- Por su parte, Dadfar et al. (2014) consideran que los factores determinantes del buen rendimiento de la alianza han de ser localizados en cada una de las cinco etapas (ciclo de vida) del acuerdo de cooperación, un enfoque ya empleado por otros autores como Marxt y Link (2002) y cuya denominación traducida del inglés se conoce como: Modelo de Análisis Dinámico ("Dynamic analysis model"). Además estos autores diferencian entre factores enfocados al proceso y factores enfocados al contenido;
- Franco (2011) en su trabajo va a posibilitar un nuevo agrupamiento de los factores de éxito en cuatro novedosas dimensiones, las cuales se recomiendan ser examinadas tanto por socios potenciales, altos cargos e instituciones, con el fin de entablar futuras alianzas: Relaciones y compatibilidad; armonía y cultura organizacional; interacción entre socios; y políticas gubernamentales y experiencia previa en alianzas.

No obstante, y a pesar de existir numerosos estudios sobre alianzas estratégicas, son pocos y fragmentados los estudios llevados a cabo sobre los factores decisivos del éxito del buen desempeño de estos acuerdos, no existiendo un verdadero consenso al respecto (Dadfar et al., 2014).

Recientemente, existe un mayor volumen de literatura económica vinculada a las relaciones inter-organizacionales, donde se defiende de manera contundente que el desempeño de una alianza puede ser analizado de manera más completa en base a un examen de las características del comportamiento de las partes (Mohr y Spekman, 1994). Varios autores han señalado el comportamiento entre los aliados como factor determinante del éxito de las alianzas internacionales. Sin embargo, estos atributos del comportamiento requieren de nuevos estudios empíricos al fin de poder ser ratificados en un mayor grado, pues existen factores como la interdependencia sobre los que la doctrina difiere en relación a si se trata o no de un factor de éxito (Kauser y Shaw, 2004; Mohr y Spekman, 1994).

## **OBJETIVOS**

Este trabajo tratará de solventar estas pequeñas disconformidades presentes en la actual literatura económica, a través de analizar los diversos atributos del comportamiento y su impacto sobre el desempeño de las alianzas estratégicas. Para llevar a cabo nuestro estudio nos vamos a centrar exclusivamente en empresas españolas, y concretamente en las sevillanas por razón de proximidad.

Para lograr los objetivos propuestos, en la siguiente sección se incorpora una revisión teórica que permite contemplar una visión general sobre el proceso de internacionalización, las alianzas estratégicas y los diversos estudios sobre factores de éxito de estos acuerdos, centrándonos en los factores de éxito que guardan relación con el comportamiento de los aliados. Tras esta revisión de la literatura llevaremos a cabo el análisis empírico de una serie de empresas, donde se justificará la importancia de los atributos del comportamiento como factores de éxito de las alianzas. Finalmente, formularemos las conclusiones y expresaremos nuestra opinión personal sobre el global de nuestro trabajo.

## **MARCO TEÓRICO DEL ESTUDIO**

### **1. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS**

#### **1.1. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

En el actual contexto económico, y como consecuencia de los continuos cambios padecidos por la economía mundial, las empresas han sufrido un proceso de transformación en respuesta a dos acontecimientos globales revolucionarios: por una parte, la globalización económica y la integración de los mercados, y por otra, el desarrollo tecnológico aplicable a las actividades productivas (Ramírez, 2010). Como consecuencia de estas transformaciones, la expansión al exterior ha sido visto por las compañías como un objetivo no sólo en aras a mantener su capacidad competitiva, sino incluso en algunos casos como factor clave para lograr la supervivencia empresarial (Consejo Económico y Social [CES], 2012).

De acuerdo con el Informe elaborado por el CES (2012), podemos definir la internacionalización empresarial como la "estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo, que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, basado en un conocimiento aumentativo" (p.39). De este concepto podemos extraer dos características:

- 1) De un lado, la internacionalización es en definitiva una estrategia, la cual va a abarcar numerosas áreas de la empresa: el área comercial, el área de compras, el área de fabricación, el área financiera, y el área de recursos humanos (Ramírez, 2010).
- 2) De otro lado, esta expansión corporativa supone un proceso gradual y continuo, en base al cual, la empresa irá aumentando el grado de recursos a medida que adquiere un mayor conocimiento en los mercados extranjeros, es lo que se conoce como Modelo Uppsala (Villar, 2007). No obstante, la profesora García Cruz (2002) afirma que existen empresas que no van a seguir este proceso gradual, sino que desde un primer momento van a operar de manera global. Este es el caso, por ejemplo, de las empresas tecnológicas.

El proceso de internacionalización ha ido superando el modelo tradicional, basado principalmente en llevar a cabo actividades comerciales a través de exportaciones o mediante el establecimiento de sedes y filiales en el extranjero, para abordar actualmente unos procesos que se sustentan en la existencia de mercados, industrias y negocios globales, con cadenas de valor distribuidas por todo el globo (CES, 2012). Además, cabe mencionar que con el

transcurso de los años, este proceso de internacionalización se ha visto adoptado cada vez más por pequeñas y medianas empresas (Iñarritu, 2005) es decir, las empresas españolas, con independencia del tamaño, han afrontado el reto de salir a los mercados internacionales a través de la expansión de su ámbito de actuación mediante el desarrollo y consolidación de estrategias activas de internacionalización (Ramírez, 2010).

En definitiva, la búsqueda de alternativas en mercados exteriores y contar con una visión internacional componen una mezcla esencial para muchas empresas para poder competir en un mercado que desde hace tiempo ha devenido en global (Iñarritu, 2005).

## **1.2. ANTECEDENTES DE LA APERTURA AL EXTERIOR**

El proceso de internacionalización de las empresas españolas, iniciado tímidamente a finales de la década de los cincuenta del siglo XX, tiene como desencadenante principal la integración de España en la Unión Europea en el año 1986 (Lacasa, 2008).

La apertura al exterior que supuso el hecho de pertenecer al club de las entonces Comunidades Europeas desencadenó la reconversión industrial de los sectores más maduros de la economía española, además de atraer de manera masiva capitales extranjeros que contribuyeron a la modernización de otros sectores y compañías industriales. Esta adhesión comunitaria puso fin al proteccionismo comercial y económico característico de la época, y el tejido empresarial español se vio obligado a competir con empresas europeas que venían a España atraídas por las perspectivas de crecimiento que ofrecía nuestro mercado (Iñarritu, 2005).

Además, esta integración comunitaria trajo consigo el deber de adopción de políticas comunes, todas ellas basadas principalmente en un modelo económico abierto que ha supuesto consecuencias positivas para nuestras empresas (Lacasa, 2008):

<p style="text-align: center;"><b>LA INTEGRACION ECONOMICA DE LA UE</b> ▶ <b>“Un espacio económico único sin fronteras”:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>→ <b>El “Mercado Único”:</b> la libre circulación de mercancías, personas, servicios y capitales,</li><li>→ <b>La Unión Aduanera:</b> la desaparición de aduanas interiores,</li><li>→ <b>El Derecho Común de Competencia,</b> que garantiza la libre competencia en el Mercado Único,</li><li>→ <b>El Derecho Comunitario de Sociedades,</b> que armoniza las legislaciones societarias y mercantiles nacionales,</li><li>→ <b>La Armonización Fiscal,</b> que lleve a la igualdad en las cargas fiscales de las empresas,</li><li>→ <b>La Unión Económica y Monetaria,</b> que ha creado una divisa común, el euro, y una autoridad monetaria única (BCE).</li><li>→ <b>Los Acuerdos en los ámbitos de política económica: el Pacto de Estabilidad y Crecimiento y la Estrategia de Lisboa.</b></li></ul>
--



Figura 1: Políticas de Integración Económica de la Unión Europea. Fuente: Iñárritu (2005).

La integración en las Comunidades Europeas conllevó que las empresas españolas reorientaran su actividad, lo que supuso una intensa apertura de estas organizaciones hacia los demás Estados miembros y hacia terceros estados. La falta de experiencia en mercados exteriores, sumado a la no disponibilidad de una organización y redes apropiadas para beneficiarse de las oportunidades que ofrecían los mismos, hizo que esta apertura de la que venimos hablando fuera difícil en un primer momento (CES, 2012). No obstante, esta adaptación fue más fácil de asimilar gracias a la política de solidaridad de la Unión Europea, ya que España ha venido recibiendo fondos económicos que han repercutido positivamente en la competitividad global de su economía (Lacasa, 2008).

### **1.3. MOTIVACIONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Existen una serie de justificaciones por las cuales la empresa va a decidir operar comercialmente en los mercados internacionales (García, 2002). Junto al objetivo del crecimiento empresarial, o el de proximidad al cliente, una primera motivación para abordar el proceso de internacionalización sería la de eludir la incertidumbre y la diversificación del riesgo, ya que una empresa que opera en un solo mercado puede estar expuesta a una amplia gama de factores económicos, políticos, demográficos, etc. (CES, 2012).

Por otro lado, cabe distinguir entre razones relativas a la demanda, como sería la saturación existente en el mercado español de bienes y servicios, que incita a la búsqueda de nuevas oportunidades en el exterior; y razones relativas a la oferta, pues algunas empresas emprenden su salida al exterior como reacción ante la amenaza de competidores procedentes del exterior, por ejemplo, competidores asiáticos (Ramírez, 2010). Además, esta expansión internacional puede tener como desencadenante un "efecto arrastre", en base al cual la empresa pretende seguir al cliente en su nueva aventura internacional (CES, 2012).

Por último, cabe destacar también motivaciones relacionadas con los costes, como serían el hecho de buscar mercados más amplios sobre los que aprovechar las economías de escala, e incluso llevando a cabo un proceso de deslocalización de las actividades hacia lugares donde la mano de obra resulte menos costosa (García, 2002).

### **1.4. ETAPAS Y ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN**

En relación al proceso de internacionalización estudiado en el primer epígrafe de este capítulo, decíamos que se trataba de un modelo asentado sobre la base de un "Enfoque Basado en los Recursos", por el que el compromiso empresarial con los mercados exteriores iría elevándose

a medida que el conocimiento de la empresa sobre los mercados de destino iba aumentando (Andersen, 1997). Los autores han fijado cuatro etapas en este modelo, las cuales devienen de obligado cumplimiento para la empresa a la hora de internacionalizar sus actividades: 1) Exportación ocasional o esporádica; 2) Exportación a través de agentes; 3) Ventas mediante filiales comerciales; 4) Filiales de producción en el extranjero (Villar, 2007).

No obstante, con independencia del alto grado de reconocimiento con el que cuenta este modelo Uppsala, es de importancia señalar que presenta una serie de limitaciones, ya que no concibe los acuerdos de cooperación (Renau, 1996). Además, en los últimos años viene observándose la presencia de numerosas empresas que emplean pautas de comportamiento distintas a las típicas del proceso incremental, surgiendo las denominadas "born-global" o empresas de internacionalización acelerada<sup>1</sup>(Federación Asturiana de Empresarios [FADE], 2013).

En lo que respecta a las estrategias de internacionalización, de acuerdo con el Informe del CES (2012) podemos destacar principalmente dos: "la internacionalización comercial basada en la exportación de bienes y servicios como respuesta a la búsqueda de nuevos clientes en los mercados exteriores o la internacionalización de la actividad productiva, acompañada necesariamente de la inversión directa en el exterior" (p.40). Esto es, dentro de un primer modelo de internacionalización –comercial- entrarían las empresas exportadoras, las cuales localizan sus actividades de producción en su país de origen y llevan a cabo operaciones comerciales en al menos un mercado extranjero. Dentro del segundo modelo – internacionalización productiva- incluiríamos aquellas empresas que materializan la apertura de una filial productiva o comercial que concentra la totalidad o parte del proceso productivo y la cadena de valor (CES, 2012).

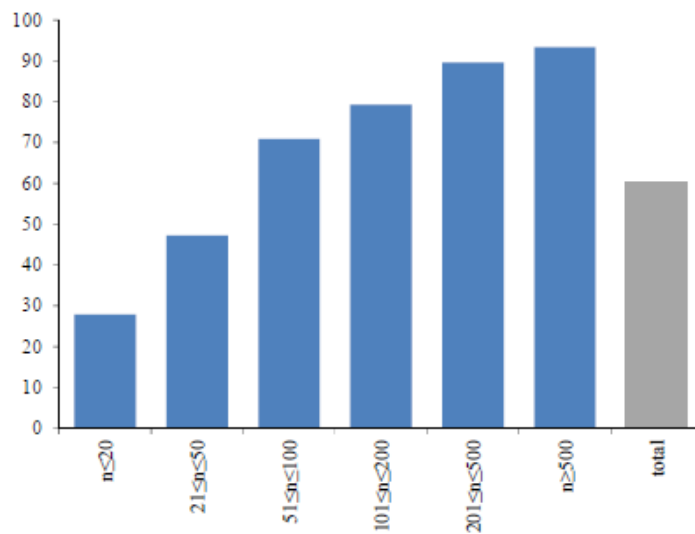
Sin embargo, junto a los dos grupos anteriores es necesario considerar también a los acuerdos de cooperación como estrategia de internacionalización, pues permiten la existencia de ventajas competitivas esenciales a la hora de superar las dificultades de salida al exterior (Mínguez, 2007). En definitiva, el proceso de internacionalización debe entenderse en un sentido amplio, no abarcando únicamente el acceso a los mercados extranjeros para la comercialización de bienes y servicios, sino que abarca también la adopción de acuerdos de cooperación o alianzas empresariales (CES, 2012).

---

<sup>1</sup> Empresas que nacen con un enfoque global, inician sus actividades internacionales desde que nacen, accediendo a mercados lejanos y a distintos países simultáneamente.

## 1.5. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA ESPAÑOLA INTERNACIONALIZADA

La evidencia obtenida en el trabajo realizado por Martín y Rodríguez (2011), en línea con la literatura, establece que el perfil de la empresa exportadora española se caracteriza por su mayor tamaño, por ser más eficientes y productivas, y por su mayor intensidad en capital e innovación tecnológica. En lo que respecta al tamaño, podríamos avanzar que se trata de un factor relacionado con la internacionalización sobre el que más literatura económica existe (BBVA, 2012). El siguiente gráfico nos muestra una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la tendencia a la exportación:



Nota: n hace referencia al número de empleados

Figura 2: Porcentaje empresas exportadoras por tamaño (1990-2010). Fuente: BBVA (2012).

El tamaño es, por tanto, una variable a tener muy en cuenta en lo que respecta a propensión e intensidad de la internacionalización. En la práctica una reducida dimensión parece dificultar la expansión al exterior, pues el tamaño va ligado a un mayor coste y a la asunción de determinados riesgos, de ahí que se venga solicitando un mayor respaldo por parte de las Administraciones Públicas a las pymes (CES, 2012).

Por otro lado, además de ser estar vinculadas a una mayor productividad y ser sustancialmente más grandes, las empresas exportadoras se caracterizan también por una mayor cualificación de sus empleados, y por una mayor inversión en actividades de I+D y en adopción de tecnología extranjera. Y es que, tal y como señala el Análisis efectuado por BBVA Research (2012), el 80% de las empresas analizadas que efectuaron innovaciones ese año, fueron además exportadoras ese mismo año.

Igualmente, estas empresas se diferencian frente a las no exportadoras en que cuentan con un amplio abanico de fuentes para financiarse: ya que no dependen en gran medida de las deudas a largo plazo contraídas con entidades financieras, además de que generalmente se benefician de un coste real de financiación a largo plazo menor (BBVA, 2012); son más proclives a llevar a cabo actividades de inversión extranjera directa (en adelante, IED) y suelen estar más participadas en el extranjero. Además, cuentan con ventajas relacionadas con la existencia de economías de escala en la producción, de ventajas organizativas e institucionales y de un mejor conocimiento de los mercados exteriores (Martín y Rodríguez, 2011).

Desde una perspectiva sectorial, España presenta como punto a favor el hecho de ser una de las economías con un sector exportador de los más diversificados mundialmente, ya sea en variedad de productos como en cuantía de estados a los que exporta (BBVA, 2012). Por otra parte, en lo que a diversificación geográfica se refiere, observamos una elevada concentración de las operaciones –exportaciones e inversiones- especialmente en Europa (y concretamente en la Unión Europea). Las empresas exportadoras venden en general a un número reducido de mercados, cuyos principales destinos son países de la OCDE, sobre todo en el caso de los servicios. En el caso de las IED, estas se concentran mayoritariamente en Europa, aunque radica un porcentaje importante en Iberoamérica (CES, 2012). Asimismo, cabe destacar la introducción en mercados emergentes y de rápido crecimiento (EAGLEs)<sup>2</sup>, como puede visualizarse en el siguiente cuadro:

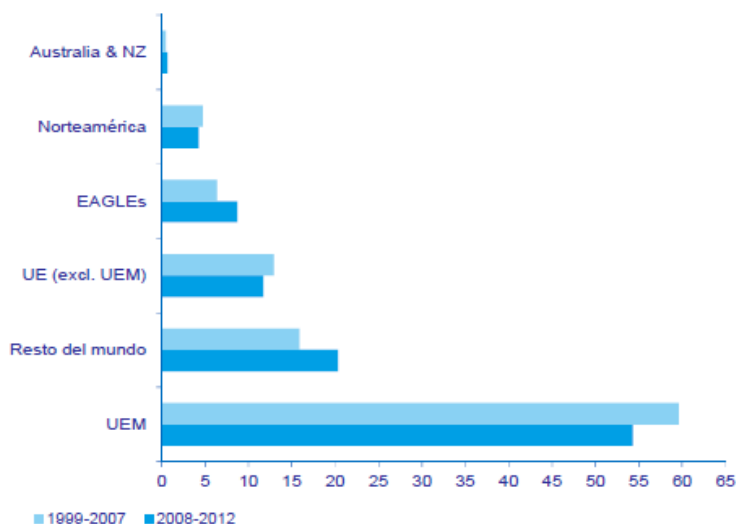


Figura 3: Composición de las exportaciones de bienes por principales áreas geográficas, en porcentaje. Fuente: BBVA (2012).

<sup>2</sup> Abarca un conjunto de países a tener en consideración, al estar previsto que su contribución individual al crecimiento mundial en los próximos 10 años iguale o supere a la de las mayores economías desarrolladas. Hacemos referencia a 10 economías emergentes: China, India, Brasil, Rusia (BRICs), además de Corea, Indonesia, México, Turquía, Egipto y Taiwán.

## **1.6. PRINCIPALES DIFICULTADES DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

En muchas ocasiones las empresas españolas van a tener que lidiar con una serie de componentes que hacen más complejas e inciertas las operaciones internacionales (García, 2002). Estos obstáculos a los que se enfrentan las empresas presentan una especial incidencia en las pymes españolas, pues éstas componen casi el 99,9% del tejido empresarial español (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2017). De hecho, el tamaño, la escasa dimensión empresarial, se muestra como uno de los problemas a superar por las empresas a la hora de internacionalizarse (CES, 2012).

En relación a las principales dificultades a los que se enfrenta una pyme en su proceso de internacionalización, cabe destacar las siguientes (Analistas Financieros Internacionales [AFI] para Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX], 2010):

- Capacidades gerenciales: en ocasiones, los altos mandos no están lo suficientemente cualificados, no cuentan con la suficiente experiencia profesional (Ramírez, 2010), o muestran lo que se conoce como apatía gerencial (García, 2002).
- Recursos humanos: escasa dotación de personal cualificado y con experiencia en el ámbito del comercio exterior y la internacionalización, lo que ha originado una gran demanda de personas formadas en esta materia (García, 2002).
- Información: existencia de información asimétrica en los mercados, además de la existencia de restricciones para analizarlos (CES, 2012).
- Capacidades comerciales: dificultad de entablar contactos con potenciales clientes en el exterior y en contar con representantes fiables (CES, 2012).
- Financiación: el acceso a la misma se trata de uno de los principales problemas existentes para poder soportar la inversión inicial por parte de la empresa (García, 2002). La búsqueda de financiación se presente como esencial pues las compañías deberán planificar financieramente su actividad (Hernández, 2010).

Además de los problemas ya analizados, vamos a abordar otros que presentan gran importancia en la práctica. De un lado, debemos destacar la relevancia de los aspectos culturales. Nos referimos al desconocimiento que tienen muchas empresas en la forma de negociar en países culturalmente distintos al nuestro. Ahora bien, no cabe dramatizar al respecto, sino que las empresas deben abordar estrategias de entendimiento de las correspondientes culturas, de las percepciones y de sus valores como manera de superar este obstáculo (García, 2002).

Por otro lado, un aspecto determinante en la localización de las empresas españolas es lo que se conoce como riesgo político<sup>3</sup>. Las empresas a la hora de operar lo hacen en un contexto político, administrativo, judicial y social. Tradicionalmente, los estudios realizados por diferentes autores han mostrado una relación negativa entre el volumen de flujos de inversión directa recibida o la probabilidad de establecer una filial con los niveles de riesgo político. Esto es, tradicionalmente se ha considerado como perjudicial para la empresa el comportamiento oportunista por parte de los gobiernos locales, ya que pueden intentar sacar beneficio del asentamiento por la empresa en su país. No solo hacemos referencia a beneficios económicos, sino también relacionados con beneficios electorales, siendo utilizadas estas empresas como "cabeza de turco" a la hora de culpar a un agente de los problemas económicos de un estado (Jiménez, 2011). Igualmente, no son pocas las ocasiones en las que se emplean políticas de discriminación del producto extranjero frente al local (CES, 2012).

Sin embargo, recientemente se viene estableciendo una corriente que manifiesta que el riesgo político no tiene porqué ser sinónimo de perjuicio para la empresa, es más, se considera que las empresas en base al desarrollo de una serie de habilidades pueden obtener ventajas competitivas frente a competidores a la hora de negociar con los gobiernos locales de destino. No obstante, esto no quita que un bajo nivel de riesgo político en un país sea valorado de forma positiva por la empresa, pues el hecho de confiar en países con un elevado índice de riesgo político podrá acarrear consecuencias desfavorables para la empresa en un contexto económico donde la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) cuenta con cada vez mayor peso (Jiménez, 2011).

Por último, cabe resaltar un estudio sobre la internacionalización de las empresas ejecutado conjuntamente entre la compañía Millward Brown y las organizaciones que conforman el Comité Empresarial y de Directivos para la Internacionalización (CEDI)<sup>4</sup>. En base a este estudio en el que han participado más de 1.300 directivos de empresas exportadoras españolas, éstas establecían como desafíos u obstáculos más destacados la selección de un socio comercial o industrial en el mercado de destino, los aspectos regulatorios de cada país, y la falta de financiación. De hecho, el 56% de las empresas encuestadas consideraban la financiación como uno de los principales factores limitativos de internacionalización. Otro dato a destacar sería como un 73% de las compañías consideraban que los apoyos públicos no habían sido

---

<sup>3</sup> Se puede definir en sentido amplio como "la probabilidad de que el estado emplee su monopolio de coerción legal para renegar de los acuerdos alcanzados por las empresas con objeto de afectar la redistribución de las rentas entre los sectores públicos" (Jiménez, 2011, p.121).

<sup>4</sup>Compuesto por la Asociación Española de Directivos (AED), la Cámara de Comercio de España, el Club de Exportadores e Inversores Españoles, y el Foro de Marcas Renombradas Españolas.

decisivos en su decisión de internacionalizarse, aunque vienen solicitando mayores ayudas en este sentido (Cámara de Comercio, 2015).

### **1.7. FACTORES DE COMPETITIVIDAD PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Por competitividad entendemos el “conjunto de elementos que influyen sobre la capacidad de comercialización de los productos de las empresas de una nación en los diferentes mercados y sobre el atractivo de los países para la captación de IED” (Hernández, 2010, p.106).

Uno de los indicadores de competitividad a nivel macroeconómico que siempre ha tenido una enorme relevancia es la competitividad-precio. En relación con el mismo, cabe señalar que durante la última etapa expansiva de la economía española, y a pesar del crecimiento de ésta, se produjo una pérdida de la competitividad-precio de los productos nacionales<sup>5</sup> frente a los países de la UEM y de la OCDE. Esta pérdida de competitividad-precio puso en duda la capacidad competitiva de la economía española, en la medida en que la competitividad constituye un factor clave para la economía de un país (CES, 2015).

No obstante, los cambios que se han venido presentando en el contexto internacional junto a la evolución de la propia economía española, tienen como consecuencia que tomen cada vez más peso como fuente de ventaja comparativa sectores de mayor valor añadido y contenido tecnológico. Es decir, los factores en los que se solía basar la competitividad han perdido importancia como fuente de ventaja comparativa, de ahí que la competitividad precio no sea suficiente para poder detallar estas ventajas. Es más, la competencia de los productos españoles exportados se realiza cada vez más a través de estrategias de diferenciación, y no únicamente vía precios (CES, 2012). En definitiva, se ha convertido en necesario concienciar a las empresas españolas acerca de factores de competitividad ajenos al precio, como el aprovechamiento de la financiación, las actividades de I+D+i, la calidad, el diseño, la marca, la comunicación, la formación y talento del personal, las habilidades gerenciales, entre otros. Hacemos referencia a indicadores de competitividad estructural a nivel microeconómico, los cuales van a depender de las estrategias, actuaciones y compromisos empresariales (Hernández, 2010).

De entre todos los factores enumerados en el párrafo anterior, y tras el estudio sobre la internacionalización de las empresas realizado por la compañía Millward Brown y las organizaciones que conforman el CEDI, podemos decir que son cuatro los factores

---

<sup>5</sup> La internacionalización de la empresa española puede medirse por la balanza comercial: diferencia entre las exportaciones y las importaciones (Ramírez, 2010). Como consecuencia de la pérdida de competitividad precio de los productos españoles la balanza comercial presentó un déficit máximo de 8,7% del PIB (CES, 2012).

considerados por las compañías como clave para afrontar con éxito el proceso de internacionalización (Cámara de Comercio, 2015). Estos son:

1) Precios competitivos: es necesario llevar a cabo una estrategia de precios acorde a la competencia y a los costes incurridos. Asimismo, los precios fijados a nivel internacional dependerán de condicionantes como: cambios en el entorno, la orientación de la empresa, la etapa del proceso de internacionalización, la etapa del ciclo de vida del producto, los objetivos financieros, las regulaciones gubernamentales del mercado de destino y la competencia existente en el mismo, y las expectativas del cliente potencial (García, 2002).

2) Los recursos humanos y la formación: para afrontar el reto de competir en un entorno global las empresas deben potenciar la formación y cualificación de sus empleados (CES, 2012), pero no solo eso, también resulta clave el hecho de involucrar a los mismos para la consecución de los objetivos establecidos en el extranjero (Hernández, 2010). Existe una relación positiva entre el nivel de formación de los trabajadores y su vinculación a tareas relacionadas con el ámbito exterior de la compañía, de ahí que las empresas establezcan programas formativos (cursos, seminarios, jornadas, aulas virtuales, etc.) apoyados, en ocasiones, económicamente con ayuda pública (CES 2012).

3) La marca: La marca ha evolucionado, pasando de una mera venta de productos a la venta de sensaciones y emociones con un mayor grado de elementos intangibles, convirtiéndose en una herramienta estratégica de comercialización. La marca deviene más importante en los mercados internacionales, donde es de gran relevancia saber diferenciarse de los competidores, pero a la vez sabiendo ser flexibles para poder satisfacer tanto las exigencias globales como locales. También es clave conseguir posicionar la marca en Internet, instrumento con gran potencial hoy en día (Hernández, 2010).

4) Alianzas Estratégicas: las alianzas consisten en "la asociación entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, establecen un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas" (Hernández, 2010, p.229). Las alianzas cuentan con numerosas ventajas, lo que constituye una extraordinaria oportunidad tanto para la exportación como para la implantación de las empresas españolas en el exterior. Las alianzas serán objeto de estudio de manera más profunda en el siguiente capítulo.

Por último, para completar nuestro estudio, cabe decir también que para que los factores previamente analizados puedan funcionar, es necesario contar con un clima de negocios



apropiado, en el que influyen significativamente factores como el entorno mercantil, administrativo, judicial y laboral, o las infraestructuras físicas, tecnológicas y de I+D+i. Además, otros factores como la fiscalidad o el acceso a la financiación influyen también sobre los costes de la inversión empresarial. Una pieza esencial para la competitividad es la de habilitar un marco institucional, empresarial y laboral propicio, a través del cual la administración y el gobierno español incrementen el atractivo de nuestro país para conseguir mayor inversión directa extranjera en sectores de mayor valor añadido y contenido tecnológico (Hernández, 2010). En definitiva, alcanzar una combinación conciliadora de todos estos factores favorecería a la empresa en su proceso de internacionalización, garantizándose así una elevada productividad y presencia en sus respectivos mercados de destino (BBVA, 2012).

## **2. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

### **2.1. CONCEPTO Y ORIGEN DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Las alianzas estratégicas pueden ser definidas de manera general como “un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas” (García, 2015, p.27). Por su parte, la Asociación de Profesionales de Alianzas Estratégicas (ASAP) define el concepto de alianza como “una relación de colaboración entre dos o más entidades dirigida a compartir activos y recursos complementarios para crear y aumentar valor para sus clientes y sus propias organizaciones, valor que no podría ser conseguido independientemente” (Criado-del-Rey, 2010, p.2).

A través de las alianzas estratégicas, las compañías llevan a cabo una unión para para efectuar futuros proyectos, obtener ventajas competitivas y resultados beneficiosos que de manera individual no podrían lograr. Hay que tener claro que el objetivo primordial de las alianzas es la de obtener ventajas competitivas, las cuales dependerán de la alianza en cuestión ante la que nos hallemos. A través de estos acuerdos se trata de sacar provecho de recursos valiosos y ventajas competitivas cada vez más innovadoras, pero para que este convenio sea exitoso las partes involucradas deben trabajar en consonancia, y evitar cualquier tipo de conflicto o enfrentamiento (García, 2015).

En cuanto al origen de las alianzas, éstas empiezan a surgir principalmente a partir de la década de los ochenta del siglo XX debido a la creciente competencia global fruto de la globalización e incertidumbre en los mercados, que implica que las compañías se vean obligadas a innovar constantemente (García-Ochoa y Saiz, 2008). Como consecuencia de este contexto empresarial las entidades se ven necesitadas de llevar a cabo acuerdos de

cooperación a medio-largo plazo como son las alianzas estratégicas, con el objeto de conservar o crear ventajas competitivas (Arenas y García, 2007). Durante estos años, la cifra de alianzas estratégicas ha aumentado considerablemente, principalmente en sectores dependientes de tecnología punta (Fernández Rodríguez, 1999).

Actualmente, cabe destacar las alianzas estratégicas internacionales debido a la globalización de la economía mencionada anteriormente. Hoy en día es común el desarrollo de alianzas entre empresas de diferentes países por diversas razones: superar las barreras que supone la introducción en nuevos mercados desconocidos para la compañía, la creación de un nuevo producto o nuevas tecnologías (García, 2015).

En definitiva, "las alianzas nacen como una respuesta directa a una serie de desafíos estratégicos, convirtiéndose en una opción eficiente e intermedia, entre el mercado y la integración de las actividades dentro de la propia empresa, que permite a las organizaciones alcanzar niveles superiores de conocimiento y competitividad, al mismo tiempo que reducen las posibilidades de fracaso al compartir costes y riesgos" (García-Ochoa y Saiz, 2008, p.135).

## **2.2. CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Por lo que respecta a las características de las alianzas, cabe comenzar diciendo que un rasgo esencial de éstas es el trabajo conjunto efectuado por las empresas aliadas en base a una necesidad común, compartiendo los riesgos inherentes a las operaciones con la finalidad de lograr el objetivo pretendido a largo plazo (García, 2015). Las empresas implicadas en el convenio van a suscribir un esfuerzo sucesivo y mutuo en una o más áreas como la tecnología, la producción o la comercialización (Schaan, Kelly y Tanganelli, 2012)

Otro de los rasgos principales es la independencia jurídica mantenida por las entidades una vez formada la alianza. Con independencia de que las partes intervinientes en la alianza van a controlar los resultados obtenidos a la vez de compartir beneficios, una vez firmado el acuerdo las empresas aliadas van a mantener su personalidad jurídica, no va a existir una empresa subordinada a otra (Schaan et al., 2012). Estos acuerdos se suelen forjar con empresas que en principio no tienen relación entre ellas, sean o no rivales o pertenezcan a sectores distintos. Ahora bien, con independencia del acuerdo de unión entre empresas, éstas van a seguir compitiendo entre ellas en el resto de actividades que no estén incluidas en el convenio.

Para el éxito de la alianza es necesario contar con el compromiso de todas las partes. A través de las alianzas las partes van a compartir una serie de recursos, donde va a surgir un beneficio mutuo para todos. Es por ello que para el devenir de esta relación los socios deben esforzarse

por mantener un deber de confidencialidad en lo que respecta a las actividades o secretos que se deriven del aliado (García, 2015).

En cuanto a los objetivos, y atendiendo a la enumeración formulada por Ariño (2007), podemos decir que las alianzas pueden ir destinados a las siguientes metas: a) Una reducción de los costes a través del empleo de economías de escala; b) Acceder a nuevos mercados y nuevas tecnologías, lo que quizás de manera individual no podría lograr; c) Un bloqueo de los competidores; d) Búsqueda del desarrollo de nuevas capacidades de las que la empresa carece; e) Reducción del riesgo, el cual será compartido por los aliados; e) Satisfacer requisitos estatales.

### **2.3. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Las alianzas competitivas proporcionan un amplio número de ventajas que permiten a las compañías competir en el nuevo escenario internacional, a la vez de permitir una reorientación del marco competitivo (García, 2015). Con independencia del elevado número de beneficios existentes, para analizar las principales ventajas en este ámbito vamos a atender al catálogo elaborado por Saiz y García-Ochoa (2008):

- Las alianzas se aplican a ámbitos específicos de la empresa, no sobre el total de procesos, actividades o productos de la misma. Esto posibilita que en caso de un giro de los acontecimientos las consecuencias no sean irreversibles (Campos y Silva, 1994).
- Las alianzas estratégicas reducen los riesgos de los proyectos al ser contraídos por los diferentes aliados y al fomentar la diversificación de la cartera de productos (Contractor y Lorange, 1988).
- Estos acuerdos también ayudan a la obtención de una reducción de los costes a través de la utilización de economías de escala, a la vez que permite dar salida a los excedentes de producción y obtener la diferenciación necesaria para enfrentarse a los retos de la competencia internacional (Hernández, 2010).
- En cuanto a las duplicaciones de recursos, tanto físicos como humanos, las alianzas posibilitan que cada parte se concentre en operaciones que verdaderamente domina, con el objeto de evitar desperdicios en recursos y esfuerzos (Saiz y García-Ochoa (2008).
- Por lo que respecta a las organizaciones que requieren llevar a cabo procesos en I+D+i, estos acuerdos de cooperación eliminan la investigación repetitiva, permitiéndose la cesión de recursos sobrantes para otros proyectos (Fernández, 1996).

- Por último, y aunque no se encuentra incluido la lista elaborada por Saiz y García-Ochoa (2008), cabe añadir también otra ventaja en relación a los procesos de internacionalización, y es que las alianzas favorecen su celeridad, sin necesidad de acometer inversiones desproporcionadas ni perder la independencia jurídica de la que hablábamos anteriormente (García, 2015).

Por otro lado, las alianzas estratégicas plantean también una serie de dificultades o riesgos. La mayoría de ellos residen en la convivencia que va a ser entablada por dos o más empresas en lo que a aspectos estratégicos, organizacionales, culturales y operativos se refiere (Ariño, 2007). Con objeto de estudiar las dificultades principales en el ámbito de las alianzas estratégicas, nuevamente vamos a emplear una lista elaborada por García-Ochoa y Saiz (2008):

- Uno de los posibles riesgos deriva de la existencia de un clima de buen entendimiento entre los socios, pues el nacimiento de una rivalidad entre las partes podría suponer la negativa a emprender, por parte de los aliados, futuros acuerdos. Otro posible riesgo radica en el posible no cumplimiento del socio de alguna de sus responsabilidades.
- Debido al control compartido fruto de la alianza, los directivos intervinientes en ella se pueden ver descontentos con la correspondiente pérdida de autonomía e independencia en la toma de decisiones.
- Existen también riesgos relacionados con el entorno contextual en el que se encuentra la empresa. Se trata de factores que la empresa no puede controlar, como son la tecnología, la política, la cultura, etc.
- Finalmente, otro de los inconvenientes serían los costes en los que se va a incurrir como consecuencia de la planificación, adaptación y control de las actividades a desempeñar por cada aliado, ya sea en referencia a temas relacionados con las inversiones en recursos o en I+D+i, o relacionados con la distribución de los beneficios fruto de la alianza.

#### **2.4. TIPOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Existe una enorme variedad de alianzas estratégicas en función de diversos criterios: el objetivo que se pretende conseguir con la alianza, la naturaleza de las empresas participantes, la localización geográfica de las empresas aliadas, y finalmente en función de los rasgos de los socios, la duración de la alianza o del grado de compromiso. Nos vamos a centrar en las clases de alianzas más frecuentes en función de los objetivos propuestos (Mínguez, 2007):

- A) Alianzas comerciales: este tipo de alianzas trata de lograr ventajas competitivas persistentes en el entorno de la comercialización y la distribución de productos y/o

servicios, a través de un ahorro en costes por el empleo de economías de escala, y del aprovechamiento de experiencias mutuas (García, 2015). Este acuerdo en materia comercial puede conllevar también una comercialización en el exterior compartiendo recursos, la apertura a nuevos mercados, o un mero intercambio de artículos entre entidades radicadas en mercados diferentes. La principal dificultad radica en la selección del aliado adecuado, pues aquí entran en juego obstáculos de tipo cultural, organizativo, etc. que pueden poner en peligro el éxito de la alianza (Mínguez, 2007).

B) Alianzas tecnológicas: hacemos referencia a la “gestión compartida de recursos por parte de dos empresas para llevar a cabo actividades de I+D+i” (Hernández, 2010, p. 229). A través de las alianzas tecnológicas se pretende lograr ventajas competitivas poniendo en común el *Know How* de las compañías que intervienen en el convenio, asumiendo de manera conjunta todos los riesgos derivados del elevado coste que suponen estas inversiones en nuevas tecnologías (García, 2015). Este hecho tiene como dificultad la desconfianza que se puede generar al proporcionarse información confidencial de una compañía a la otra (Mínguez, 2007).

C) Alianzas de producción: su principal objetivo es lograr ventajas competitivas a la hora de desarrollar nuevos productos. En algunos casos, puede tener como finalidad llevar a cabo prácticas de producción más limpias y eficientes en aras a conseguir ser más competitivos y en beneficio del medio ambiente (García, 2015). En otras circunstancias, puede significar una búsqueda de mejores condiciones en lo referente a costes salariales, materias primas, mercados de acceso e incluso fiscalidad (Hernández, 2010).

Además de todos estos tipos de alianzas, existe una la cual estudiaremos en el siguiente epígrafe de manera singular, la alianza estratégica para la internacionalización (Villar, 2007).

## **2.5. ALIANZAS COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL**

Las alianzas estratégicas han tenido un papel fundamental en la expansión internacional de las organizaciones españolas en las últimas décadas. Las características del entorno (globalización, cambio tecnológico, desregularización) han constituido el sustrato propicio para el nacimiento de numerosos proyectos de expansión internacional (García, 2015).

### **2.5.1. VENTAJAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN POR MEDIO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

El actual proceso de internacionalización al que se encuentran sujetos numerosos sectores y el gran número de avances tecnológicos sobresalen como justificantes para la formalización

de alianzas estratégicas (Ariño, 2007). Ante estas circunstancias, el emprendimiento de alianzas para explotar las oportunidades de internacionalización presenta un gran número de ventajas –principalmente para las pequeñas compañías- (García-Canal, 2004):

A) Auxiliar a la empresa que lleva acabo la expansión internacional a superar la primera barrera que surge al cruzar las fronteras nacionales<sup>6</sup>. Debido al desconocimiento que puede tener la empresa de la cultura, los gustos, las prácticas comerciales, etc. del país al que se pretende expandir, el hecho de asociarse con una empresa local puede ayudar a la compañía a triunfar en el nuevo país de destino. En este sentido, la Teoría gradualista o de Uppsala establece que cuando más sentido presenta la formalización de alianzas es en las fases iniciales e intermedias del proceso de internacionalización (García, 2015).

B) Reducción de riesgos. Se trata de una ventaja fundamental, la cual consiste en que los socios que forman la alianza van a asumir conjuntamente los riesgos derivados de la elevada inversión efectuada en proyectos internacionales. No obstante, puede darse el caso de que una vez instalado el socio en el nuevo país de destino, éste decida operar en solitario una vez haya adquirido la experiencia suficiente en el nuevo mercado y haya despejado la incertidumbre inicial respecto al mismo<sup>7</sup> (Kogut y Kulatilaka, 1994).

C) Perturbación de la competencia a escala internacional. El hecho de emprender acuerdos que restringen la competencia con competidores es una de las principales ventajas de las alianzas, la cual ha desembocado en una supervisión por parte de las autoridades de defensa de la competencia.

D) Estimular la expansión internacional, es decir, acelerar la presencia internacional. Una empresa puede pasar de estar operando en un mercado un día, a poder operar en diversos mercados exteriores al día siguiente gracias a las alianzas. Esta última ventaja es la que se ha caracterizado por una mayor innovación y flexibilidad (García-Canal, 2004).

## **2.5.2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Cuando hablamos de proceso de internacionalización es inevitable no relacionarlo con el Modelo gradualista o de Uppsala, por el que las empresas deben pasar por cuatro etapas o fases de manera obligatoria a la hora de expandirse internacionalmente. No obstante, en epígrafes anteriores ya habíamos señalado que este modelo contaba con una serie de limitaciones: de un lado, el contexto económico actual pone en entredicho la naturaleza

---

<sup>6</sup> Lo que se denomina: desventaja del extranjero (García-Canal, 2004, p.71)

<sup>7</sup> Hacemos referencia a la visión de alianza estratégica como opción real, esto es, una vez desaparecida la incertidumbre en el país de destino, carece de sentido este tipo de acuerdo (García-Canal, 2004, p.76).

gradual de este patrón ya que en un entorno económico como el actual las empresas pueden operar globalmente sin tener que pasar necesariamente por las susodichas cuatro fases - recordar el caso de las "born-global" o empresas de internacionalización acelerada- ; de otro lado, para que el modelo gradualista tenga validez debe considerarse como posible modo de expansión internacional los acuerdos de colaboración (Camisón, Villar y Boronat, 2007).

Una vez vuelto a aclarar dicho punto, cabe decir que las empresas pueden formalizar distintas clases de acuerdos o alianzas con la intención de internacionalizarse (García, 2015). Las alianzas estratégicas para la internacionalización se pueden considerar como un tipo concreto de alianza estratégica cuya finalidad primordial, su razón de ser, consiste en la expansión internacional de la compañías involucradas en el acuerdo (Camisón, Villar y Boronat, 2007). Dos son los parámetros más relevantes a decidir en este tipo de alianzas: la elección del socio y el ámbito geográfico de la actividad. En base a estas dos variables cabe identificar tres tipos de alianzas para la internacionalización (García-Canal, 2004):

1) Alianzas locales: se tratan de convenios con socios extranjeros, generalmente locales, con el objeto de penetrar en un país determinado. Se suelen llevar a cabo en estados donde la desventaja del extranjero es elevada, ya sea por motivos geográficos, culturales y/o políticos. Este tipo de alianza se suele concretar en empresas conjuntas de producción y en acuerdos de distribución con socios locales (Camisón, Villar y Boronat, 2007).

2) Alianzas domésticas: consisten en acuerdos de cooperación con socios del mismo país por los que se facilita la expansión internacional de todos ellos. Se suele materializar en consorcios de exportación. Estas alianzas son frecuentes en empresas pequeñas y medianas durante las primeras etapas del proceso de internacionalización para los riesgos que el mismo conlleva. Tanto las alianzas locales como las domésticas son los tipos clásicos de cooperación internacional (García-Canal, 2004).

3) Alianzas globales: se trata de un "acuerdo con socios extranjeros para coordinar la actuación en varios países a través de la apertura recíproca de sus mercados" (García-Canal, 2004, p.74). Mediante este tipo de alianza las compañías involucradas acceden y coordinan sus operaciones en diversos mercados simultáneamente, acelerándose así el proceso de internacionalización. Además, otro rasgo viene determinado por el hecho de que la estructura de gobierno emplea modelos más flexibles -acuerdos contractuales, participaciones minoritarias, acuerdos cliente-proveedor- respecto de los hasta ahora empleados. Presentan un alcance más amplio, un carácter más estratégico, por el que se trata de combinar recursos y capacidades de las empresas aliadas para planificar una

actuación unificada en mercados exteriores (Vidal, 2000). Este tipo de alianza está en aumento hoy en día debido al papel de las TICs y a que permiten actuar conjuntamente con una aportación parcial de recursos con la que todas las partes obtienen ventajas competitivas (García, 2015). Trabajos empíricos efectuados por Vidal (2000) evidencian que las alianzas globales son una fuente de creación de valor para los socios involucrados. Además, de este estudio se manifiesta también que la creación de alianzas globales se realiza generalmente en sectores sujetos a importantes alternaciones en su estructura competitiva – sector bancario, eléctrico o de telecomunicaciones-, algo que ya había sido exhibido en trabajos previos por Nohria y García-Pont (1991) y Ariño y García-Pont (1996).

### **2.5.3. LA EXPERIENCIA DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS**

Antes decíamos que el entorno económico actual era propicio para la formación de alianzas estratégicas. Pues bien, en el caso español las condiciones han sido aún más benignas debido entre otras causas a la integración de España en la Unión Europea (García-Canal, 2004). En un estudio llevado a cabo por García-Canal et al. (1998) por el que se trataba de identificar los diferentes tipos de alianzas a utilizados en la internacionalización por las empresas españolas, se manifestó que un 68% de las alianzas para la internacionalización eran alianzas locales; un 27% eran alianzas globales y un 5% alianzas domésticas<sup>8</sup>. Ahora vamos a establecer las tendencias que se pueden observar de la experiencia española en lo que respecta a los tres tipos de alianzas para la internacionalización, atendiendo a los resultados de una variedad de trabajos empíricos examinados (García-Canal, 2004):

1) Alianzas locales: Como indicábamos en el epígrafe anterior, este tipo de alianza se suele materializar en (Camisón, Villar y Boronat, 2007): a) Empresas conjuntas de producción, con las que vender en el país de destino, y en; b) Acuerdos de distribución con socios locales, para hacer llegar los productos a los clientes extranjeros.

Un estudio empírico llevado a cabo por López-Duarte (2004), posibilita observar la inversión directa en el exterior efectuada por empresas españolas para la formación de empresas conjuntas entre 1988 y 2003. De los resultados cabe destacar la dependencia que ha venido padeciendo la empresa española de recursos externos en su proceso de internacionalización. Por otro lado, del estudio resalta como la empresa española ha seguido un proceso gradual de internacionalización, donde las alianzas han sido

---

<sup>8</sup> Si bien es cierto que estos porcentajes podrían cambiar en función del tamaño de la compañía, se puede observar como son las alianzas locales las más empleadas en la práctica (García-Canal, 2004).



principalmente empleadas en las primeras fases del proceso de expansión mediante inversión directa.

2) Alianzas domésticas: el prototipo de alianza doméstica es el de los consorcios de exportación, por los que diversas empresas de un mismo país se agrupan para coordinar sus actividades exportadoras. Suele estar constituido por empresas pequeñas, aunque también puede ser utilizado por las grandes, y su formación es difícil de descubrir sino es por la existencia de ayudas públicas (García-Canal, 2004).

Un trabajo realizado por López-Navarro (2000) analiza los principales rasgos de los consorcios encuestados, del cual se extraen las siguientes características: el número medio de socios era superior a cuatro, y el mínimo solicitado era tres; en la gran mayoría de los casos el capital del consorcio era repartido de manera equitativa por los socios, y los productos exportados eran complementarios; los sectores más típicos eran los referentes a bienes de consumo, productos industriales y agroalimentarios; numerosas de las compañías encuestadas eran de gran tamaño, contando con una implantación en el exterior previa; las principales localizaciones de destino eran la Unión Europea y Latinoamérica. En definitiva, del total del estudio cabe destacar que la razón principal de los consorcios era la del aprovechamiento de oportunidades puntuales en países donde se fomentaban estos acuerdos a través de apoyos financieros públicos (García-Canal, 2004).

3) Alianzas globales: se trata de un tipo de alianza que ha tenido una notoria importancia en la expansión internacional de la empresa española, principalmente en sectores como la banca, las telecomunicaciones y el eléctrico (Vidal, 2000). De acuerdo con un trabajo realizado por Vidal (1999) por el que se analizaban los principales rasgos de este tipo de alianza, se extrajo que éstas podían clasificarse en dos:

- Alianzas de intercambio recíproco de negocio: se basan en la reciprocidad, y suelen estar formadas por dos socios. No suelen ser habituales los intercambios accionariales entre los socios. Destaca la suscripción de este tipo de acuerdos por compañías del sector bancario, y un ejemplo de ello es el caso del Banco Popular, el cual basó su internacionalización prácticamente en este tipo de alianza.
- Acuerdos marco: se trata de acuerdos que persiguen una coordinación de actividades a escala global por parte de los aliados, teniendo un mayor alcance geográfico. Suelen estar suscritas también por dos socios pero se diferencian de las anteriores en que aquí sí son frecuentes los intercambios accionariales.

#### 2.5.4. LA EMPRESA ESPAÑOLA Y LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Las Cámaras de Comercio llevaron a cabo un estudio en el año 2007 mediante una encuesta a 778 empresas españolas, para evidenciar los rasgos y la importancia de la cooperación empresarial de cara a la internacionalización (Consejo Superior de Cámaras, 2007). De ese estudio cabe resaltar que cerca de un 30% de las compañías coopera con otras empresas en su proceso de expansión a mercados extranjeros (Mínguez, 2007), datos que se pueden observar en la siguiente tabla:

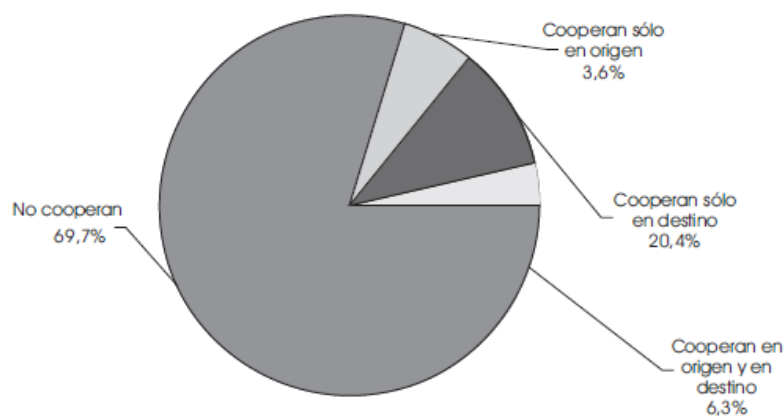


Figura 4: Cooperación empresas españolas en el acceso a mercados exteriores. Fuente: Consejo Superior de Cámaras (2007).

Otras características a tener en cuenta que se desprenden del estudio serían que cuando la cooperación parte de origen, el aliado elegido suele ser español, mientras que cuando la cooperación se establece en el destino, el socio suele ser preferiblemente extranjero. Por último, la evidencia empírica muestra como las empresas de mayor tamaño suelen recurrir con mayor frecuencia a la colaboración a la hora de expandirse que las empresas pequeñas (Mínguez, 2007).

#### 2.6. FACTORES DE ÉXITO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS: ESPECIAL MENCIÓN A LOS FACTORES DE ÉXITO BASADOS EN LOS ATRIBUTOS DEL COMPORTAMIENTO

A pesar de ser una estrategia que puede permitir a las empresas lograr un gran número de ventajas competitivas, las alianzas estratégicas no siempre tienen éxito (Wittmann, et al., 2009). Es cierto que la tasa de éxito se ha incrementado alcanzando un porcentaje entre un 50-57%, sin embargo, la tasa de fracaso es muy elevada, estableciéndose ésta entre el 40-50% (Dadfar et al., 2014).

Identificar los factores de éxito de las alianzas estratégicas es una práctica de gran relevancia en el actual ámbito empresarial (Kauser y Shaw, 2004). La literatura económica viene estableciendo que el éxito de la alianza se puede medir de forma objetiva a través de factores como la estabilidad, la continuidad y la supervivencia de la relación entre las partes, y por la evolución de la relación contractual en el transcurso del tiempo; en cuanto a los criterios subjetivos, estos consistirían en variables como la satisfacción del socio y la consecución de los objetivos. En definitiva, el éxito de una alianza viene definido por la capacidad de ésta para ser viable y por la prosperidad de la relación mantenida con los aliados (Dadfar et al., 2014).

No obstante, y a pesar de existir numerosos estudios sobre alianzas estratégicas, Dadfar et al. (2014) nos viene a decir que "son pocos y fragmentados los exámenes llevados a cabo sobre los factores decisivos del éxito en estos acuerdos, de ahí que no haya de momento consenso sobre los factores verdaderamente determinantes para el buen devenir de la alianza" (p.609). De los diversos estudios empíricos llevados a cabo para determinar los factores de éxito en las alianzas, vamos a destacar tres, efectuados cada uno conforme a diversos criterios:

A) El primero que vamos a analizar es el realizado por Camargo (2011) cuyo objetivo era examinar los factores de desempeño en las empresas integradoras mexicanas –un tipo de alianza estratégica-. El estudio efectuado por este autor va a integrar dos teorías para evaluar el desempeño de dichos acuerdos: la teoría de recursos y capacidades ("Resource Based View") y la teoría de las redes sociales ("Network and inter-organisational perspective"). La primera de las teorías establece que las compañías maximizan su valor poniendo en común sus propios recursos (Das y Teng, 2000a). Sin embargo, esta teoría sólo hace referencia a aspectos internos de la compañía, siendo necesario complementarla con la teoría de redes sociales, en base a la cual las redes inter-organizacionales de la compañía influyen en su comportamiento y en los resultados corporativos (Gulati, 1998).

De la combinación de ambas teorías se extraía un modelo explicativo del desempeño de la alianza, fundamentado en siete factores (Camargo, 2011):

1. Experiencia previa del socio: la experiencia del socio junto con la variedad de acuerdos celebrados y la cultura organizativa se relacionan con el éxito/fracaso de las alianzas.
2. Recursos y capacidades de los socios: los recursos y capacidades, la confianza inicial y el análisis previo del socio influyen en el desempeño de las organizaciones.
3. Capital social del socio: el capital social, es decir, los lazos directos e indirectos de los socios en redes sociales (Burt, 2004), tiene una influencia positiva en el desempeño de la alianza.

4. Orientación al aprendizaje: Una actitud favorable del socio a aprender de sus aliados repercute positivamente en la alianza.
5. Gestión de la alianza: Una mayor comunicación, coordinación, confianza mutua, compromiso y consenso por parte de los aliados, influye positivamente en el desempeño de la alianza.
6. Orientación al aprendizaje de la alianza: en base a este patrón, se establece que la adquisición de habilidades y el interés hacia el aprendizaje, la capacidad de absorción, la construcción de nuevos conocimientos y los canales de adquisición de los mismos, repercuten en el desempeño del acuerdo.
7. Redes sociales de la alianza: la red estructural junto con los lazos sociales, la cohesión con la que cuenta la red, y los espacios estructurales producidos en la misma, tienen un impacto sobre devenir de la alianza.

Los resultados obtenidos tras este estudio venían a ratificar en su totalidad lo expuesto anteriormente por la literatura, confirmándose así que “el desempeño de las alianzas estratégicas está en función de dos actores: el socio y la alianza” (Camargo, 2011, p.105).

B) El segundo estudio empírico que vamos a tratar es el realizado por Dadfar et al. (2014), cuyo propósito era identificar los factores de éxito o fracaso en las alianzas estratégicas internacionales formalizadas por las compañías farmacéuticas iraníes. Para efectuar su estudio, estos autores distinguen entre cinco pilares teóricos comunes a las alianzas:

- Teoría del coste de la transacción (“Transaction cost theory”), la cual es considerada como la principal en las alianzas estratégicas (Das y Teng, 2000b).
- Teoría de los recursos y capacidades (“Resourced-based view”), la cual, como ya explicábamos en el estudio realizado por Camargo (2011), establece que las compañías maximizan su valor poniendo en común sus recursos (Das y Teng, 2000a).
- Teoría del aprendizaje y conocimiento (“Knowledge-based view”), en base a la cual las compañías reducen la incertidumbre de los mercados a través del aprendizaje organizacional (Grant y Baden-Fuller, 2004).
- Teoría de las redes inter-organizacionales (“Network and inter-organisational perspective”), en base a la cual la posición de la empresa en redes inter-organizacionales tiene un impacto positivo en su comportamiento y en los resultados corporativos (Gulati, 1998).
- Teoría de la gestión y el liderazgo (“Management and leadership theory”), que establece el compromiso de los altos mandos como vital para la prosperidad de la alianza (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996).

Además, Dadfar et al. (2014) se van a apoyar en las teorías de Marxt y Link (2002) para afirmar que los acuerdos de cooperación son el fruto de un proceso que consta de cinco fases o etapas: 1) Fase inicial; 2) Selección del socio; 3) Diseño de la alianza; 4) Ejecución y gestión de la alianza; 5) Fase de terminación.

Pues bien, Dadfar et al. (2014) consideran que, mediante una combinación de las cinco teorías arriba mencionadas, los factores claves del desempeño de la alianza han de ser localizados en cada una de las cinco etapas (ciclo de vida) del acuerdo de cooperación, un enfoque ya empleado por otros autores como Marxt y Link (2002) y cuya denominación traducida del inglés se conoce como: Modelo de Análisis Dinámico ("Dynamic analysis model"). Este modelo que defiende el estudio de las alianzas por etapas, establece 24 factores de éxito/fracaso (Hoffman and Schlosser, 2001), que Dadfar et al. (2014) va a extender a 33 pues considera que los conflictos culturales son elementos a tener muy en cuenta en el desempeño de las alianzas estratégicas. Igualmente, sobre estos 33 factores se hacía distinción entre si estaban orientados al proceso (más enfocado al proceso, a las acciones desarrolladas durante el ciclo de vida del acuerdo, que al resultado) o al contenido (relacionados con la estrategia y los resultados) de la alianza.

El estudio ratificaba la importancia de los 33 factores para la viabilidad de la alianza, y fijaba como 8 los principales factores de éxito y como 11 los principales de fracaso, los cuales vemos reflejados en los cuadros siguientes:

Tabla 1: Principales factores de éxito de las alianzas estratégicas internacionales formalizadas por empresas farmacéuticas iraníes. Fuente: Dadfar et al. (2014).

Ranks	Success factors	Mean rank	Kinds of variables
1	Trust	21.23	Process
2	Establishing information and coordination system	21.04	Content
3	Provide required resources	21.02	Content
4	Partner alliance experience	20.82	Process
5	Team Spirit	20.73	Process
6	Agreement on fundamental values	20.27	Process
7	Developed cooperation culture	20.23	Process
8	Commitment of top management	20.13	Process

Tabla 2: Principales factores de fracaso de las alianzas estratégicas internacionales realizadas por empresas farmacéuticas iraníes. Fuente: Dadfar et al. (2014).

Item	Failure factors	Type of variable
1	Precise definition of rights and duties	Content
2	Equal contributions of all partners	Content
3	Contributing specific strength	Content
4	High strategic flexibility	Content
5	Establishing information and coordination system	Content
6	Keeping their own core competencies	Content
7	Continual review of alliance performance	Process
8	Avoiding opportunistic behaviour	Process
9	Emphasising joint value creation	Content
10	Compatible business strategy	Content
11	Commitment to partnership	Process

Del estudio se desprende como seis de los ocho factores de éxito estaban más orientados al proceso, mientras que ocho de los once factores fundamentales de fracaso estaban orientados al contenido. Además, este examen confirma que una relación basada en la confianza y entendimiento mutuo, junto al desarrollo de lazos inter-organizacionales, es crucial para el buen desempeño del acuerdo. Finalmente, un importante descubrimiento de este estudio radica en el hecho de que cada aliado puede tener una perspectiva distinta en lo que a éxito o fracaso de la alianza se refiere, de ahí que haya que considerar todos los puntos de vista de las partes que conforman el pacto (Dadfar et al., 2014).

C) El tercer trabajo a analizar es el elaborado por Franco (2011), el cual va a agrupar los factores de éxito de las alianzas estratégicas en dos categorías:

1. Factores estructurales: hacemos referencia a una serie de factores que los aliados trasladan a la alianza. De acuerdo con Franco (2011), numerosos autores han debatido que la estructura de la alianza es un elemento vital para el buen desempeño de la misma. Entre los factores estructurales podemos distinguir:
  - a) Compatibilidad: tiene que ver con la manera en que las empresas ponen en común con éxito sus perspectivas, capacidades y actividades (Shamdasani y Steth, 1995).
  - b) Selección del socio: la elección del socio adecuado influye significativamente en el éxito o fracaso de la alianza (Shah y Swaminathan, 2008).
  - c) Políticas gubernamentales: tienen un gran impacto en el desempeño de la alianza (Osland and Cavusgil, 1996). Estas políticas pueden ser sinónimo de obstáculos para las empresas aunque también, si se llevaran a cabo las iniciativas adecuadas, las compañías podrían verse favorecidas por dichas políticas (Franco, 2011).
2. Factores relacionados con el proceso: hacemos referencia a los patrones a seguir a la hora de ejecutar y poner en marcha la alianza (Ariño y de la Torre, 1998). Entre estos factores incluimos:

a) Recursos humanos: los acuerdos de cooperación se ven afectados por la actitud de los recursos humanos los aliados, de ahí que el establecimiento de buenos lazos y un contacto frecuente entre el personal que conforma la alianza sea crucial para la prosperidad de la misma (Marco Lajara y García Lillo 2001).

b) Confianza y compromiso mutuo: se trata de dos factores de elevada importancia dentro del ámbito de las alianzas (Shah y Swaminathan, 2008). El establecimiento de relaciones basadas en un alto grado de confianza y compromiso entre las partes, puede reducir una serie de riesgos ligados al acuerdo (Mohr y Spekman, 1994).

c) Control y poder de participación: influyen en la alianza en el sentido de que si una parte concentra todo el poder de participación a la hora la tomar decisiones, la otra parte puede perder interés en el preservar la alianza. Para el éxito de la alianza es necesario equilibrar el control y el poder de participación, así como las fortalezas de los aliados (Osland y Cavusgil, 1996).

d) Cultura inter-organizacional: con independencia de la nacionalidad de los aliados, sea o no la misma, puede que sus culturas organizacionales difieran de manera notoria. Dicho esto, implantar sistemas de información y comunicación puede ser de gran utilidad para reforzar los lazos entre las distintas partes, superándose así las diversas barreras que pueda haber entre los socios de las alianzas (Kauser y Shaw, 2004).

De este estudio, enfocado únicamente en alianzas conformadas por empresas portuguesas, se observaba, al igual que ocurría con el trabajo elaborado por Dadfar et al. (2014), que el éxito de la alianza depende en mayor medida de los factores orientados al proceso que, en este caso, de los factores estructurales. Finalmente, los factores analizados en el trabajo posibilitaban un nuevo agrupamiento en cuatro novedosas dimensiones las cuales se recomiendan ser examinadas tanto por socios potenciales, altos cargos e instituciones, con el fin de entablar futuras alianzas (Franco, 2011): 1) Relaciones y compatibilidad, 2) Armonía y cultura organizacional; 3) Interacción entre socios; 4) Políticas gubernamentales y experiencia previa en alianzas.

Una vez analizados varios estudios empíricos relacionados con los factores de éxito y fracaso de las alianzas, nos vamos a centrar ahora en un último criterio de evaluación del desempeño, en el cual yace el objetivo principal de nuestro trabajo: los factores de éxito basados en los atributos del comportamiento. Este criterio ha sido ya analizado por diversos autores entre los que destacan: Kauser y Shaw (2004), Mohr y Spekman (1994) y Robson, Skarmeeas y Spyropoulou (2006).

Hoy en día, existe un mayor volumen de literatura económica vinculada a las relaciones inter-organizacionales que respalda de manera contundente que el rendimiento de una alianza puede ser analizado de manera más completa en base a un examen de las características del comportamiento de las partes (Mohr y Spekman, 1994). Estas características del comportamiento se pueden descomponer en tres grupos: los atributos del socio, atributos de la comunicación, y técnicas de resolución de conflictos (Kausser y Shaw, 2004):

<b>Behavioural Characteristics</b>		
- Attributes of the partners	- Communication Attributes	- Conflicts resolution techniques
- co-ordination	- quality of information	- extent of conflict
- interdependency	- information sharing	- conflict resolution
- commitment	- participation	
- trust		

Figura 5: Factores asociados al éxito de la alianza. Fuente: Adaptado Kausser y Shaw (2004).

1) Atributos de los socios: Las alianzas estratégicas dan lugar al nacimiento de vínculos estrechos que unen a las partes que forman el acuerdo (Kanter, 1988). En este tipo de relaciones, existen una serie de patrones o constructos orientados al proceso que permiten mejorar los flujos de información entre aliados, gestionando además las interacciones e intercambios entre los mismos (Mohr y Spekman, 1994). Entre los atributos de los socios podemos diferenciar cuatro elementos fundamentales: coordinación, interdependencia, compromiso y confianza mutua (Anderson y Narus, 1990). La existencia de estos cuatro elementos, supone el reconocimiento de los socios a que dependen unos de otros para el buen fin de la alianza, de modo que cualquier comportamiento oportunista por el que una parte intente aprovecharse de la otra, podría acarrear resultados negativos (Mohr y Spekman, 1994).

A) Coordinación: "Refleja el conjunto de tareas que cada aliado espera que la otra parte lleve a cabo" (Mohr y Spekman, 1994, p.138). Las empresas, en aras a reducir la incertidumbre y a gestionar la dependencia, necesitan coordinar las operaciones. Un equilibrio del nivel de autonomía en la relación es primordial para lograr que la coordinación sea la propicia (Kausser y Shaw, 2004). Mohr y Spekman (1994) han considerado a la coordinación como un adecuado indicador del éxito de las alianzas, indicando que una mala práctica de este elemento puede acarrear deficiencias en la producción o en los procesos de "Just in time", por ejemplo. En definitiva, a mayor nivel de coordinación, mayor probabilidad de que la alianza estratégica sea un éxito (Kausser y Shaw, 2004).

B) Interdependencia: puede definirse como el grado de dependencia y vinculación de la empresa a su aliado, en términos de capacidades y recursos (Kausser y Shaw, 2004). Las



compañías unen fuerzas –y recursos- en beneficio mutuo, y son conscientes de los efectos favorables que puede suponer un alto grado de interacción entre ellas; beneficios o ventajas que no podrían conseguir operando individualmente (Mohr y Spekman, 1994). La literatura viene afirmando que la interdependencia favorece el rendimiento de las alianzas (Olson y Singsuwan, 1997). En conclusión, a mayor nivel de interdependencia –o dependencia mutua- entre las partes, mayor probabilidad de éxito del acuerdo de cooperación (Kauser y Shaw, 2004).

C) Compromiso: se trata de un elemento muy analizado por la literatura (Anderson y Narus, 1990). Se define como el comportamiento mantenido por los socios en aras a conservar y hacer duradera su relación (Morgan y Hunt, 1994). El compromiso supone un esfuerzo de ambos aliados por mantener el acuerdo (Robson et al., 2006). Un alto grado de compromiso se contrapone al comportamiento oportunista de los aliados (Mohr y Spekman, 1994). Un alto grado de compromiso suele ir asociado al desempeño de la alianza (Morgan y Hunt, 1994), esto es, cuanto mayor sea el compromiso por parte de los aliados, mayor será el desempeño de la alianza (Kauser y Shaw, 2004).

D) Confianza: se trata de un elemento crucial dentro en las relaciones interpersonales e inter-organizacionales (Robson et al., 2006). La confianza mutua es esencial debido a que la alianza implica una coordinación e interdependencia en las relaciones mantenidas por las partes (Morgan y Hunt, 1994). La confianza reduce la incertidumbre y disuade los posibles comportamientos oportunistas (Robson et al., 2006). La ausencia de confianza mutua puede perjudicar los intercambios de información, y disminuye la efectividad de los socios a la hora de resolver problemas de manera conjunta (Morgan y Hunt, 1994). Las organizaciones que son simétricamente dependientes, esto es, al mismo nivel, se caracterizan por un mayor nivel de confianza y estabilidad frente a aquéllas cuya dependencia es asimétrica (Kauser y Shaw, 2004). Por otro lado, un alto grado de confianza mutua tiene efectos positivos sobre la alianza, de forma que los socios al unir sus fuerzas obtienen mejores resultados que si operasen de forma individual (Anderson y Narus, 1990). Por lo tanto, la confianza es considerada un indicador clave del desempeño de las alianzas estratégicas, de modo que cuanto mayor nivel de confianza mutua exista entre los aliados, mayor será el rendimiento de la alianza (Kauser y Shaw, 2004).

En definitiva, una alianza exitosa muestra mayores niveles de coordinación, interdependencia, compromiso y confianza entre los aliados en comparación a una alianza que fracasa (Mohr y Spekman, 1994).

2) Atributos de la comunicación: La comunicación es definida por Anderson y Narus (1990), como el intercambio formal e informal de información relevante y oportuna entre los socios que conforman la alianza. La comunicación es la base de muchos aspectos vinculados al funcionamiento de la organización, de ahí que sea considerado un elemento de vital importancia (Robson et al. 2006). Una comunicación poco efectiva puede reducir el rendimiento de la alianza, pudiendo generar un conflicto entre las partes (Kauser y Shaw, 2004). La comunicación es esencial para lograr una mejor coordinación entre las partes intervinientes en el acuerdo (Mohr y Spekman, 1994), de ahí que para el éxito de una alianza sea necesario poner los máximos esfuerzos en concienciar a las partes sobre la importancia de esta comunicación (Kauser y Shaw, 2004). (Mohr y Spekman, 1994). Vamos a analizar tres aspectos de los atributos de la comunicación, los cuales se consideran fundamentales para el buen desempeño de la alianza (Kauser y Shaw, 2004):

A) Información de calidad: se trata de un factor clave de la transmisión de información, y engloba aspectos relacionados a que la información intercambiada sea precisa, adecuada, creíble, y oportuna (Kauser y Shaw, 2004). El hecho de que se lleve a cabo un intercambio de información relevante y oportuna repercute sobre el grado de confianza entre los aliados, a la misma vez que puede reducir los malentendidos entre las partes (Mohr y Spekman, 1994). Por otra parte, que la información sea de calidad influye también en el ámbito de las redes inter-organizacionales. Una alianza exitosa puede caracterizarse por una mayor calidad de la información suministrada (Kauser y Shaw, 2004).

B) Intercambio de información: hacemos referencia "al grado en el que se comunica la información entre los socios" (Kauser y Shaw, 2004, p.24). La disponibilidad de información permite completar las tareas de una manera más eficiente, está vinculado a un alto nivel de satisfacción y es un buen indicador del éxito de una alianza estratégica (Mohr y Spekman, 1994). Además, este intercambio fomenta las relaciones basadas en el compromiso y confianza mutuas, reduciendo también posibles conflictos en la relación (Anderson y Narus, 1990). En resumen, el intercambio de información será de mayor grado en las alianzas exitosas en comparación a las que fracasan (Kauser y Shaw, 2004).

C) Participación: hace referencia al "grado en que los socios participan activamente en la planificación y fijación de metas" (Mohr y Spekman, 1994, p. 139). Cuando las acciones de un socio influyen en la capacidad del otro para competir, se requiere que la participación fije el rol y la responsabilidad de cada uno de los aliados (Kauser y Shaw, 2004). La participación a la hora de fijar y planificar los objetivos influye positivamente en el éxito de las relaciones distribuidor-proveedor (Olson y Singsuwan, 1997). En conclusión, a mayor

participación en la planificación y fijación de las metas, mayor probabilidad de éxito de la alianza (Kauser y Shaw, 2004).

En definitiva, en una alianza exitosa se observará una mayor calidad de la información, un mayor grado de intercambio de información entre los aliados, y una mayor participación en la planificación y fijación de los objetivos de los socios (Mohr y Spekman, 1994).

3) Resolución de conflictos: La constante interdependencia existente en las relaciones entre aliados puede dar lugar a una serie de conflictos (Mohr y Spekman, 1994). Estos conflictos pueden surgir por el miedo de los socios a perder autonomía, y puede deberse a razones diversas: diferencias culturales –y con más razón en el caso de tratarse de alianzas estratégicas internacionales-, diferencias en lo que a gestión y procesos de las compañías se refiere, o desconfianza en el aliado son los más frecuentes (Kauser y Shaw, 2004). Los conflictos son considerados por la literatura como uno de los principales elementos de fracaso de las alianzas, pues la existencia de conflictos entre los aliados puede derivar en malos entendimientos, que a la larga tienen consecuencias negativas en la cooperación y desempeño de los aliados (Anderson y Narus, 1990). No obstante, en caso de existencia de conflictos, la forma de resolverlos tiene también impacto significativo sobre la alianza. Cabe distinguir la adopción de tres técnicas de resolución de conflictos (Mohr y Spekman, 1994):

a) Resolución de conflictos de manera constructiva: hacemos referencia a socios que fomentan la resolución de problemas de manera conjunta, persuadiéndose mutuamente para lograr solventar los conflictos que puedan surgir.

b) Resolución de conflictos de forma destructiva: consiste en tratar de resolver los conflictos a través de coacción, del enfrentamiento y de mostrar una actitud dominadora, lo que es considerado por la literatura como perjudicial, además de caracterizarse por aumentar la tensión entre los aliados.

c) Actitud elusiva: otra técnica de resolución se basa en suavizar el problema o incluso en ignorarlo, hacer como si no existiera, lo que no se ajusta al prototipo de alianza exitosa, existiendo en estos casos un perjuicio para los objetivos de los aliados.

d) Una última vía es la del arbitraje, servirse de la ayuda de un tercero imparcial. Anderson y Narus (1990) establecen que este tipo de mediación puede ser beneficiosa para la alianza.

En resumen, el buen desempeño de una alianza viene marcado por la existencia de un escaso número de conflictos en el seno de la misma (Kauser y Shaw, 2004).

## **ESTUDIO EMPÍRICO**

### **1. METODOLOGÍA EMPLEADA**

Para nuestro trabajo empírico empleamos el estudio de casos de empresas, para lo que nos servimos de una base de datos de la Agencia Andaluza de Promoción Exterior<sup>9</sup> (extenda) para obtener una selección de compañías que reunieran dos requisitos mínimos: ser de nacionalidad española y contar con alianzas estratégicas en el extranjero. Una vez realizado una búsqueda filtrada obtuvimos un número amplísimo de empresas, lo que reducimos a las sevillanas (y alguna andaluza) por motivos de cercanía, pues en un momento determinado nos permitiría obtener una mayor proximidad y contacto con la empresa. Nuestra intención consistiría en obtener una entrevista con algún responsable del departamento de Marketing, Exportación o Internacionalización de alguna de las empresas. De manera complementaria, nuestro objetivo era también elaborar una encuesta para que al menos, en caso de ver frustrada la posibilidad de concertar una entrevista, el mayor número de empresas posible –mínimo tres- nos la cumplimentaran, ya fuera vía electrónica o vía telefónica.

En total solicitamos vía telefónica concertar una entrevista a 5 empresas, pero en algunos casos los responsables de nuestras áreas de interés se encontraban ausentes, y en otros casos por motivos de elevada carga de trabajo nos fue denegada. Complementariamente, mandamos un correo electrónico a 10 empresas, y posteriormente realizamos una serie de llamadas telefónicas a la sede de las mismas para que respondieran a nuestro cuestionario. De entre el total de cuestionarios distribuidos, obtuvimos respuesta de 4 (40%). En el cuestionario permitíamos a la empresa seleccionar una casilla por la que respetaríamos el anonimato, siendo ésta rellenada por la totalidad de las empresas participantes.

Para la elaboración del cuestionario nos basamos en los trabajos de Kauser y Shaw (2004) y Dadfar et al. (2014). Del primero nos serviríamos para seleccionar los elementos que incluiríamos en el cuestionario para medir el desempeño de las alianzas; del segundo nos ayudaríamos para estructurar la encuesta y para saber cómo interpretar los resultados que obtuviéramos. El cuestionario diseñado incluía un primer listado de preguntas de información general sobre la empresa y la alianza en cuestión, y continuaba con una serie de cuestiones relacionados con nuestro objeto de estudio, es decir, cuestiones que nos permitirían analizar los factores de éxito de las alianzas estratégicas vinculadas a los atributos del comportamiento.

---

<sup>9</sup> Organismo público con sede en Sevilla.

Para establecer las variables concretas a incluir en el cuestionario nos ayudamos del previo trabajo de Kauser y Shaw (2004), con independencia de haber realizado también un previo análisis de la literatura relacionada (Mohr y Spekman, 1994; Olson y Singsuwan, 1997; Anderson y Narus, 1990) con el fin de optimizar los resultados de la encuesta. Las variables seleccionadas fueron las siguientes:

Tabla 3: Factores de éxito a estudiar y sus respectivos indicadores. Fuente: Elaboración propia.

Factor	Variables
1. Coordinación entre empresas aliadas	Trabajo en equipo
	Intercambio de ideas con el aliado
	Interacción con el aliado
2. Interdependencia	Dependencia mutua relativa al marketing (mercados y clientes)
	Dependencia mutua relativa a los recursos humanos
	Dependencia mutua relativa a recursos financieros
3. Compromiso	Compromiso relativo a los objetivos de la alianza
	Compromiso a poner de su parte para el éxito de la alianza
	Esfuerzo de los aliados para la prosperidad de la alianza
4. Confianza	Confianza mutua entre aliados
	Alto grado de armonía en la relación
	Evitar conductas oportunistas
5. Comunicación	Suministro mutuo de información de calidad
	Intercambio de información con el aliado
	Grado de participación de los aliados
6. Conflicto	No desconfiar del socio aliado
	Evitar conflictos culturales con el aliado
	Tener claro los objetivos de la alianza

Para el estudio de los factores de éxito, a las empresas participantes se les preguntaría sobre cada variable en dos sentidos, basándonos en el trabajo realizado por Dadfar et al. (2014):

1) La importancia de la variable en la alianza desarrollada por la compañía: Para ello emplearíamos una escala de 1-7 donde 1 significaría "Nada importante" y 7 "Esencial" para el buen desempeño de la alianza.

2) La percepción que el participante tiene de cada variable en aras a lograr una alianza estratégica próspera: Para ello dispondríamos de una escala de 1-7 donde 1 significaría "Totalmente de acuerdo" y 7 "Totalmente en desacuerdo" con la afirmación de nuestro formulario.

El hecho de que la empresa responda sobre las mismas variables en dos dimensiones distintas, nos permitiría observar qué factores no han sido implementados correctamente por la empresa. Esto se deduciría por la diferencia negativa entre las dos dimensiones. En caso contrario, cuando la diferencia es positiva, significa que la compañía ha implementado de manera adecuada el factor de éxito. En aquellos casos donde exista diferencia negativa entre las dos dimensiones se deberán acometer las medidas oportunas para revertir la situación. Aquellos factores en los que exista una elevada diferencia negativa, serán considerados como "factores de fracaso" (Dadfar et al., 2014).

En primer lugar, nos disponemos a analizar los resultados individuales de cada empresa, para realizar un posterior análisis cruzado con la finalidad de determinar la eficacia del modelo teórico propuesto en el objeto de estudio (Camargo, 2011).

## **2. RESULTADOS**

### Empresa 1

Nos referiremos a la primera compañía como Empresa 1, pues ésta decidió mantenerse en el anonimato al responder el formulario. Se trata de una empresa sevillana, de tamaño grande (más de 250 trabajadores), con más de cien años de historia y dedicada a la industria alimentaria. Actualmente vende a más de 90 países por todo el mundo, siendo uno de los principales proveedores de aceitunas de mesa, entre otros productos. El tipo de alianza que lleva a cabo es una alianza productiva, cuyo principal objetivo es la producción de aceitunas de mesa. Sus principales aliados son de nacionalidad americana. Entre las razones que le llevó a la firma de la alianza en el año 2001 se encuentran: conocimiento del mercado por el socio local, aprovechar instalaciones industriales en el país de destino, y la producción agrícola. Según esta empresa, la alianza que mantienen actualmente no está siendo un éxito. Pasamos a observar los resultados obtenidos del cuestionario:

Tabla 4: Factores de éxito de Empresa 1. Fuente: Elaboración propia.

Factores de Éxito	Importancia (I)	Percepción (P)	Diferencia (P-I)
1. Coordinación entre empresas aliadas	0,95	1,0	0,05
2. Interdependencia	0,80	0,90	0,10
3. Compromiso	1,0	1,0	0
4. Confianza	0,90	0,95	0,05
5. Comunicación	1,0	1,0	0
6. Conflicto	0,95	0,90	-0,05

De los resultados podemos deducir que aquellos factores con una diferencia positiva - coordinación, interdependencia y confianza- han sido bien implementados, no hay que llevar a cabo nuevas medidas para mejorar los niveles de los mismos en la alianza. En cambio, se observa como el factor conflicto cuenta con una diferencia negativa, por lo que puede indicarse que esta empresa deberá acometer las medidas oportunas para establecer mejores técnicas de resolución de conflicto, pues este podría ser un factor de fracaso de la alianza correspondiente (Dadfar et al. 2014).

## Empresa 2

Denominaremos a nuestra segunda compañía como Empresa 2, pues ésta decidió mantenerse en el anonimato al responder la encuesta. Se trata también de una empresa sevillana, pero de tamaño mediano (entre 51-250) con más de cien años de historia y dedicada a la industria alimentaria, en concreto a la producción de repostería y dulces. El tipo de alianza que lleva a cabo es una alianza comercial, cuyo principal objetivo es el aumento de las ventas en el mercado americano. Sus principales aliados son de nacionalidad americana. La firma de la alianza se llevó a cabo en 2014 con la intención de lograr una mejora de los resultados, siendo considerada hasta al momento la alianza como exitosa. Pasamos a observar los resultados obtenidos del cuestionario:

Tabla 5: Factores de éxito de la Empresa 2. Fuente: Elaboración propia.

Factores de Éxito	Importancia (I)	Percepción (P)	Diferencia (P-I)
1. Coordinación entre empresas aliadas	0,85	0,90	0,05
2. Interdependencia	0,76	0,85	0,09
3. Compromiso	0,81	0,90	0,09
4. Confianza	0,81	0,95	0,14
5. Comunicación	0,76	0,95	0,19
6. Conflicto	0,85	0,90	0,05

De los resultados podemos extraer que la totalidad de los factores presentan una diferencia positiva, por lo que consideramos que han sido bien implementados, es decir, no se requiere de nuevas medidas para mejorar los niveles de dichos factores en la alianza. De entre todos los factores cae destacar dos: La comunicación y la confianza. En estos dos casos, Dadfar et al. (2014) establece que cuando existe tal elevada diferencia significa que el factor ha sido tan bien integrado en la alianza que una mayor atención sobre los mismos se hace innecesaria.

### Empresa 3

A esta compañía la denominaremos como Empresa 3, pues ésta al igual que las anteriores decidió mantenerse en el anonimato al responder el formulario. Se trata de una empresa sevillana, de pequeño tamaño (entre 11 y 50 trabajadores), con 35 años de experiencia en el sector del marketing y la ingeniería. Se dedica al diseño, fabricación y comercialización de productos publicitarios para el punto de venta (POS<sup>10</sup>), trabajando con primeras compañías mundiales de bebidas, entre las que destacamos Bacardi, CocaCola y Heineken. Lleva a cabo una alianza comercial con un socio de nacionalidad mexicana desde hace menos de un año, cuyo objetivo es el aumento de las ventas en dicha zona geográfica, al considerar que a través de una alianza se puede beneficiar del conocimiento que tiene el socio local del mercado americano. Pasamos a mostrar los resultados obtenidos de la encuesta:

Tabla 6: Factores de éxito de la empresa 3. Fuente: Elaboración propia.

<sup>10</sup> POS es aquel espacio situado alrededor de la zona de pago en el que los productos que allí se exhiben son adquiridos de manera inconsciente por el cliente, impulsivamente.



Factores de Éxito	Importancia (I)	Percepción (P)	Diferencia (P-I)
1. Coordinación entre empresas aliadas	0,57	0,76	0,19
2. Interdependencia	0,38	0,71	0,33
3. Compromiso	0,71	0,81	0,10
4. Confianza	0,71	0,81	0,10
5. Comunicación	0,62	0,71	0,09
6. Conflicto	0,71	0,92	0,21

De nuestro estudio podemos observar que la totalidad de los factores presentan una diferencia positiva, por lo que consideramos que han sido bien implementados. En principio no se requiere el empleo de medidas para mejorar los niveles de dichos factores en la alianza. De entre todos los factores cae destacar tres: La interdependencia, el conflicto y la coordinación. En estos dos casos, Dadfar et al. (2014) establece que cuando existe tal elevada diferencia significa que el factor ha sido tan bien integrado en la alianza que una mayor atención sobre los mismos se hace innecesaria. De esta empresa cabe destacar la poca importancia que ha tenido la interdependencia en la alianza, presentando un nivel muy bajo, lo que va en consonancia con el trabajo de Mohr y Spekman (1994), quienes establecían que la interdependencia no influye en el desempeño de la alianza.

#### Empresa 4

Nos referiremos a la primera compañía como Empresa 4, pues ésta decidió mantenerse en el anonimato al responder la encuesta. Se trata de una empresa española con sede en Antequera (Málaga), de tamaño grande (más de 250 trabajadores), dedicada al sector agroalimentario, siendo su principal línea de negocio la comercialización de aceites de oliva y salsas para marcas distribuidoras en todo el mundo. Lleva a cabo una alianza desde el año 2016 con un socio americano por razones de interés mutuo, tratando ambos de beneficiarse comercialmente del acuerdo. Pasamos a observar los resultados obtenidos del cuestionario:

Tabla 7: Factores de éxito de la empresa 4. Fuente: Elaboración propia.

Factores de Éxito	Importancia (I)	Percepción (P)	Diferencia (P-I)
1. Coordinación entre empresas aliadas	0,86	0,90	0,04
2. Interdependencia	0,71	0,76	0,05
3. Compromiso	0,86	0,86	0,0
4. Confianza	0,86	0,86	0,0
5. Comunicación	0,81	0,86	0,05
6. Conflicto	0,86	0,86	0,0

De los resultados podemos deducir que la mitad de los factores –coordinación, interdependencia y comunicación- presentan una diferencia positiva, lo que significa que éstos han sido bien implementados, es decir, no se requiere de nuevas medidas para mejorar los niveles de dichos factores en la alianza. El resto de factores tienen una diferencia igual a cero, no existiendo ninguno con diferencia negativa (Dadfar et al., 2014).

### 3. DISCUSIÓN

Tras poner en común los resultados de todos los formularios, procedemos a elaborar un ranking con los factores que han tenido más importancia en el ciclo de vida de las alianzas acometidas por las empresas encuestadas (Dadfar et al., 2014):

Tabla 8: Ranking factores más importantes del éxito de las alianzas según las empresas encuestadas. Fuente: Elaboración propia.

Posición	Factores de Éxito	Importancia media
1.	Compromiso	0,85
2.	Resolución de conflictos	0,84
3.	Confianza	0,82
4.	Coordinación entre aliados	0,81
5.	Comunicación	0,80
6.	Interdependencia	0,66

Los resultados muestran como factores de éxito más importantes el compromiso y la resolución de conflictos. Tras ellos le siguen la confianza, la coordinación y la comunicación con muy poca diferencia. El factor de éxito que menor relevancia ha tenido entre las empresas encuestadas ha sido la interdependencia.

De las cuestiones realizadas a las empresas en el formulario, destaca como dos de las cuatro coincidían en que el alineamiento estratégico de ambos socios es el principal factor de éxito de una alianza, mientras que tres de las cuatro consideraban como elemento fundamental la confianza e interés mutuo entre los aliados a lo largo del ciclo de vida de la alianza.

Por último, un dato a destacar de la encuesta es que sólo una de las cuatro empresas ha obtenido apoyos públicos para llevar a cabo la alianza, lo que concuerda con el trabajo realizado por la Cámara de Comercio (2015) en el que decíamos que un 73% de las compañías consideraban que los apoyos públicos no habían sido decisivos a la hora de tomar la decisión de expandirse internacionalmente, aunque las empresas venían solicitando mayor apoyo gubernamental.

Tras el análisis individual y cruzado de las empresas encuestadas cabe concluir con lo siguiente:

Coordinación (Factor 1): Nuestro estudio viene a confirmar que las empresas perciben la coordinación entre los aliados como un factor de éxito de las alianzas estratégicas internacionales, o dicho de otra manera, una exitosa alianza estratégica internacional va ligada a un alto nivel de coordinación entre las empresas aliadas, lo que concuerda con los trabajos de Kauser y Shaw (2004) y Mohr y Spekman (1994), donde consideraban a este factor como un elemento esencial para el buen desempeño de una alianza estratégica. Del estudio de Kauser y Shaw (2004) se desprende también que la coordinación favorece a la alianza en términos de rentabilidad, cuota de mercado, aumento de ventas y satisfacción con el socio aliado. Igualmente estos resultados certifican lo establecido por Franco (2011), pues este autor vino a indicar que la interacción con el aliado y el intercambio de ideas a la hora de tomar decisiones, además de desarrollar un espíritu de equipo, son ingredientes que influyen positivamente en las alianzas estratégicas.

Nuestra investigación nos permite ratificar aún más la importancia que presenta este elemento en las relaciones entre las partes que intervienen en el acuerdo de cooperación, por lo que los socios deben ser conscientes de este hecho y tratar de mantener a lo largo de la vida de la alianza altos niveles de coordinación. Además, este estudio también permite fomentar a aquellos empresarios cuyas alianzas presenten bajos índices de coordinación a acometer las medidas oportunas para revertir dicha situación en beneficio propio y de la alianza (Kauser y Shaw, 2004).

Interdependencia (Factor 2): Con independencia del trabajo realizado por Mohr y Spekman (1994) donde manifestaban que la dependencia mutua no guarda relación con el desempeño

de las alianzas, nuestro estudio se opone a lo expuesto por estos autores, pues las empresas analizadas han considerado la interdependencia entre los aliados como un factor de éxito de las alianzas estratégicas internacionales, aunque es cierto que la importancia otorgada a este elemento ha sido menor en relación a los demás factores. Los resultados de nuestra investigación sí van en la misma línea que el realizado por Kauser y Shaw (2004). Según estos autores, una dependencia equivalente entre las partes equivale a un mejor rendimiento de la alianza, además de satisfacer en un mayor grado a los dirigentes involucrados en la alianza.

Nuestro estudio defiende que la interdependencia entre aliados en términos de marketing, recursos humanos y recursos financieros favorece el desempeño de las alianzas estratégicas internacionales, aumentando la probabilidad de éxito de éstas. Por otro lado, los socios deben entender que la dependencia mutua puede ser sinónimo de una mejora del rendimiento y del grado de satisfacción con la alianza, lo que implica que los socios deban evitar desequilibrios de este indicador si quieren que sus acuerdos con los demás aliados sean viables y prósperos (Kauser y Shaw, 2004).

Compromiso (Factor 3): Este factor ha sido el que mayor importancia media ha obtenido en nuestra investigación, seguido de la resolución de conflictos. Este trabajo confirma que las empresas perciben el compromiso entre los aliados como un factor de éxito de las alianzas estratégicas internacionales, lo que viene a coincidir con los trabajos de Kauser y Shaw (2004), Mohr y Spekman (1994) y Olson y Singsuwan (1997). Para estos autores el compromiso tiene un impacto positivo no sólo en el desempeño de la alianza, sino también en grado de satisfacción presente entre los altos cargos. Además, Kauser y Shaw (2004) vienen a indicar que existe mayor probabilidad de éxito cuando la relación se basa en un consenso mutuo y los socios se sienten identificados con los objetivos a alcanzar, pues esto hace que aumente el compromiso de éstos en la relación.

Pues bien, de nuestro análisis se desprende que el compromiso de los socios con el fin de lograr los objetivos de la alianza, junto al esfuerzo de éstos para que el acuerdo prospere, son elementos vitales para el éxito de las alianzas internacionales. Un alto grado de implicación por las partes intervinientes es esencial para conseguir que la alianza sea lo más rentable posible. Dicho esto, nuestro trabajo ratifica la proposición realizada por Mohr y Spekman (1994) en su trabajo, quienes indicaban que "Las alianzas más exitosas, comparadas con las menos exitosas, exhiben mayores niveles de compromiso" (p. 138).

Confianza (Factor 4): Del resultado de nuestras encuestas se deduce que las empresas consideran la confianza como un factor clave del éxito de las alianzas estratégicas

internacionales. Esta afirmación se respalda en trabajos previos entre los que destacamos: Dadfar et al. (2014), Franco (2011), Kauser y Shaw (2004) y Mohr y Spekman (1994). Cuanto mayor clima de confianza exista entre los aliados, mayor probabilidad de que este tipo de estrategia prospere (Franco, 2011). Kauser y Shaw (2004) demostraron que la confianza influye de manera positiva en el rendimiento de las alianzas estratégicas internacionales y en el grado de satisfacción de los dirigentes, es decir, a mayor nivel de confianza mutua entre los aliados, mayor probabilidad de éxito de la alianza. Además los resultados de nuestro trabajo respaldan los del estudio realizado por Mohr y Spekman (1994), quienes demostraron que una relación basada en la confianza reducía el temor de una de las partes de que la otra llevara a cabo comportamientos oportunistas que fueran en detrimento de la alianza.

Nuestra investigación nos permite ratificar aún más la importancia que presenta este elemento en las relaciones entre las partes que intervienen en el acuerdo de cooperación, por lo que los socios deben ser conscientes de este hecho y tratar de fomentar altos niveles de confianza en el seno de la alianza. Los resultados reflejan que para intentar construir alianzas estratégicas internacionales basada en la confianza mutua de los aliados, es importante que los dirigentes muestren lealtad, sean sinceros, ofrezcan constante apoyo, y cumplan lo prometido (Kauser y Shaw). Los dirigentes deben ser capaces de implantar relaciones basadas en la confianza mutua, caracterizadas por un alto grado de armonía, que entre otras cosas ayudará a reducir los posibles comportamientos oportunistas en la alianza. Cuanta mayor confianza exista mayor posibilidad de que la alianza resulte exitosa, lo que permitirá lograr los objetivos propuestos.

Comunicación (Factor 5): Este trabajo muestra como la comunicación es de vital importancia para el éxito de las alianzas estratégicas internacionales. El intercambio de información, el suministro mutuo de información de calidad, y la participación son elementos cruciales para el buen desempeño de la alianza, esto es, una alianza estratégica exitosa difiere de una que fracasa por contar aquélla en un mayor grado con esta serie de elementos. Estos resultados van en consonancia con estudios anteriores realizados por Kauser y Shaw (2004) y Mohr y Spekman (1994). No obstante, estos dos trabajos presentan diferencias, pues mientras Kauser y Shaw (2004) defiende que la comunicación tiene impacto positivo tanto en el rendimiento de la alianza como en la satisfacción de los dirigentes, Mohr y Spekman (1994) no reconoce la existencia de esta "triple relación". Mohr y Spekman (1994) consideraban que la falta de información valiosa y de participación pone en duda el adecuado desempeño de la alianza.

De nuestro examen se puede concluir que la calidad de la información suministrada entre los socios, el intercambio de información y el alcance de la participación de los aliados a la hora

de fijar las metas y objetivos de la alianza deriva en un mejor rendimiento de la misma. De ahí que los socios deban fomentar la implantación de este tipo de medidas en los acuerdos.

Conflicto (Factor 6): Este factor ha sido el segundo que mayor importancia media ha obtenido en nuestra investigación. De nuestro estudio se observa como las empresas consideran el conflicto como una amenaza para el éxito de la alianza, de ahí que evitar conflictos culturales con el aliado, no desconfiar de él, y tener claro los objetivos por ambas partes, sea de crucial importancia para el éxito del acuerdo internacional. De la literatura se extraen diversos trabajos en los que se ha analizado la importancia del conflicto en el desempeño de las alianzas. Según Mohr y Spekman (1994) la manera en la que el conflicto es resuelto influye de manera notoria en el éxito de la relación. Para nuestro autor, resolver los problemas de forma conjunta por los socios o el arbitraje (Anderson y Narus, 1990), son dos técnicas efectivas de solventar cualquier tipo de disputa entre los aliados. No obstante, las conclusiones extraídas de nuestro trabajo se asemejan más a los análisis de Kauser y Shaw (2004). Según estos, existe una relación negativa entre la existencia de conflictos y el desempeño y satisfacción con la alianza. Los conflictos pueden obstaculizar el éxito del acuerdo y puede tener impacto negativo sobre el grado de satisfacción de los dirigentes con el mismo. Por otro lado, Kauser y Shaw (2004) establecen que la diversidad cultural propia de cualquier alianza estratégica internacional contribuye a que existan conflictos y desacuerdos entre los aliados.

Los conflictos son inherentes a cualquier alianza estratégica, de ahí que nuestra investigación haya ratificado la importancia que tiene para los socios evitarlos si quieren lograr que la alianza estratégica internacional no fracase. Dicho esto, los dirigentes deben ser precavidos sobre la posible existencia de conflictos, y tratar de eliminar cualquier tipo de problema o malentendido en el seno de la alianza. En definitiva, nuestro trabajo coincide con la hipótesis analizada por Kauser y Shaw (2004), en base a la cual "existirán menos conflictos en el seno de una alianza internacional exitosa en comparación con una alianza no exitosa" (p. 25).

En conclusión, los resultados obtenidos por nuestro estudio van en consonancia con los de la literatura, ratificando que factores como la coordinación, la interdependencia, el compromiso, la confianza, la comunicación y el conflicto influyen en el desempeño de las alianzas estratégicas internacionales (Camargo, 2010). Nuestros hallazgos han permitido además una mayor comprensión sobre el comportamiento de los aliados ligado al desempeño de los acuerdos, confirmándose que estos atributos del comportamiento tienen impacto sobre el rendimiento de las alianzas (Kauser y Shaw, 2004). En definitiva, el comportamiento de los socios en el seno de la alianza estratégica internacional juega un papel fundamental a la hora de considerar el acuerdo como un éxito (Mohr y Spekman, 1994).

## **CONCLUSIÓN Y JUICIO CRÍTICO**

Hoy en día, las alianzas estratégicas se han convertido en una opción eficiente para las empresas a la hora de expandirse internacionalmente. Determinar los factores de éxito de las alianzas se ha convertido en una práctica muy frecuente, ya que la tasa de fracaso de estos acuerdos es muy elevado, llegando a rozar el 50%. No obstante, a pesar de existir diversa literatura al respecto, sigue sin existir un verdadero consenso sobre los factores determinantes del éxito de las alianzas estratégicas.

Investigaciones previas han demostrado la importancia de las relaciones inter-organizacionales para el buen desempeño de las alianzas. En concreto, diversos autores han señalado que el rendimiento de las alianzas puede ser analizado de manera más concluyente a través de un examen de los distintos atributos del comportamiento de los aliados. Nuestra investigación ha posibilitado una mayor comprensión sobre la conducta de los socios ligado al desempeño de los acuerdos, confirmándose que estos atributos del comportamiento tienen impacto sobre el rendimiento de las alianzas.

Nuestro trabajo viene a ratificar que factores como la coordinación, la interdependencia, el compromiso, la confianza, la comunicación y el conflicto influyen en el desempeño de las alianzas estratégicas internacionales. Estos hallazgos permiten complementar la literatura existente al respecto, ofreciendo una nueva visión para poder entender mejor este fenómeno tan frecuente actualmente como son las alianzas estratégicas. Además, a diferencia de otros trabajos realizados con anterioridad, de nuestro estudio se observa como la interdependencia debe ser un factor tenido muy en cuenta por las empresas que quieran que sus acuerdos sean prósperos y viables. No obstante, futuras investigaciones centradas en este elemento podrían ser de gran interés al fin de confirmar su importancia vital en el éxito de las alianzas.

En definitiva, de este estudio se desprende que entre las acciones más importantes a llevar a cabo por los socios en aras a conseguir el éxito de la alianza es fomentar y nutrir a la misma de un alto grado de coordinación, interdependencia, compromiso, confianza, comunicación y tratar de evitar cualquier tipo de conflicto, con especial atención a los conflictos culturales. Dicho de otra manera, los socios que quieran conseguir que las relaciones con sus aliados sean prósperas y longevas, deben poner especial atención a las relaciones interpersonales, ya que el comportamiento de los socios en el seno de las alianzas estratégicas internacionales presenta un papel fundamental a la hora de considerar el acuerdo como un éxito.

## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES EMPLEADAS:

- Altomonte, C., Aquilante, T. y Ottaviano, G.I.P. (2012), The Trigger of Competitiveness – The EFIGE Cross Country Report. Bruegel Blueprint Series, Vol. XVII, July 2012.
- Analistas Financieros Internacionales (AFI) (2010), Internacionalización, empleo y modernización de la economía española. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). Recuperado de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/4390358.html?idPais=ES>
- Andersen, J.A. (1997), Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, 37, 27-42.
- Anderson, J.C. y Narus, J.A. (1990), A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54, 42-58.
- Arenas Gaitán, J. y García Cruz, R. (2007), Las alianzas estratégicas internacionales. El impacto del origen del socio en la relación. *Revista de Estudios Empresariales, Segunda Época*, (1), 73-89.
- Ariño, A. (2007), Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa (I), *Estrategia Financiera*, (236), 40-51.
- Ariño, A. y de la Torre, J. (1998), Learning from failure: towards an evolutionary model of collaborative ventures, *Organization Science*, 9(3), 306–325.
- Ariño, A. y García-Pont, C. (1996), Alianzas y bloques estratégicos: El comportamiento cooperativo como motor de su evolución. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, (5), 133-144.
- Badaracco Jr., J. L., y Real Gutiérrez, J. (1992), *Alianzas estratégicas: el caso de General Motors e IBM*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- BBVA (2015), Países EAGLEs: países que crecerán por encima del G7 en los próximos 10 años. Madrid, España: BBVA Research. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/paises-eagles-paises-que-creceran-por-encima-del-g7-en-los-proximos-10-anos/>
- Buisán García, M. y Espinosa Malo, E. (2007), Una aproximación al perfil de la empresa española internacionalizada: datos y reflexiones. *Boletín ICE Económico*, (839), 9-21.
- Burt, R.S. (2004), Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399.
- Cámara de Comercio de España (2015), Estudio Internacionalización Empresas Españolas. Recuperado de <http://www.camara.es/sites/default/files/publicaciones/estudio.pdf>
- Camargo Mireles, F. (2011), Factores de éxito de las alianzas estratégicas: el caso de las empresas integradoras mexicanas, *Estudios Gerenciales*, 27(120), 105–126.
- Camisón Zornoza, C., Villar López, A. y Boronat Navarro, M. (2007), Alianzas estratégicas para la internacionalización: pasado, presente y futuro. *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (70), 323-340.
- Campos Calvo-Sotelo, M. y Silva Violante, M. (1994), Las alianzas estratégicas: Un vehículo para crear valor y fortalecer la posición competitiva. *Cuadernos de Gestión Mckinsey & Co*, Abril, 3-17.
- Consejo Económico y Social de España (2012), La internacionalización de la empresa española como factor de competitividad (02/2012). Recuperado de <http://www.ces.es/de/informes>
- Consejo Económico y Social de España (2015), La competitividad de la empresa española en el mercado interno: estructura productiva, importaciones y ciclo económico (01/2015). Recuperado de <http://www.ces.es/de/informes>



Consejo Superior de Cámaras (2007), "Internacionalización de la empresa española: Cooperación empresarial e inversión exterior". Recuperado de: <https://www.camara.es/sites/default/files/publicaciones/internacionalizacion.pdf>

Contractor, F.G. y Lorange, P. (1988), Why should firms cooperate? The strategy and economics basis cooperative ventures. *Cooperative Strategies in international business*, 3-30.

Criado-del-Rey Saez, O. (2010), Informe alcandal: Alianzas Estratégicas en España 2010. Recuperado de [http://www.alcandal.com/web\\_documents/informe\\_alcandal\\_alianzas\\_estrat\\_gicas\\_en\\_espa\\_a\\_2010.pdf](http://www.alcandal.com/web_documents/informe_alcandal_alianzas_estrat_gicas_en_espa_a_2010.pdf)

Dadfar H., Dahlgard, J.J., Brege, S. y Arzaghi, B.J. (2014), International Strategic Alliances in the Iranian pharmaceutical industry: an analysis of key success and failure factors. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25 (7-8), 812-826.

Das, T.K., y Teng, B. (2000a). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26 (1), 31-61.

Das, T.K., y Teng, B.S. (2000b). Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science*, 11 (1), 77-101.

Das, T.K. y Teng, B. (2002), The dynamics of Alliance conditions in the Alliance development process. *Journal of Management Studies*, (39), 725-746.

Domenech, R. M. C. (2012), La internacionalización de las Empresas Españolas. Análisis Económico. Madrid, España: BBVA Research. Recuperado de [https://www.bbvaesearch.com/KETD/fbin/mult/WP\\_1229\\_tcm346-363151.pdf](https://www.bbvaesearch.com/KETD/fbin/mult/WP_1229_tcm346-363151.pdf)

Dunning, J.H., y Lundan S.M. (2008), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, USA: Edward Elgar Publishing Limited.

Eisenhardt, K.M., & Schoonhoven, C.B. (1996), Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150.

Federación Asturiana de Empresarios (2013), Cómo detectar los factores clave para una internacionalización temprana, FADE. Asturias, España. Recuperado de <http://web.fade.es/es/>

Fernández Rodríguez, M.C. (1999), Alianzas estratégicas de carácter tecnológico. *Economía Industrial*, (330), 31-41.

Fernández Sanchez, E. (1996), *Innovación, Tecnología y Alianzas Estratégicas: Factores clave de la competencia*. Madrid, España: Cívitas.

Franco, M. (2011), Determining factors in the success of strategic alliances: an empirical study performed in Portuguese firms. *European Journal of International Management*, 5 (6), 608-632.

García Agustín, J. (2015), *Las alianzas estratégicas: hacia un modelo de gestión*, Cizur Menor (Navarra), España: Thomson Reuters, Aranzadi SA.

García Cruz, R. (2002), *Marketing internacional*, Madrid, España: ESIC.

García-Canal, E. (2004), El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas, *Universia Business Review*, 70-83.

García-Canal, E. y Guillén, M.F. (2008), Risk and the strategy of foreign location choice in regulated industries, *Strategic Management Journal*, 29 (10), 1097-1115.

García-Canal, E., López, C., Rialp, J. y Valdés, A. (1998), Las estrategias de cooperación como medio de internacionalización: Experiencias de las empresas españolas. Centre d'Economia Industrial, Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación, Barcelona.

García-Ochoa y Mayor, M. y Saiz Álvarez, J.M. (2008), Externalización de servicios y alianzas estratégicas: En la nueva economía del conocimiento. *Economía Industrial*, (370), 135-141.

- González Sanz, M.J. y Martín Machuca, C. (2015), La internacionalización de las pymes españolas: principales desarrollos recientes y sus determinantes. Banco de España, *Boletín Económico Diciembre 2015*, 43-53.
- Grant, R.M., y Baden-Fuller, C. (2004). A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies*, 41 (1), 61–84.
- Gulati, R. (1998), Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19 (4), 293-317.
- Hernández García, A. (2010), *Internacionalización y competitividad de la economía española: factores relevantes para la empresa*. Madrid, España: Pirámide.
- Hoffmann, W. y Sclosser, R. (2001), Success factors of strategic alliances in small and medium sized enterprises: An empirical survey. *Long Range Planning*, 34, 357–381.
- Holtbrügge, D. (2004), Management of International Strategic Business Cooperation: Situational conditions, performance criteria, and success factors. *Thunderbird International Business Review*, 46 (3), 255-274.
- Iñarritu, B. (2005). El reto de la internacionalización empresarial en el entorno europeo. *Boletín de Estudios Económicos*, LX (185), 195–209.
- Jiménez Palmero, A. (2011), Estrategia de internacionalización y habilidades políticas: el empleo proactivo del riesgo político de las empresas españolas. *Boletín de Estudios Económicos*, LXVI (202), 119–135.
- Johansson, J.K. (1995), International Alliances: Why Now? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 301-304.
- Kanter, R.M. (1988), The new alliances: How strategic partnerships are reshaping American business. *Business in a Contemporary World*, University Press of America, New York, 59-82.
- Kauser, S. y Shaw, V. (2004), The influence of behavioural and organisational characteristics on the success of international strategic alliances. *International Marketing Review*, 21 (1), 17-52.
- Kogut, B. y Kulatika, N. (1994), Options thinking and platform investments: Investing in opportunity. *California Management Review*, 36 (2), 52-71.
- Lacasa, J. M. (2008). La empresa española en el mundo global. *Boletín de Estudios Económicos*, LXIII (193), 45–59.
- López-Duarte, C. (2004), Tendencias empíricas en la inversión directa en el exterior de las empresas españolas admitidas a cotización en la bolsa de Madrid, mimeo.
- López Navarro, M.A. (2000), Una aproximación empírica a las características de la cooperación exportadora en el caso español”, *Información Comercial (ICE)*, (788), 19-33.
- Marco Lajara, B. y García Lillo, F. (2001), Los Recursos Humanos en el proceso de la cooperación entre empresas: Principales aspectos a considerar. *Boletín de Estudios Económicos*, LVI (174), 513-535.
- Martín Machuca, C. y Rodríguez Caloca, F. (2011) “Las empresas españolas exportadoras de bienes y servicios no turísticos: análisis comparativo e impacto de la crisis”, *Cuadernos Económicos de ICE*, (82), 101-141.
- Marxt, C., y Link, P. (2002), Success factors for cooperative ventures in innovation and production systems. *International Journal of Production Economics*, 77, 219–229.
- Mínguez Fuentes, R. (2007). Cooperación para la internacionalización como estrategia de expansión exterior de la PYME. *Economía Industrial*, (375), 113–124.
- Ministerio de Economía y Competitividad (2016), El Sector Exterior en 2015. *Boletín Económico de ICE*, (3077), 15-36.
- Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (2017), Estadísticas PYME, Evolución e Indicadores. Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. Recuperado de: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Estadisticas-PYME-2016.pdf>

- Mohr, J. y Spekman, R. (1994), Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Morgan, R.M. y Hunt, S.D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Nohria, N. y García-Pont, C. (1991), Global strategic linkages and industry structure. *Strategic Management Journal*, 12, 105-124.
- Olson, L.B. y Singsuwan, K. (1997), The effect of partnership, communication and conflict resolution behavior on performance success of strategic alliance: American and Thai perspective, in Beamish, P.W. and Killing, J.P., *Cooperative Strategies: Asian Perspectives*, The New Lexington Press.
- Osland, G.E. y Cavusgil, S.T. (1996). Performance issues in US–China joint ventures. *California Management Review*, 38 (2), 106–130.
- Posas, J. C., & Paiz, J. C. (2015), *Las 7 estrategias de internacionalización: cuanto más grande es el reto, mejor sabe el éxito*. Madrid, España: Pearson.
- Ramírez Sobrino, J. N. (2010), Consideraciones sobre el proceso de internacionalización de la pyme en España. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (91), 43-45.
- Renau, J.J. (1996). El porqué, el cómo y el dónde de la internacionalización de la empresa. *RAE: Revista Asturiana de Economía*, (6), 41-62.
- Robson, M.J., Skarmas, D. y Spyropoulou, S. (2006), Behavioral attributes and performance in international strategic alliances: Review and future directions. *International Marketing Review*, 23 (6), 585-609.
- Rodríguez, C.M. (2005), Emergence of a third culture: shared leadership in international strategic alliances. *International Marketing Review*, (22), 67-95.
- Sáinz de Vicuña Ancín, J. M. (2014), *Alianzas estratégicas en la práctica*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Schaan, J.-L., Kelly, M., & Tanganelli, D. (2012), *Gestión de alianzas estratégicas: construyendo alianzas que funcionen*. Madrid, España: Pirámide.
- Shah, R.H. y Swaminathan, V. (2008), Factors influencing partner selection in strategic alliances: the moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, (29), 471-494.
- Shamdasani, P.N. y Sheth, J.N. (1995), An experimental approach to investigating satisfaction and continuity in marketing alliances. *European Journal of Marketing*, 29 (4), 6–23.
- Sirmon, D.J. y Lane P.J. (2004), A model of cultural differences and international alliance performance. *Journal of International Business Studies*, (35), 306–319.
- Trigo, J. y Drudis, A. (1999), *Alianzas Estratégicas: Las claves y la práctica de la cooperación entre empresas*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, 1ª Edición.
- Vidal Suárez, M. M. (1999), La expansión internacional de la empresa española mediante alianzas estratégicas globales (1987-1997): principales características. *ICADE*, (48), 307-324.
- Vidal Suárez, M. M. (2000), Las alianzas estratégicas globales para la internacionalización: su contribución a la creación de valor de la empresa. *Economía Industrial*, (333), 49–56.
- Villar López, A. (2007). Alianzas estratégicas para la internacionalización: estado de la cuestión, *XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, 1, 1-8.
- Villareal, O. (2005), La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5 (2), 55-73.
- Wittmann, C.M., Hunt, S.D. and Arnett, D.B. (2009), Explaining alliance success: competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory. *Industrial Marketing Management*, 38 (7), 743-756.

# FACTORES DE ÉXITO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

## Página 1

Datos personales: \*

Puesto:

Empresa:

A efectos de este trabajo, ¿le gustaría que nos refiriésemos a su empresa desde el anonimato? \*

sí

no

## Página 2

1. Industria a la que pertenece:

Maquinaria y equipamiento

Textil

Química

Otra

2. Tamaño de la empresa:

Menos de 10 empleados

11-50 empleados

51-250 empleados

más de 250 empleados

**3. Tipo de Alianza:**

- Marketing
- Comercial
- intercambio tecnológico
- Productiva
- Razones varias

**4. Fecha de constitución de la alianza**

**5. Número de empresas o socios que forman parte de la alianza**

**6. ¿Calificaría la alianza como exitosa? \***

- sí
- no

**7. ¿Por qué se eligió la alianza frente a otras figuras (adquisiciones, absorciones, etc.)?**

**8. ¿Cuál es el objetivo principal de la alianza?**

9. ¿Ha obtenido apoyo gubernamental o público de algún tipo (económico, etc.)?

10. En su opinión, ¿cuáles son los principales factores que influyen en el éxito de una alianza?

11. ¿Cuál es la nacionalidad de su/sus aliados?

Unión Europea

América

Asia

África

### Página 3

¿Cuál es el grado de importancia que tienen/han tenido los siguientes factores en el éxito de la alianza que lleva a cabo su empresa?

	Nada importante	Poco importante	No muy importante	Importancia neutra	Importante	Muy importante	Esencial
1. Trabajo en equipo con el socio/aliado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Intercambio de ideas con el socio/aliado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Alto grado de interacción con el socio/aliado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Dependencia mutua relativa al mercado y los clientes (marketing)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Dependencia mutua relativa al personal/recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Dependencia mutua relativa a							

recursos financieros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Compromiso de los aliados respecto a los objetivos de la alianza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Compromiso de los aliados a poner cada uno de su parte para el éxito de la alianza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Esfuerzo de los aliados por conservar la alianza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Confianza mutua entre aliados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Alto grado de armonía en la relación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. No aprovecharse de la otra parte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. No desconfiar de la otra parte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Evitar conflictos culturales con la otra parte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Tener claro los objetivos de la alianza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Proporcionar y ser suministrado con información valiosa y de calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Tener en cuenta las opiniones y consejos de la otra parte previa toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Intercambio de información con la otra parte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El trabajo en equipo con el aliado es importante para que la alianza sea un éxito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Un fluido intercambio de ideas con el aliado es importante para que la alianza sea un éxito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Un alto grado de interacción con el aliado es importante para el éxito de la alianza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Una dependencia mutua entre los aliados, relativa al mercado y los clientes, es importante para el éxito de la alianza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Una dependencia mutua entre los aliados, relativa a los recursos humanos, es importante para el éxito de la alianza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Una dependencia mutua entre los aliados, relativa a recursos financieros, fomenta el éxito de la alianza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Cuanto mayor compromiso en relación a la consecución de los							



objetivos exista por parte de los aliados, mayor posibilidad de que la alianza sea un éxito

8. Cuanto más se comprometan los aliados a poner de su parte para el "buen hacer" de la alianza, mayor posibilidad de que ésta sea un éxito

9. Cuanto más se esfuercen los aliados en conservar la alianza, mayor probabilidad de que ésta sea un éxito

10. Un alto grado de confianza mutua entre los aliados es crucial para el éxito de la alianza

11. A mayor armonía entre las partes, mayor probabilidad de que la alianza sea un éxito

12. El oportunismo y el querer aprovecharse del aliado puede poner en peligro el éxito de la alianza

13. Desconfiar de la otra parte puede poner en peligro el éxito de la alianza

14. Los conflictos culturales con

el aliado pueden poner en peligro el éxito de la alianza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Tener claro los objetivos de la alianza es importante para el éxito de ésta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Un suministro mutuo de información valiosa y de calidad por las partes que conforman la alianza es fundamental para el éxito de ésta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Antes de tomar una decisión, es importante tener en cuenta los consejos y opiniones del aliado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. A mayor intercambio de información con el aliado, mayor posibilidad de que la alianza sea un éxito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

» **Redirection to final page of Online Encuesta**