

ESTRATEGIAS DE DESENVOLVEMENTO INTERNACIONAL

ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ

Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais
Universidade de Oviedo

Palabras clave: *Alianzas estratéxicas; Internacionalización; Vías de entrada nos mercados estranxeiros; Desenvolvemento internacional.*

Key words: *Strategic alliances; Internationalisation; Ways of entering foreign markets; International development.*

Resumo

Algúns investigadores calificaron a década dos noventa como a era da globalización. As empresas son cada vez máis conscientes de que os retos e as oportunidades de negocio exceden as fronteiras nacionais, polo que deberán plantexarse a oportunidade e, no seu caso, o xeito a través do que penetrar nos mercados estranxeiros. A exportación e o investimento directo foron, no pasado, as formas máis correntes de acceder a terceiros países. Na época actual, as empresas unifican esforzos con empresas do país de destino ou con outras empresas internacionais, dando lugar a unha pléiade de alianzas estratéxicas.

Abstract

Some researchers have labelled the nineties as the age of globalization. Enterprises are more and more aware of the fact that the challenges and opportunities for businesses trespass the rational frontiers and should, thus, think about the opportunity and also the way of breaking into foreign markets. Exports and direct investment were until not long ago the most common ways of having access to other countries. Nowadays firms join efforts with companies of the destination country or with other international enterprises giving rise to a great number of strategic alliances.

1. INTRODUCCIÓN

A expansión internacional da empresa pode adoptar unha caracterización diferenciada, segundo que o motivo que conduce á mesma teña a súa orixe nos inputs ou nos outputs. Isto permite distinguir, nunha primeira aproximación, tres grandes categorías de desenvolvemento internacional: a localización internacional, a comercialización internacional, ou a localización e comercialización internacional, tal e como se pode observar na figura 1.



Figura 1.- Campo de desenvolvemento internacional

2. LOCALIZACIÓN NO ESTRANXEIRO

As empresas localizan as súas fábricas no estranxeiro, entre outras, por algún dos seguintes

motivos: asegurarse o subministro de materias primas; conseguir menores custos de produción, ocasionados fundamentalmente polos baixos salarios ou polos incentivos fiscais e financeiros ofrecidos polo país de destino; necesidade de obter información; asegurarse o control das actividades da cadea de valor que xeran máis valor engadido ou, de maneira máis xeral, para tratar de introducirse nos mercados internacionais.

A localización para asegura-lo mercado de materias primas é unha decisión estratéxica que, xeralmente, non ofrece alternativas posibles.

As decisións de localización no estranxeiro para a fabricación de produtos e compoñentes que se venden no mercado nacional contribúen a desindustrializar e a destruír postos de traballo no país de orixe. Sen embargo, non adoitan resolver-los problemas competitivos das empresas que elixen esa alternativa.

Resulta paradigmático o feito de que, por exemplo, as empresas americanas desenvolveran unha política de localización de fábricas en países en vías de desenvolvemento, aducindo unha mala competitividade dos factores internos e, en concreto, os custos da man de obra, e, á vez, empresas xaponesas e doutros países despregan toda unha estratexia de localización de fábricas nos Estados Unidos.

A localización de fábricas no estranxeiro para aforrar custos salariais entraña unha visión parcial da competencia actual, xa que os clientes demandan cada vez máis produtos de maior valor engadido. Neste sentido, a produción no país de orixe presenta, ademais, unha serie de vantaxes: mellor control da calidade, posibilidade de adaptarse con rapidez ós mercados cambiantes, mellor comunicación cos clientes e, nalgúns casos, para sorpresa de todos, menores custos (Kotkin, 1988).

A empresa que pretenda manter unhas relacións duradeiras cos clientes debe satisfacer uns niveis elevados de calidade, o que non consegue se localiza a fábrica fóra do país. É difícil controla-la calidade nas fábricas localizadas no propio país, pero é máis difícil facelo cando se ten un océano de por medio. A comunicación é o máis grave. Á súa vez, os trámites dos cambios de enxeñería levan moito tempo: poden transcorrer ata dous meses antes de logra-las modificacións propostas. Durante este tempo xa

se enviaron miles de unidades sen os cambios adecuados.

A velocidade de entrega é outro argumento para realiza-las operacións de montaxe dentro do propio país, xa que pode representar unha vantaxe competitiva significativa para unha empresa que está empezando e necesita demostrar que é capaz de satisfacer-las necesidades cambiantes dos clientes con rapidez e eficiencia.

De igual maneira, para satisfacer-las necesidades dos clientes, debe existir un estreito contacto persoal entre os técnicos de enxeñería e produción da empresa e os representantes dos clientes, algo totalmente imposible de lograr a miles de kilómetros de distancia e con barreiras culturais e de linguaxe bastante serias. Polo tanto, as empresas que localizan as súas fábricas no estranxeiro son máis lentas para responder ós cambios impostos polas esixencias do mercado. Moitos clientes non queren depender de subministrados que se fabrican a miles de kilómetros de distancia; son clientes que se perderán se se decide localiza-la fábrica no estranxeiro.

A fabricación no estranxeiro, normalmente, esixe operar cunhas existencias máis elevadas e maiores custos de xestión. Os custos de transporte só se conseguen reducir se se transportan importantes cantidades de material pero, en contrapartida, aumentan os niveis de stocks co conseguinte custo de oportunidade no que se incorre.

Os aforros en custos de man de obra son menores ós esperados, por varias razóns. Cando a fábrica se traslada a un país en vías de desenvolvemento, hai que ter presente que a produtividade da súa forza laboral acostuma ser menor cá dun país desenvolvido, polo que unha comparación lineal de salarios dá unha idea inexacta dos aforros potenciais (Markides e Berg, 1989). Ademais, conforme os traballadores aumentan as súas capacidades e se fan máis productivos, esixen unha retribución maior. Á súa vez, a xornada laboral máis longa acaba reducíndose co tempo, ó demanda-la sociedade e os sindicatos dos países en vías de desenvolvemento demandan leis socialmente máis avanzadas e similares ás dos países industrializados.

Unha enquisa entre fabricantes, realizada pola Asociación Nacional de Consumidores de EE. UU, descubriu que, como termo medio, a man

de obra só representa un 15% do custo de fabricación dun produto. Neste sentido, para a maioría dos artigos electrónicos, a man de obra representa dun 5 a un 10% do custo total. Polo tanto, é pouco probable que os salarios que se aforran teñan un grande impacto no custo de fabricación (Markides e Berg, 1989).

Algunhas empresas consideran que ten pouca importancia fabricar no estranxeiro os compoñentes de serie en busca de salarios máis baixos, xa que o maior valor engadido quedará no país de orixe, onde se desenvolven as actividades de investigación e deseño. Sen embargo, non se poden separar as actividades de enxeñería e fabricación, xa que están intimamente vinculadas. Por iso, unha empresa que fabrica no estranxeiro perderá rapidamente os coñecementos prácticos para deseñar e a capacidade de innovar, porque non recibe a información de retorno que necesita.

Unha vez que unha empresa traslada as súas instalacións de produción ó estranxeiro, o goberno anfitrión pode comezar a presionar á dirección para que transfira tecnoloxías máis avanzadas ou apoie os sectores auxiliares locais. En moitos casos, o país anfitrión insiste na incorporación ó produto de compoñentes de fabricación nacional, en que se realicen transferencias de tecnoloxía e na participación do capital nacional na propiedade da empresa, o que acaba por dar lugar a empresas cunha produción e funcionamento independentes. Ante estas circunstancias, a empresa do país de orixe, a miúdo atópase atrapada: se quere seguir nese país, non ten máis remedio que acceder.

Convén sinalar que certas empresas xa non toman en consideración certos países á hora de decidi-lo seu investimento, ben sexa pola inestabilidade política ou económica, polos problemas de imaxe que carrexarían (un claro exemplo diso sería, ata hai ben pouco tempo, o caso de Sudáfrica, xa que calquera investimento directo neste país podería ser considerado como un apoio implícito á política de apartheid), ou incluso pola posibilidade de ver pechado o seu acceso a mercados doutros países (é o caso, aínda hoxe, de certos países árabes en caso de investir en Israel).

Cabería sinalar igualmente que debe considerarse con certa preocupación as facilidades

dadas polos gobernos para instalarse en certas áreas deprimidas, xa que se a oportunidade é tan boa ¿por que as empresas xa instaladas alí deslocalizaron as súas fábricas? Isto significa que, nalgúns casos, non represente unha boa oportunidade para a empresa.

A insatisfacción dos traballadores tamén pode resultar cara. En novembro de 1986, o United Auto Workers paralizou a fábrica de Delco Electronics (propiedade de General Motors), en Kokoma (Indiana), debido á existencia dun plan para fomentar o aprovisionamento dende México. Despois dunha folga de sete días, GM cancelou os plans (Markides e Berg, 1989; p. 65).

A obtención de vantaxes competitivas, por medio da exportación dende países cunha moeda devaluada a países con moedas revalorizadas, foi unha práctica frecuente dos directivos das empresas internacionais. Agora ben, as fluctuacións das moedas están fóra do control da empresa e resultan difíciles de predicir. O que é unha boa alternativa hoxe pode ser moi mala mañá.

3. VÍAS DE ENTRADA NOS MERCADOS INTERNACIONAIS

O proceso de internacionalización da empresa implica unha integración gradual no mercado mundial; normalmente, comeza na exportación e termina na realización de investimentos directos no estranxeiro. En relación ás distintas opcións que se poden seguir nun proceso de internacionalización da empresa, convén sinalalo seguinte (Garland e outros, 1990):

— Non son formas mutuamente excluíntes. Unha empresa pode exportar a certos países, outorgar licencias noutros e comprometerse con *joint ventures* con terceiros países.

— Cada unha das opcións ten as súas vantaxes e inconvenientes; a súa eficacia depende da combinación sector industrial-país considerado.

— O investimento directo no estranxeiro aflora en ciclos recesivos da economía interna, cando a demanda nacional se estanca e medra a competencia por penetrar en terceiros mercados.

— Dende finais dos anos setenta diminuíu a cota de participación de EE. UU en investimentos no estranxeiro, medrando a de Europa e Xa-

pón, ó reducirse a brecha tecnolóxica de ámbolos dous con respecto a de EE. UU e mellora-la súa competitividade.

3.1. EXPORTACIÓN E INVESTIMENTO DIRECTO

Tradicionalmente, a forma de introducirse nos mercados internacionais foi a exportación e/ou o investimento directo. Cada unha desas formas ten beneficios e custos para o país de destino.

A exportación é o método de internacionalización menos arriscado e, como tal, adoita representar-lo primeiro paso do comercio internacional. Existen dúas formas principais de exportar: indirecta e directa.

Na exportación indirecta, o fabricante é un elemento pasivo na comercialización dos seus produtos, xa que non toma ningún tipo de iniciativa para vende-los seus produtos nos mercados estranxeiros (incluso, pode non ser consciente diso), o que lle permite obter beneficios sen asumir un gran risco. As operacións de exportación, incluídos os trámites burocráticos, o transporte dos produtos e a xestión dos canles de distribución, son levadas a cabo por terceiras persoas (físicas ou xurídicas). Existen diferentes formas de exportación indirecta: axencia de exportación, compradores independentes para a exportación, empresa comercial e rede de distribución exterior doutro fabricante. Neste último caso, ámbalas dúas empresas adoitan ter produtos complementarios que non compiten entre eles. O grao extremo da exportación indirecta alcánzase cando os compradores estranxeiros se dirixen a unha empresa para comprar un produto que cren que resultará adecuado e atractivo para o mercado do seu país de orixe; ou cando unha oficina de compras emprende a mesma actividade por conta dos seus clientes (Young e outros, 1991).

Na exportación directa, a empresa mantén unha rede comercial que lle permite o contacto directo cos consumidores finais dos seus produtos nos mercados de destino. Esta rede negocia as vendas, almacena e distribúe fisicamente o produto e proporciona os servizos necesarios para que o consumidor final poida mercalo produto. Dentro da rede directa de exportación

pódense identificar tres tipos de intermediarios: axentes, distribuidores e sucursais. Un axente estranxeiro é un intermediario independente que representa ó fabricante no país de destino; non adoita adquirir-los produtos do fabricante e rara vez mantén stocks ou concédelles crédito ós seus clientes. Pola súa parte, un distribuidor estranxeiro é un comerciante independente que adquire a titularidade dos produtos e representa ó produtor na venda e servizo postvenda. Finalmente, unha sucursal é unha filial de vendas fundada pola empresa exportadora que se serve dos vendedores técnicos da empresa, especialistas en exportación.

A exportación directa demostra un auténtico compromiso coa comercialización de produtos nos mercados internacionais e facilita un mellor control, un fluxo directo de información dende o mercado estranxeiro e a obtención de experiencia; non obstante, tamén é unha alternativa máis custosa cá exportación indirecta.

A exportación non incrementa o desenvolvemento industrial e tecnolóxico do país de destino. Por esta razón, os gobernos crean barreiras á importación de produtos terminados á tempo que ofrecen incentivos ó investimento directo, co obxecto de crear valor engadido local. Sen embargo, o volume de comercio mundial creceu un 10% en termos reais dende 1946, é dicir, duplícase cada sete anos aproximadamente (Garland e outros, 1990).

A preferencia polas filiais de propiedade total está relacionada, polo xeral, con estratexias que esixen un estricto control por cuestións relacionadas, ben coa fabricación ben coa comercialización, ou para protexela propiedade da tecnoloxía. Algunhas multinacionais aínda consideran que a propiedade ó cento por cento é imprescindible para poñer en práctica as medidas necesarias para a supervivencia e o crecemento nas actuais condicións de maior competitividade e madurez do mercado.

O investimento directo en filiais de propiedade total pode crea-los seguintes impactos positivos no país de destino: completa-la tecnoloxía, a capacidade de xestión e o capital local en determinados sectores industriais; alenta-lo desenvolvemento en industrias auxiliares e crear emprego; financia-los gastos do goberno mediante o pagamento de impostos; desenvolve-lo po-

tencial exportador ó utilizar tecnoloxía altamente desenvolvida, que non viría sen a localización da multinacional e reduci-lo déficit da balanza de pagamentos, entre outros.

Sen embargo, o investimento directo tamén xera algúns impactos negativos no país de destino, entre os que se atopan: provocar unha sangría permanente de dividendos, réditos e royalties; afoga-las industriais locais emerxentes; utiliza-los escasos recursos de capital local e facelos prohibitivos para as empresas do país; crear un efecto de halo ó tomar como exemplo a empresa multinacional mentres que se considera que as industrias locais desenvolven métodos inapropiados; non transferi-la tecnoloxía apropiada, e realizar un control económico sobre a actividade do país.

É preciso facer unha distinción adicional entre as filiais de propiedade total creadas a partir de cero, como novos establecementos, e aquelas adquiridas por medio de absorcións e fusións. Non se trata unicamente de que a decisión inicial de penetración no mercado sexa diferente, senón que os métodos de xestión dos dous sistemas esixirán distintas capacidades. En calquera caso, os gobernos adoitan opoñerse á propiedade ó cento por cento, desenvolvendo unha serie de medidas, tales como: mecanismos de control, requirimentos de propiedade local e programas de desinvestimento, entre outros.

En calquera caso, o investimento directo é a forma máis eficiente de transferir tecnoloxía (entre países, pero dentro do ámbito da propia empresa) e a máis fácil de integrar na actividade global da multinacional.

3.2. ALIANZAS ESTRATÉXICAS

As alianzas estratéxicas configuran unha "fronteira difusa" entre a exportación e o investimento nunha filial propiedade ó cento por cento, creando vínculos estreitos entre empresas independentes. Esta nova forma de relacións industriais é amplamente aceptada polo goberno do país de destino.

A alianza pode definirse como un acordo de cooperación entre dúas ou máis empresas independentes que, unindo ou compartindo parte das súas capacidades e/ou recursos pero sen chegar a fusionarse, instauran un certo grao de interrela-

ción para realizaren unha ou varias actividades que contribúan a incrementa-las súas vantaxes competitivas. Neste sentido, a competencia estase desprazando de empresa competindo no mercado, a grupos de empresas competindo contra grupos de empresas.

Os obxectivos que se poden alcanzar coa creación de alianzas son múltiples: economías de escala e de alcance, tecnoloxía, sinerxias e penetrar nun mercado, entre outros.

O logro de economías de escala coas alianzas é desexable en actividades e industrias onde se necesita unha masa crítica (nivel mínimo de inputs que permite alcanzar un nivel significativo de outputs) moi alta.

As alianzas para conseguir economías de alcance, vinculadas á explotación conxunta dun activo fixo, son cada vez máis importantes; de feito, moitos custos da empresa chegaron a ser fixos, como os de investigación e desenvolvemento, a fabricación (xa que a automatización desprazou ós traballadores da fábrica), a construción e o mantemento dunha marca comercial ou de redes de venda e distribución.

As empresas, por moi grandes que sexan, non poden realizar investimentos significativos en tódalas áreas especializadas da tecnoloxía que afectan ós seus negocios, polo que acoden á creación de alianzas. Incluso aínda que puideran, nalgúns casos necesitan a tecnoloxía urxentemente, polo que non terán máis remedio que buscar posibles socios.

Os resultados dalgunhas actividades son difíciles de predicir, ó acontecer nun espacio temporal máis ou menos longo. De aí que unha empresa evite asumir individualmente tales riscos e busque posibles socios para compartilos.

A alianza é, ás veces, a única (ou a máis fácil) vía de penetración nun determinado mercado, sobre todo se se descoñece a cultura do país onde se pretende vende-los productos.

As políticas industriais dun goberno poden fomentar (ou forzar) as alianzas estratéxicas, poñendo cotas á importación ou gravames moi altos. Por exemplo, Nissan pactou un acordo con Alfa Romeo só despois de que o goberno italiano restrinxira a importación de coches (Mariti e Smiley, 1983). Tamén se realizan alianzas para obter recursos gobernamentais. Así, a Comunidade Europea estase prodigando no desenvolve-

mento de estruturas institucionais que apoiem e fomenten a cooperación. Estas medidas son moi correntes no Xapón.

Unha alianza tamén se establece para ordena-la competencia, ó delimita-los posibles competidores dunha empresa e as bases de tal competencia (Porter e Fuller, 1988). Á súa vez, a alianza permítelle a un socio asegurarse a participación do seu(s) socio(s) nas loitas fronte ós seus competidores; incluso pode excluír a outras empresas de facer negocios cos socios da alianza.

Un número importante de custos e riscos asócianse ás alianzas estratéxicas. Neste sentido, para os executivos o custo máis importante é a perda de control. Iso débese a que as relacións pasan de ser xerárquicas a ser consensuadas, o que lles provoca insatisfacción e descontento, ó non estar preparados para afrontar esta nova forma de entende-las relacións industriais. Existe unha ambigüidade nas relacións e as accións que se tomen deben satisfacer a tódalas partes, de aí que necesiten amplas doses de diplomacia que, ás veces, non teñen. Ó existir unha dependencia dos recursos dun socio respecto a outro, a autonomía na toma de decisións redúcese e incrementase a dependencia interempresarial. O compromiso para tomar decisións conxuntas pode restrinxi-la toma de decisións unilaterais. En tales situacións, pódese reduci-lo número de alternativas para o socio máis débil, en relación coa súa toma de decisións estratéxicas. Polo tanto, sofre unha perda de flexibilidade ó non dispor de recursos para negocios alternativos.

A alianza supón unha toma de decisións complexa, debido á participación de dous ou máis socios cos custos que isto ocasiona. A necesidade para coordinar e reconcilia-los obxectivos entre os socios pode chegar a ser tediosa e consumir tempo. Así mesmo, malentendidos e disputas ocasionarán prolongadas discusións ou, incluso, arbitrios e litixios. Por outra parte, o mantemento das relacións require recursos para a coordinación, por exemplo, transporte, comunicacións e tempo. A complexidade da situación tamén se incrementa se os socios difiren en: dimensión, cultura, ideoloxía e propósito estratéxico. Empresas de igual ou diferente dimensión teñen, en terminoloxía de Ohmae (1991), diferente tipo sanguíneo; isto é, as empresas respi-

ran, xogan e actúan en frecuencias moi diferentes. Ademais, unhas empresas poden destacar polos aspectos financeiros e outras polos tecnolóxicos. De igual maneira, a actitude ante o risco, así como os procesos de planificación e toma de decisións, tamén poden ser moi distintos. En consecuencia, para evita-lo risco cultural, a filosofía xerencial das dúas (ou máis) empresas que configuran a alianza debe ser similar e compatible. Outra forma de evita-lo risco cultural, cando existe un descoñecemento entre os participantes, consiste en establecer unha alianza sinxela entre estes, co obxecto de que coñezan o funcionamento dos seus socios e a compatibilidade das súas culturas (Killing, 1988).

Non obstante, a alianza pode levar á disipación das vantaxes estratéxicas dunha empresa, se os socios se apropian da súa tecnoloxía clave. Os dous aspectos máis importantes que inciden na apropiabilidade son a natureza da tecnoloxía e a eficacia dos mecanismos legais de protección (Teece, 1990).

A protección da tecnoloxía varía de país a país e depende do coñecemento patentado. En calquera caso, as patentes non adoitan proporcionar unha protección total do invento e poden, nalgúns casos, ser reinventadas a baixo custo. Por outro lado, o segredo industrial como vía alternativa ás patentes só é posible para certo tipo de produtos.

Respecto á natureza da tecnoloxía, cabe distinguir empresas que ofrecen coñecementos migratorios e outras que ofrecen coñecementos insertos. Os primeiros están explícitos e, polo tanto, son relativamente fáciles de transmitir, polo que están máis expostos a diversos tipos de espionaxe industrial. En contraste, os segundos son activos invisibles difíciles de entender e que só poden ser obtidos co tempo. Por este motivo, os coñecementos migratorios son máis fáciles de imitar que os coñecementos insertos, ó estar entrelazados co tecido industrial dunha empresa (Hamel, Doz e Prahalad, 1989).

3.3. TIPOS DE ALIANZAS

As alianzas estratéxicas configuran un amplo espectro legal que se estende dende os acordos contractuais ata o fornecemento de recursos para a creación dunha nova sociedade. O grao

de control, así como o risco asumido, varían dunhas formas a outras.

3.3.1. Franquía

A franquía é un conxunto de dereitos de propiedade industrial, intelectual e/ou capacidades específicas experimentadas e superiores ás da competencia, susceptibles de ser cedidas a un terceiro mediante un acordo que se recolle nun contrato. Normalmente, utilízase o termo 'franquía' para designar de maneira indiscriminada ó acordo ou contrato de franquía.

Os tres compoñentes principais dun acordo de franquía son: o franquizador, o franquiado e a franquía propiamente dita. O franquizador é a persoa ou empresa que creou e probou un bo negocio, coa súa normativa concreta, e desexa estendelo, baixo a súa marca de distribución, a outras persoas ás que chamaremos franquizados ou adheridos. É a independencia dentro da interdependencia. As persoas ou empresas adheridas teñen que pagar normalmente uns dereitos de entrada, un canon sobre vendas e a cota de publicidade.

Seguindo un lento e rigoroso proceso de selección, o franquizador asiste ó novo franquiado na selección do sitio, negociación do alugamento (se é necesario), contratar e formar persoal, adecualo local, establecer liñas de oferta e, xeralmente, conxunta-la franquía ó negocio. En contrapartida, o franquiado paga ó franquizador unha taxa inicial de franquía. A franquía caracterízase por unha relación permanente que inclúe non só o produto, servizo e marca comercial, senón tamén o negocio mesmo —unha estratexia ou plan de marketing, manuais estándar de operación, control da calidade e comunicación. O franquiado está obrigado a pagar unha cota de continuidade (canon), que varía entre o 4 e o 8% das vendas. Para levar a cabo as campañas nacionais de publicidade, o franquizador require ó franquiado o pagamento dunha taxa de publicidade (Bond e Bond, 1992).

Para o país de destino, a franquía é un medio de desenvolvemento de novas técnicas de xestión e sistemas de distribución que contribúe a mellora-la eficiencia das empresas locais. Ademais, o goberno do país de destino evita os trazos politicamente indeseables do investimento

directo, xa que o capital permanece en mans locais.

A franquía é un medio de penetración nos mercados internacionais, aínda que non exento dalgunhas dificultades. Nun estudo sobre os problemas ós que tiveron que facer fronte as empresas norteamericanas que estableceron franquías en países estranxeiros, identificáronse os seguintes (Walker e Etzel, 1973):

| | |
|---|------|
| Restriccións legais ou gubernamentais | 59,6 |
| Dificultades para atopar suficientes franquizados cualificados | 44,2 |
| Falta de suficiente investimento inicial | 36,5 |
| Dificultade para controla-los franquizados | 36,5 |
| Dificultade para redeseña-lo paquete de franquía e facelo máis atractivo ós franquizados estranxeiros | 28,8 |
| Obstáculos relacionados coa protección das marcas comerciais ou cos dereitos de autor | 28,8 |

As vantaxes para o franquizador pódense cifrar en (Mendelshon, 1989): conseguir un beneficio razoable sen arriscar un gran capital nin complicarse nos problemas de xestión diarios; crecer exponencialmente con persoal alleo e mínimo desembolso de capital; ter unha rápida cobertura do mercado; explotar mercados de difícil acceso; conseguir unha xerencia máis motivada; lograr economías de escala; motivar ó franquiado (estará máis interesado que un encargado) no éxito da empresa; reduci-la necesidade de dispor de bos mandos intermedios e de establecer controis tan directos como sería preciso no caso da cadea propia; revaloriza-la marca gracias á difusión da rede, e establecer un sistema de información sobre o mercado vía franquizados.

Entre os inconvenientes para o franquizador resaltan, principalmente, os seguintes (Mendelshon, 1989): redución da calidade do produto (para gañar máis diñeiro) por parte do franquiado; falta de atención dos franquizados ás oportunidades do negocio; xurdimento de desconfianzas; creación dun futuro competidor na persoa do franquiado; mala elección do franquiado

(non é competente, etc.); falta de cooperación do franquiado (para decora-lo local, etc.); utilización da franquía como parte doutro negocio maior do propio franquiado; menores ganancias ca no caso do investimento directo; declaración incorrecta dos ingresos por parte do franquiado; incremento da complexidade na comunicación con tódalas unidades franquizadas, e eliminación do control directo sobre as decisións tomadas a nivel local, ó non se-la relación franquidor-franquiado de estricta dependencia xerárquica.

3.2.2. Licencias

Mediante a licencia, o licenciante outorga ó licenciario un dereito limitado a facer, usar e/ou vende-lo obxecto licenciado, usualmente mediando unha contraprestación económica denominada *royalty*.

A posta en práctica dunha licencia outorgada por unha empresa a outra de similar nivel tecnolóxico non adoita ocasionar ningún tipo de problemas. Non ocorre así cando a empresa licenciataria é de inferior nivel tecnolóxico. Neste caso, a empresa licenciante, xunto cos manuais, os planos técnicos e demais, debe proporcionar asistencia técnica, en forma de apoio na produción e comercialización, así como preparación técnica e formación dos traballadores e directivos da empresa licenciataria. En xeral, canto menor sexa o nivel de industrialización e tecnolóxico dunha economía maior será a cantidade de servizos de apoio que haberá que proporcionar ó licenciario (Contractor, 1980).

No pasado, as empresas con tecnoloxía comercializable tiñan unha actitude pasiva no proceso de concesión de licencias, xa que non eran conscientes das posibilidades e/ou porque carecían da capacidade técnica necesaria para pechar un acordo de concesión de licencias; non ocorre así na época actual, xa que moitas empresas consideran a licencia como unha alternativa máis a ter en conta no desenvolvemento dos seus negocios. Algúns autores destacan que os acordos iniciados polos licenciante son máis propensos a fallar que os iniciados polo licenciario (Atuahene-Gima, 1992).

Un caso curioso é o da industria dos semicondutores, na que se outorgan licencias sen

contraprestación monetaria, xa que a clientela esixe contar con máis dun provedor. O ideal sería concede-la licencia a un competidor débil, pero iso non é admitido polos clientes que requiren empresas potentes como segundas fontes de subministro (Garland e outros, 1990).

As empresas dispostas a licenciar a súa tecnoloxía presentan algunha das seguintes características: gastan unha porcentaxe importante das súas vendas en I+D, son relativamente pequenas na súa industria, están máis diversificadas e teñen menos experiencia en operacións estranxeiras (Robinson, 1988). Á súa vez, o licenciante prefere empresas licenciatarias: estranxeiras, relacionadas coa rama, de pequena dimensión, pasivas no seu I+D interno e cun elevado potencial de investimento (Welch, 1985).

As razóns que xustifican a concesión de licencias son as seguintes (por orde de importancia): regulamentación ou o risco político do país; transporte e barreiras arancelarias; penetración rápida nun mercado; posibilidade de divulgar detalles relativos a un proceso sen prexudicar a competitividade da empresa; expectativa de recibir a cambio melloras ou tecnoloxías do licenciario e, finalmente, produto ou proceso obsoleto ou estandarizado (Contractor, 1980).

O máis importante risco asociado coa licencia é que o licenciante poida disipar a súa vantaxe competitiva, ó adquirilo licenciario alomenos unha parte desa vantaxe gracias á licencia. Así, calquera licenciante debe intentar asegurar que o licenciario non sexa un futuro competidor. Unha forma é outorgar licencias a empresas de diferentes países, xa que así se reduce o risco de crear un competidor no mercado doméstico. De igual modo, pódese limita-lo mercado do licenciario e asegurarse a reversión da tecnoloxía.

O licenciante tamén pode ver erosionada a súa reputación mundial se o licenciario non fabrica os produtos coa calidade adecuada ou se se involucra en prácticas cuestionables. Isto suxire a posibilidade de dedicarlle máis tempo ó proceso de negociación da licencia, co obxecto de entende-las características do licenciario (Beamish e outros, 1990).

O licenciante ten unha relación indirecta co mercado, a través do licenciario, polo que non pode influír na correcta fabricación e comerciali-

zación dos produtos, coa posible deterioración nos beneficios que isto pode ocasionar.

A licencia presenta unhas limitadas ganancias potenciais en relación a outras alternativas de negocio, por exemplo, o investimento directo.

3.3.3. Contrato de dirección

A través dun contrato de dirección, unha empresa multinacional xestiona as operacións día a día dunha empresa nun mercado estranxeiro. Ademais, a empresa multinacional, habitualmente, responsabilízase da planificación a longo prazo e da fixación de obxectivos. A empresa local mantén a propiedade e o control da organización.

Entre as razóns que poden levar a unha empresa multinacional a realizar un contrato de dirección, atópanse (Brooke, 1986): a empresa local non pode desenvolver de forma eficiente o proxecto, o que desaconsella as licencias e franquías; os dereitos por xestionar servizos son máis fáciles de transferir cós dividendos, royalties ou similares; a empresa multinacional ten exceso de talento directivo, que por razóns políticas non desexa utilizar no seu país nin desperdiciar; se cadra a través dun contrato de dirección cunha empresa ou planta estranxeira, a empresa multinacional poderá abastecerse dos mellores recursos autóctonos, como consecuencia da realización das súas operacións no seu mercado obxectivo; e, por último, un contrato de dirección supón unha boa vía para tomar contacto co mercado estranxeiro sen asumir un risco excesivo.

O país de destino, á súa vez, solicita un contrato de dirección por algún dos seguintes motivos: porque non está satisfeito cos resultados obtidos polo equipo local despois dunha nacionalización ou expropiación a unha empresa estranxeira ou, cando a través do contrato de dirección, o goberno desexa adquirir-la experiencia estranxeira necesaria sen a perda do control e sen a publicidade adversa que vai asociada coa propiedade foránea.

3.3.4. Proxecto chave en man

O proxecto chave en man é un acordo contractual que obriga a unha parte (o contratista) a

responsabilizarse da instalación e posta en funcionamento dunha fábrica (Ford e Ryan, 1982). O contratista asume a responsabilidade de proporcionar a tecnoloxía e asistencia técnica especializadas, os deseños e enxeñería básicos, o subministro de maquinaria, a construción da planta, a instalación dos talleres e a posta en marcha de tódalas instalacións ata a fase de entrada en servizo. Esta alternativa tivo un importante impulso a principios dos anos oitenta, ó vende-los países desenvolvidos a súa tecnoloxía obsoleta ou non adecuada ós novos requirimentos ecolóxicos, enerxéticos ou laborais, a países menos desenvolvidos (Gerland e outros, 1990).

O contratista pode se-lo titular da tecnoloxía, o provedor da maquinaria ou unha empresa de enxeñería. Ás veces, varias empresas forman un consorcio para asumir-las responsabilidades dos proxectos de grandes dimensións —por exemplo, unha grande instalación petroquímica—. Non obstante, a responsabilidade do contrato chave en man adoita corresponderlle a unha parte, aínda que o contratista pode subcontrata-la realización de distintas actividades a outros subcontratistas (UNCTC, 1983).

O contrato chave en man asegura o funcionamento eficaz da planta de acordo coas especificacións de rendemento. Nalgúns casos proporcionalle á empresa contratista futuros subministros de equipamento.

A empresa contratista negocia co seu propio e exclusivo paquete de capacidades empresariais, e enfróntase ós seguintes problemas (Wright e Kobel, 1981):

1) O coñecemento do mercado resulta difícil, igual ocorre coa identificación dos clientes potenciais.

2) Precísase un apoio político de alto nivel durante o proceso de venda, sobre todo se se trata dun proxecto importante.

3) Necesítase unha actuación constante de altos directivos ó longo de todo o período, dende a etapa de estudo de viabilidade ata a sinatura do contrato. Para iso, os executivos encargados do contrato deben contar con experiencia negociadora previa.

4) O risco político e económico é elevado, máxime en proxectos desta envergadura.

En xeral, o contratista obtén un rendemento dunha tecnoloxía non rendible. Mentres que o país receptor poderá substituír importacións por produción nacional, ou dispor dunha determinada infraestrutura a un prezo convidado.

3.3.5. Contratos de fabricación

Os contratos de fabricación, tamén coñecidos como subcontratos, constitúen unha figura intermedia entre as licencias e o investimento directo. A subcontratación ten lugar cando unha empresa (contratista, principal, comprador ou cliente) encárgalle a outra (subcontratista, subministrador ou provedor) a realización de determinadas actividades e/ou servicios. As obrigas de cada unha das partes recóllense a miúdo nun contrato no que as súas cláusulas non mencionan explicitamente que poidan producirse pagamentos de penalización, pero a posibilidade implícita adoita existir dun ou doutro modo.

No pasado, tres razóns favoreceron a subcontratación: 1) o custo, 2) a necesidade de capacidade a curto prazo e 3) a escaseza ou ausencia dos inputs necesarios. Sen embargo, nos últimos anos adquiriu singular importancia unha cuarta razón de tipo legal.

3.3.6. Consorcios

O consorcio é unha asociación contractual na que dúas ou máis empresas ou organismos públicos comparten o custo do investimento, os riscos e o beneficio a longo prazo, sen ter que formar unha empresa con personalidade xurídica diferente. O consorcio pode formarse para un proxecto determinado de duración limitada, ou para unha tarefa de colaboración a máis longo prazo; a relación contractual adoita darse por finalizada unha vez que se completa o proxecto.

O consorcio presenta unha serie de características distintivas, que o diferencian doutras formas de alianzas (Evan e Olk, 1990):

1) Non está completamente separado das organizacións membros. É unha supraorganización que crea conflitos entre os obxectivos dos membros e os propios do consorcio. En consecuencia, o sistema de toma de decisións debe permitir participar a tódolos socios do consorcio

e facilita-la consecución do acordo o máis rapidamente posible.

2) A representación do proxecto posúea un administrador (pode ser unha persoa xurídica), quen debe xustificar os inputs e distribuí-los outputs de acordo cos termos do contrato.

3) Unha vez formado, o consorcio pode experimentar cambios nos seus membros: altas e baixas que de ningunha maneira o disolven.

Os beneficios dos consorcios son os típicos das alianzas estratéxicas: compartir riscos, alcanzar economías de escala, compartir custos fixos, aproveitar sinerxias, conseguir subvencións e apoios dos gobernos. Sen embargo, existen moitos exemplos de consorcios abertos que se están concertando en sectores clave, como o dos automóviles e o dos semicondutores, co obxectivo de conseguir socios noutros países da Tríade (EE. UU, Europa e Xapón) para subsanar as carencias funcionais propias, e desa maneira poder sobrevivir e desenvolverse no seu propio país. Estes consorcios fórmanse para compartir ou intercambiar certas actividades "augas arriba" e para manterse informado acerca do que fan as compañías líderes; en moi poucas ocasións os consorcios inclúen toda unha gamma de actividades de produción, venda e marketing (Ohmae, 1991).

A xestión do consorcio é unha tarefa complexa, con problemas moi peculiares ós que debe facer fronte o administrador do proxecto (Evan e Olk, 1990):

a) A contribución de persoal ó consorcio, polas empresas membros, entraña dificultades. Por exemplo, enviar persoal ó consorcio de I+D é a forma máis fácil de facerse cos resultados do consorcio. Agora ben, as empresas non sempre fornecen os profesionais máis cualificados, xa que os necesitan para outros proxectos particulares co que a efectividade do consorcio diminúe.

b) As contribucións iniciais dos socios ó consorcio poden ser desiguais, o que dificulta as negociacións para futuras achegas.

c) O recrutamento de novos membros para substituír ós que abandonan dependerá, non dos informes acerca do que o consorcio fai senón da capacidade de convicción acerca das vantaxes do consorcio.

d) Os membros poden ter diferentes dereitos de propiedade. Dous exemplos: a) cada membro ten un voto e a xefatura rota entre os membros e b) cada membro do directorio ten un voto, os asociados teñen un voto por cada tres e os de apoio un voto para todos (o peso diferente que ten cada tipo de votos fundaméntase nos recursos achegados por cada socio ó consorcio).

Os diferentes intereses dos socios dificultan a xestión e a distribución do output do consorcio. No caso de consorcios de investigación, a actividade do consorcio pode rivalizar coa investigación interna das empresas membro. Outras veces, os membros non teñen a suficiente paciencia para agarda-los resultados do consorcio, polo que o abandonan.

3.3.7. Joint venture

A *joint venture* (empresa conxunta) é unha forma clásica de cooperación industrial maioritariamente utilizada polas empresas, como o poñen de manifesto as múltiples investigacións realizadas. Por exemplo, dun total de 1.144 acordos analizados, Ghemawat e outros (1986) atoparon que o 41% correspondía a *joint ventures*, seguíanlle-las licencias cun 16% e os subministros co 12%; outros autores chegan a conclusións similares.

Unha *joint venture* é unha nova sociedade (fillo) creada por dúas ou máis sociedades (sócios, pais ou matrices) que, aínda que con personalidade xurídica independente, desenvolve unha actividade empresarial supeditada ás estratexias competitivas das empresas propietarias. Esta forma de cooperación supón, durante un período de tempo non moi curto, a contribución de fondos, tecnoloxía, persoal, bens industriais, capacidade productiva ou servicios por dúas ou máis entidades xuridicamente independentes e interesadas en crear unha empresa cunha actividade que potencia as súas estratexias competitivas. Na *joint venture* cúmprense, pois, as seguintes condicións:

1) Está controlada polas empresas matrices, que son independentes entre si;

2) ten personalidade xurídica propia e existe como un negocio separado das súas matrices;

3) pode realizar diferentes actividades como investigación e desenvolvemento, fabricación e comercialización conxuntas;

4) cada matriz ofrece diferentes recursos, comparte os beneficios, así como os riscos e custos do fracaso e

5) as empresas matrices realizan actividades conxuntas, incluso a pesar de ser competidoras directas no mercado, e planifican unha cooperación a longo prazo.

En consecuencia, a *joint venture* na que os socios unicamente fornecen recursos financeiros, sen participar directamente nas decisións estratégicas, non será considerada un acordo de cooperación, xa que se asemella máis a un investimento financeiro onde as empresas perseguen exclusivamente obter unha rendibilidade (Harrigan, 1985).

A empresa multinacional debe decidir entre formar unha *joint venture* global con outra empresa multinacional para competir no mercado mundial, fabricando e/ou comercializando o mesmo tipo de produto, ou crear múltiples *joint ventures* con empresas locais para competir en cada país ou rexión cun produto diferente. A alternativa elixida dependerá do resultado da análise dalgúns variables claves, como son: dispoñibilidade de recursos xerenciais, economías de escala, requisitos de adaptación do produto e da comunicación, velocidade de resposta da competencia, poder de negociación, risco operativo e incerteza do mercado e do contorno (Klein e Zif, 1992).

A *joint venture* global favorece a concentración dos escasos recursos directivos en tarefas concretas, ó igual que permite alcanzar máis facilmente economías de escala. En consecuencia, se a empresa dispón de abundantes recursos directivos ou se as economías de escala non constitúen unha vantaxe competitiva, será preferible unha *joint venture* local. Do mesmo modo, se os produtos e a mensaxe emitida deben ser especificados para cada mercado, en virtude dos gustos e necesidades dispares dos clientes, a empresa multinacional preferirá unha *joint venture* local.

Unha empresa que posúa un forte poder de negociación poderá impoñer condicións máis favorables ós seus socios potenciais, polo que preferirá *joint ventures* locais. Así mesmo, un

risco elevado e un ambiente incerto favorecen a diversificación e, polo tanto, as *joint ventures* locais. Por último, unha *joint venture* global permitirá reaccionar máis rapidamente ante os cambios do mercado, ó realizarse a coordinación e toma de decisións máis facilmente, aínda que só sexa polo menor número de empresas implicadas.

As forzas do medio que impulsan a creación de *joint ventures* internacionais son fundamentalmente tres: persuasión ou lexislación do goberno, necesidades das aptitudes do socio e necesidades de atributos e activos. Estas forzas difiren na súa importancia, segundo os socios pertencen a países industrializados ou en vías de desenvolvemento (Killing, 1992; Beamish, 1985).

As *joint ventures* dos países en vías de desenvolvemento padecen unha inestabilidade maior cá dos países desenvolvidos; as internacionais sofren unha maior taxa de mortalidade cá nacionais. Doutro lado, as que contan con socios do sector público teñen unha maior incidencia de fracasos que as que se establecen con empresas locais do sector privado (Young e outros, 1991).

■ **PERSUASIÓN OU LEXISLACIÓN DO GOBERNO:** Nas décadas de 1960 e 1970 diminuíu o poder de negociación das multinacionais cos gobernos locais. Moitos países en vías de desenvolvemento introduciron leis que prohibían a instalación de empresas estranxeiras nos seus mercados, agás se se asociaban con empresas locais. Incluso aquelas que xa estaban funcionando no país eran requiridas a reduci-lo seu capital a unha posición minoritaria ó longo dun período ou, nalgúns casos, de maneira case inmediata. Por exemplo, en 1973 o Goberno da India introduciu a Lei de Ordenación de Moeda Estranxeira que esixía, ás multinacionais localizadas en sectores non prioritarios, reduci-la súa participación no capital a un 40% ou menos. Aínda que a UNCTC (1987) suxire que este tipo de regulamentacións reduciu o fluxo de investimento directo cara a eses países, tamén é certo que animou a moitas empresas multinacionais a crear *joint ventures* con empresas locais. O 57% das *joint ventures* con empresas de países en vías de desenvolvemento foron creadas por esta razón, mentres que nos países desenvolvidos só se pro-

duciron no 17% dos casos (Beamish, 1985). Nalgúns países, danse contratos de "extinción" (que poden denominarse contratos de "absorción" dende o punto de vista do país receptor) que reducen a participación inicial da empresa multinacional na *joint venture*, sendo adquirida progresivamente por un ou máis socios locais. Ó final do proceso, a multinacional pode manter unha participación minoritaria, ou non manter ningunha participación. De calquera forma, é probable que siga relacionada co socio local mediante un contrato de licencia, de xestión ou outros acordos contractuais (Young e outros, 1991).

■ **NECESIDADES DAS APTITUDES DO SOCIO:** As multinacionais recoñecen que as empresas locais poden ofrecer á *joint venture* un coñecemento profundo do complexo e volátil mundo da economía, política e cultura local. Ademais, o socio local estará en mellor posición que unha empresa multinacional para tratar co goberno hospede e obterá un maior beneficio das regulamentacións locais. Só un 38% das *joint ventures* con empresas en países en vías de desenvolvemento atenden a esta razóns, fronte ó 64% das empresas en países desenvolvidos (Beamish, 1985).

■ **NECESIDADES DE ATRIBUTOS OU ACTIVOS:** A globalización dos mercados require que as empresas sexan cada vez máis eficaces e eficientes para competir no mercado mundial. Este feito favorece a creación de *joint ventures* que permitan ás empresas matrices expandi-las súas capacidades e acceso ós mercados. Os activos inclúen financiamento ou patentes, mentres que os atributos están relacionados co uso ou fabricación de certos produtos. É de supoñer que poucas empresas en países en vías de desenvolvemento posúan atributos ou activos que demanden as empresas multinacionais. De aí que só o 5% das *joint ventures* con empresas de países en vías de desenvolvemento se crearan por esta razón. Nos países desenvolvidos a porcentaxe alcanzou o 19% (Beamish, 1985).

Ó te-lo goberno local e os socios da *joint venture* intereses contrapostos, resulta importante recoñece-las diferencias nos seus obxectivos co fin de da-los pasos necesarios para reconci-

lialos. Ter en conta ó goberno obedece ó seu protagonismo na creación de *joint ventures* internacionais, como puxo de manifesto Janger (1980), entre outros moitos investigadores, ó descubrir na súa mostra que aproximadamente a metade das *joint ventures* eran o resultado do requirimento do goberno hóspede.

As razóns do socio internacional para crear unha *joint venture* son: entrar en novos mercados, compartir e evitar riscos económicos e políticos (expropiacións e nacionalizacións), manter boas relacións cos gobernos, aproveitar determinados contratos e lograr sinerxias. En concreto, a empresa multinacional persegue entrar en novas operacións de fabricación nun país en vías de desenvolvemento cun mercado considerable, ou un mercado potencial en crecemento, razoable risco e unha oportunidade para unha taxa de beneficios satisfactoria a medio ou a longo prazo (UNCTC, 1987).

Entre os obxectivos do socio local temos: acceso a unha tecnoloxía que lle sería difícil desenvolver ou mercar; entrar nunha nova operación de fabricación cunha prestixiosa empresa multinacional, que pode proporcionar tecnoloxía esencial, coñecemento do negocio e nome comercial; acceso a técnicas de xestión, como o control de calidade e, finalmente, lograr un maior crecemento e diversificación (UNCTC, 1987).

O goberno persegue, entre outros, os seguintes obxectivos (Wright e Russel, 1975): incremento do emprego local, substitución de importacións, transferencia de tecnoloxía e minimización do control estranxeiro sobre a industria local, contribucións á industrialización e desenvolvemento económico, incremento da renda nacional, mellora da balanza de pagamentos e o desenvolvemento de zonas atrasadas do país.

Entre as principais contribucións do socio local atópanse o capital, as instalacións, as canles de distribución, os administradores nativos, o coñecemento do contorno local e do país, as relacións co goberno e coas institucións financeiras, o coñecemento dos provedores e dos sindicatos e algunhas capacidades de marketing. O goberno xeralmente fornece subvencións e deducións fiscais e, nalgúns casos, contribúe mediante expropiacións á localización do emprazamento para a fábrica. O socio internacional ofre-

ce tecnoloxía de produción, *know how*, patentes, formación técnica, dirección profesional, capacidades de marketing e experiencia internacional no mundo dos negocios.

Nalgúns casos, a multinacional retén a autoridade para nomear directivos clave ou o dereito de veto en decisións cruciais. Noutras circunstancias, o socio local comparte a formulación das políticas empresariais, pero deixa as decisións operativas á multinacional. Outras veces, o socio local asume a alta dirección e dirixe a *joint venture* con algún tipo de asesoramento técnico e outras axudas da multinacional. As empresas multinacionais xeralmente asumen maiores responsabilidades de dirección durante as fases iniciais da *joint venture*, pero a dirección conxunta é promovida para usa-la competencia particular dos socios locais, involucralos cada vez máis na toma de decisións e, co tempo, preténdese que a dirección local asuma maiores competencias (UNCTC, 1987).

A utilización da *joint venture* para entrar nun mercado é contemplada por algúns investigadores como unha opción *second best*. O compartir recursos e habilidades pode ser arriscado debido, principalmente, á posibilidade de comportamentos oportunistas dos socios. De aí que as empresas consideren o control total da subsidiaria a opción máis adecuada. A evidencia empírica non apoia unha relación causal entre o control (resultado dunha propiedade ó cento por cento) e a rendibilidade. Ademais, existen algunhas outras maneiras de exercer-lo control. Por exemplo, cando se posúe a propiedade e exclusividade da actividade básica na cadea de valor do produto.

A *joint venture* complica a estratexia da empresa multinacional. É de supoñer que os socios locais estarán interesados só na planificación específica para a rexión ou país, sen importarlle-la estratexia global integrada da empresa multinacional. Neste sentido, convén destacar que as subsidiarias son máis exportadoras cás *joint ventures*, ó estar máis integradas na estratexia global da multinacional, sobre todo as subsidiarias máis novas (Chowdhury, 1992).

A empresa multinacional é máis propensa a participar en *joint ventures* con socios locais se os mercados están socioculturalmente afastados, non posúe recursos suficientes, persegue adapta-

-los productos ós mercados locais, pode mante-lo control de tódalas etapas verticais da súa industria mediante o dominio dunha actividade, ten unha necesidade excepcional de dispersa-lo risco de expansión a novos mercados, enfróntase a restriccións legais, compite en contornos incertos, ten pouca experiencia en negocios internacionais, fabrica productos estandarizados, ten liñas de productos diversificados e está interesada na integración vertical (Porter e Fuller, 1988; UNCTC, 1987).

BIBLIOGRAFÍA

- ATUAHENE-GIMA, K. (1992): "Inward Technology Licensing as an Alternative to Internal R&D in New Product Development: A Conceptual Framework", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 9, pp. 156-167.
- BEAMISH, P.W. (1985): "The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 20, N. 3, (fall, 1985), pp. 13-19.
- BEAMISH, P.W.; KILLING, J.P.; LECRAW, D.J.; CROOKELL, H. (1990): *International Management*. Homewood: Irwin.
- BERLEW, F.K. (1984): "The Joint Venture. A Way Into Foreign Markets", *Harvard Business Review*, (xul.-ago., 1984), pp. 48-50 e 54.
- BOND, R.E.; BOND (1992): *Franchise Opportunities*. Irwin.
- BROOKE, M.Z. (1986): *International Management: A Review of Strategies and Operations*. London: Hutchinson.
- CHOWDHURY, J. (1992): "Performance of International Joint Ventures and Wholly Owned Foreign Subsidiaries: A Comparative Perspective", *Management International Review*, Vol. 22, N. 2, pp. 115-133.
- CONTRACTOR, F.J. (1980): "The Composition of Licensing Fees and Arrangements as a Function of Economic Development of Technology Recipient Nations", *Journal of International Business Studies*, (inverno, 1980), pp. 47-62.
- EVAN, W.M.; OLK, P. (1990): "R&D Consortia: A New US Organizational Form", *Sloan Management Review*, (spring, 1990), pp. 37-46.
- FORD, D.; RYAN, C. (1982): "La venta de tecnología", *Harvard-Deusto Business Review*, (2º trim.), N. 10, pp. 133-144.
- GARLAND, J.; FARMER, R.N.; TAYLOR, M. (1990): *Business Policy and Strategy*. Boston, MA: PWS Kent Publishing Company.
- GHEMAWAT, P.; PORTER, M.E.; RAWLINSON, R.A. (1986): "Patterns of International Coalition Activity", en M.E. Porter: *Competition in Global Industries*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- HAMEL, G.; DOZ, Y.L.; PRAHALAD, C.K. (1989): "Ventajas y riesgos de colaborar con la competencia", *Harvard-Deusto Business Review*, (3º trim.), N. 39, pp. 19-28.
- HARRIGAN, K.R. (1985): *Strategies for Joint Ventures*. Lexington, MA: Lexington Books.
- JANGER, A.R. (1980): "Organization of International Joint Ventures", *Conference Board Report*, N. 787. New York.
- KILLING, J.P. (1982): "How to Make a Global Joint Venture Work", *Harvard Business Review*, (mai.-xuñ., 1982), pp. 120-127.
- KILLING, J.P. (1988): "Understanding Alliances: The Role of Task and Organizational Complexity", en F.J. Contractor e P. Lorange: *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington, MA.
- KLEIN, S.; ZIF, J. (1992): "Joint ventures locales frente a globales", *Economía Industrial*, N. 283, (ene.-feb., 1992), pp. 61-66.
- KOTKIN, J. (1988): "Hecho en EUA: Casos de fabricación en el país", en INC [ed]: *Estrategia en los negocios. Lo mejor de Inc*. México: Ventura.
- MARKIDES, C.C.; BERG, N. (1989): "Trasladar la producción al extranjero puede ser una estrategia peligrosa", *Harvard-Deusto Business Review*, (2º trim.), N. 38, pp. 57-66.
- MARITI, P.; SMILEY, R.H. (1983): "Cooperative Agreements and the Organization of Industry", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 31, N. 4, (xuñ., 1983), pp. 437-451.
- MENDELSON, M. (1989): *Guía práctica de la franquicia*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- OHMAE, K. (1991): *El poder de la triada*. Madrid: McGraw-Hill.
- PORTER, M.E.; FULLER, M.B. (1988): "Coaliciones y estrategia global", *Información Comercial Española*, (jun., 1988), pp. 101-120.
- ROBINSON, R.D. (1988): *The International Transfer of Technology*. Ballinger.
- TEECE, D.J. (1990): "Innovación tecnológica y éxito empresarial", en P. Escorsa [ed.]: *La gestión de la empresa de alta tecnología*. Barcelona: Ariel.

- UNITED NATIONS CENTER OF TRANSNATIONAL CORPORATION (1983): "Features and Issues in Turnkey Contracts in Developing Countries: A Technical Paper", *UNCTC Advisory Studies*. New York: UNCTC.
- UNITED NATIONS CENTER OF TRANSNATIONAL CORPORATION (1987): "Arrangements between Joint Ventures Partners in Developing Countries", *UNCTC Advisory Studies*, N. 2, Serie B. New York: UNCTC.
- WALKER, B.J.; ETZEL, M.J. (1973): "The Internationalization of the US Franchise System: Progress and Procedures", *Journal of Marketing*, Vol. 37, (abr., 1973), pp. 38-46.
- WELCH, L.S. (1985): "The International Marketing of Technology: An Interaction Perspective", *International Marketing Review*, Vol. 2, N. 1, (primavera, 1985), pp. 41-53.
- WRIGHT, R.W.; KOBEL, V. (1981): "Turnkey Projects: Canada's Route to Third World Markets", *Business Quarterly*, (primavera, 1981), pp. 46-55.
- WRIGHT, W.W.; RUSSEL, S.S. (1975): "Joint Ventures in Developing Countries: Realities and Responses", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 10, N. 2, pp. 74-80.
- YOUNG, S.; HAMILL, J.; WHEELER, C.; DAVIES, J.R. (1991): *Penetración y desarrollo de los mercados internacionales*. Barcelona: Plaza y Janés.