

TEMA 6: OBTENCIÓN DE TECNOLOGÍA

Libro 100. El.06. Obtención de Tecnología
Esteban Fernández Sánchez
Borrador actualizado: Septiembre 2019

1. ADQUISICIÓN DE TECNOLOGÍA
 - 1.1. Contratación de trabajadores
 - 1.2. Adquisiciones de empresas tecnológicas
2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS
 - 2.1. Características de la alianza
 - 2.2. Razones para crear una alianza
 - 2.3. Inconvenientes de la alianza
 - 2.4. Condiciones de estabilidad
 - 2.5. Análisis del contrato de tecnología
3. LICENCIA
 - 3.1. La licencia desde la perspectiva del licenciante
 - 3.2. La licencia desde la perspectiva del licenciataria
 - 3.3. Análisis del contrato de licencia
 - 3.3.1. Licencia de patentes
 - 3.3.2. Licencia de *know-how*
4. FRANQUICIA
 - 4.1. Análisis del contrato de franquicia
5. SUBCONTRATACIÓN AVANZADA (COMAKERSHIP)
6. PROYECTO LLAVE EN MANO
7. EMPRESA CONJUNTA (JOINT VENTURE)
 - 7.1. *Joint ventures* nacionales
 - 7.2. *Joint ventures* internacionales
 - 7.2.1. Ventajas de la *joint venture* internacional
 - 7.2.2. Desventajas de la *joint venture* internacional
 - 7.2.3. *Joint ventures* locales versus globales
 - 7.2.4. Características de una *joint venture* local
 - 7.3. Análisis del contrato de *joint venture*

1. ADQUISICIÓN DE TECNOLOGÍA

La adquisición de tecnología implica la compra en el mercado de conocimiento práctico. Este conocimiento externo puede ir incorporado en máquinas o estar codificado en una patente o cualquier otro tipo de documentos. También se puede adquirir formando a los trabajadores o contratando personal que posee el nuevo conocimiento o mediante la firma de contratos de investigación y de servicios de consultoría. En algunos casos la adquisición de tecnología conlleva una relación temporal a medio y largo plazo entre las partes contratantes, como ocurre con las licencias de patentes o de *know-how*. En otros casos, como la adquisición de maquinaria, se trata de una simple transacción de mercado.

Si bien la compra de tecnología puede darse entre empresas del mismo nivel tecnológico, lo más habitual es que el comprador sea una empresa con escasa capacidad tecnológica. Para este tipo de empresas, el mercado de tecnología es difícil, ya que existe información asimétrica a favor del vendedor.

Una empresa sufre ‘dependencia tecnológica’ cuando la mayor parte de su tecnología procede del exterior. Tal dependencia será tanto mayor cuanto más necesidad tenga de tecnología el comprador y más concentrada esté la fuente de abastecimiento. En muchos casos, la dependencia es doble: el comprador no sólo necesita las patentes y/o las máquinas, sino que también debe procurarse las habilidades oportunas (*know-how*) para poner en práctica la tecnología adquirida. Esto ocurre cuando la tecnología es muy sofisticada o la capacidad tecnológica del comprador muy deficiente. A su vez, la dependencia se ve agudizada por la falta de información sobre tecnologías alternativas y la dificultad de encontrar oferentes.

La capacidad del comprador para explotar fuentes externas de tecnología es una función de su ‘capacidad de absorción’: habilidad de la empresa para reconocer (identificar) el valor de una tecnología nueva y externa, asimilarla y aplicarla a fines comerciales¹ (Cohen y Levinthal, 1990). Así pues, como es necesario conocimiento previo para absorber conocimiento nuevo, la eficacia de la transferencia de tecnología está en relación directa con el grado en el que el comprador tiene un conocimiento afín al del vendedor que le permita absorber el conocimiento adquirido. Este conocimiento afín incluye habilidades básicas (*know-how*), un lenguaje compartido y conocimiento técnico (Dixon, 2000). Igualmente, el vendedor necesita una cierta capacidad de enseñanza para que la transferencia resulte eficaz. Tiene que ser capaz de expresar inteligiblemente de qué trata la tecnología transferida (Afuah, 1998).

El proceso de modernización y cambio tecnológico de una empresa exige la adquisición de tecnología externa y el estímulo del desarrollo interno. De hecho, ambas fases se complementan (figura 1). La tecnología adquirida debe adaptarse a las capacidades tecnológicas del comprador para que, de esta forma, pueda utilizarla eficientemente (ONUDI, 1984).

La adaptación de tecnología es el proceso de armonización de las tecnologías compradas con la dotación de factores, la cultura, la estrategia y los objetivos de la empresa. Resulta

¹ Zahra y George (2002) distinguen dos tipos de capacidad de absorción, potencial y realizada. La potencial está formada por los procesos de adquisición y asimilación mientras que la realizada está constituida por los procesos de transformación y explotación.

esencial vincular la tecnología adquirida con la base tecnológica propia. Este proceso de adaptación conlleva normalmente múltiples innovaciones incrementales. Sólo una adaptación eficaz de la tecnología conducirá al dominio de la misma. Ello depende del grado de accesibilidad, movilidad y receptibilidad de la tecnología. La accesibilidad es el nivel de tecnologías disponibles y de información acerca de las mismas. La movilidad se refiere a lo fácil que resulta obtener esas tecnologías y los canales a través de los que las tecnologías son transferidas. La receptibilidad es la habilidad para asimilar y aplicar ideas, conocimiento, recursos y artefactos eficientemente, adaptándolas a las características de la empresa, considerando las necesidades de los clientes, así como su capacidad interna para mejorarlas.

La historia está repleta de ejemplos de mejoras sustanciales suscitadas por la necesidad de adaptar una tecnología a las condiciones locales, incluyendo diferencias en el tamaño del mercado, en la naturaleza de las preferencias de los consumidores, en las condiciones climáticas y en el carácter de los inputs complementarios disponibles. En el pasado, Japón ha demostrado claramente que la tecnología puede mejorarse mucho en el proceso de adaptación, tanto en calidad como en fiabilidad, capacidad y facilidad de uso.

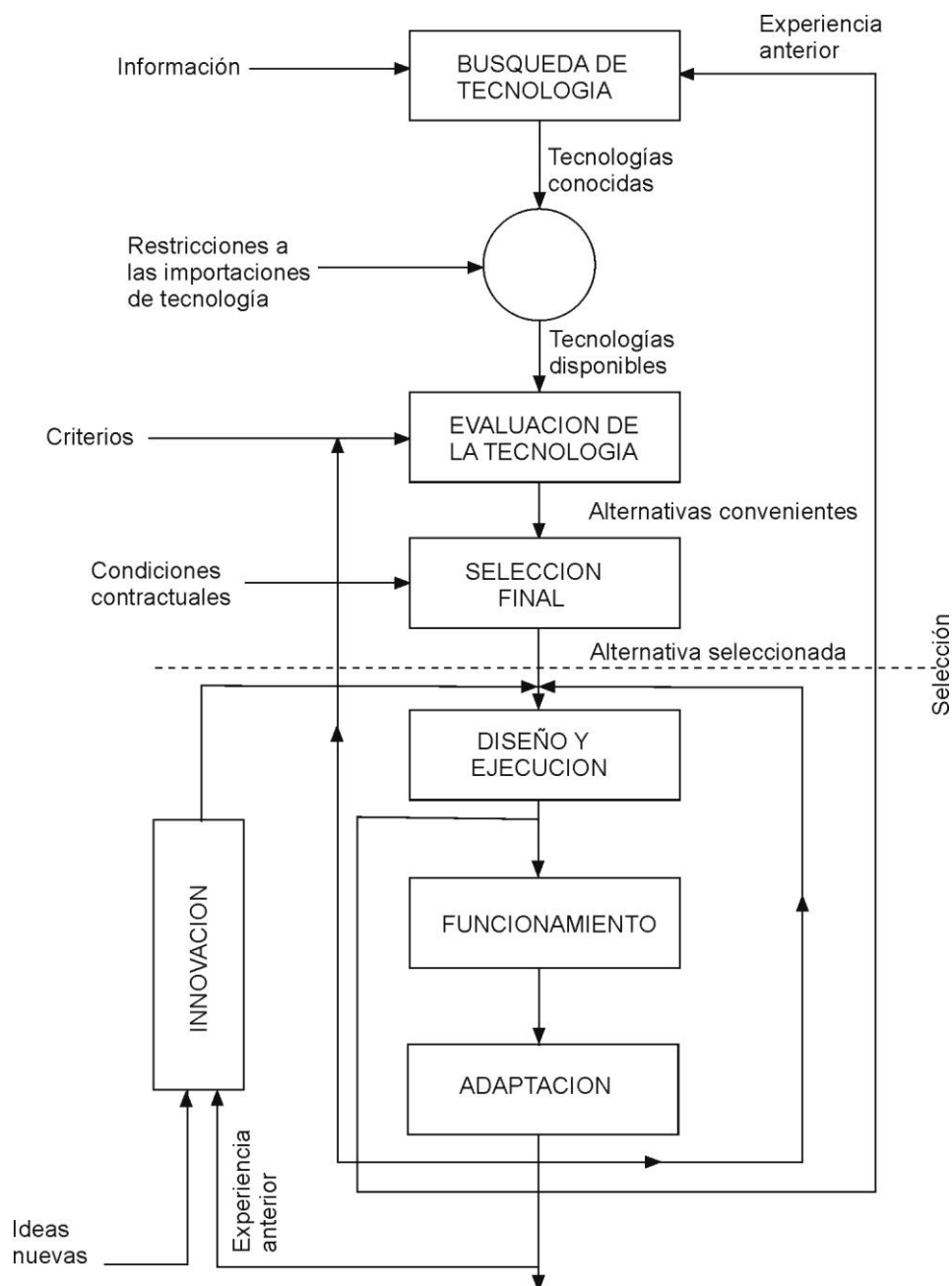


Figura 1: El proceso de selección y adaptación de tecnología (ONUDI, 1984).

La dificultad de una empresa para adaptar la tecnología externa depende de tres factores (von Hippel, 1994): a) la naturaleza de la tecnología, b) la complejidad de la misma y c) las habilidades del comprador. Si la tecnología se apoya en abundante conocimiento tácito es posible que una transferencia eficaz requiera asistencia técnica: explicaciones personales, demostraciones y formación. La complejidad de la tecnología puede afectar negativamente a la transferencia. Por último, la tecnología es más fácil de transferir a una empresa con un *stock* de conocimientos afín, pues es necesario conocimiento relacionado para absorber nuevo conocimiento.

La eficacia de la tecnología transferida depende, al menos, de siete factores: mercado, materias primas, economías de escala, trabajo, contexto, gobierno y capacidad directiva.

Entorno. La tecnología trasladada a puntos alejados de su fuente puede resultar contraproducente si el nuevo entorno no ofrece la variedad de servicios esenciales para su funcionamiento eficaz (Rosenberg, 1976). Por ello, en el proceso de transferencia de tecnología el comprador debe tener en cuenta la capacidad de absorción del mercado local, ya que influye directamente en el coste de funcionamiento y la eficacia de la tecnología adquirida. Este coste puede ser bajo si los trabajadores poseen las habilidades necesarias, si la empresa tiene fácil acceso a los productos complementarios (por ejemplo, piezas de recambio), si es capaz de controlar la tecnología directamente (por ejemplo, diagnosticando los fallos) y si están disponibles los *inputs* necesarios (materias primas, energía y agua, entre otros) a un coste razonable y con la calidad adecuada. Hay que destacar que en determinadas situaciones una o más de esas condiciones puede que no sean aplicables, por lo que la empresa receptora debe interiorizar esos costes mediante otras vías, como la formación en planta, la integración vertical o la relocalización. En estos casos, el coste de transferencia de la empresa receptora puede ser relativamente alto (Robinson, 1988a).

Por ejemplo, en la década de 1850, la maquinaria norteamericana para trabajar madera se consideraba en Europa como la más avanzada y sofisticada del mundo. Sin embargo, apenas se utilizó en el Continente, ya que desperdiciaba mucha madera que era escasa y empleaba pocos trabajadores, que eran un recurso abundante. En Estados Unidos ocurría el fenómeno inverso, por lo que estas máquinas eran muy eficientes. Por ello, Inglaterra siguió utilizando una tecnología más artesana, que, aunque requería abundante mano de obra, desperdiciaba muy poca madera (Rosenberg, 1976).

Mercado. La mejor tecnología no es, en muchos casos, la más innovadora, sino la que mejor se adapta a las necesidades específicas del mercado que la empresa abastece. De hecho, la tecnología creada para satisfacer los problemas de los países desarrollados será menos aplicable para la solución de los problemas de los países en vías de desarrollo (Solo, 1966). Ilustra esta afirmación el ejemplo de los primeros esfuerzos exportadores de la República Popular China. Las autoridades de este país tenían la esperanza de obtener divisas extranjeras mediante la exportación de productos fabricados para el mercado interno en las nuevas plantas. Para ello se proponían adquirir tecnología avanzada y, con este objetivo, se pusieron en contacto con diferentes empresas con gran capacidad tecnológica. El siguiente párrafo reproduce los comentarios que les hizo Morita (presidente de Sony): “Señalé que si querían vender bienes de consumo para el público de su país – como televisores, radios y electrodomésticos–, estos productos tenían que ser sencillos, utilitarios y económicos, y tenían que adecuarse a las condiciones locales, como el suministro de corriente eléctrica. Además, tendrían que ser muy robustos, para soportar el calor y la humedad de algunas regiones de ese enorme país, así como la sequedad y el frío de otras. Asimismo, tendrían que ser fáciles de reparar, dije, porque si se podía hacer una basta distribución de lo que se producía, seguiría siendo difícil estructurar una red de servicios que cubriese un territorio tan extenso. Esto significaba que los productos tendrían que diseñarse para ser duraderos y salir de fábrica perfectamente elaborados y ya sometidos a pruebas que dieran fe de su fiabilidad. El control de calidad sería esencial, si es que realmente existía la preocupación de ofrecerle un buen servicio a la población. Les dije que tendrían que entender que esos productos resistentes y sencillos nunca podrían competir en los complejos mercados del mundo libre, en los que los consumidores buscan otros aspectos” (Morita, 1986). En estas circunstancias, la transferencia de tecnología avanzada no sólo resulta ineficaz, sino que es la más costosa del mercado.

Por otra parte, hay que tener presente que mientras el proceso de desarrollo tecnológico exige cierta tecnología, la población del país puede tener graves objeciones para usarla. Así pues, las actitudes de la gente y de la cultura pueden ir en contra de los intereses económicos de un país (Samli, 1985).

Máquinas. Las nuevas máquinas pueden ser un catalizador para el aprendizaje. La computarización brinda un ejemplo importante. En el proceso de informatización, las empresas tuvieron que repensar sus operaciones de negocios; codificar gran parte de lo que habían hecho sin pensar. A través de este proceso llegaron a aprender, a pensar acerca de cuánto de lo que habían hecho podía hacerse mejor (Stiglitz y Greenwald, 2014).

Es necesario conocer la dimensión del mercado y las posibilidades de usar eficientemente la tecnología. Si la empresa no tiene la suficiente infraestructura para comercializar sus productos en los mercados exteriores y el mercado nacional (país de la empresa compradora) es inferior a la producción mínima eficiente de la tecnología adquirida, se encontrará en desventaja competitiva ante otras empresas que incluso pueden tener una tecnología inferior, pero que la están utilizando en su nivel de producción eficiente. En definitiva, la tecnología más avanzada no garantiza la superioridad competitiva en un mercado. Sin embargo, una tecnología menos avanzada puede resultar más eficiente. En la figura 2 se puede observar que la tecnología estándar es la más eficiente para un mercado con una dimensión D. Sin embargo, para un mercado mayor (dimensión M) resulta más eficiente la tecnología avanzada.

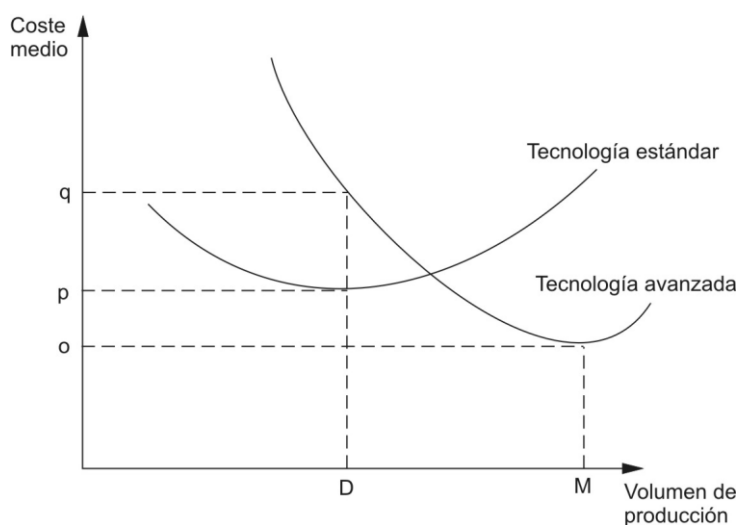


Figura 2: Tecnología estándar versus tecnología avanzada

De igual forma, hay que valorar la flexibilidad de la tecnología en cuanto a la posibilidad de fabricar diferentes tipos de productos y volúmenes de producción a un precio aceptable, sobre todo si el mercado no está bien definido. Normalmente, las tecnologías flexibles presentan unos costes medios superiores y son más convencionales que las tecnologías avanzadas, por otra parte mucho más especializadas.

Trabajo. Las tecnologías pueden ser intensivas en trabajo o en capital. También se diferencian en cuanto a las habilidades y cualificaciones exigidas a los trabajadores disponibles. Muchas tecnologías requieren habilidades que no se pueden transferir mediante documentos o formación. Se trata de conocimiento tácito que sólo puede

adquirirse mediante la práctica. En consecuencia, la transferencia de tecnología puede requerir la presencia de trabajadores de la empresa compradora en la fábrica de la vendedora durante un período de tiempo para adquirir las habilidades necesarias o que trabajadores de la vendedora se trasladen a la fábrica del comprador para enseñarles mediante la práctica cómo funciona la tecnología. Lo que encarece el proceso de transferencia. Por otra parte, una tecnología que ahorra mano de obra o requiere trabajadores cualificados resulta ineficiente en un país con abundante mano de obra y trabajadores poco cualificados.

Habilidades directivas. La capacidad directiva se concreta en crear una estructura organizativa, potenciar una política de recursos humanos acorde y desarrollar un sistema productivo que aseguren los mejores resultados en la aplicación de la tecnología. Una tecnología por sí misma no proporciona una ventaja competitiva, sino que necesita un sistema social que la respalde.

Resultan significativos los siguientes comentarios de Morita (presidente de Sony): “Había visitado una fábrica en Shanghai y encontrado una máquina soldadora automatizada de un modelo muy reciente que no se utilizaba porque la calidad del soldante era tan mala que las piezas que se unían con él no se podían usar. En las cadenas de montaje hallé gente sentada sin hacer nada, fumando y charlando y sin poder trabajar, porque no se les habían enviado a tiempo las piezas correctas. En sus prisas por modernizar, los ingenieros y gerentes chinos dieron rienda suelta a sus intereses personales: compraban una máquina o, inclusive, toda una planta, sin hacer el intento por coordinar las actividades de las industrias, considerándolas como un todo, con miras al alcance de un objetivo determinado” (Morita, 1986).

Gobierno. El gobierno (sobre todo en los países en vías de desarrollo) juega un papel directo vital en la transferencia de tecnología, ya que: a) especifica las necesidades nacionales de tecnología, b) coacciona a la industria doméstica para fomentar el desarrollo de tecnología, c) se involucra en la importación directa de tecnología y d) puede participar en las negociaciones acerca de los mecanismos de transferencia. El papel indirecto que juega el gobierno es, al menos, tan importante como el directo. Primero, proporciona incentivos para ciertas tecnologías específicas. Segundo, puede ayudar a que la importación de tecnología tenga éxito (por ejemplo, protegiendo las industrias). Tercero, tiene autoridad para aprobar o rechazar diferentes mecanismos de transferencia de tecnología.

Ventajas e inconvenientes. La principal ventaja de acudir al mercado para adquirir tecnología radica en la flexibilidad que proporciona, ya que evita la irreversibilidad de las inversiones en investigación. Otras ventajas son (Capon y Glazer, 1987):

- Se evita reinventar una tecnología sobre la que otra empresa tiene un derecho de propiedad industrial.
- La adquisición de tecnología es más barata que el desarrollo interno.
- La tecnología del proveedor es la mejor o la más barata del mercado y resulta razonablemente fácil de integrar al sistema existente.
- Permite acceder con más rapidez a la tecnología necesaria para satisfacer las necesidades actuales de los clientes.
- A la empresa le puede resultar difícil desarrollar internamente determinadas tecnologías, ya que no dispone de los recursos tecnológicos y económicos

necesarios. El proceso de desarrollo tecnológico requiere nuevo personal y recursos o una destreza especial.

- La tecnología que se adquiere en el mercado ya se ha probado, demostrando su capacidad para satisfacer determinadas necesidades. En consecuencia, disminuye el riesgo de su viabilidad económica y prácticamente elimina el riesgo técnico.
- Es el medio más rápido para responder a las amenazas de nuestros competidores.
- Mejora la capacidad tecnológica de la empresa, al adquirir tecnologías compatibles con la tecnología en uso.
- Aumenta los rendimientos de la inversión realizada en marketing, al aprovechar las marcas y canales de distribución ya existentes.

Ahora bien, acudir al mercado para satisfacer las necesidades tecnológicas presenta una serie de inconvenientes, entre los que se encuentran:

- A veces no está disponible o no se encuentra en el mercado la tecnología que realmente se necesita.
- La tecnología adquirida es poco importante para lograr una ventaja competitiva.
- La puesta en práctica de ciertas tecnologías puede exigir una relación continuada entre I+D y producción, y la empresa compradora no tiene departamento de investigación y desarrollo.
- Requiere la existencia de un umbral crítico de I+D como imperativo esencial para su asimilación y puesta en práctica.
- Es una alternativa que está al alcance de cualquier competidor y, por lo tanto, no acarrea ninguna ventaja competitiva. La ventaja se logra únicamente si se consigue imbricar esa tecnología en la cultura empresarial subyacente para que, después de un proceso de asimilación, se logren mejoras sustanciales que aumenten su valor.

1.1. Contratación de trabajadores

La contratación de trabajadores en gran parte depende de cuál de los tres tipos de conocimiento se necesita: público, específico de la industria o específico de la empresa. Los empleados especializados que poseen conocimientos públicos pueden contratarse a partir de programas educativos formales. Los especialistas industriales pueden ser captados entre los competidores. Esta contratación tiene, al menos, dos efectos opuestos. Por una parte, el movimiento de personas de una empresa a otra tiende a homogeneizar la base de conocimientos y fomentar el nacimiento de estándares técnicos de facto dentro de un área geográfica dada. Por otra parte, la afluencia de gente nueva cuestiona la forma establecida de hacer las cosas y por tanto proporciona una protección contra la rigidez. Los conocimientos específicos de la industria también se difunden a través del intercambio informal realizado por los ingenieros. En un estudio de once miniacerías de EE.UU., von Hippel (1987) observó que todas salvo una (y esa se había seleccionado porque allí la conducta era diferente), el personal había informado de la “realización rutinaria de intercambios del ‘saber hacer’ propietario sobre procesos, a veces con los competidores directos”. Los directivos entrevistados destacaron que este flujo de conocimiento tenía que ser recíproco: el conocimiento se intercambiaba, no se regalaba. No obstante, este tipo de trueques, al menos dentro de un sector industrial, tiende a facilitar la obtención de conocimientos específicos del sector más que destrezas específicas de la empresa (Leonard-Barton, 1995).

El conocimiento específico de la empresa no se puede contratar; debe crecer con el tiempo. El conocimiento del que se es propietario –especialmente el que no se ha expresado de forma explícita, sino que reside en la mente de las personas– es claramente parte de las capacidades esenciales. También es frecuentemente el más difícil de desplazar cuando estas se convierten en rigideces esenciales.

1.2. Adquisiciones de empresas tecnológicas

Reconocer que las pequeñas empresas de reciente creación intensivas en tecnología poseen ventajas en las primeras etapas del proceso de innovación mientras que las grandes corporaciones poseen capacidades superiores en las siguientes etapas, ha animado a las grandes empresas a potenciar sus resultados tecnológicos mediante la adquisición de otras empresas. En equipos de telecomunicación, Cisco Systems ha construido su liderazgo en tecnología de comunicación de protocolos de internet mediante la adquisición de pequeñas empresas intensivas en tecnología, 55 de las cuales se realizaron sólo entre los años 1993 y 2000 (Grant, 2013).

Uno de los grandes inconvenientes de la adquisición es que los investigadores de la empresa adquirida la pueden abandonar en desacuerdo con el procedimiento, siendo los grandes artífices del desarrollo tecnológico. Por lo que el adquirente compra una empresa vacía.

Hay que destacar que abundan cada vez más los casos de pioneros que innovan con la pretensión de alcanzar el éxito y vender el negocio a una gran empresa. Resulta especialmente relevante el denominado ‘síndrome Lestoil’. Lestoil era una pequeña empresa que inició el mercado de limpiadores domésticos en forma líquida con tal éxito que atrajo la atención de los grandes fabricantes, cuya pronta irrupción en el mercado diezmó literalmente la participación del pionero (Sutton, 1980). Por ello, para evitar la derrota, los pioneros se dejan adquirir, por una importante suma de dinero, por empresas bien establecidas en mercados afines que poseen los recursos financieros y las capacidades funcionales necesarias para hacer llegar la innovación al mercado de masas (Moore, 2002). De hecho, las adquisiciones se han convertido en la forma que tiene el seguidor de incorporar capacidades tecnológicas a la empresa (Markides y Geroski, 2005). En Silicon Valley hablan de “A&D”: Adquisición y Desarrollo. Esto permite tanto al pionero como al seguidor hacer lo que mejor saben hacer. Los pioneros crean tecnologías emergentes a partir de nuevos conceptos, y las empresas consolidadas en mercado afines adquieren las empresas de los pioneros y las desarrollan usando su cartera de clientes, un sistema productivo eficiente y canales de distribución intensivos, entre otros activos complementarios. Las empresas consolidadas y los pioneros trabajan juntos en lugar de combatir por el mercado. La adquisición se ha convertido en una honrosa estrategia de salida. El pionero crea algo nuevo de forma rápida, y la gran empresa lo adquiere y lo hace crecer en un mercado amplio, haciendo lo que mejor sabe hacer: fabricar y vender un montón de productos (Loudon, 2001).

2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las empresas disponen de diferentes opciones para hacer frente a una competencia cada vez más globalizada. Por una parte, tienen la opción de realizar las transacciones a través de operaciones independientes sometidas a las leyes del mercado (comprar un componente a un proveedor) y, en el otro extremo, pueden interiorizar totalmente la transacción

(fabricar el componente en las instalaciones de la empresa) realizando una coordinación de tipo jerárquico. En las relaciones de mercado no existe subordinación alguna entre los agentes económicos que participan en la transacción. Además, su identidad carece de importancia, ya que los intercambios son circunstanciales, responden principalmente a criterios de precios, y se realizan a corto plazo, sin continuidad en el tiempo. Las relaciones jerárquicas, al producirse en el seno de la empresa, están permanentemente controladas por la dirección y se desarrollan a largo plazo. La alianza (o acuerdo de cooperación) es un vínculo entre empresas situado en un campo intermedio entre la transacción del mercado y la coordinación jerárquica, lo que le permite aprovechar, al menos parcialmente, las ventajas de ambas alternativas, aunque padeciendo algunos de sus defectos.

Las empresas han formado tradicionalmente alianzas para fines específicos. Ahora bien, la cantidad y la diversidad de las alianzas han aumentado en los últimos años, desplazándose desde la periferia para ocupar un puesto central en las estrategias de algunas empresas. En la actualidad, las alianzas se forman en cualquier sector industrial para conseguir los más diversos objetivos e integran empresas de diferente tamaño y actividad, que, además, son o pueden llegar a ser competidores directos en los mercados internacionales. La urdimbre de intrincados nexos que forman las alianzas está modificando la estructura de los sectores tradicionales y de los nuevos (Ohmae, 1985b).

Las alianzas se han intensificado en los últimos años, debido, entre otras razones, a la internacionalización de la competencia y la complejidad de la tecnología, lo que ha motivado que los investigadores le dediquen mucha atención. Con todo, la literatura económica ya hacía referencia a su importancia en los albores de su desarrollo. Por ejemplo, Alfred Marshall en su obra *Industry and Trade* (publicada en 1910), ponía de manifiesto cómo “muchas economías, que normalmente se considera que corresponden a las ... fusiones, se pueden obtener por acuerdos particulares de cooperación ...; ... la mera cooperación puede alcanzar ... muchos de los fines para los que se intenta a veces la fusión y sin reducir por ello el ámbito para las iniciativas por parte de las empresas independientes”.

La alianza se puede definir como un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para llevar a cabo una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas. Esta definición incluye cualquier tipo de acuerdo en el que participen empresas e instituciones. Así pues, la competitividad de una empresa no depende sólo de los recursos que posee, sino también del tipo de relaciones que haya sido capaz de establecer con otras empresas y del alcance de estas relaciones. Este punto de vista ha sido desarrollado por Porter y Fuller (1986), entre otros investigadores, y considera que la alianza es una nueva forma de competir en el mercado, es decir, un medio para alcanzar y mantener una ventaja competitiva.

Las alianzas, al igual que otras actividades empresariales, las vigilan instituciones encargadas de defender la libre competencia (lectura 1). Por ejemplo, en España el Tribunal de Defensa de la Competencia ha dictaminado que los acuerdos para repartir mercados y los compromisos de fijar un precio único están prohibidos, y serán objeto de fuertes sanciones.

LECTURA 1: PACTO DE PRECIOS

La Audiencia Nacional ha ratificado, casi en su integridad, la sentencia emitida en su día por el Tribunal de Defensa de la Competencia en el que se sancionaba con una multa global de 13 millones de pesetas a lagareros, cosecheros y hosteleros de Gijón por fijar, en julio de 1994, un precio único para la botella de sidra. Este acuerdo había sido precedido de actuaciones semejantes en el precio de la manzana.

En su fallo, la Audiencia respeta los argumentos del Tribunal de la competencia, pero matiza la valoración de la multa impuesta a la Asociación de Lagareros (ALA), cuya cuantía se rebaja, finalmente, de dos millones a uno. El resto de las sanciones quedan como dictó el Tribunal de la Competencia: 10 millones para la Asociación Empresarial de Hostelería de Gijón (AEHG), que no recurrió la multa, y un millón para la Asociación de Cosecheros de Manzana (Acomasi)

La Audiencia recuerda, en sus fundamentos de derecho, que todo acuerdo, decisión o recomendación colectiva que tenga por objeto restringir o falsear la competencia en el mercado nacional son ‘conductas prohibidas’.

La sentencia rechaza, además, el argumento esgrimido por los afectados, quienes, en su defensa, aseguraron que el establecimiento de un precio mínimo derivó en una mayor calidad en las manzanas. “Nos encontramos ante una práctica concertada prohibida con nitidez y el hipotético resultado de la obtención de una mejora en la calidad de la manzana no puede justificar la adopción de una práctica claramente prohibida”, recoge.

Los jueces advierten que sólo el mero hecho de la existencia de un acuerdo es suficiente para incurrir en una ilegalidad y más, añaden, si se tiene en cuenta que el seguimiento de la recomendación de los precios fue “significativo y por ende influyó en la configuración del mercado”. Cita, como ejemplo, el hecho de que la propia Administración denegara en 1991 subvenciones a quienes no hubieran cumplido este acuerdo.

El polémico acuerdo de fijación de precios estuvo respaldado en todo momento por la Administración regional aunque, en este caso, se ha librado de ser sancionada económicamente. La sentencia reconoce que la actitud de la Administración potenciando y fomentando los acuerdos, no exime de responsabilidades a los sancionados por su actuación contra la libre competencia.

Fuente: Díaz, M. (2000): “La Audiencia conforma la multa al sector sidrero por pactar precios”, *La Voz de Asturias*, 1 de abril, pp. 23.

2.1. Características de la alianza

Las empresas participan en alianzas con la finalidad de lograr una ventaja competitiva que difícilmente podrían conseguir de forma diferente. Cuanto más clara sea la aportación de la alianza al éxito de la estrategia de la empresa, mayor será el compromiso de esta para trabajar en su desarrollo. En este sentido, los objetivos estratégicos de la alianza que potencian la ventaja competitiva de la empresa se dividen en cuatro grandes categorías (Yoshino y Rangan, 1995): a) aumentar el valor de una actividad: una empresa debe obtener más valor de una actividad cooperativa que si actúa sola; b) mejorar sus capacidades aprendiendo del socio: aprender es un objetivo estratégico implícito, cuando no explícito, de todas las empresas que se esfuerzan por mantener su posición competitiva; c) mantener la flexibilidad estratégica: una alianza no debe hacer que las operaciones de una empresa dependan excesivamente de una u otra relación interempresarial y d) impedir que un socio tenga comportamientos oportunistas y se apropie de sus capacidades o sus ventajas estratégicas: las empresas participantes comparten los beneficios de la alianza y controlan los resultados de las tareas asignadas.

Las alianzas pueden materializarse en diferentes fórmulas legales, tales como: a) la creación de una sociedad anónima (empresa conjunta o *joint venture*), en la que cada socio aporta, además de capital, un conjunto de recursos; b) la firma de contratos detallados que establecen los derechos y las obligaciones de cada parte involucrada, y c) la realización de los acuerdos informales, que dan lugar a los llamados ‘pactos de caballeros’. En España, durante varios años los presidentes de la gran banca se reunían periódicamente, casi siempre para almorzar. Durante ese período de tiempo no compitieron en los tipos de interés para remunerar las cuentas corrientes. Sin embargo, en 1989 el presidente del

Banco de Santander no acudió a la reunión, ya que esta entidad había lanzado al mercado una cuenta corriente de alta remuneración, apoyada con un amplio despliegue publicitario, lo que supuso la ruptura del estatus bancario y el final de las reuniones periódicas (lectura 2).

LECTURA 2: EL DIRECTOR GENERAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA ARREMETE CONTRA LAS REUNIONES DE LOS BANQUEROS

El director general de Defensa de la Competencia del Ministerio de Economía, Miguel Comenge, ha respondido con dureza a la carta que el presidente del Banco Popular, Luis Valls, publicó en *Expansión* y en la que defendió las reuniones que periódicamente celebran los presidentes de los grandes bancos (Bilbao-Vizcaya, Central, Banesto, Hispano, Popular y Exterior) y el presidente de la patronal bancaria, Rafael Termes. Comenge dice que los banqueros deberían interrumpir estos almuerzos y se alegra de que uno de los presidentes de la gran banca (Emilio Botín) no asista.

En el almuerzo del 10 de octubre de 1989, que no contó con la presencia del presidente del Banco de Santander, Emilio Botín, la gran banca intentó pactar entre sí para evitar una guerra de tipos de interés en la remuneración de las cuentas corrientes. La ausencia del presidente del Santander fue especialmente significativa, ya que esta entidad había lanzado al mercado una cuenta corriente de alta remuneración, apoyada con un amplio despliegue publicitario. La cuenta del Santander al once por ciento supuso la ruptura del estatus bancario.

Por qué nos reunimos los banqueros

Es un placer de dioses conversar con los amigos. Ese fue el comentario de Platón en una circunstancia parecida a la mía. Es la respuesta adecuada a la pregunta de por qué nos reunimos los banqueros.

La tradición de reunarnos a almorzar los siete presidentes, cuando menos una vez al mes, alcanza casi los treinta años. Se inauguró con el marqués de Deleitosa. En más de una ocasión nos albergó en su casa de Espronceda, hoy sede de la agencia Efe. Es, pues, la tradición una segunda razón.

Sin trato no hay amistad. Mi experiencia de treinta años me dice que es bueno, a todos los efectos, el trato y la amistad entre colegas. Yo no les tendría en tan alta consideración y afecto de no ser por los almuerzos.

Con esta mirada retrospectiva de treinta años puedo afirmar que a las instancias públicas también les parece oportuno y conveniente esa facilidad de poderse reunir con los siete a la vez. Se dialoga mejor. En más de un país importante sucede lo propio no sólo con la banca, sino con los grupos industriales destacados.

Amistad, placer, tradición, prudencia y conveniencia son cinco razones de peso. Es obvio, por lo que digo, que minusvaloro las consecuencias negativas. El activo es muy superior al pasivo.

Luis Valls Taberner

Por qué no deberían reunirse los banqueros

“Gentes del mismo negocio rara vez se ponen de acuerdo sin que la fiesta termine en una conspiración contra el público, o en un plan para subir los precios”. (Adam Smith, La Riqueza de las Naciones.)

Amistad, placer, tradición, prudencia y conveniencia son las razones que aporta el señor Valls Taberner para explicar los almuerzos que “cuando menos una vez al mes” celebran desde hace treinta años los presidentes de los siete mayores bancos del país.

No obstante, una economía eficaz y competitiva exige de los banqueros que, en lugar de cultivar con tanta asiduidad la platónica amistad que el señor Valls describe, se esfuercen en competir intensamente entre sí. Los competidores encarnizados no suelen experimentar el deseo de encontrarse con esa frecuencia.

Por otra parte, invocar hoy una tradición que se remonta al periodo autárquico, vertical y corporativo, sólo puede hacerse seriamente para terminar con ella.

La “prudencia presidencial” brilla también por su ausencia en estos encuentros, que, de forma aparatosa, atraen la atención de los órganos nacionales y comunitarios encargados de velar por una competencia efectiva en el mercado.

Con respecto al balance final (activo mayor que pasivo) de estas reuniones, no aclara el señor Valls las distintas partidas que lo componen ni quién paga la diferencia entre activo y pasivo.

Los banqueros deberían interrumpir sus frecuentes ágapes, aunque sólo fuera por el demoledor ejemplo de corporativismo que ofrecen al resto de los sectores económicos en un momento en que hay que difundir al máximo la noción de competencia, la idea de que la competitividad sólo se alcanza compitiendo.

En todo caso, es una buena noticia para los ciudadanos no banqueros saber que en el último almuerzo hubo un comensal menos, precisamente el que parece haberse decidido a adoptar una estrategia competitiva claramente diferenciada de la del resto, por lo menos en lo que a retribución del pasivo se refiere.

La alianza es un acuerdo empresarial único y un producto de empresas soberanas, que no sólo continúan manteniendo su identidad jurídica, sino que, además, conservan su propia cultura y su capacidad de gestión para desarrollar con absoluta independencia sus propias estrategias. El mantenimiento de las identidades empresariales individuales significa que los acuerdos entre una sociedad y su filial o entre empresas miembros de un grupo que actúen conjuntamente como una unidad económica sin libertad de actuación independiente (a pesar de tener personalidad jurídica distinta) no pueden considerarse alianzas entre empresas. Por esta razón, se excluyen las fusiones y las adquisiciones.

La alianza tiene una duración a largo plazo limitada en el tiempo. Una compra aislada de bienes y servicios no constituye una alianza, mientras que un compromiso de comprar determinado material a un sólo proveedor durante los próximos diez años sí lo es. Las necesidades cambian y el socio de hoy podría no ser el mejor o el más adecuado para una nueva alianza. En consecuencia, la alianza es dinámica, las empresas que cooperan (y las que no) pueden agruparse y reagruparse de diferentes maneras, con el fin de hacer frente a condiciones competitivas cambiantes y complejas (Miles y Snow, 1986). Las alianzas para que sobrevivan más allá del límite habitual de siete a diez años deberán ampliar los objetivos previstos.

La alianza no tendría sentido si los socios no se necesitasen. La asunción de compromisos y la pérdida de autonomía que ocasiona la cooperación, en principio, no son deseables para las empresas. Por ello, es preciso que cada socio pueda ofrecer lo que el otro necesita. De hecho, una actitud favorable de la empresa para establecer alianzas dependerá de la necesidad que tenga de determinados recursos o servicios que no posee, así como de la capacidad de los socios potenciales para proveerlos. Los miembros de la alianza aportan todo tipo de recursos (algunos socios pueden aportar capital y otros tecnología o canales de distribución, por poner un ejemplo) al proyecto de colaboración sobre una base continua a largo plazo.

Los acuerdos cubren sólo una parte del total de actividades que realizan los socios con la finalidad de conseguir un objetivo común. Las empresas mantienen plena autonomía respecto a las actividades que no son objeto de cooperación. Ello hace que en toda alianza cada socio manifiesta un sentimiento de libertad que confiere a las relaciones una tensión especial. En este sentido, un socio mantendrá con sus socios unas relaciones de cooperación para llevar a cabo la actividad objeto del acuerdo y, al mismo tiempo, desarrollará comportamientos competitivos para el resto de actividades. La conducta clave deseada en la cooperación es maximizar la ventaja competitiva conjunta, mientras que en la competencia es maximizar la ventaja competitiva individual (Dyer y Singh, 1998). Por ejemplo, General Electric, Toshiba, Hitachi, ASEA, AMU y KWU (Siemens) se agruparon durante los últimos años setenta para desarrollar un mejor reactor nuclear de agua en ebullición. Fomentaron el intercambio global de sus conocimientos en investigación y desarrollo, pero se reservaron las fases correspondientes a la construcción y a las relaciones con los clientes locales (Ohmae, 1989).

Las alianzas configuran una ‘frontera difusa’ entre las relaciones de mercado y las relaciones organizativas, creando, a menudo, vínculos estrechos entre empresas

independientes. Esta interpenetración hace difícil distinguir los empleados de una organización de los de la otra (Kanter, 1989), como puede ocurrir en un consorcio de investigación formado por científicos que pertenecen a las plantillas de personal de las empresas socios. La alianza, al desvanecer los límites de las empresas, facilita que el conocimiento fluya con más facilidad de una empresa a otra con las ventajas e inconvenientes que esto acarrea.

Las relaciones en una alianza son más igualitarias que en una organización de tipo jerárquico, de tal forma que los directivos deben ser capaces de relacionarse con partidarios en lugar de controlar subordinados. Los representantes de una empresa no pueden dar órdenes a los representantes de sus socios, como si fueran personal de otras divisiones o empleados subordinados (Kanter, 1989). En definitiva, la toma de decisiones se debe hacer por consenso. La autoridad deja paso a la influencia y el mando a la negociación.

Suele haber una definición *ex-ante* de las obligaciones futuras en relación a las actividades objeto de la alianza (Richardson, 1972). En la medida en que existe este acuerdo, las empresas asumen compromisos sobre el comportamiento futuro y comparten la autoridad sobre ciertas decisiones, lo que reduce su autonomía (Ohmae, 1989).

Las alianzas se perciben como una compleja serie de relaciones entre las empresas. En consecuencia, la unidad básica de actuación no es la empresa o un agente económico actuando aisladamente, sino dos o más empresas interactuando. La alianza es eminentemente una actividad económica compartida, encaminada, por lo tanto, al logro de beneficios mutuos para los participantes y debe entenderse como otra forma de competir en el mercado. La competencia no será entre empresas, sino entre complejas agrupaciones corporativas. De hecho, la competencia se está desplazando de ‘empresa compitiendo con empresas’ a ‘grupo de empresas compitiendo con grupos de empresas’.

Las alianzas se encuentran, pues, dentro de un continuo de fórmulas de gobernar las transacciones, en cuyos extremos se sitúan el mercado de un lado y la empresa en el otro; poseen rasgos comunes con el mercado, al establecerse entre empresas independientes que deciden libremente compartir o intercambiar recursos a fin de realizar actividades específicas durante un horizonte temporal predeterminado, manteniendo su independencia con posterioridad a la firma del acuerdo, es decir, tras la suscripción del acuerdo no se instaura ningún tipo de subordinación jerárquica entre los participantes. Asimismo, coincide con la empresa al caracterizarse dicho acuerdo por su estabilidad durante un cierto período, lo que crea relaciones de dependencia mutua entre las partes.

2.2. Razones para crear una alianza

La escasez de recursos fuerza a las empresas a entrar en actividades cooperativas con otras empresas. Desde esta perspectiva, las empresas juntan sus recursos para lograr economías de escala o de alcance. También para reducir las inversiones al mínimo posible. Estas empresas están más interesadas en reducir costes que en crear ventajas competitivas nuevas. Así pues, las empresas llevan a cabo alianzas para explotar conjuntamente un activo fijo, al no tener la suficiente capacidad individual para utilizarlo en su nivel de eficiencia óptimo. Si varias empresas comparten un activo fijo, menor será la inversión individual que tienen que realizar y mayor será el número de productos a los que se cargue su amortización, lo que, a su vez, contribuirá a reducir los costes de producción y, a través de una disminución del precio de venta, permitirá lograr una mayor

penetración de los productos en el mercado. De hecho, muchos costes de la empresa han llegado a ser fijos, como los de investigación y desarrollo, fabricación (la automatización desplazó a los trabajadores del taller), creación de una marca comercial o desarrollo de canales de distribución. Por otra parte, los activos fijos, máxime si son especializados, levantan altas barreras de salida, reduciendo, por lo tanto, la flexibilidad de la empresa para responder a los cambios del entorno (Dyer y Singh, 1998). Cuanto mayores sean estos costes fijos, más se incentiva la cooperación empresarial (Ohmae, 1989). Por otra parte, al realizar alianzas con varias empresas sobre la misma actividad, la empresa puede incrementar su posición negociadora interna (por ejemplo, con los sindicatos) o externa (por ejemplo, con otras empresas del sector) (Badaracco, 1991).

LECTURA 3: ALIANZA VERTICAL

Los acuerdos verticales de tecnología se producen entre empresas especializadas en las distintas etapas del proceso tecnológico. Por ejemplo, una PYME se ocupa de la investigación aplicada y desarrollo y una gran empresa de la fabricación y comercialización a gran escala. Para las grandes empresas, los acuerdos de investigación no sustituyen, sino que complementan la actividad investigadora interna. Su mayor ventaja reside en el rápido acceso a tecnologías avanzadas. La asociación entre HP y el especialista en el diseño de semiconductores Weitek demuestra cómo se beneficia una gran empresa de las redes de Silicon Valley. La pequeña Weitek, a la que le faltaba capacidad de fabricación propia, fue el diseñador líder de chips de velocidad ultra rápida ‘comecifras’ para problemas complejos de ingeniería. En 1987, Hewlett-Packard (HP) le abrió a Weitek sus instalaciones de fabricación con la más avanzada tecnología para su uso como fábrica, esperando mejorar el rendimiento de los chips de Weitek en sus estaciones de trabajo. Dándose cuenta de que el proceso de fabricación que se empleaba en Weitek disminuía la velocidad de los chips, los ingenieros de HP sugirieron optimizar el diseño de Weitek, elaborándolos en el proceso de fabricación más avanzado de HP. Esto llevó a un acuerdo de tres años que permitió a las dos empresas beneficiarse directamente de la capacidad técnica de la otra. Este acuerdo le aseguró a HP un suministro regular de los chips de Weitek y le permitió presentar su nueva estación de trabajo antes de que hubiera diseñado el chip internamente. Le proporcionó a Weitek un mercado, la legitimidad de una asociación estrecha con HP, además del acceso a una fábrica de la más avanzada tecnología. Esta asociación permitió a cada empresa aprovechar la experiencia distinta y complementaria de la otra para llegar a soluciones nuevas para problemas comunes.

Fuente: Saxenian, A. (1995): “Redes regionales y adaptación industrial en Silicon Valley y la Ruta 128”, *Revista Asturiana de Economía*, n. 4, pp. 231-253.

Las alianzas evitan duplicar actividades y liberan recursos para utilizarlos en otras tareas. De esta forma, adoptan un tinte ofensivo al proporcionar a las empresas participantes una oportunidad para combinar recursos complementarios. En este caso, las alianzas permiten que una empresa abarque más asuntos de los que podría abarcar si se apoyara sólo en sus propios esfuerzos (Badaracco, 1991). La alianza potencia que cada empresa se concentre en las actividades que realmente domina, lo que favorece una mayor eficacia, a la par que contribuye a una mejor distribución de recursos entre los participantes (Buckley y Casson, 1988). Por otra parte, una empresa especializada en unos pocos recursos nucleares tiene una gran flexibilidad, ya que puede abandonar con relativa facilidad y sin incurrir en elevados costes la comercialización del producto actual y asociarse con aquellas empresas que tengan los recursos complementarios adecuados para comercializar un nuevo producto. Hay pocas empresas con los recursos suficientes para configurar su cadena de valor con absoluta independencia y, además, ser competitivas internacionalmente. Una empresa puede no tener suficiente capacidad productiva para satisfacer la demanda potencial, incluso puede no tener tiempo para construir la organización adicional requerida y la infraestructura adecuada (Richardson, 1972). Las alianzas también permiten a las empresas llevar más rápido la tecnología al mercado, particularmente cuando una empresa pequeña aporta tecnología y una gran empresa capacidad de producción y acceso al

mercado global. En suma, aprovechar la complementariedad de recursos entre las empresas es un motivo básico para formar alianzas (Porter y Fuller, 1986). Ahora bien, para que estos recursos generen una ventaja por medio de la alianza, en primer lugar, ninguna de las empresas puede comprar los recursos relevantes en un mercado. En segundo lugar, los recursos deben ser indivisibles, lo cual permite crear un incentivo adicional, ya que la empresa no los puede ir creando de forma incremental (Dyer y Singh, 1998). En estos casos, los recursos de ambos socios solo pueden aprovecharse en conjunto, debido a que cada empresa por separado podría no ser capaz de tener éxito en el negocio.

Las empresas de la alianza no sólo aprenden conjuntamente, sino también unas de las otras. Hamel *et al.* (1989) consideran la cooperación como ‘una ventana abierta a los conocimientos del socio’. Por ejemplo, las alianzas con los fabricantes japoneses de automóviles han permitido a los fabricantes norteamericanos aprender y asimilar algunos métodos, como trabajar en estrecha colaboración con los proveedores, eliminar el despilfarro y mejorar la calidad. Los japoneses aprendieron cómo negociar con los sindicatos y las particularidades del sistema de concesionarios norteamericano. El conocimiento adquirido se apoya en la capacidad de absorción específica del socio (Dyer y Singh, 1998), y se refiere al potencial de la empresa para reconocer y asimilar los conocimientos valiosos (a menudo de naturaleza tácita) de los socios de la alianza, y es una función de: 1) la extensión en que los socios han desarrollado bases de conocimiento superpuestas y 2) la intensidad en que los socios han establecido rutinas que maximizan la frecuencia y profundidad de interacciones sociotécnicas. Si los socios de la alianza desarrollan juntos experiencias de trabajo y acumulan información especializada, lenguaje y conocimiento colectivo, pueden comunicarse de forma más eficaz, por lo que aumenta la calidad y la rapidez en la adquisición del conocimiento. En muchos casos, este conocimiento se desarrolla informalmente a lo largo del tiempo por medio de las interacciones entre las empresas. Sin embargo, es posible codificar por lo menos parte de él (Dyer y Singh, 1998).

Una alianza permite a los socios conocerse mejor, analizar la compatibilidad de sus culturas y la complementariedad de sus recursos con objeto de entrar en futuras negociaciones para una adquisición o fusión.

LECTURA 4: SUMINISTRO CONJUNTO

Los dos gigantes automovilísticos japoneses, Toyota y Nissan, firmaron un acuerdo sin precedentes para utilizar en común piezas y componentes de motores, según informaron fuentes de ambas compañías.

Portavoces de la empresa Nissan afirmaron que adquirirán componentes de motores, como bombas de vacío, fabricadas por su rival Toyota a partir del año 1995.

Según el acuerdo ahora anunciado, la compañía Nissan comprará piezas y componentes para motores por un valor cercano a los 6 millones de euros de uno de los suministradores principales de Toyota en Obu, localidad próxima a Nagoya y situada en el centro de la isla de Japón.

Fuentes de Nissan calificaron la medida como “la llegada de una nueva época de supervivencia industrial”, cuya finalidad principal es reducir los costes de producción en un momento difícil para la industria de la automoción a escala mundial.

Hasta ahora la rivalidad entre las empresas japonesas relacionadas con el mundo del motor, tanto en los coches como en las motocicletas, era muy grande. Incluso los trabajadores de una empresa mantenían una actitud hostil hacia los operarios de la empresa rival.

Toda esta política, mantenida durante años por las empresas japonesas, puede dar un importante giro con la puesta en marcha de esta nueva política de colaboración entre las compañías japonesas, con el fin de reducir sus costes productivos y aumentar, así, sus beneficios.

El mal momento de la industria del automóvil ha hecho que los fabricantes japoneses cambien su política industrial y comiencen a unir sus fuerzas para superar la crisis lo antes posible.

Fuente: El Mundo (1994): “Toyota y Nissan firman un importante acuerdo de colaboración conjunta”, *El Mundo*, 14 de mayo, p. 23.

Compartir riesgos puede ser una importante razón para crear una alianza, sobre todo para afrontar proyectos que por su magnitud, coste o peligrosidad no resulta aconsejable que los aborde una sola empresa. También fomenta que algunas organizaciones se animen a tomar caminos nuevos o innovadores, que podrían haber rechazado si tienen que asumir individualmente el riesgo. En relación con la tecnología, las alianzas reducen el riesgo por varias vías (Contractor y Lorange, 1988; Peck, 1986): a) expandiendo el riesgo de un gran proyecto sobre más de una empresa; b) eliminando la investigación redundante y liberando recursos para utilizar en otras investigaciones, lo que permite diversificar la cartera tecnológica y, por tanto, aumentar la probabilidad de encontrar una solución; c) alcanzando una mayor masa crítica en investigación, al reunir un número importante de investigadores sobre un proyecto en particular; d) logrando una entrada más rápida en el mercado, y e) obteniendo un plazo de recuperación de la inversión más pequeño.

Las alianzas permiten tener una ventana abierta a la tecnología para aprender acerca de las diferentes corrientes tecnológicas. Diferentes empresas tienen distintas ventajas estratégicas; períodos en los cuales sus recursos y capacidades se alinean con las oportunidades disponibles en el mercado. A veces, la alianza es la única alternativa para continuar manteniendo relaciones estables con los empleados creativos que abandonan la empresa para desarrollar sus propios inventos. Igualmente una gran empresa establece alianzas con pequeñas empresas de alta tecnología, aportando capital y asesoramiento (capital-riesgo), para estar al día en los nuevos avances tecnológicos y, al mismo tiempo, estar bien posicionadas para una posible adquisición. La alianza puede ser, de hecho, la única alternativa para conseguir los recursos tecnológicos que no están disponibles en el mercado. Por ello, las empresas grandes intercambian licencias para complementar las tecnologías propias. Esta forma de ‘polinización cruzada’ multiplica por dos o por tres el potencial de cualquier tecnología (Ohmae, 1985b).

Las empresas reconocen que no pueden actuar por sí solas y, por tanto, que deben formar alianzas, si quieren que su producto se convierta en el estándar del sector. Este es el caso de la empresa JVC, que compartió su tecnología VHS con sus competidores para hacer

frente a Sony y su tecnología *Beta*, con los resultados por todos conocidos. Además, una forma de jugar a caballo ganador es participando donde lo hacen los competidores.

Se puede decir que la tecnología es causa y efecto de las alianzas estratégicas. La tecnología actual es transversal, ya que puede ser usada en distintos productos o actividades. Esta circunstancia facilita la cooperación para el desarrollo de tecnología entre empresas que, aunque compiten en diferentes mercados, usan el mismo tipo de tecnología. A su vez, los productos actuales cada vez son más complejos y se basan en tantas tecnologías críticas que la mayoría de las empresas no pueden mantenerse en la vanguardia de todas ellas, por lo que necesitan intercambiar tecnología o desarrollarla conjuntamente (Ohmae, 1989). El trepidante ritmo a que acontecen las innovaciones, que acortan espectacularmente el ciclo de vida del producto, los costes exponencialmente crecientes de la investigación y desarrollo y la facilidad con la que los competidores imitan la tecnología son factores que igualmente contribuyen a formar alianzas. Por otra parte, las nuevas tecnologías permiten técnicas de producción fácilmente descomponibles y sistemas de comunicación muy eficientes, lo que, a su vez, favorece la realización de alianzas entre empresas que se especializan en las diferentes partes del proceso.

La incapacidad para responder rápidamente a una oportunidad de mercado fomenta la creación de alianzas. Por tanto, la forma más rápida de aprovechar una oportunidad es estableciendo una alianza con una empresa que posea la tecnología adecuada (Dyer y Singh, 1998). A medida que cobra más importancia la competencia basada en el tiempo, es fundamental el papel de las alianzas en la gestión del elemento temporal.

La alianza puede ser la única (o la más fácil) vía de penetración en un mercado extranjero con una cultura y una forma de hacer negocios desconocidas; una alianza eficaz consiste en asociarse a una empresa local que posea capacidad productiva y una red adecuada de distribución. Con mucha frecuencia, una empresa tiene que establecer una alianza con sus competidores para penetrar rápidamente en el país destino. Éste es el caso de los medicamentos farmacéuticos. Para lograr que un medicamento se apruebe en EE.UU es necesario coordinar verificaciones clínicas, que realizan diferentes médicos en distintos hospitales, y presentar los resultados, junto con otros muchos documentos, a la Food and Drug Administration para su examen. Esto suele requerir mucho tiempo. No obstante, en el caso de ciertos medicamentos, cada día que transcurre en espera del proceso de aprobación significa una pérdida de millones de dólares en ingresos, además de conceder más tiempo a los imitadores para vulnerar las patentes. Muchas farmacéuticas extranjeras no poseen las capacidades para lograr que sus medicamentos superen el proceso de aprobación de la Food and Drug Administration con tanta rapidez como puedan hacerlo las residentes. Por consiguiente, forman alianzas con empresas estadounidenses establecidas que cuenten con estas capacidades (Afuah, 1998). Igualmente la internacionalización y la apertura de los mercados domésticos conduce a la creación de alianzas entre empresas multinacionales y empresas locales para obtener conocimiento sobre el estándar técnico del país anfitrión (Garrette y Quelin, 1994); por ejemplo, la adaptación de los equipos extranjeros a los estándares nacionales en la industria de las telecomunicaciones constituye una importante barrera a la entrada en el mercado local, que se supera estableciendo una alianza con una empresa nacional.

Una alianza se puede establecer para ordenar la competencia, al delimitar los posibles competidores de una empresa y las bases de tal competencia (Porter y Fuller, 1986). La alianza permite a un socio asegurarse la participación de su(s) socio(s) en las luchas frente

a sus competidores. De hecho, las alianzas con frecuencia producen el efecto de intensificar la competencia, convirtiendo a las empresas que las integran en algunos de las participantes más poderosas del mercado. Incluso pueden excluir a otras empresas de hacer negocios con los socios de la alianza. En este sentido, Mariti y Smiley (1983) observaron que si una industria está muy concentrada y existe un número limitado de socios potenciales para cooperar en la racionalización de la producción, las empresas alcanzaban acuerdos con más rapidez que en circunstancias normales por miedo a quedar fuera de la posible alianza.

Las alianzas refuerzan la imagen de los socios, ya que normalmente estos acuerdos son objeto de difusión pública y aparentan ser llevados a cabo por empresas dinámicas que afrontan con energía el devenir de los tiempos. También se llevan a cabo para formar un grupo de presión con objeto de ser oídos en materia de regulación o para crear un estándar del sector, entre otras actividades.

Las empresas a veces utilizan las alianzas para ‘cartelizar’ una industria con objeto de reducir la competencia, aumentar beneficios y alcanzar algunos otros objetivos (Badaracco, 1991). Según Pfeffer y Nowak (1976), las alianzas tienen tres posibles efectos anticompetitivos:

- Reducir la competencia potencial en el mercado. El argumento esgrimido es que, si no se formase la alianza, los socios participantes podrían haber entrado en el mercado independientemente.
- Eliminar la competencia actual entre los socios. Incluso en ausencia de actividades monopolísticas, las alianzas pueden llevar a compartir información, al desarrollo de normas de conducta, así como a la oportunidad de reducir la competencia entre las empresas participantes.
- Excluir mercado. Los socios verticalmente relacionados pueden excluir o impedir la competición de suministradores independientes estableciendo relaciones comerciales con las organizaciones matrices.

Las empresas realizan alianzas a iniciativa propia o auspiciadas por los gobiernos, que las contemplan como una nueva forma de mantener o incrementar el nivel de tecnología de un país. De igual forma, la regulación y la política industrial de un gobierno pueden fomentar (o forzar) la cooperación, imponiendo cuotas a la importación o gravámenes muy altos, o simplemente requiriendo a la empresa extranjera que forme una alianza con una empresa local si desea introducirse en determinado sector considerado estratégico o tener acceso a un contrato público. Por ejemplo, Nissan pactó un acuerdo con Alfa Romeo sólo después de que el gobierno italiano restringiera la importación de coches (Mariti y Smiley, 1983). Los subsidios de los gobiernos son, asimismo, una importante razón para formar alianzas. En algunos países en desarrollo, las alianzas reciben preferencias de los gobiernos locales en la asignación de divisas, mano de obra y contratos gubernamentales. Así, la Unión Europea se está prodigando en el desarrollo de estructuras institucionales que apoyen y fomenten la cooperación entre empresas.

En los países de Europa Oriental que no pertenecen a la UE, los gobiernos, puesto que controlan los recursos críticos en sectores de importancia estratégica, como por ejemplo el petróleo, el gas y las telecomunicaciones, ejercen una influencia frecuente y extensa en todas las fases de la negociación de una *joint venture*, y, lo que resulta más importante, también en la fase posterior a la negociación. En productos de consumo no básicos como el

té, el café, la leche o la cerveza, esta influencia parece ser muy baja, tanto en alcance como en frecuencia (Brouthers y Bamossy, 1997).

2.3. Inconvenientes de la alianza

La alianza requiere una coordinación continua entre los socios, lo que implica tiempo y dinero. Las negociaciones duran varios meses, incluso años. Los viajes y reuniones son una constante en la negociación y mantenimiento de una alianza. Además, incrementan la complejidad organizativa, con los costes que esto ocasiona; complejidad que se acentúa si los socios difieren en cultura, tamaño, estrategia y objetivos. La alianza también compromete la independencia de los actores económicos, a través de un control compartido de las actividades objeto del acuerdo y la correspondiente reducción de autonomía en la toma de decisiones, lo que no es del agrado de los directivos (Ohmae, 1989). Esta pérdida de control es real, pues la libertad para actuar de manera independiente se reducirá en la medida en que un socio dependa de otro (Gomes-Casseres, 1994). Las relaciones pasan de ser jerárquicas a ser consensuadas, lo que provoca insatisfacción y descontento entre los directivos, pues no suelen estar preparados para afrontar esta nueva forma de entender las relaciones industriales. Existe una ambigüedad en las relaciones. Las acciones a tomar, por otro lado, deben satisfacer a todas las partes. De ahí que los directivos necesiten amplias dosis de diplomacia, con las que, a veces, no cuentan.

No obstante, los inconvenientes más importantes que debe afrontar una alianza son los riesgos a los que debe hacer frente. De un lado, existe la posibilidad de no encontrar el socio adecuado o, de encontrarlo, que desarrolle un comportamiento oportunista. De otro, están presentes los riesgos derivados de factores del entorno no controlados por la empresa. La literatura empírica considera que la inclinación a formar alianzas será mayor cuanto más pequeño sea el primer riesgo y mayor el segundo.

Comportamiento oportunista. Un acuerdo de cooperación implica un compromiso entre uno o varios socios durante un período de tiempo determinado. Por ello, una vez alcanzado el acuerdo, cabe la posibilidad de conductas oportunistas, tales como el incumplimiento de lo acordado o el intento de acaparar más de lo pactado.

El comportamiento oportunista se ve afectado por la existencia de lo que Arrow (1985) denomina ‘información oculta’, cuando *ex-ante* una de las partes dispone de información privada que puede utilizar en su provecho, y ‘acciones ocultas’, cuando *ex-post* una de las partes puede actuar sin que la otra observe su conducta. A veces, se producen *outputs* inesperados (Doz y Shuen, 1988), que no perciben ninguno de los participantes en el momento de la negociación. El problema surge cuando son: a) diferenciales (más ventajosos para un socio que para otro) o b) específicos (tienen valor solamente para uno de los socios).

Para evitar el oportunismo una estrategia es que quien realiza la inversión demande una garantía de su socio o la llamada toma de rehén; esto es establecer un compromiso creíble para ambas que genere una relación fiable y a largo plazo. La toma de rehén significa garantizar que un socio cumplirá con su compromiso en la negociación. Al realizar ambas empresas inversiones en activos específicos, las empresas son mutuamente dependientes; cada una es rehén de la otra. Dada la inversión especializada que ambas han realizado. Un compromiso creíble es una promesa verosímil para apoyar el desarrollo de una relación a

largo plazo entre empresas. Por ejemplo, comprometerse en un contrato a largo plazo y/o invertir en el codesarrollo del producto.

Riesgo tecnológico. La alianza puede llevar a la disipación de las ventajas estratégicas de una empresa si el socio se apropia de su tecnología nuclear. Muchas de las tecnologías que migran entre empresas no están previstas en los acuerdos de colaboración. En este sentido, los socios japoneses han sido un verdadero ‘caballo de Troya’ para las empresas occidentales por varias razones. En primer lugar, la empresa occidental generalmente aporta patentes (conocimientos codificados) y la japonesa habilidades productivas (conocimientos tácitos). La desventaja se basa en que las patentes se asimilan fácilmente y las habilidades productivas no, por lo que al finalizar el acuerdo la empresa japonesa retiene lo aprendido, mientras que su contraparte occidental nada puede retener, ya que no pudo asimilar las habilidades del socio. En segundo lugar, la alta dirección estructura las alianzas estratégicas y fija los parámetros jurídicos de intercambio, pero las empresas occidentales no suelen informar a su personal con suficiente detalle –a veces, ni siquiera les informan– sobre las cláusulas de los acuerdos de cooperación en vigor y, ante la duda, el personal técnico, en una deficiente interpretación de lo que significa la amabilidad, al responder las preguntas que formulan con insistencia los técnicos japoneses que están de visita en la empresa, divulgan conocimientos que no forma parte de lo acordado. Además, a causa del entusiasmo y orgullo de los logros tecnológicos, algunas veces el personal técnico comparte información que la alta dirección considera confidencial. En cambio, es menos probable que los ingenieros japoneses compartan información estratégica (Hamel *et al.*, 1989). En tercer lugar, un elemento que agrava esta situación es el idioma: los ejecutivos japoneses que visitan la planta occidental hablan el idioma de su socio, mientras que los técnicos occidentales que visitan la planta japonesa no hablan japonés, con lo que difícilmente pueden obtener información sobre cuestiones técnicas y organizativas durante sus viajes al Japón. En el supuesto de usar un intérprete, los japoneses les proporcionan uno (un trabajador de la empresa japonesa) a los representantes occidentales durante su visita a las fábricas. De esta manera, controlan las conversaciones informales de sus socios y se aseguran que los interlocutores reciben solamente la información que conviene. En cuarto lugar, hay que resaltar que, cuando obtienen algún tipo de información útil, los técnicos y directivos japoneses lo divulgan rápidamente dentro de su empresa, mientras que los occidentales la reservan para cuando la necesiten, por lo que se desaprovecha la aplicación inmediata en la empresa de los conocimientos obtenidos.

Las empresas que tienen éxito en las alianzas informan a los empleados de todos los niveles acerca de qué destrezas y tecnologías están fuera del alcance del socio y vigilan lo que éste pide y recibe. Para ejercer esta labor disponen internamente de un ‘guardián’: persona que dirige y controla la información que se transmite al socio. Conviene destacar que un guardián sólo puede ser eficaz si existe un número limitado de salidas a través de las cuales el socio puede acceder a personas e instalaciones. Una buena señal de que los guardianes cumplen con su obligación es que los directores generales o directores de división reciban quejas ocasionales de sus socios acerca de la renuencia de los empleados de nivel inferior a compartir información. En definitiva, la limitación de las transferencias no deseadas depende de la fidelidad y autodisciplina de los empleados. Para controlar las transferencias no deseadas, quizás haya que limitar el acceso a las instalaciones, así como a las personas. Convendría que las empresas declarasen como reservados los laboratorios y fábricas que estén fuera de los límites de sus socios. En el mismo sentido, hay que tener en cuenta que, cuando el socio aloja, da de comer y cuida de los ingenieros y directivos de explotación, existe el peligro de que éstos ‘se vuelvan nativos’ (Hamel *et al.*, 1989).

En el proceso de transferencia de conocimiento entre socios de una alianza debe resolverse la denominada ‘paradoja de la frontera’, que exige a la empresa abrir sus límites a los flujos de transferencia de conocimiento de los socios y de los medios en que operan. No obstante, dado que compartir conocimientos significa generalmente ceder ventajas competitivas, la empresa debe cerrar sus límites para proteger y mejorar su propia base de conocimientos (Quintas *et al.*, 1997). El corolario de esta paradoja es que cada socio debe aprender del otro, para lo cual necesita compartir su base de conocimientos, y, al mismo tiempo, debe limitar el acceso del socio a la misma. En este sentido, Kale *et al.* (2000) introducen el término ‘capacidades de alianza’ para referirse a la habilidad de las empresas para aprender de los socios y limitar las posibilidades de que ellos aprendan de uno.

La falta de un criterio que unifique los intereses de los socios puede ocasionar retrasos tecnológicos importantes. De hecho, Beamish *et al.* (1990) señalan que, en una alianza estratégica destinada a producir impresoras para ordenadores, la tecnología quedó claramente por detrás del estado del arte porque los socios no se ponían de acuerdo sobre las características que deseaban incorporar al diseñar la impresora conjuntamente. Además, todos los productos finales que fabricaba la alianza se vendían a los socios, por lo que el personal de la misma no tenía contacto directo con los clientes finales y no podía resolver el conflicto.

Finalmente, la eliminación de la duplicación de las inversiones en I+D puede tener un efecto negativo. Uno de los principales beneficiarios de un sistema competitivo es que existen diferentes aproximaciones para la solución del problema. Sin embargo, los acuerdos cooperativos para el intercambio de información reducen el número de esas aproximaciones (Mariti y Smiley, 1983). Además, la competencia entre equipos investigadores agudiza la creatividad, lo que permite alcanzar resultados en un tiempo menor (Peters y Waterman, 1982).

Riesgo cultural. Un problema que se puede presentar es que las diferentes culturas y contextos operativos de los socios se muestren incompatibles: por ejemplo, los norteamericanos tienden a considerar a los japoneses excesivamente exigentes, servilmente devotos de sus empresas y socialmente incomprensibles. Los japoneses, por su parte, suelen tachar a los estadounidenses de desiguales, indisciplinados y poco cultos. Todo ello induce una mutua incomprensión y, por tanto, dificultades en la alianza. Es interesante tener presente que las diferencias culturales no sólo se acentúan por la nacionalidad. Diferencias en el estilo de dirección, actitud ante el riesgo y orientación en la toma de decisiones pueden conducir a un choque de culturas organizativas, una gestión frustrante desde la perspectiva de cada socio y, en consecuencia, a un obstáculo para el mantenimiento y desarrollo de unas buenas relaciones (lectura 5).

LECTURA 5: RIESGO CULTURAL

El relato de Browning acerca de las experiencias de ingenieros de Siemens (empresa alemana), IBM (empresa estadounidense) y Toshiba (empresa japonesa) mientras trabajaban en el desarrollo del chip de memoria 256M DRAM en Fishkill, Nueva York, ilustra cómo las diferencias culturales internacionales pueden disminuir la velocidad de transferencia de tecnología. Los ingenieros japoneses estaban acostumbrados a trabajar juntos en grandes salones, que parecían más aulas que oficinas estadounidenses. Esto facilita las comunicaciones informales, que pueden ser importantes en la generación de nuevas ideas, las cuales es posible que no surgieran con facilidad si se tuviera que ir hasta la oficina de alguna otra persona y esperar que

estuviera libre para conversar al estilo IBM. Al trabajar juntos, los ingenieros de Toshiba también escuchan conversaciones y saben qué están haciendo otros, incluso cuestiones de familia.

El sistema de una persona por despacho era magnífico para los ingenieros de Siemens. Lo que les consternaba era el hecho de que las oficinas no tuvieran ventanas. Lo que éstas tenían eran estrechos paneles de cristal sobre las puertas para que los visitantes pudieran ver si los ocupantes estaban ocupados antes de entrar. Los ingenieros alemanes y japoneses, a veces, colgaban sus abrigos sobre el cristal, lo que molestaba al personal de IBM. La estricta política de no fumar, que observa IBM, significaba que los ingenieros japoneses y alemanes tenían que salir de sus oficinas al frío para fumar, lo que resulta una experiencia no muy agradable en invierno. Los ingenieros de IBM, que padecían el síndrome de ‘No Inventado Aquí’, se resistieron a ideas bien meditadas de un ingeniero de Siemens para mejorar un sistema de fabricación piloto de IBM.

Aunque ejemplos, tales como el tipo de oficina o una política de no fumar, son susceptibles de ser tratados como problemas fáciles de solucionar, sí ilustran cómo diferencias culturales pueden, sin que sea del conocimiento de los participantes, obstaculizar la transferencia de tecnología. Sin embargo, otras diferencias incluían estilos de dirección. Siemens describió el modo en que los directivos estadounidenses critican a sus subordinados como ‘estilo hamburguesa de dirección’ de Estados Unidos. Los directivos comienzan con una dulce conversación: la mitad superior del panecillo de la hamburguesa. Después se introduce la crítica: la carne. Por último, algunas palabras de aliento: la mitad inferior del panecillo. Con los alemanes, todo lo que se recibe es la carne. Con los japoneses, todo lo que se recibe es las dos mitades del panecillo; se tiene que oler la carne.

Fuente: Tomado de Afuah (1998), a partir de un artículo de Browning, E. S. (1994): “Side by side: Computer chip project brings rivals together, but the cultures clash; foreign work habits get in way of creative leaps, hobbling joint research; softball is not the answer”, *The Wall Street Journal*, 3 de mayo, pp. 341.

Así pues, uno de los mayores riesgos de la alianza tiene sus raíces en las diferencias causadas por las culturas empresariales y estilos de gestión de las empresas socios. Empresas de igual o diferente dimensión tienen, en terminología de Ohmae (1985b), diferente tipo sanguíneo, es decir, las empresas respiran, juegan y actúan en frecuencias muy diferentes. Beamish *et al.* (1990) proporcionan algunos ejemplos muy significativos:

- En algunos casos, las diferencias culturales parecen ser mayores entre pequeñas y grandes empresas de la misma nacionalidad que entre multinacionales de diferente nacionalidad -particularmente si éstas últimas pertenecen a la misma industria-. Por ejemplo, en las reuniones el empresario puede tomar decisiones sobre la marcha, mientras que los directivos de la gran empresa escuchan, preguntan y trasladan la información a sus superiores para que éstos decidan.
- Empresas que trabajan con socios del mismo país han descubierto grandes diferencias en sus culturas organizativas. Unas empresas destacan los aspectos financieros y otras los tecnológicos. La actitud ante el riesgo, así como los procesos de planificación y toma de decisiones, pueden ser también muy diferentes.
- Los conflictos culturales entre directivos de la misma empresa que trabajan en áreas funcionales distintas pueden ser mayores que los existentes entre aquéllos de la misma área funcional que pertenezcan a empresas diferentes.

Al contrario que en el ajuste estratégico, en el que se buscan y valoran en el socio cualidades distintas, el ajuste cultural trata de encontrar la máxima similitud. A mayor similitud cultural entre los socios, menor probabilidad de que surjan malentendidos y tensiones entre ellos que desemboquen en la desconfianza mutua.

En consecuencia, para evitar el riesgo cultural, la filosofía gerencial de las dos (o más) empresas que conforman la alianza debe ser similar y compatible (Ohmae, 1985b). Una forma de evitarlo, cuando existe un desconocimiento entre los participantes, consiste en establecer una alianza sencilla con el objeto de conocer el funcionamiento de los socios y la compatibilidad de las culturas (Killing, 1988). Posteriormente, se impulsan alianzas más complejas.

Riesgo político. Uno de los riesgos más estudiados ha sido el riesgo político. Este se produce siempre que se dan cambios no anticipados en el entorno político que interfieren con la autonomía directiva o con la capacidad de la empresa para cumplir sus objetivos. Los riesgos políticos adoptan formas muy diversas, tales como: controles de moneda, expropiaciones, cambios en las leyes impositivas, requisitos para la producción local adicional o caros equipos de control de la contaminación, entre otras muchas. Su denominador común es la acción del gobierno que afecta adversamente al acuerdo de cooperación.

El riesgo político lo generan, pues, las acciones políticas del gobierno del país destino y afecta a la propiedad/control de la alianza, a las actividades que realiza y a la transferencia de recursos. El riesgo de propiedad/control acontece cuando las leyes del país destino establecen normas sobre la propiedad y el control de la alianza. El riesgo de las actividades proviene de las diferencias inherentes a las circunstancias económicas de cada nación. Así, por ejemplo, las diferencias en el abastecimiento de recursos afectan de distinto modo a sus precios. Las diferencias en el desarrollo económico de un país inciden en la contratación de mano de obra especializada y no especializada y los salarios. Las diferencias en las tasas de inflación afectan a los tipos de cambio y al importe de las ganancias cuando éstas se repatrian. Por último, el riesgo de transferencia incluye los aranceles (impuestos que se aplican a los productos que cruzan una frontera), el control de cambios y la política de divisas (Ring *et al.*, 1990).

Riesgo competitivo. Cuando un socio crea una alianza con un competidor se genera una cierta seguridad, que se apoya en dos factores. El primero es la percepción de haber eliminado a un competidor y el segundo haber ganado un aliado. Esta complacencia puede conducir hacia la mediocridad y disminuir la propensión a innovar y mejorar la competitividad (Howarth, 1994).

En otros casos, mientras que para una empresa la alianza puede ser crítica, para la otra es sólo una actuación secundaria. En este supuesto, la segunda empresa tiene, hasta cierto punto, un control indirecto de la alianza, a pesar de que ambas hayan aportado los mismos recursos, y tengan los mismos derechos y responsabilidades.

Las alianzas pueden crear un nuevo competidor o hacer más fuerte al competidor existente, por medio de la transferencia de la pericia de la empresa y facilitando el acceso a sus mercados (Porter y Fuller, 1986): se tiene miedo de que las alianzas permitan a los competidores extranjeros entrar en los mercados locales. Las empresas japonesas se han beneficiado así de sus socios occidentales porque entienden cuál es la esencia de la alianza: obtener información. Por el contrario, las empresas occidentales, confundiendo el objetivo básico, centraron sus esfuerzos en la estructura de propiedad y control de la alianza. El reto para las empresas que participan en una alianza no es concluir acuerdos jurídicos ajustados, sino aprender más y mejor de los socios. Por ejemplo, en una alianza para compartir tecnología entre competidores europeos y japoneses, la empresa europea valoró la asociación como un modo de adquirir una tecnología determinada, mientras que la empresa japonesa la consideró una ventana que se abría a toda la gama de competencias de su socio e interactuó con un amplio espectro de su personal de marketing y desarrollo de productos. La empresa explotó cada uno de los contactos para obtener la mayor información posible. Así, cada vez que la empresa europea pedía una nueva característica de un producto que le suministraba su socio, la empresa japonesa solicitaba análisis

detallados de clientes y competidores para justificar la petición. Con el tiempo, se formó un detallado cuadro del mercado europeo que le serviría para su propia estrategia de entrada. La tecnología adquirida por el socio europeo a través del acuerdo formal tuvo una vida útil de tres a cinco años. Los conocimientos competitivos adquiridos informalmente por la empresa japonesa durarán probablemente más tiempo (Hamel *et al.*, 1989).

LECTURA 6: ¿QUIÉN MANDA AQUÍ?

Los fabricantes se arriesgan a quedar como meros propietarios de marca al controlar la tecnología los proveedores de piezas.

Actualmente, entre el 65 y el 70 por ciento del contenido de un automóvil corresponde a los suministradores y sólo el 30 por ciento restante es responsabilidad directa del fabricante. Este reparto puede incluso variar en los próximos años, en detrimento de los segundos.

Juan Miguel Rovira, socio de Pricewaterhouse Coopers (PWC), y responsable del sector de automoción, está convencido de que en menos de cinco años “los fabricantes serán fundamentalmente propietarios de marcas y la responsabilidad de construir los vehículos la pasarán íntegramente a los proveedores”.

Una buena comparación puede ser la industria relojera actual. Los fabricantes de estos productos venden imagen y la maquinaria la hacen las mismas empresas para todos. Esto implica que la dependencia de las marcas de sus proveedores es cada vez mayor y que éstos tienen cada vez más fuerza. Los márgenes de los fabricantes no son buenos, tienen que externalizar los desarrollos y ceder a otros el proceso industrial. Esta tendencia, que se inició hace unos años, se está acelerando de forma vertiginosa, debido a las nuevas tecnologías de comunicación e Internet. También a la sombra de la globalización de las grandes firmas automovilísticas, los fabricantes de componentes están llevando a cabo su propio proceso de crecimiento mundial.

En el 2005, el sector se habrá reducido hasta quedar 20 o 30 proveedores, lo que les aportará más fuerza en la negociación de precios. Pero su poder se empieza a notar ya. Una empresa como Robert Bosch registró 2.050 patentes en 1999, lo que supone una media de ocho cada día laborable. En la última década patentó 10.000 invenciones para el automóvil. La estadounidense Delphi tiene registradas 3.000 patentes y la española Dalphimetal, especializada en sistemas de seguridad, cuenta con unas 120 patentes y registra 35 cada año.

Las nuevas tecnologías de los automóviles están en manos de los suministradores, que, aunque comercializan sus productos a todos los fabricantes, pueden estrangular temporalmente el mercado. Recientemente, uno de los grandes constructores europeos tuvo que retrasar el lanzamiento de sus nuevos motores diesel por la falta de suministros de inyectores. El proveedor de este componente no tenía suficiente capacidad para atender la creciente demanda y debía atender primordialmente a su socio en el desarrollo. Hasta ahora, el gran peso de la investigación recae sobre el suministrador, que, en muchos casos, trabaja en colaboración con la marca. Durante los primeros dos años es ese fabricante el que tiene la exclusiva del nuevo desarrollo, que luego se abre a todos sus rivales.

Las alianzas entre fabricantes y el proceso de concentración de la industria auxiliar están llevando a una mayor homogeneización de las innovaciones tecnológicas. En 1997, la electrónica representaba el 11 por ciento de los componentes de un vehículo. Antes de nueve años ese porcentaje se habrá elevado hasta el 40 por ciento. Además, el 90 por ciento de las futuras innovaciones de los vehículos procederán de la electrónica, una técnica que exige una alta especialización y en la que las marcas de coches no están presentes.

Mientras los fabricantes de automóviles han segregado o vendido sus divisiones de componentes, los de componentes están llevando a cabo un proceso constante de crecimiento, fundamentalmente a través de la adquisición de otras empresas. Éste es el camino que están siguiendo muchas empresas españolas. De este modo, Infun acaba de adquirir una planta en Italia y negocia su entrada en Estados Unidos. Estas inversiones en adquisiciones son sólo una pequeña parte de los fuertes desembolsos anuales del sector de componentes, ya que la mayor partida se destina a investigación y desarrollo. Robert Bosch destinó el pasado año a esta partida 1.924 millones de euros, casi el 7 por ciento de su facturación. En Delphi este porcentaje se sitúa en el 6 por ciento y en la española Dalphimetal en el 10 por ciento.

Fuente: Montenegro, A. (2001): “¿Quién manda aquí?”, *El Mundo*, 3 de enero, p. 38.

La evidencia nos dice que la mayoría de las negociaciones no acaban en acuerdos. Esto se debe, en parte, a que algunas empresas entran en conversaciones solamente para adquirir

información acerca de la tecnología, las técnicas de comercialización y los clientes o proveedores concretos del socio potencial, pero en realidad no tienen la menor intención de completar las negociaciones.

Una alianza puede provocar las represalias de los competidores, al establecer alianzas alternativas para contrarrestar la propia. También conlleva desfavorables ramificaciones para la imagen corporativa (en el caso de una *joint venture*, su disolución, una vez alcanzados los objetivos, puede aparentar una crisis empresarial y, por tanto, el comienzo de un cierre de plantas), con la correspondiente pérdida de competitividad que ocasiona esto.

Riesgo organizativo. A veces, son los propios trabajadores y directivos los que ponen trabas al funcionamiento de la alianza, ya que consideran que la empresa puede alcanzar los objetivos de la alianza con sus propios recursos, lo que, de esta forma, evitaría compartir los beneficios y correr riesgos de apropiación de tecnología.

Este rechazo de la alianza se debe a varias causas. Unas veces se deriva del síndrome ‘No Inventado Aquí’, que se manifiesta en el rechazo de cualquier idea que provenga del entorno externo, por muy buena que ésta sea. Una segunda causa del rechazo a la alianza se basa en que investigadores no afectados por una cooperación en investigación la critiquen severamente, argumentando que, si los recursos dedicados a ella se invirtieran en el departamento de investigación y desarrollo propio, se podrían obtener idénticos resultados, con el aliciente de que la tecnología generada sería propiedad exclusiva de la empresa. En el trasfondo de estas críticas puede haber una frustración personal por no haber sido elegidos para el desarrollo de la alianza. No obstante, crean un mal clima laboral, que puede abocar a que la empresa abandone el acuerdo. En muchos casos, la creación de una alianza se percibe como prueba de que algunos miembros de la organización matriz han fracasado en la consecución de ciertos objetivos (Badaracco, 1991).

2.4. Condiciones de estabilidad

La predisposición de una empresa a formar alianzas estratégicas dependerá de la experiencia previa y la percepción de posibles ganancias. Una experiencia negativa disminuye el interés de la empresa para desarrollar alianzas (Beamish, 1988). No obstante, las empresas se ven abocadas a ello si otras opciones internas no son económicamente viables o sencillamente no resulta posible actuar solo. Cuanto más clara sea la aportación de la alianza al éxito de la estrategia, mayor será el compromiso de la empresa para trabajar en ello. Una buena selección del socio y una eficiente gestión contribuyen al éxito de la alianza (figura 3).

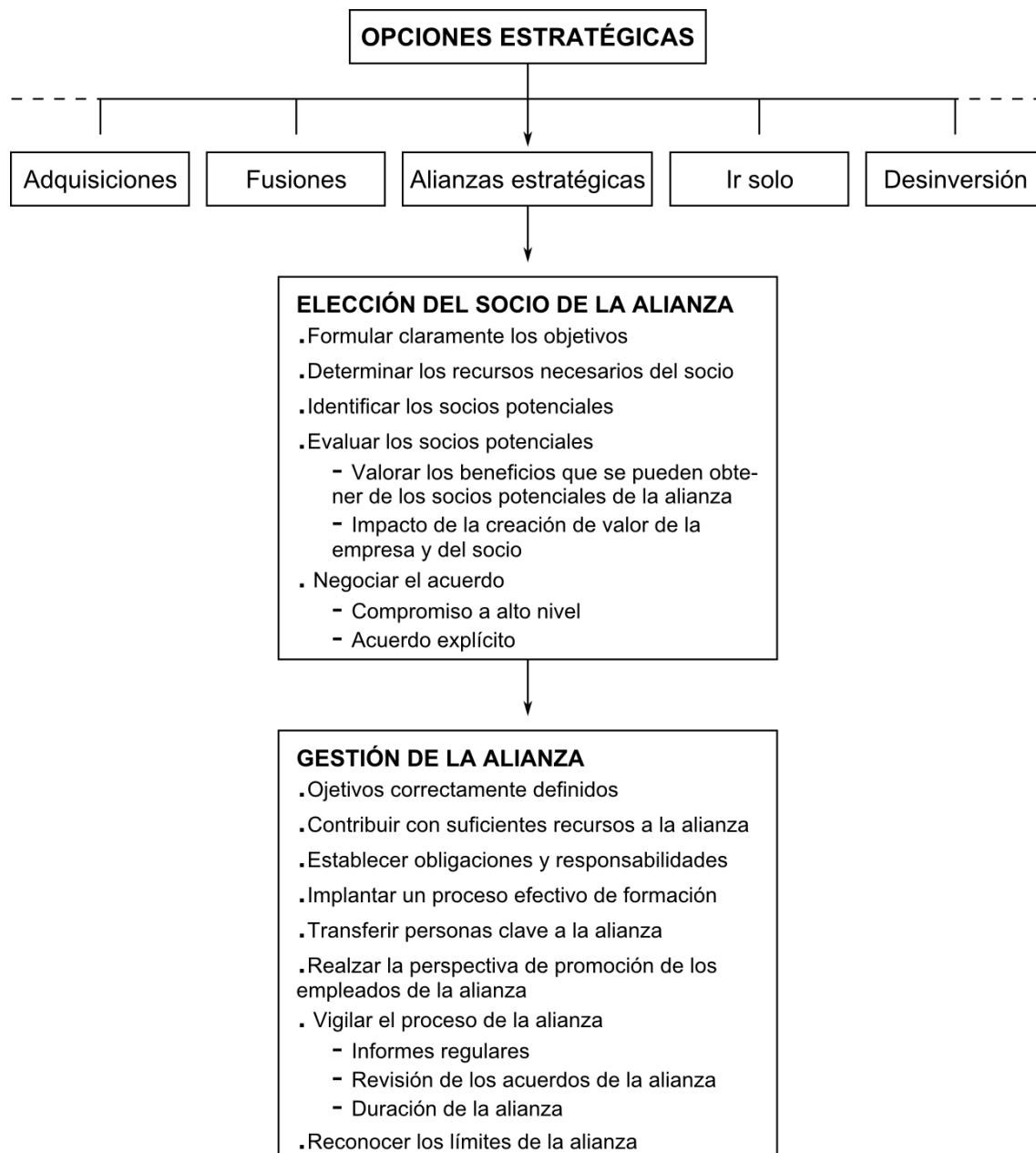


Figura 3: Planificación de una alianza estratégica (Devlin y Bleackley, 1988)

Una vez formulados los objetivos competitivos, la empresa debe evaluar los recursos y capacidades que posee y concretar las necesidades. Comprender claramente la diferencia entre lo que se tiene y lo que realmente se necesita ayuda a desarrollar el perfil del socio y determinar los objetivos de la alianza. El socio adecuado será el que comparte los objetivos de la alianza, posee los recursos necesarios y presente suficientes similitudes culturales como para hacer que el acuerdo funcione. El logro de los objetivos de la alianza hace que los socios se planteen los desafíos y las oportunidades como si fuesen la misma entidad y no como empresas independientes. Los mejores socios son los que tienen recursos y capacidades complementarias. Una cultura compatible facilita la comunicación y elimina malentendidos.

En la selección del socio, Harrigan (1985) recomienda lo siguiente. Primero, la empresa debe seleccionar conscientemente a sus socios, en lugar de mantener una actitud pasiva

y depender de las solicitudes que le llegan. Segundo, debe priorizar a los que tengan experiencia previa en alianzas, ya que son más flexibles en la negociación que los novatos, al acumular el aprendizaje de su experiencia. Tercero, los socios no deben elegirse solamente por las aportaciones financieras, sino que debe basarse en las complementariedades que aporten, de forma que se puedan maximizar las sinergias potenciales.

El proceso de formación de la alianza debe ser aprobado por el consejo de administración de las empresas participantes. También es deseable que cuente con el beneplácito no sólo de los directivos clave, sino también de aquellas personas que van a estar involucradas en su desarrollo y puesta en práctica.

La formalización del contrato debe posponerse hasta que los socios alcancen un acuerdo general sobre los objetivos y la estrategia de la alianza. Una implicación prematura de los abogados en la redacción de los contratos, es una de las principales razones que explican por qué muchas propuestas de creación de alianzas no pasan de la etapa de negociación (Holton, 1981).

Los directivos medios suelen ser críticos con las alianzas. Por ello, las alianzas deben incluir una buena campaña de comunicaciones internas para explicar el propósito de la alianza, concertar relaciones múltiples entre las empresas participantes y colocar la oficina de enlace en la cima de la organización (Ohmae, 1985b).

Una gestión eficaz ayuda a reducir las fricciones entre los socios, minimiza los costes de transacción y estabiliza la alianza. Las empresas utilizan una combinación de mecanismos formales e informales para gestionar las relaciones de las alianzas. Los mecanismos formales incluyen el uso de contratos (con lenguaje contractual riguroso), la creación de comités, que controlarían el funcionamiento de la alianza a medida que evoluciona y las inversiones financieras que haya que realizar. Los mecanismos informales incluyen el uso de prácticas comunes, la construcción de confianza entre los socios y la reputación de las empresas en el mercado (es menos probable que una empresa se comporte de manera oportunista si tal conducta daña su reputación) (Dyer y Singh, 1998).

La redacción de los contratos resulta una tarea ardua e incierta en la mayoría de los casos. Por ejemplo, si las partes forman una alianza para desarrollar y, posteriormente, comercializar un nuevo producto no tiene sentido firmar un contrato que se pueda rescindir a corto plazo. Por otro lado, un contrato a largo plazo probablemente no incluiría importantes circunstancias imprevistas en el momento de la firma, que podrían provocar comportamientos oportunistas. Así pues, los contratos son difíciles de especificar bajo condiciones de incertidumbre, por lo que resultan incompletos y favorecen el oportunismo de las partes (Borys y Jemison, 1989). Además, en el supuesto de que una de las partes violara abiertamente el contrato, el hacer valer sus derechos sería, para la otra parte, costoso, laborioso y contraproducente (Badaracco, 1991). De igual modo, la adopción de prácticas comunes no evita el oportunismo de un socio ante unas circunstancias que claramente le favorecen.

Los acuerdos informales tienen como única garantía o bien la confianza entre las partes desarrollada a través de los intercambios realizados en el pasado o bien la reputación de los socios. Cuando se realizan en condiciones de confianza, los acuerdos informales pueden

ser tan efectivos como los formales, aunque el objeto del acuerdo fuese de importancia mayor (Macaulay, 1963).

La confianza entre las partes puede resultar más eficaz que los aspectos formales y legales en el logro de la estabilidad de la alianza. De esta forma, la confianza debe convertirse en una realidad que se puede hacer cumplir, a pesar de las muchas incertidumbres y oportunidades de hacer jugarretas. A este respecto, Macaulay (1963) llega a la conclusión de que los hombres de negocios prefieren fiarse de la palabra de una persona expresada en una breve carta, un apretón de manos o la simple honestidad, aún cuando la transacción esté expuesta a serios riesgos. Incluso cuando dos empresas hacen uso de un contrato para recoger formalmente un acuerdo, Macaulay descubrió que raramente recurrían otra vez a la sanción jurídica si tenían que hacer ajustes motivados por circunstancias posteriores. La confianza da lugar a intercambios de información no económica, lo que aumenta la interdependencia entre los socios, refuerza su confianza y apalanca las relaciones a largo plazo. No conviene olvidar que un buen contrato nunca sustituye a una buena relación. La ausencia de comunicación entre socios, en algunos casos, puede provocar la pérdida de confianza. Fue lo que ocurrió con la alianza entre Danone y Ajimoto para distribuir yogur en Japón. La falta de comunicación hizo que los resultados conseguidos, a pesar de ser positivos, se consideraran insuficientes por parte de uno de los socios, lo que provocó el fracaso de la alianza.

Para lograr confianza, durante el proceso de creación de la alianza se debe centrar la atención no en las cuestiones contractuales o relacionadas con el capital, sino en la calidad de las personas que desarrollan directamente los contratos entre sus respectivas organizaciones. Además, es necesario comprender que el éxito requiere frecuentes reuniones creadoras de relaciones, por lo menos a tres niveles organizativos: alta dirección, personal asesor y directores ejecutivos (Ohmae, 1989).

La confianza debe estar basada en una reciprocidad que se concreta en la justicia distributiva (Axelrod, 1984), pues tan pronto como uno u otro socio empiezan a percibir que la situación es injusta o desigual, la cooperación desaparece (Ohmae, 1989). Esto es especialmente importante si se considera que no es fácil conseguir esta equidad, sobre todo si los socios son de dimensiones y características distintas. La reciprocidad es más fácil de conseguir si los socios tienen recursos complementarios, objetivos comunes y una dimensión similar.

Ahora bien, la estabilidad de la alianza no depende únicamente de la confianza entre las partes, sino que también requiere la perdurabilidad de la relación (Axelrod, 1984). La confianza normalmente se apoya en la memoria social o, lo que es lo mismo, en la capacidad de la empresa para recordar qué socios han sido flexibles en el pasado y cuáles han resultado irracionalmente egoístas (Ouchi, 1984). Si una empresa se aprovecha de sus socios, en el futuro, cuando pretenda crear una nueva alianza, sus socios potenciales le recriminarán su comportamiento oportunista pasado, y se negarán a negociar un acuerdo de cooperación. Así pues, la limpieza de la transacción no está garantizada por la amenaza de una querrela ante los tribunales, sino más bien por la expectativa de transacciones futuras mutuamente ventajosas (Axelrod, 1984). De hecho, la estabilidad de la alianza se reafirma cuando se cumplen tres condiciones: el socio es identificable en el mercado, su rentabilidad a largo plazo depende de la realización de nuevas alianzas y los socios potenciales están en posición de aprender que dicho socio no es de fiar sin incurrir en un coste elevado (Baumol, 1993). Sin embargo, las actuaciones de las empresas contribuyen a

hacer olvidar los conocimientos adquiridos en el pasado, pues asignan a la alianza la menor cantidad posible de personas e incluso permiten o facilitan el abandono del personal encargado de la alianza. Como resultado, no se desarrolla la memoria social relacionada con la historia y las prácticas de las alianzas.

Dos hechos afianzan aún más la estabilidad de las alianzas: la existencia de un patrocinador y un buen liderazgo institucional. Es fundamental que cada socio cuente, al menos, con un mentor o patrocinador interno, responsable de la alianza durante un largo período de tiempo y firmemente convencido de que esta forma de actuación resulta ventajosa para la empresa y que, en consecuencia, merece la pena concertarla (Ohmae, 1985b). Por otra parte, un buen liderazgo institucional durante la fase de creación de la alianza reafirma el propósito común y la confianza entre las partes. Este liderazgo dependerá del tipo de cooperación acordado. Por ejemplo, una alianza para crear un laboratorio de investigación común debe contar con un líder poderoso, que podría ser un científico relevante con suficiente prestigio entre los investigadores que van a trabajar bajo su supervisión (Ouchi, 1984). En otras circunstancias, el líder podría ser una persona capaz de consensuar opiniones divergentes o de integrar culturas diferentes.

La estabilidad de la alianza se ve amenazada por, al menos, los siguientes hechos: a) el dominio de alguno de los socios, b) la movilidad de los directivos, c) las diferencias entre las partes, d) bases de la alianza erróneas, e) la falta de dedicación a la alianza, f) la escasa dotación de recursos, g) un comportamiento hostil y h) el abandono de algún socio.

El dominio por parte de algún socio compromete seriamente la estabilidad de la cooperación (Perlmutter y Heenan, 1986). Es de destacar que la unilateralidad y asimetría del esfuerzo de un socio predestinan una alianza al fracaso. El dominio se produce, por ejemplo, cuando para un socio la cooperación es secundaria, mientras que para otro es vital. En suma, cada participante debe tener un mínimo grado de poder frente al resto de participantes, y debe asumir las obligaciones y responsabilidades contraídas durante el proceso de negociación del acuerdo (Benson, 1975).

LECTURA 7: CINCO PUNTOS PARA LOS NEGOCIADORES DE PACTOS

La consultora McKinsey ha identificado una serie de puntos básicos que una empresa tiene que respetar cuando se embarca en algún tipo de asociación.

1. No se debe negociar la financiación y el control de la alianza hasta que se hayan acordado los objetivos empresariales. Es conveniente no regatear el precio hasta el último momento.
2. Siempre que sea posible, hay que tratar de repartir la propiedad del consorcio a partes iguales para asegurarse de que ambos socios se comprometerán a dedicarse a él plenamente. De las empresas conjuntas estudiadas, el cincuenta y seis por ciento de las que se repartieron el capital a partes iguales tuvo éxito, mientras que de las que lo distribuyeron de forma desigual sólo triunfó una tercera parte.
3. Sin embargo, aun cuando la propiedad se divida de forma equitativa, uno de los socios debe hacerse responsable del control final de la gestión. El informe Mckinsey ha descubierto que el éxito no se da cuando el control de la empresa conjunta se reparte entre los socios. Conviene que dicho control lo ejerza un jefe ejecutivo único para la empresa conjunta, que goce de amplia independencia operativa. Las empresas conjuntas deben disponer también de Consejos fuertes capaces de mantener a la sociedad al margen de los conflictos que puedan surgir entre los socios.
4. Los problemas más espinosos suelen aparecer en los primeros años de asociación. Estos son, por ejemplo, que los directivos se muestran reacios a cooperar en la alianza, diferencias en cuanto a la política de precios y mala comunicación entre el personal de ambas compañías.
5. Desde el inicio, hay que establecer mecanismos para la resolución de posibles conflictos. Generalmente, éstos requerirán la intervención de los jefes ejecutivos de las dos compañías, quienes deberán estar dispuestos a dedicar gran parte de su tiempo a hacer posible la cooperación

Fuente: de Jonquieres, G. (1991): "La mejor alianza, inter pares", *Expansión*, 25 de mayo, pp. XVI.

La inestabilidad también la provoca la movilidad de los directivos, ya que éstos se concentran en objetivos a corto plazo, y no tienen en cuenta las consecuencias a largo plazo que sus actuaciones puedan reportar a la empresa. Saben que pronto se encontrarán en otra empresa u otro puesto y que no es probable que se les exijan responsabilidades por las consecuencias de las decisiones que llevaron a cabo en el pasado (Axelrod, 1984). Por tanto, boicotarán la alianza si ello beneficia sus expectativas personales a corto plazo. Una forma de contrarrestar este comportamiento consiste en planificar una carrera profesional para el personal técnico y directivo que participa en la alianza.

Con independencia del tiempo empleado en la planificación de la alianza, pueden aparecer diferencias entre las partes que afectan a la estabilidad. Fuentes típicas de conflictos en este tipo de acuerdos incluyen: dividendos, exportaciones de la nueva entidad, financiación de la expansión, precios de transferencia, elección de proveedores, crecimiento versus rentabilidad, decisiones de inversión, el papel de cada socio en la gestión de la alianza y criterios para evaluar su funcionamiento. Los precios de transferencia son un inconveniente implícito a las alianzas que suministran bienes o tecnología a los socios (Beamish *et al.*, 1990). Un precio de transferencia bajo de los productos suministrados desde la alianza a los socios significaría que el socio que comprase más productos obtendría más beneficios. Por otro lado, algunos socios están a favor de un precio de transferencia alto, lo que significaría que los beneficios económicos serían capturados por la nueva entidad y fluirían a los socios en proporción a su participación en la alianza.

A veces, la inestabilidad de la alianza depende de hasta qué punto son erróneas las bases sobre las que descansa. Así, puede suceder que se contemple a la alianza como la panacea para problemas de la empresa que se deberían resolver de otra manera. Hay casos en que se entra en una alianza para alcanzar un objetivo que, en sí mismo, no tiene validez estratégica. Por otra parte, establecer una alianza para ocultar nuestras debilidades competitivas en lugar de tomarla para aprovechar fortalezas es una práctica que rara vez tiene éxito. No conviene olvidar que, en ocasiones, se forman alianzas por razones preventivas como inmovilizar a un socio o impedir que se alíe con un competidor.

Puede producirse una falta de dedicación para nutrir la alianza. Las buenas asociaciones no funcionan sobre la base de la propiedad y el control. Hace falta el esfuerzo, el compromiso y el entusiasmo de ambas partes para que una u otra realicen los esfuerzos esperados (Ohmae, 1989). Para evitar las rupturas es necesario que los altos directivos dediquen gran parte de su tiempo a limar las diferencias. Una comunicación efectiva es esencial para que pueda haber cambios; es una herramienta para crear consensos, que ayuda a convertir los objetivos en logros. Por otra parte, la alianza debe contar con los recursos adecuados necesarios para un buen funcionamiento; recursos no sólo tecnológicos y financieros, sino también personal directivos y técnicos especializados.

Cuando los socios tienen que trabajar juntos a lo largo del tiempo, deberían iniciar la alianza con una conducta abierta y colaboradora y mantenerla si la otra parte colabora, si deviene hostil se debe responder con la misma moneda y permanecer hostil hasta que el socio coopere. Esta es, en efecto, una versión amistosa y condescendiente de hacer a otros exactamente lo que ellos te hacen a ti (Axelrod, 1984). En la investigación realizada esta estrategia funciona muy bien.

Finalmente, si un socio abandona la actividad objeto de la cooperación, o si uno de los socios deja de desempeñar sus responsabilidades en el acuerdo, éstas son causas suficientes para romper la alianza. En general, las alianzas que implican acceso a la información o a la capacidad del socio son las que primero se disuelven. Las desarrolladas para alcanzar economías de escala o de aprendizaje en la realización de actividades duran más. Si se disuelven, tienden a hacerlo mediante la fusión u otro tipo de acuerdo (Porter y Fuller, 1986). No obstante, la cooperación se mantendrá estable si resulta superior a otras formas empresariales alternativas, como fusiones, desarrollo interno o libre acceso al mercado.

Es recomendable que los socios formulen una estrategia efectiva de resolución de conflictos para solucionar los problemas que suelen surgir respecto a temas como el control de calidad, los acuerdos de exportación e importación, la política laboral y salarial, y la gestión de la alianza. Estos conflictos los provocan la divergencia de objetivos, las diferencias de expectativas y prioridades, las prácticas empresariales y administrativas incompatibles, así como las diferencias sociales y culturales entre los países origen y destino.

Un reto al que se enfrentan las empresas de una alianza inestable es cómo diseñar de nuevo la alianza para aprovechar las oportunidades identificables y restablecer al mismo tiempo la confianza mutua. En este caso, las empresas podrían empezar a trabajar juntas como socios para definir la mejor propuesta de negocios. Una vez que aceptan un plan con posibilidades de éxito, pueden negociar las condiciones específicas de la nueva alianza y de las aportaciones que tienen que realizar. Desde el principio se deben concentrar en la cooperación, y no en la negociación, con el objetivo de encontrar una solución que capte las sinergias potenciales y ayude a crear las relaciones de trabajo requeridas para lograr que la alianza funcione. Una solución es desarrollar una ‘carta de propósitos’ que aborde todos los asuntos importantes, y que no sea obligatoria legalmente. Permite a los socios demostrar el compromiso necesario para comenzar a trabajar juntos, pero mantiene el proceso de diseño de la alianza suficientemente abierto como para introducir ajustes y modificaciones en su estructura si surgen nuevas ideas. A partir de la carta de propósitos, se crea un nuevo equipo de trabajo para desarrollar el plan de negocios óptimo y definir los detalles del alcance y la estructura de la alianza (Bery y Bowers, 1994).

Así pues, la flexibilidad es necesaria para resolver los problemas que afrontan muchas alianzas. En su investigación, Bleeke y Ernst (1994) muestran que el 67 por 100 de las alianzas presentó problemas en los dos primeros años y las que fueron flexibles para evolucionar pudieron recuperarse con mayor facilidad. La relación entre flexibilidad y éxito es importante. Casi el 40 por 100 de las alianzas de la muestra estudiada aumentaron el alcance de su acuerdo inicial, algunas se expandieron hacia nuevos mercados geográficos o de productos y otras requirieron mayores inversiones. De las alianzas que evolucionaron, el 79 por 100 tuvo éxito y el 89 por 100 está en crecimiento. Por el contrario, de las alianzas cuyo alcance permaneció sin cambios, sólo el 33 por 100 obtuvo logros y más de la mitad finalizaron sus actividades.

2.5. Análisis del contrato de tecnología

Los acuerdos de investigación realizados por empresas competidoras pueden vulnerar la competencia, aunque se pueden llevar a cabo si los productos fabricados por las partes y

que puedan ser mejorados o sustituidos por los productos considerados en el contrato no exceden del 20 por 100 del mercado comunitario o una parte sustancial del mismo (se permite una tolerancia del 2 por 100 durante dos ejercicios consecutivos). Cuando se sobrepase dicho límite, existe un período de seis meses, a contar desde el final del ejercicio durante el cual se haya producido el exceso, para finalizar el acuerdo. La investigación en común realizada por empresas no competidoras obviamente no infringe la competencia, excepto si asumen obligaciones relacionadas con su libertad para negociar con terceros.

La propiedad en común de patentes no infringe la libre competencia, excepto si la concesión de licencias resulta ser un acuerdo encubierto de compartimentalización de mercados (por ejemplo, mediante una restricción de concesión de licencias). Tampoco deben restringir la libertad de las partes de utilizar tecnologías rivales, ni excluir a terceros por causas no razonables ni cargar cánones indebidamente altos (Bellamy y Child, 1992).

Los acuerdos de investigación pueden incluir una serie de cláusulas que no limitan la competencia y que contribuyen a fomentar la cooperación. Estas cláusulas tienen vigor durante todo el tiempo que abarque el programa de investigación. En el caso de una explotación conjunta de los resultados, el acuerdo se puede extender cinco años más.

Las cláusulas de un contrato de investigación que no vulneran la libre competencia pueden incluir, entre otras, las siguientes obligaciones de las partes: a) no realizar investigaciones independientes o con terceros en el campo considerado con el programa o en otro estrechamente relacionado con él; b) comunicarse recíprocamente la experiencia obtenida al explotar la tecnología desarrollada y concederse licencias no exclusivas respecto a las mejoras; c) comunicarse los conocimientos técnicos necesarios para llevar a cabo la ejecución del programa; d) no utilizar el *know-how* que se les transmita desde la otra parte, excepto para la realización del programa; e) obtener y mantener en vigor los derechos de propiedad industrial; f) preservar el carácter confidencial del *know-how* que les ha sido transmitido, incluso más allá de la finalización del contrato; g) pagar cánones a las otras partes para compensar la desigual contribución en la investigación; h) compartir cánones recibidos por terceros e i) perseguir a los infractores de los derechos de propiedad. Por el contrario, existen una serie de cláusulas que infringen la competencia y que, por lo tanto, no se pueden recoger en los contratos de investigación, como, por ejemplo: a) impedir que se lleve a cabo investigación y desarrollo independiente en un campo distinto o en el ámbito del programa conjunto después de la finalización del acuerdo y b) impedir que se impugne, tras la terminación del programa común, la validez de los derechos de propiedad industrial o intelectual relevantes para el programa o para los resultados del trabajo.

Un acuerdo sobre estándares técnicos limita la competencia si impide a las partes vender productos diferenciados o limita el desarrollo técnico o se usa para obstruir importaciones. Por ejemplo, el Tribunal Comunitario negó la exención a una cooperación mediante la cual unas cuantas empresas alemanas acordaron que, al fabricar y distribuir grabadoras de vídeo y videocasete, observarían los estándares técnicos aplicables al sistema VCR de Phillips. Se consideraba negativo que todas las partes quedaran adscritas al sistema Phillips, excluyendo, por lo tanto, a los sistemas competidores (Bellamy y Child, 1992).

En muchos casos el acuerdo de investigación se extiende a la producción conjunta de los resultados obtenidos y serán válidas las siguientes obligaciones: a) abastecerse para los productos considerados en el contrato exclusivamente de las partes, de la empresa común o de una tercera empresa a la que se le haya confiado la fabricación, b) no fabricar productos

ni utilizar procedimientos considerados en el contrato en los territorios reservados a las demás partes, c) limitar la fabricación de los productos a la explotación de los procedimientos considerados en el contrato a una o varias aplicaciones técnicas y d) no practicar, durante cinco años, a contar desde que se comercializa el producto por primera vez en el mercado común, una política activa de comercialización de estos productos en los territorios reservados a las demás partes.

3. LICENCIA

La licencia² es un acuerdo de colaboración utilizado por todo tipo de empresas. En las de menor tamaño la licencia es una alternativa para prosperar y sobrevivir en el mercado. Las empresas grandes, por su parte, contemplan la licencia como una actividad de apoyo al desarrollo de sus tecnologías (caso de las licencias cruzadas, por ejemplo) y una forma de capturar valor de la actividad innovadora.

La término licencia se refiere simplemente a la autorización que el titular del derecho de propiedad industrial otorga a un tercero para utilizarla en las condiciones previstas en el contrato. Se trata de un acuerdo contractual en virtud del cual el titular de un derecho de propiedad industrial (licenciante, quien otorga la licencia), reteniendo su propiedad, autoriza a un tercero (licenciataria, beneficiario de la licencia) a usar o explotar ese derecho en los términos y condiciones acordados, con una finalidad determinada, en un territorio definido y durante un período de tiempo convenido, mediando una contraprestación económica (denominada regalía o royalty) o alguna otra forma de compensación. Este acuerdo requiere uno o varios de los siguientes activos: patente, secreto industrial, asistencia técnica, *know-how* o marca. El caso más común, y al que nos referiremos a continuación, es la licencia de patente, que proporciona la oportunidad de obtener ventajas competitivas por medio del acceso a los frutos de la investigación y desarrollo de otra empresa (Twiss, 1974).

La licencia va más allá de las meras consideraciones económicas, comprometiéndose ambas partes (licenciante y licenciataria) a mantener unas relaciones continuadas. Ello presupone una interacción constante en cuyo marco el licenciante y el licenciataria trabajan para alcanzar un objetivo común: utilizar eficazmente la tecnología en beneficio mutuo. Son frecuentes los siguientes casos: a) el licenciante, durante el tiempo de duración del acuerdo, suministra componentes o proporciona asistencia técnica o ambos y b) licenciante y licenciataria acuerdan comunicarse los avances técnicos realizados sobre la tecnología objeto de licencia. La inscripción de la licencia en la Oficina de Patentes y Marcas favorece la seguridad jurídica mediante la publicidad y fomenta el tráfico económico.

La licencia puede ser limitada o ilimitada: puede recaer sobre la totalidad o sólo sobre algunas de las facultades que otorgan el derecho en exclusiva; por ejemplo, para unos licenciataria se otorga la licencia de una vacuna para un campo de aplicación como el tratamiento del cáncer, y podrán existir otros licenciataria con derechos para el tratamiento de otras enfermedades. También pueden establecerse límites cuantitativos en

² Los derechos concedidos mediante la licencia son amplios y pueden incluir el derecho de fabricar, hacer fabricar, utilizar o vender, importar o exportar (patente), el derecho de reproducir, exhibir y distribuir (derecho de autor) y el derecho de utilizar una marca en relación con la distribución. Aquí nos referimos de manera simplificada al derecho de ‘utilizar’ tecnología.

relación al volumen de producción máximo y/o el precio de venta, si bien este tipo de acuerdos debe examinarse a la luz de las leyes de defensa de la competencia.

La licencia puede otorgar derechos a nivel mundial o puede limitarlos a países específicos. Es habitual que un licenciante opere en su mercado local mientras que los licenciarios lo hacen en distintos mercados extranjeros.

La duración de la licencia puede ser hasta que expire la última de las patentes objeto del contrato o por un tiempo inferior. La duración media es de cinco años prorrogables. El licenciante probablemente deseará un plazo más corto que le permita evaluar la eficiencia comercial del licenciario. El licenciario seguramente deseará un plazo más amplio, sobre todo si la explotación de la propiedad industrial le supone efectuar inversiones específicas.

Las licencias pueden ser no exclusivas, únicas y exclusivas. En la no exclusiva, el licenciario es uno de los varios licenciarios con los cuales el licenciante ha concertado acuerdos de utilización y explotación de la tecnología. En la exclusiva los derechos concedidos al licenciario excluyen incluso los derechos del licenciante en el territorio afectado. En la única, tanto el licenciante como el licenciario pueden utilizar la tecnología en el territorio del licenciario, pero nadie más. En el caso de que la licencia fuera no exclusiva, el licenciario podría pedir que se incluyera en el acuerdo una cláusula de licenciario más favorecido, que asegurara que, si el licenciante concediera a otro licenciario condiciones más favorables, el actual licenciario tendría derecho, en virtud de esta cláusula, a exigir condiciones tan favorables como las concedidas al otro licenciario. El licenciario, especialmente el exclusivo, puede desear otorgar sublicencias en su territorio, es decir, otorgar a un tercero (sublicenciario) una licencia sobre lo que a él se licenció previamente. Esta casuística debe recogerse en el acuerdo de licencia, siendo útil establecer si para ello es necesaria la aprobación previa y por escrito del licenciante, la posibilidad del licenciante de elegir al sublicenciario o determinar las condiciones del sublicenciamiento y vigencia del mismo en relación al contrato de licencia, es decir, si el término de la licencia supondrá o no el término del sublicenciamiento y otra serie de estipulaciones.

En cuanto a los perfeccionamientos, es posible que el licenciario desarrolle mejoras de la tecnología bajo licencia a las que el licenciante puede querer acceder. Una eventual solución para esta situación es que las partes se obliguen en el acuerdo de licencia a mantenerse informadas sobre los perfeccionamientos introducidos a la tecnología bajo licencia y dispongan del derecho a usarlos libres de royalties, y que el licenciante disponga del derecho de sublicenciar los perfeccionamientos del licenciario a sus otros licenciarios fuera del territorio. Otra posibilidad sería que los perfeccionamientos queden sujetos a una royalty adicional fijada con antelación.

La puesta en práctica de una licencia otorgada por una empresa a otra de similar nivel tecnológico no suele ocasionar problemas. No ocurre así cuando la empresa licenciaria tiene un desarrollo tecnológico deficiente. En este caso, la licenciante debe proporcionarle el *know-how* junto con la patente. En general, cuanto menor sea el nivel de industrialización y desarrollo tecnológico de una economía, mayor será la cantidad de servicios de apoyo que el licenciante habrá de proporcionar al licenciario (Contractor, 1980b). Por esta razón, la mayoría de las licencias de tecnología toman la forma de combinaciones de patentes y *know-how*. Esto es así desde el momento en que el objetivo

de las mismas es reproducir en la empresa licenciataria las capacidades tecnológicas que posee el licenciante.

La capacidad y destreza que debe adquirir el personal del licenciario (básicamente conocimiento tácito) es lo que constituye los conocimientos técnicos especializados que se transfieren mediante lo que se denomina *know-how*. El *know-how* puede proporcionarse bien a través de: a) la cesión de personal, como directivos, técnicos o ingenieros, para que formen a los especialistas de la empresa licenciataria en los temas relacionados con la puesta en práctica de la tecnología objeto de licencia, b) formando a los trabajadores de la empresa licenciataria en la fábrica del licenciante o c) una combinación de ambos.

Los acuerdos normalmente separan los pagos por los derechos de patentes y de *know-how*. Incluso puede haber acuerdos formales para el *know-how*, por dos razones fundamentales: a) algunas consideraciones legales pueden limitar la duración del contrato a la duración de la patente, lo que no excluye que el tiempo de transferencia del *know-how* lo establezcan libremente las dos empresas, y b) el gobierno del país destino puede fijar límites separados para los pagos por derechos de patentes y *know-how*.

La cuantía y la naturaleza de la contraprestación económica son uno de los elementos centrales en el proceso de negociación del contrato de licencia. Se suele fijar un pago fijo de entrada y unos pagos periódicos (denominados *royalties* o regalías) normalmente mensuales. El pago fijo es una garantía para el licenciante, que le permitirá recibir unos ingresos mínimos por ceder sus derechos de propiedad industrial. Su utilización responde a varios objetivos (Contractor, 1981a):

- En algunos casos se exige revelar información de carácter privado, que, una vez revelada, pierde su valor como tal. La obtención de esta información se pagaría, así, en el momento de ratificar el acuerdo.
- Algunos países establecen límites a los pagos por *royalties*. De ahí que las empresas prefieran recibir una cantidad a tanto alzado en el momento de la firma del contrato y menores *royalties* en los períodos sucesivos.
- Con la recepción del pago fijo el licenciante corre menores riesgos de insolvencia del licenciario y de fluctuaciones de los tipos de cambio, entre otros.

Los pagos periódicos pueden ser una cantidad constante, aunque lo normal es que sea una tasa sobre una base determinada. De cualquier forma, hay que tener presente el tiempo y el factor riesgo asociado a los pagos (riesgo comercial y/o comportamiento oportunista del licenciario). Los pagos periódicos tienen dos componentes fundamentales: la base y la tasa de la regalía. La base de la regalía podría ser el coste de fabricación o el beneficio derivado de la venta del producto. Si se contemplan las licencias como mecanismos por medio de los cuales el licenciante y el licenciario comparten los beneficios del mercado en el que se venden los productos, la base de cálculo de la regalía debería ser esta partida del balance. Sin embargo, hay tres razones que hacen que el beneficio no sea una base fácilmente aplicable (Contractor, 1981b): 1) variabilidad en el cálculo contable del beneficio en los diferentes países, 2) las operaciones multiproducto, que hacen difícil determinar el beneficio asociado al producto objeto de la licencia y 3) el rechazo de los licenciarios a dar a conocer sus cifras de beneficio. Tampoco es usual tomar como base de la regalía las unidades o el volumen de producción, ya que unidad producida no implica unidad vendida. La base más común son las ventas del licenciario. También se puede emplear los ingresos netos, es decir, los ingresos brutos a los que se ha descontado gastos como el embalaje o el transporte.

La tasa debiera resultar una propuesta conveniente para las partes en el sentido que no sea demasiado alta para el licenciatario ni demasiado baja para el licenciante. Si la tasa disminuye a medida que aumenta el volumen, proporciona un incentivo al licenciatario para aumentar la cuota de mercado. En otros casos, los menos, la tasa aumentará con el volumen, lo que permite al licenciante participar en las economías de escala del licenciatario. Otra variante es pedir al licenciatario que pague al licenciante una regalía mínima anual.

Es recomendable que el contrato de licencia contenga una cláusula relativa a la verificación de las regalías, incluyendo la posibilidad de revisar la contabilidad del licenciatario. También es aconsejable incluir en el contrato de licencia la forma de solucionar las diferencias entre las partes.

Otras formas de compensación incluyen programas para convertir los *royalties* en acciones de la empresa licenciataria, honorarios de gestión y asistencia técnica, ingresos por suministro de componentes y maquinaria, así como por la venta de otros productos o componentes ofertados por el licenciante, reversiones de tecnología desde el licenciatario y una gran variedad de métodos de comercio de compensación. Además de los métodos de pago, se deben explicitar, entre otros, la moneda de pago, el tratamiento del riesgo de cambio de divisas y quién paga las retenciones fiscales o el impuesto del valor añadido.

En el pasado, las actividades de concesión de licencias normalmente tenían su origen en las solicitudes de los licenciarios (Weinrauch y Langlois, 1987). Las empresas con tecnología comercializable mostraban una actitud pasiva en el proceso de concesión de licencias, ya que o no eran conscientes de las posibilidades económicas de la licencia o carecían de la capacidad necesaria para cerrar un acuerdo de concesión de licencias (Young *et al.*, 1989). No ocurre así en la época actual, ya que muchas empresas consideran la licencia como una alternativa más a tener en cuenta en el desarrollo de sus negocios. Conviene señalar que la investigación concluye que los acuerdos iniciados por los licenciarios son más propensos a fallar que los iniciados por los licenciarios (Atuahene-Gima, 1992).

No todas las empresas están dispuestas a licenciar su tecnología. Las empresas licenciadoras presentan alguna de las siguientes características (Robinson, 1988a): 1) dedican un porcentaje importante de sus ventas a inversiones en investigación y desarrollo, 2) son relativamente pequeñas en su industria, 3) están más diversificadas y 4) tienen menos experiencia en operaciones extranjeras. De igual forma, tienden a preferir como licenciarias a empresas que sean (Welch, 1985): a) extranjeras, b) relacionadas con su rama de actividad, c) pequeña dimensión, d) pasivas en su I+D interno y e) con elevado potencial de inversión.

Cesión versus licencia. Mediante un contrato de cesión las partes, cedente y cesionario, acuerdan la transmisión de la titularidad de una solicitud o un derecho de patente o de modelo de utilidad. Es decir, la cesión entraña la venta y la transferencia del derecho de propiedad del cedente al cesionario. Esa transferencia de propiedad es definitiva e irrevocable. Al igual que en el caso de la venta de un activo o de una propiedad, su antiguo propietario ya no tendrá derecho alguno sobre esa propiedad una vez realizada la cesión. En el caso del contrato de licencia, se conceden los derechos para explotar la patente y el licenciante no pierde la propiedad de la patente, mientras que en la cesión el

cesionario al que se vende la patente recibe la titularidad del derecho por parte del cedente. El contrato de cesión es equiparable a la compraventa, mientras que el de licencia lo es a un arrendamiento.

Un titular de tecnología que no posea experiencia en la comercialización de productos y no desee participar en la puesta en práctica de la tecnología, podría considerar que la solución ideal sería encontrar un comprador para la misma y completar la transacción en una única operación.

La inscripción en la Oficina de Patentes y Marcas de una transferencia evita las dobles ventas o la venta por quien no es el titular del derecho, y protege tanto al nuevo titular, dando publicidad a su adquisición frente a terceros, como al tercero que opera en el tráfico económico. No podrá acordarse la inscripción de la cesión en aquellos casos en los que el derecho no se encuentre en vigor, se encuentre embargado, en situación de concurso voluntario o necesario o tenga inscrita una limitación de la capacidad de disponer de su titular. Tampoco será posible inscribir la cesión del derecho cuando conste inscrita una acción reivindicatoria.

Con frecuencia, la cesión implica una única transferencia de fondos, pero la compensación económica podría diferirse total o parcialmente, y puede depender de numerosos factores o circunstancias (por ejemplo, el éxito de la comercialización).

Dado que la licencia es un contrato, el incumplimiento del mismo puede dar lugar a la ruptura del contrato y a la restitución de los derechos de explotación al licenciante. Por tanto, una licencia es revocable. El incumplimiento del pago de las regalías constituye una violación del contrato, por lo que el licenciante puede rescindirlo. Esta disposición sirve para disuadir al licenciataria de incumplir su obligación de pagar las regalías. En el caso de cesión de una patente esa posibilidad de disuasión no existe. Una cesión constituye la transferencia definitiva e irrevocable del título de propiedad de una patente y el cesionario que no paga lo estipulado no corre el riesgo de perder sus derechos de explotación de la patente, dado que es el propietario incondicional de la misma, aunque puede dar lugar a una acción civil y a una indemnización por daños y perjuicios.

Al ceder su patente, el titular transfiere al cesionario los riesgos de disminución de las regalías en caso de dificultades técnicas, perturbación del mercado, dificultades de reglamentación o de productos competidores. El pago de esa suma única alzada que recibe el cedente no es reembolsable si esos riesgos se concretan. Si bien lo normal es que esos riesgos se tengan en cuenta en el cálculo de la suma alzada.

Cuando el propietario de la patente prefiere recibir una suma a tanto alzado en lugar de percibir regalías, la cesión puede ser la mejor forma de comercialización. Igualmente si el cedente necesita capital, la percepción de una suma única puede ser muy ventajoso.

3.1. La licencia desde la perspectiva del licenciante

En general, la principal motivación para la concesión de licencias sigue siendo la generación de ingresos a corto o medio plazo, en contraposición al objetivo a largo plazo de desarrollo del mercado (Contractor, 1985). Ahora bien, los ingresos por licencia no representan un porcentaje significativo de las ventas de las grandes empresas, lo que pone de manifiesto lo marginal que puede resultar esta alternativa. En este sentido, en un estudio

internacional centrado en el análisis de 50 contratos de concesión de licencias con un valor medio por contrato de casi 250.000 dólares, se observa que, en las grandes empresas, los ingresos por licencia raramente superaban el 1 por ciento de las ventas (OCDE, 1987).

El licenciante puede concentrarse en un mercado o en un campo de utilización y conceder licencia a un tercero que disponga de mayor capacidad o interés en otros mercados o campos de aplicación. Supongamos que una empresa A inventa un nuevo aparato y espera obtener un beneficio neto de X dólares por cada aparato de este nuevo tipo. Si la empresa rival B ofrece, entonces, a la empresa A un pago por la licencia de Y dólares ($Y > X$) por cada unidad del nuevo aparato que venda, entonces A estará obviamente mejor si le permiten a B producir el nuevo aparato, incluso si cada unidad que venda B significase una unidad menos vendida por A. Por supuesto, B sólo podrá permitirse pagar una tasa tan alta por la licencia si es un productor de aparatos más eficiente que A, aunque sea inferior como innovador. A incluso incrementará sus beneficios a través de la licencia de su patente si la eficiencia del rival le permite vender más unidades del nuevo aparato de las que A hubiese sido capaz de vender, ya que A obtendría, de ese modo, el mismo beneficio por unidad vendida del aparato que antes, pero ahora se venderán más unidades. De esta manera, el mecanismo de precios no sólo incentivará que se concedan licencias de patentes, sino que, como siempre, suscitará la especialización eficiente: la actividad innovadora será llevada a cabo básicamente por quien sea el innovador más efectivo, mientras que la producción de los productos resultantes la realizará el productor que sea más eficiente (Baumol, 2004).

Algunas empresas deciden licenciar las tecnologías que no se ajustan a su estrategia competitiva. Si la tecnología resulta marginal para la estrategia competitiva, pero tiene un mercado potencial interesante, lo mejor es conceder una licencia para su explotación comercial. Una diversificación excesiva, sobre todo en productos y mercados no relacionados, provoca serios problemas de gestión y no siempre es una decisión eficaz.

Los crecientes costes que conlleva todo proceso innovador incapacitan a algunas empresas a explotar comercialmente todo el potencial de la tecnología que generan. Una empresa puede desarrollar una nueva tecnología y, debido a restricciones financieras o a limitaciones en su capacidad de producción, no ser capaz de explotarla plenamente en el mercado. Toda innovación conlleva elevadas inversiones iniciales durante las fases de lanzamiento y promoción en el mercado, lo que puede representar una dificultad insalvable para muchas empresas, sobre todo para las empresas pequeñas. Hay empresas que se han creado con el único objetivo de desarrollar activos de propiedad industrial y conceder licencias para la fabricación de los productos resultantes. En otras palabras, el negocio es la licencia de la tecnología.

Otra razón para la licencia es la reducción del riesgo. En un año dado, la división de I+D de una empresa individual puede no conseguir ningún avance significativo. El temor de la dirección de la empresa A es que eso suceda en un año en el que su rival B sí consiga un avance. Y ese mismo temor existe entre los directivos de la empresa B. Debido a que la mejora de los productos y los procesos es cuestión de vida o muerte entre las industrias dedicadas a la alta tecnología, caracterizadas por una competencia oligopolística fuerte, los acuerdos para compartir tecnología sirven como pólizas de seguro que protejan a cada participante de catástrofes potenciales (Baumol, 2004).

En general, la probabilidad de éxito técnico normalmente es mayor que la de éxito comercial. En ocasiones, las empresas de menor tamaño no están dispuestas a asumir el riesgo comercial. Por ello, a algunas empresas les resulta más interesante licenciar sus inventos que arriesgarse a lanzarlos al mercado global (Capon y Glazer, 1987).

A veces, los clientes exigen a la empresa suministradora que licencie a una segunda empresa la patente o el *know-how* que posee en exclusiva. Esta exigencia obedece al deseo de protegerse contra interrupciones en el suministro (ocasionadas por huelgas o algún desastre natural) y los posibles comportamientos oportunistas del proveedor. Así pues, los clientes importantes no adquieren a un suministrador un componente innovador por muy beneficioso que les resulte si no existen fuentes alternativas disponibles (Rogers y Larsen, 1984).

Una de las respuestas de la legislación a las prácticas abusivas y anticompetitivas ha sido restringir el uso de patentes en el otorgamiento de licencias obligatorias. En el decreto de consentimiento en el caso de la acción de monopolio en contra de AT&T en la década de 1950, AT&T tuvo que poner sus patentes a disposición de cualquiera que quisiera utilizarlas (Stiglitz y Greenwald, 2014).

Los débiles sistemas de protección de los inventos permiten, a su vez, que los productos y procesos acaben siendo imitados en un período de tiempo cada vez más corto, por lo que también puede resultar aconsejable la licencia. Resulta paradigmático el caso denominado por la revista *Time* como ‘síndrome Lestoil’. Lestoil era una pequeña empresa que inició el mercado de limpiadores domésticos en forma líquida con tal éxito que atrajo la atención de los grandes fabricantes, cuya pronta irrupción en el mercado diezmó literalmente la participación de la empresa innovadora (Sutton, 1980).

En algunos sectores industriales, los cambios tecnológicos se producen con tanta intensidad y rapidez (por ejemplo, los semiconductores) que las empresas líderes en tecnología pueden licenciar una patente sin temor a que los licenciarios les igualen la capacidad tecnológica. No temen ser superadas en el mercado, ya que, al seguir generando constantemente nuevas tecnologías, a los licenciarios les será imposible alcanzarlos en la carrera tecnológica. Además, si la tecnología se vuelve obsoleta rápidamente, es preferible explotarla al máximo mientras existan oportunidades.

Ante una innovación importante, los competidores reaccionan invirtiendo intensamente alrededor de la tecnología para desarrollar otra nueva. Si el innovador les otorga una licencia se asegura un cierto control sobre el mercado, al desincentivar la inversión en tecnologías alternativas (Capon y Glazer, 1987). La concesión de licencias puede proporcionar cierto grado de control sobre las innovaciones, así como sobre la orientación y evolución de la tecnología en las que la interfuncionalidad es importante. La licencia es una forma de asegurarse la colaboración de otras empresas, incluso competidores, en la mejora de la tecnología, con objeto de conseguir que se convierta en el estándar del sector. La decisión de IBM de conceder licencias de todas las patentes relativas a su nueva línea de ordenadores personales puede citarse como un ejemplo. Dentro de la estrategia mundial de IBM, podría entenderse que la decisión era un intento de aumentar la probabilidad de que el diseño se convirtiera en el estándar del sector, así como de anticiparse e impedir el desarrollo de clónicos de bajo coste (Buckley y Davies, 1981). Del mismo modo, crear competidores eficaces en una tecnología puede bloquear la entrada al sector y contribuir a

la expansión del mercado, al compartir los licenciarios el coste de desarrollo del producto y descubrir segmentos inexplorados de la demanda (Porter, 1985, Capon y Glazer, 1987).

En algunos casos, las empresas venden los componentes básicos y conceden licencias sobre los procesos productivos, que por sí mismos tendrían poco valor. Por tanto, la licencia es el elemento menos rentable en el paquete de transferencia de tecnología, ya que los beneficios se obtienen con la venta de componentes o incluso con la asistencia técnica al licenciario. En este último caso, se produce una fuerte dependencia del licenciario respecto al licenciante.

Un acuerdo de licencia puede proporcionar los medios para convertir a un infractor o competidor en un aliado o asociado, y así evitar o resolver un litigio de propiedad industrial que pueda ser costoso y/o lento, y cuyo resultado puede ser incierto.

Las empresas, sean o no competidores directos en el mercado, acuden cada vez más al intercambio de tecnología mediante el uso de licencias cruzadas. En este sentido, la reciprocidad para ofrecer acceso a las patentes es una práctica habitual en algunas industrias (Capon y Glazer, 1987). La complejidad tecnológica de productos y procesos, así como la transversalidad de la tecnología, fomentan esta actividad. Por otra parte, las licencias cruzadas permiten a las empresas tenerse, entre sí, como rehenes, lo que reduce la probabilidad de tener un comportamiento oportunista. Consideremos un producto con dos componentes clave A y B, y supongamos que la empresa X inventa un componente A muy mejorado mientras que la empresa Y inventa un mejor componente B. Entonces, si cada empresa impide con éxito que la otra utilice su mejora ninguna de las dos tendrá un producto lo suficientemente superior para expulsar a la otra del mercado. De este modo, los consumidores se verán forzados a escoger entre un producto con componente A obsoleto y otro con componente B obsoleto. La licencia cruzada remedia esta situación (Baumol, 2004). El intercambio de tecnología protege a la empresa de la entrada de nuevos competidores. Por ejemplo, una industria de diez empresas de idéntico tamaño, cada una con una división de I+D con fondos y personal similares a los de las otras³. Cada empresa del consorcio tendrá acceso no sólo a los descubrimientos de su propia división de I+D, sino también a los de las otras nueve empresas. Ahora supongamos que una undécima empresa quiere entrar en el mercado, pero no es invitada a formar parte del consorcio para compartir tecnología. Teniendo sólo los productos de su propia división de I+D a su disposición, frente a las otras empresas que obtienen los resultados de diez divisiones de I+D, la empresa entrante se encuentra en una situación de clara desventaja competitiva (Baumol, 2004).

Un pozo (fondo) de patentes son acuerdos entre un grupo de empresas (o consorcio) para permitirse entre sí hacer uso de ciertas patentes. Formando parte de algún tipo de consorcio para compartir innovaciones, el alto coste de la actividad de I+D puede dividirse y reducirse para cada participante. Dichos pozos de patentes pueden servir como barreras de

³ Tales consorcios pueden servir fácilmente como vehículos o camuflaje de comportamientos anticompetitivos. Las discusiones del consorcio, por ejemplo, pueden servir de tapadera para acuerdos de fijación de precios entre competidores. O bien, pueden llegar a un acuerdo de restricción mutua de sus actividades de I+D, de modo que cada empresa pueda limitar de forma segura sus esfuerzos innovadores en el conocimiento de que sus competidores estén haciendo lo mismo. O pueden ofrecer contratos discriminatorios a los nuevos entrantes que limitan los beneficios que puedan obtener e incluso llegar a suponer una barrera a la entrada en la industria (Baumol, 2004).

entrada efectivas, haciendo más difícil que las empresas que no forman parte del acuerdo entren en el mercado (Stiglitz y Greenwald, 2014).

La licencia permite solucionar el problema de la aglomeración (maraña) de patentes (*patent thickets*) y la generalización de los fondos de patentes (*patent pools*) surgidos frente a este problema. Un aparato complejo, como un ordenador, está compuesto generalmente de muchos componentes, cada uno de los cuales está cubierto por una patente. Dichas patentes pertenecen normalmente a empresas diferentes, muchas de las cuales son, además, competidores directos en el mercado del producto final. Este hecho sitúa a algunas de esas empresas en una posición legal que les permite parar el proceso productivo de las otras. La manera más efectiva de prevenir las catastróficas consecuencias de que esto suceda es formar un fondo (pozo) de patentes (*patent pools*) en el que cada cual hace uso de las patentes que lo forman y está, inclusive, abierto a terceros (como medida para evitar la intervención de las autoridades antimonopolio). Existen muchos de estos fondos en EEUU, con una gran diversidad de normas de participación, acuerdos de pagos de licencias y otro tipo de diferencias menos relevantes (Baumol, 2004).

Algunas veces, la patente se licencia junto con la marca, que permanece en propiedad del licenciante a perpetuidad, mientras que la patente tiene un horizonte temporal limitado. De esta forma, el licenciante puede tener un fuerte poder de negociación en relación a la caducidad de la tecnología licenciada y su disponibilidad a proporcionar una continua oferta de nueva tecnología en el futuro (Beamish *et al.*, 1990).

Una empresa licencia su tecnología cuando el sector le es desconocido o poco atractivo. Una forma de rentabilizar la tecnología consiste en licenciarla a empresas que la comercialicen única y exclusivamente en los mercados desconocidos o inapropiados, encargándose ella misma del resto. La transversalidad de la tecnología facilita que el licenciante conceda una licencia a un licenciatario que compite en un sector ajeno al del licenciante, si bien los productos comparten la misma base tecnológica.

La licencia es un camino rápido para ensayar y desarrollar un mercado que puede explotarse más tarde mediante inversión directa. En la época actual se considera que existe una amplia gama de razones estratégicas para otorgar licencias como vías de entrada en mercados internacionales. Limitaciones a las importaciones en el país licenciatario, una relación costes de transporte/valor de artículo alta y elevadas barreras arancelarias o no arancelarias son algunas razones importantes que aconsejan el uso de licencias. También puede ocurrir que el riesgo de nacionalización o control extranjero sea muy elevado (Beamish *et al.*, 1990). Las licencias pueden ser menos vulnerables a las recesiones y otros problemas de orden político y económico que otras formas de transferencia de tecnología. Algunos países pueden tener reglamentaciones que restrinjan o impidan la inversión extranjera directa en determinados sectores considerados estratégicos, por lo que la licencia es una posible vía de entrada a esos mercados. También lo es cuando a la empresa le falta capital, recursos directivos o conocimientos de los mercados extranjeros, pero quiere obtener unos beneficios adicionales con un mínimo compromiso (Beamish *et al.*, 1990). Defender la propiedad de la tecnología es para algunas empresas más importante que los beneficios que obtienen de la licencia. Por ello, ofrecen licencias para protegerse contra la piratería de patentes y marcas, especialmente en aquellos países en que ocurre con mayor frecuencia, como los de América Latina y Extremo Oriente. En cualquier caso, el uso de la licencia como vía de entrada en un país debe ser un proceso cuidadosamente planificado, donde se valoren hasta el mínimo detalle los pros y contras de esta alternativa.

Los dos principales problemas a los que hay que hacer frente son la negociación del contrato y las leyes y normativas de los países de las empresas implicadas. Sin duda alguna, el mayor número de inconvenientes surge en los países en vías de desarrollo (OCDE, 1987).

El inconveniente más importante asociado a la licencia es que el licenciante puede disipar su ventaja competitiva, al proporcionar conocimientos tecnológicos a un futuro competidor, el licenciatario. Así, cualquier licenciante debería intentar asegurar que el licenciatario no fuera un futuro rival. No es sorprendente que muchos acuerdos de licencias se hagan entre empresas de diferentes países, ya que así se reduce el riesgo de crear un competidor en el mercado doméstico. No obstante, éste no es el caso cuando se trata de empresas multinacionales. Por ejemplo, RCA Corporation otorgó en el pasado licencias sobre su tecnología de televisión en color a empresas japonesas, incluyendo Matsushita y Sony. Estas empresas rápidamente asimilaron la tecnología, la mejoraron y la utilizaron para entrar en el mercado estadounidense. En la actualidad, las empresas japonesas tienen una mayor participación en el mercado estadounidense que la marca RCA.

Un acuerdo de licencia podría ser desfavorable si la tecnología no estuviera claramente definida o acabada. En ese caso, podría esperarse que el licenciante continuara sus costosas actividades de desarrollo para satisfacer al licenciatario.

Si el contrato de licencia también incluye el uso de la marca del producto, el licenciante puede comprobar cómo se erosiona su reputación mundial si el licenciatario no consigue mantener los productos con la calidad adecuada o se involucra en prácticas socialmente cuestionables (como el empleo de mano de obra infantil). Esto sugiere la posibilidad de dedicar más tiempo al proceso de negociación al objeto de conocer con precisión las características y potencialidades del licenciatario (Beamish *et al.*, 1990).

Puede ocurrir que, al finalizar el contrato de licencia, los licenciarios sólo quieran renovarla bajo condiciones muy favorables, ya que están disponibles en el mercado otras tecnologías alternativas, por lo que se reduce el poder de negociación del licenciante.

En relación a otras alternativas de negocio, como la inversión directa, los beneficios potenciales son limitados. De igual modo, el licenciante se involucra sólo indirectamente en la comercialización de la tecnología, por lo que el éxito en el mercado del producto dependerá únicamente del licenciatario (Beamish *et al.*, 1990). Para obtener beneficios, el licenciante podría volverse extremadamente dependiente de las aptitudes, capacidades y recursos del licenciatario. También puede ocurrir que el licenciatario persiga enérgicamente un mercado fuera de su territorio, a través de ventas directas o sublicencias deteriorando las ventajas del licenciante. Algunos contratos contienen cláusulas en este sentido, aunque en muchos casos son ilegales.

Los malentendidos y disputas que surgen requieren prolongadas discusiones o incluso arbitrajes o litigios judiciales. Además, puede haber limitaciones a las salidas de *royalties*, que se concretan en estrictos controles de cambio, restricciones sobre porcentaje de *royalties* y prohibición de deducción de tasas locales por esos pagos. También puede ocurrir que el tipo de cambio sea incierto. Aunque este inconveniente se mitiga especificando en el contrato la moneda de pago y proporcionando un mecanismo para compensar las fluctuaciones del tipo de cambio. Las licencias tienden a ser más atractivas cuando hay libertad de contratos en el país de destino.

3.2. La licencia desde la perspectiva del licenciatario

Las empresas acuden a la licencia para superar sus limitaciones internas de recursos y para beneficiarse de los conocimientos y pericias de los licenciantes. En cualquier caso, la empresa licenciataria necesita tener una capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990) para poder identificar, asimilar y explotar con eficacia la tecnología externa. La capacidad de absorción tiene tres fuentes (Atuahene-Gima, 1992). La primera se relaciona con las habilidades de la empresa en I+D, fabricación y marketing. Así, Reid y Reid (1988) consideran que la propensión a usar licencias está positivamente relacionada con la dimensión de la empresa, su intensidad en I+D, su capacidad innovadora, su habilidad en producción y su pericia en marketing, el nivel de formación del personal empleado y el rendimiento superior. La segunda fuente es el conocimiento relevante que la empresa tiene en relación a la tecnología externa adquirida. Debería haber una familiaridad del licenciatario con el producto licenciado y su mercado en la determinación del éxito. La tercera fuente es la capacidad interna de I+D para la adaptación y mejora de la tecnología externa y su disponibilidad para facilitar el proceso de licencia.

Las empresas que han utilizado licencias en el pasado parecen más propensas a utilizarlas en el futuro, sobre todo si la experiencia fue positiva. Una de las razones más importantes para el uso de licencias es la necesidad de comercializar rápidamente nuevos productos para sobreponerse a la amenaza de un competidor. A ello hay que añadir la rapidez del cambio tecnológico que obliga a las empresas a introducir constantemente nuevos productos en el mercado. Numerosos estudios indican que las empresas en industrias con rápidos cambios tecnológicos pueden ser más favorables a utilizar licencias (Link *et al.*, 1983). Los directivos con visión externa (orientación internacional) es más probable que reaccionen positivamente al estímulo de las licencias (Atuahene-Gima, 1992).

La licencia permite al licenciatario acceder con rapidez a la tecnología que necesita, bien sea para utilizarla independientemente y adquirir prestigio gracias a la imagen en el mercado de la empresa licenciante, bien para complementar la tecnología propia.

La licencia no sólo permite ganar tiempo en la introducción de nuevos productos en el mercado, sino que también es menos costosa que el desarrollo interno. Morehead (1984) estima que el coste de adquirir un producto totalmente desarrollado a través de la licencia está comprendido entre el 2 y el 10 por 100 del coste de desarrollo interno. A veces, es la única alternativa existente, ya que la empresa carece de los laboratorios necesarios y de los investigadores cualificados para desarrollar la nueva tecnología. El desarrollo de esta función empresarial requiere de un tiempo relativamente largo. Además, la I+D interna puede limitar la flexibilidad estratégica de la empresa debido al elevado volumen de inversiones de capital y al largo período de desarrollo que requieren. Por ejemplo, Hakansson y Laage-Hellman (1984) observan que una empresa enfocada internamente hacia el desarrollo de nuevos productos puede abocar en una incapacidad a corto plazo para reaccionar a tiempo a los cambios del entorno. Por otra parte, mediante la licencia se evita reinventar una tecnología sobre la que otra empresa tiene un derecho de propiedad.

Las regulaciones del gobierno sobre la fabricación, la seguridad y el riesgo en los nuevos productos contribuyen al uso de licencias, ya que las empresas licenciatarias son incapaces de desarrollar internamente tecnologías que puedan superar esos controles.

La licencia es una apuesta sobre una tecnología segura, que ya se ha probado en el mercado y cuya patente no es objeto de disputa judicial, por lo que el riesgo de fallo es extremadamente bajo o no existe. Sin embargo, la inversión en investigación y desarrollo presenta un riesgo elevado y, en la mayoría de los casos, aboca en un auténtico fracaso. En este sentido, Link *et al.* (1983) consideran que las empresas con alta propensión a aceptar riesgos son más favorables a los procesos internos de desarrollo de nuevos productos que a la licencia.

A veces, la licencia va acompañada de la marca de la empresa licenciante, lo que favorece la comercialización del producto. El licenciante también apoya al licenciatario en la producción y comercialización de la tecnología. En muchos casos la licencia conlleva la correspondiente asistencia técnica, lo que facilita las interrelaciones entre licenciante y licenciatario propiciando, por tanto, un mayor aprendizaje de la tecnología. Incluso puede ocurrir que el licenciante se comprometa a ir suministrando al licenciatario todas las mejoras que consiga sobre la tecnología objeto del contrato, compromiso que también se puede producir a la inversa. La licencia permite al licenciatario no intentar reinventar la rueda ahorrándole, por tanto, tiempo y dinero.

La licencia no proporciona ventajas competitivas al licenciatario, ya que el licenciante puede otorgar la misma licencia a los competidores. Si éstos están localizados en países con un menor nivel de vida tendrá unos costes de producción más bajos, lo que les proporciona una importante ventaja competitiva en un mercado abierto.

A veces, no se encuentra en el mercado lo que se busca o sencillamente los propietarios de la tecnología no la quieren licenciar, ya que pretenden introducirse en el mercado del licenciatario.

Algunas empresas transfieren tecnología a empresas de otros países para que la introduzcan en sus respectivos mercados. Naturalmente, esto tiene un coste de penetración para la empresa licenciataria, por lo general bastante alto. Existe el riesgo de que la empresa licenciante no renueve el contrato, pasando ella misma a comercializar en ese mercado la tecnología, encontrándose con un campo ya abonado por los esfuerzos del licenciatario. Además, en este caso, el abandono de la explotación puede suponer para la empresa licenciataria un importante coste adicional, ocasionado por la propiedad de los activos específicos utilizados en la comercialización de la licencia.

Si una empresa desarrolla una tecnología superior puede ceder o licenciar la tecnología actualmente en uso. En consecuencia, el mercado de compraventa de tecnología suele estar repleto de tecnologías maduras. Se trata de una casuística muy importante a tener en cuenta por el licenciatario a la hora de configurar su estrategia competitiva. El problema es que raras veces se encuentra en situación de detectar el grado de novedad real de la tecnología que se está ofreciendo en el mercado. Numerosos estudios confirman que la producción en países menos desarrollados involucra tecnologías más estandarizadas y relativamente más viejas (Contractor, 1980a).

Un tema de preocupación para el licenciatario puede ser que tan pronto como obtenga la licencia sobre una nueva tecnología el licenciante puede lanzar al mercado un producto mejor y ofrecer la licencia a un competidor. El licenciatario constata que la tecnología que le fue licenciada ha quedado obsoleta. En tal caso el licenciatario debiera recibir

derechos lo suficientemente amplios como para poder beneficiarse de los cambios, mejoras y tecnologías conexas.

La licencia no permite al licenciatarlo obtener experiencia en el desarrollo de nuevos productos. Por ejemplo, el uso indiscriminado de la licencia puede hacer que el licenciatarlo dependa del licenciante para nuevos desarrollos, e incluso para futuras mejoras en la tecnología licenciada. El desarrollo interno siempre permite un mejor conocimiento de la tecnología, lo que apoyará posteriores desarrollos vía mejoras incrementales. Tampoco hay que olvidar que la adquisición de tecnología por medio de la licencia puede desmotivar a los investigadores, al creer que se desconfía de su capacidad y de los posibles logros de sus investigaciones. Esta percepción crea actitudes negativas, agudizadas cuando las inversiones en licencias se retraen de las inversiones en investigación interna (Atuahene-Gima, 1992).

Uno de los principales motivos para la adquisición de licencias por parte de licenciarios de países en vías de desarrollo es la caída de la demanda de sus productos actuales, lo que les acarrea una importante desventaja en las negociaciones y en las relaciones generales con el licenciante (Young *et al.*, 1989). Por otra parte, el licenciante tendrá un mejor conocimiento de la tecnología, lo que le proporciona poder de negociación.

La interiorización de I+D facilita un control completo y efectivo sobre cada aspecto del proceso de desarrollo del nuevo producto. Cuando una empresa adquiere una licencia, el licenciante puede imponer restricciones sobre su uso en áreas tales como exportación, compra de materias primas, garantías, reversión tecnológica, precios, control de calidad y límites de producción. El uso de licencias indica la disponibilidad de la empresa a abandonar algún control sobre el proceso de desarrollo de un nuevo producto (Atuahene-Gima, 1992).

Adicionalmente, las licencias pueden incluir costes de transacción elevados, tales como negociaciones prologadas y largos viajes. Conflictos en materias tales como pagos, servicios transferidos, cantidad y calidad de la tecnología y entregas han sido señalados por los licenciarios como problemas recurrentes en sus relaciones con los licenciantes. Esos problemas pueden hacer que la tecnología se asimile y explote con lentitud.

Una licencia de tecnología podría añadir un coste adicional a un producto que no estuviera afianzado en el mercado. Es conveniente introducir nuevas tecnologías, pero sólo si el mercado puede absorber su coste en función del precio que se podrá obtener por el producto. Numerosas tecnologías añadidas a un producto pueden enriquecerlo tecnológicamente, pero encarecerlo demasiado e impedir con ello su introducción en el mercado.

3.3. Análisis del contrato de licencia

El acuerdo de licencia es un contrato comercial entre el licenciante y el licenciatarlo, que especifica los derechos a ser garantizados, los pagos a realizar y la duración de los términos. El objeto del contrato de licencia puede ser una patente o un *know-how*. Aunque

la esencia de ambas licencias es la misma, existen algunas diferencias propias de las características intrínsecas de ambos tipos de bienes⁴.

3.3.1. Licencia de patentes

Al margen de los pagos por la tecnología, en los contratos de licencias existe otra serie de cláusulas, tales como exclusividad, confidencialidad, acuerdos mutuos sobre avances técnicos, no exportar, suministro de componentes o compra de maquinaria.

Mediante la exclusividad, el licenciante concede al licenciatarlo la tecnología para que la explote en exclusiva en un territorio durante un tiempo determinado. Para ello, el licenciante se puede comprometer a no conceder licencias a terceros y a no explotar él mismo los derechos de patente en dicho territorio.

La confidencialidad obliga al licenciatarlo a mantener en secreto los conocimientos que recibe, no sólo los propiamente patentados o registrados, sino también aquellos que el licenciatarlo conoce de forma precisa gracias al contrato: *know-how* y experiencias técnicas, entre otros. Muchas veces el licenciatarlo se responsabiliza no sólo de las vulneraciones que él mismo pueda directamente realizar de la obligación de confidencialidad, sino de las vulneraciones que puedan hacer sus empleados, lo cual es de difícil ejecución.

La obligación de comunicar los perfeccionamientos permite al licenciante acceder a los avances tecnológicos conseguidos por el licenciatarlo, las denominadas reversiones de tecnología. Tales cláusulas de retrocesión vulneran la libre competencia si el licenciatarlo se ve obligado a ceder la titularidad de tales inventos exclusivamente al licenciante. No obstante, una cláusula de retrocesión normalmente no vulnerará la competencia si la única obligación del licenciatarlo es conceder una licencia no exclusiva al licenciante y, si tal obligación queda compensada por una obligación recíproca por parte de éste; en el caso de licencias mixtas de *know-how*, el licenciatarlo puede utilizar libremente sus propias mejoras (Bellamy y Child, 1992).

El licenciante suele pactar la extensión automática del contrato a las mejoras en la tecnología transmitida que vaya realizando, con lo que el licenciatarlo se asegura una continua participación en el flujo tecnológico del licenciante. Sin necesidad de nuevos acuerdos, el licenciatarlo está siempre tecnológicamente al día.

La prohibición de no exportar obliga al licenciatarlo a comercializar sus productos en el mercado asignado, sin posibilidad de exportar. Se puede obligar al licenciatarlo a no llevar a cabo una política activa de ventas para comercializar los productos en los territorios otorgados a otros licenciarios. Una política activa de ventas significa, en particular, incurrir en publicidad destinada específicamente a tales territorios o establecer una sucursal o un almacén en los mismos. Esta protección territorial está permitida dentro de la Unión Europea durante un período de cinco años a partir de la fecha en que el producto se comercialice por primera vez. La libre competencia se vulnera si la cláusula expresa o

⁴ Véase la siguiente legislación: Reglamento (CEE) n. 2349/84 relativo a ciertas categorías de licencias de patentes, y Reglamento (CEE) n. 556/89 relativo a determinadas categorías de acuerdos de licencias de *know how*.

implícitamente le impide la fabricación o el uso en un territorio en el que no haya protección vía patente.

El titular de la patente y sus licenciarios tienen derecho a fabricar un producto y a comercializarlo por primera vez. Una vez este proceso se ha efectuado en cualquier lugar de la Unión Europea, el derecho ha sido agotado, es decir, no puede ejercitarse acción alguna bajo patente o bajo alguna patente paralela para impedir la subsiguiente libre circulación de los bienes a través de la Unión (Bellamy y Child, 1992). El agotamiento se refiere a una de las limitaciones de los derechos de propiedad industrial. Una vez que un producto protegido por un derecho de propiedad industrial ha sido comercializado por la empresa o por otros con su consentimiento, la empresa ya no tiene derecho a ejercer los derechos de propiedad industrial de la explotación comercial sobre ese producto dado, puesto que se han agotado. A veces esta limitación se denomina igualmente la “doctrina de la primera venta”, puesto que los derechos de explotación comercial sobre un producto dado finalizan con la primera venta del producto. La doctrina de agotamiento de derechos no es de aplicación si los bienes fueron comercializados sin el consentimiento del titular de la patente; por ejemplo, si fueron fabricados por terceros, sin intervención del titular, en un Estado miembro donde no hubiera protección de la patente (Bellamy y Child, 1992).

Están prohibidos los contratos exclusivos que impidan las importaciones paralelas, es decir, una vez que los productos se hayan sacado al mercado en un país miembro de la Unión Europea, deben poder circular libremente a través de las fronteras de los países miembros. Por ‘importación paralela’ se hace referencia a la aportación de productos fuera de los canales de distribución negociados contractualmente por el fabricante. Como el fabricante/titular de derechos de propiedad industrial no posee una conexión contractual con la parte que efectúa la importación paralela, a veces se describe a los productos importados como “productos del mercado gris”, lo cual de hecho puede inducir a engaño, puesto a que los productos como tales son originales, mientras que los canales de distribución no están controlados por el fabricante/titular de los derechos de propiedad industrial. Basándose en el derecho de importación que un derecho de propiedad industrial confiere a su titular, cabe la posibilidad de que este último se oponga a dicha importación con el fin de mantener mercados independientes. No obstante, si la comercialización del producto en el extranjero por parte del titular del derecho de propiedad industrial, o con su consentimiento, da lugar al agotamiento del derecho de propiedad industrial en el ámbito nacional, también se produce el agotamiento del derecho de importación y, por consiguiente, no puede recurrirse a dicho derecho para impedir la importación paralela.

Vulnera la competencia aquel contrato que obliga al licenciario a no comercializar el producto, en territorios licenciados a otros licenciarios dentro de la Unión Europea, durante un período que exceda al de cinco años y respecto de áreas en las que no haya patentes paralelas. También se vulnera cuando existe una restricción en la libertad del licenciario de servir, en su propio territorio, pedidos de mercancías que puedan exportarse por terceros fuera del territorio o cuando las partes se obligan a dificultar a los usuarios o revendedores la obtención de productos de otros revendedores dentro de la Unión Europea.

La obligación por parte del licenciario de no impugnar la validez de la patente objeto de licencia o, en su caso, el carácter secreto del *know-how*, vulnerará la libre competencia. No está decidido si vulnera la competencia la cláusula que permite al titular rescindir un acuerdo en caso de que el licenciante efectúe tal impugnación (Bellamy y Child, 1992).

Las obligaciones que restringen al licenciatario respecto de la compra, fabricación, uso o venta de productos competidores vulneran la libre competencia, al igual que la obligación impuesta al licenciatario de llevar a cabo investigación y desarrollo independiente.

El suministro exclusivo obliga al licenciatario a comprar las materias primas al licenciante o a quien él designe. Ahora bien, estas obligaciones vulneran la libre competencia. También lo hace la cláusula que recoja que los productos licenciados sólo pueden venderse conjuntamente con otros productos no protegidos por la patente (Bellamy y Child, 1992).

Dentro de los aspectos a considerar cuando finalice el contrato se encuentra lo que ocurrirá con la información confidencial o conocimientos técnicos entregados al licenciatario.

En un contrato de licencia existen distintos aspectos que pueden generar responsabilidades para las partes, tales como defectos en los productos o en la tecnología, en la titularidad del producto o de la tecnología, responsabilidad derivada de acciones legales emprendidas por terceros alegando vulneración de sus derechos de propiedad industrial.

Los defectos en los productos pueden generar lesiones o daños en las personas o bienes. Normalmente será el licenciatario el responsable de los defectos de fabricación o control de calidad inadecuado. También puede ocurrir que el licenciante haya provisto al licenciatario componentes defectuosos caso en el cual debiera responder el licenciante.

No vulneran la competencia las siguientes obligaciones impuestas al licenciatario: producir una cantidad mínima; pagar unos cánones mínimos; restringir la explotación del invento licenciado a uno o más campos técnicos de aplicación cubierta por la patente; no explotar la patente al terminar el acuerdo, en la medida en que la patente esté entonces en vigor o el *know-how* continúe secreto; limitar su derecho de ceder o conceder sublicencias; colocar en el producto una indicación del nombre del titular de la patente o de la patente misma o de la licencia; ayudar a la otra parte en la persecución de las infracciones de los derechos licenciados; observar especificaciones relativas a la calidad mínima de los productos licenciados, siempre que tales especificaciones sean necesarias para una explotación técnicamente satisfactoria de la invención objeto de licencia (Bellamy y Child, 1992).

Por último, puede citarse la obligación que tiene el licenciante de indemnizar al licenciatario en caso de tecnología defectuosa o de resolución de contrato. También se puede prohibir que el licenciatario obtenga tecnología de fuentes distintas a las del licenciante. El licenciatario tiene la obligación de informar sobre vulneraciones locales de las patentes y marcas (Mullerat, 1990).

El licenciante debe supervisar cuidadosamente el cumplimiento del contrato. Incluso aunque no se produzca una inobservancia intencionada de las cláusulas contractuales, se ha descubierto que, con mucha frecuencia, tienen lugar errores en los pagos de regalías y, por lo tanto, han de establecerse procedimientos de información y de auditoría.

Los países en vías de desarrollo tratan de reglamentar la remuneración de la tecnología, junto con la duración de los contratos y las prácticas comerciales restrictivas. Dando por supuesto que la primera preocupación de un país en vías de desarrollo es la adquisición y

el desarrollo rápidos de tecnología avanzada, resulta irónico que los mecanismos de aprobación casi siempre desalienten totalmente la transferencia de tecnología. Entre las prácticas comerciales restrictivas que los países tratan de evitar en los contratos de licencia se encuentran (UNCTC, 1985):

- Adquisiciones obligatorias de materias primas y componentes al licenciante o a los proveedores designados por el licenciante.
- Restricciones relacionadas con el volumen, los precios de venta o de reventa o la organización de la producción.
- Restricciones a cualquier tipo de utilización lícita de productos competitivos o en el uso de tecnología competitiva de manera concurrente.
- Cláusulas que exijan que las mejoras introducidas en la tecnología por el licenciario se transmitan gratuitamente al licenciante, sin ninguna obligación recíproca.
- Cláusulas que exijan al licenciario exportar sus productos a través del licenciante o los agentes designados por él.
- Cláusulas que permitan al licenciante regular o controlar la gestión de la empresa licenciaria.
- Cláusulas que excluyan las leyes y tribunales nacionales a efectos de formulación de demandas judiciales.

3.3.2. Licencia de *know-how*

El contrato de licencia de *know-how* es un negocio jurídico por el que una parte (transferente) se compromete a poner a disposición de la otra (adquirente o receptor) los conocimientos técnicos constitutivos del *know-how* de modo definitivo, desprendiéndose de ellos en todo o parte, o bien se obliga a comunicar dichos conocimientos, posibilitando su explotación por un tiempo determinado, a cambio de una contraprestación.

Las obligaciones del licenciante que queden exentas, a saber, no conceder licencias a otras empresas ni explotar él mismo la tecnología concedida en el territorio, así como la obligación del licenciario de no explotar la tecnología en los territorios reservados al licenciante, tienen una duración no superior a diez años en cada territorio, a partir de la fecha de la firma del primer acuerdo de licencia celebrado por el licenciante para ese territorio. No obstante, si el territorio concedido incluye Estados miembros en los que la tecnología esté protegida por patentes necesarias, la exclusiva dependerá de la vigencia de tales patentes y su duración seguirá el plazo de tal vigencia, incluso si es superior al período de diez años aplicable con carácter general.

La prohibición de no fabricar o usar el producto y no utilizar el proceso, así como realizar ventas activas en el territorio del licenciario, tiene un plazo de diez años, de cinco para comercializar el producto en los territorios protegidos (ventas pasivas). La prohibición de ventas activas puede tener una duración superior, que sería igual al período de vigencia de las patentes necesarias que en el Estado miembro de que se trate proteja la tecnología objeto de licencia de *know-how*. En ambos casos, el plazo empieza a correr a partir de la fecha de la firma del primer acuerdo de la licencia firmado por el licenciante dentro de la Unión Europea con respecto a la misma tecnología (Bellamy y Child, 1992).

Otras cláusulas que se pueden imponer al licenciario incluyen las siguientes obligaciones: a) usar sólo la marca del licenciante o la presentación indicada por éste, siempre que el licenciario pueda identificarse como fabricante del producto, b) utilizar el

producto bajo licencia en la fabricación de sus propios productos, prohibiendo venderlo independientemente, c) no divulgar el *know-how*, d) no ceder la licencia sin el consentimiento del licenciante, e) no explotar el *know-how* después de la finalización del acuerdo, f) respetar especificaciones mínimas de calidad, g) pagar el canon hasta la terminación del contrato, a pesar de que el *know-how* llegue a ser del dominio público excepto si viola el acuerdo el licenciante y h) fabricar una cantidad mínima de productos.

El licenciataria puede continuar usando el *know-how* a la terminación del acuerdo si ha pasado a ser del dominio público por causa distinta a que el licenciataria haya infringido sus obligaciones. No puede obligarse al licenciataria a aceptar especificaciones de calidad salvo si son necesarias para garantizar que la producción realizada se ajuste a los niveles de calidad respetados por el licenciante y por otros licenciarios. No se puede impedir la prohibición de impugnar el carácter secreto del *know-how*.

Únicamente se admite la prórroga automática de la licencia de *know-how* en caso de comunicación ulterior de mejoras si el licenciataria puede rechazarlas o que cada parte pueda poner fin al acuerdo al expirar el período inicial y, luego, por lo menos cada tres años. Se permite al licenciante poner fin a la exclusividad del licenciataria y no comunicarle mejoras si éste emprende cualquier actividad competitiva.

El licenciataria tiene la obligación de ceder derechos de mejoras al licenciante. No obstante, no será admisible la obligación de ceder, total o parcialmente, al licenciante los derechos sobre las mejoras o nuevas aplicaciones de la tecnología concedida, ni la de conceder al licenciante una licencia exclusiva sobre mejoras o nuevas aplicaciones, si con ello se impide al licenciataria utilizar sus propias mejoras o conceder licencias a terceros, siempre que, además, tales mejoras sean separables del *know-how* del licenciante o no lo revelen respectivamente. Si el acuerdo contiene una prohibición de uso del *know-how* a su terminación, no podrá obligarse al licenciataria a conceder al licenciante licencias de mejoras que no sean separables del *know-how* del licenciante por un plazo de vigencia superior al de la licencia primitiva (salvo rescisión del acuerdo por incumplimiento del licenciataria).

4. FRANQUICIA

La franquicia es un conjunto de derechos de propiedad industrial, intelectual y/o capacidades específicas experimentadas y superiores a las de la competencia, susceptibles de ser cedidas a un tercero mediante un acuerdo contractual. Normalmente también se utiliza el término franquicia para designar al acuerdo. El acuerdo de franquicia es un método de hacer negocios por el que una empresa, el franquiciador (o franquiciante), otorga a otra empresa independiente, el franquiciado, el derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos y/o servicios, a cambio de una contraprestación económica denominada canon. El acuerdo entre ambas partes, limitado en el tiempo, normalmente se recoge en un contrato que contiene los derechos y obligaciones de los firmantes. Dicho contrato comprende, por lo menos: a) el uso de una denominación o rótulo común y una presentación uniforme de los locales y/o de los medios de transporte objeto del contrato, b) la comunicación por el franquiciador al franquiciado de un modelo de negocio (que se concreta normalmente en un Manual de Operaciones), c) la prestación continua por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial o técnica durante la vigencia del acuerdo y d) la contraprestación económica del franquiciado al franquiciador. El contrato suele tener una duración a largo plazo, sobre

todo si la puesta en práctica de la franquicia requiere de inversiones en activos específicos. No obstante, si se apoya básicamente en el nombre comercial, parece deseable que sea a corto plazo y renegociable (Brickley y Dark, 1987).

El franquiciador es el iniciador de una ‘red de franquicia’, constituida por los establecimientos propios y los establecimientos de los franquiciados, cuya perennidad desea asegurar. Franquiciador y franquiciado tienen un interés común por el éxito de la franquicia. El primero lo desea porque beneficia el desarrollo de toda la red de franquicia y el segundo porque es el propietario del negocio. Por ello, un fracaso comercial haría perder su dinero al franquiciado y, al mismo tiempo, podría dañar indirectamente la reputación de la red, perjudicando al franquiciador.

El franquiciador debe ser capaz de transmitir a cada uno de sus franquiciados los conocimientos, la experiencia y la metodología necesarios para poder reproducir exactamente el negocio original. Cuanto más sencillo sea este proceso, más garantías tendrá el franquiciador de que el franquiciado comprenderá y será capaz de llevarlo a cabo.

El conocimiento codificado se transfiere en el Manual de Operaciones, que contiene por escrito y claramente explicado el método con el que se desarrollará el negocio. El Manual probablemente estará protegido por un *copyright* (de ahí su necesidad de realizarse por escrito y no de forma oral), por lo que será parte esencial del sistema legal con el que el franquiciador protege sus ideas, sistemas y secretos comerciales. Este procedimiento abarata el control de un conjunto de unidades dispersas. La formación y la asistencia al franquiciado permiten transmitir, al menos parcialmente, el conocimiento tácito. Esta formación debe cubrir dos aspectos fundamentales del negocio (Mendelsohn, 1985):

- En primer lugar, la formación empresarial básica que el franquiciado debe recibir. Aquí se incluye formación en cuanto a cómo llevar la contabilidad del negocio, selección y dirección del personal, funcionamiento general del negocio y sistemas de documentación necesarios para manejarlo, así como la formación mínima que permita al franquiciado resolver problemas menores que le puedan surgir.
- En segundo lugar, el franquiciado recibe formación en los detalles operativos del negocio.

La franquicia ofrece al consumidor la garantía de un producto homogéneo. Para ello, el franquiciador proporciona al franquiciado toda la asistencia técnica o comercial necesaria, antes y después de que comience su actividad, para que el negocio se lleve exactamente igual que lo hace el franquiciador y, de este modo, el consumidor final del producto o servicio no perciba diferencia alguna entre los distintos puntos de venta de la red. Se trata de conseguir que los establecimientos sean homogéneos y proporcionen un producto o servicio de alta calidad, ya que una de las claves del éxito comercial radica en el hecho de que la marca de la cadena proporcione certidumbre al consumidor (Rubin, 1990), lo cual le beneficia permitiéndole ahorrar costes de búsqueda.

El franquiciador transfiere conocimiento mediante la permanencia del franquiciado en centros piloto, que son establecimientos en funcionamiento, donde pueden observar procesos reales. También cuando especialistas de la central ayudan al franquiciado en la puesta en práctica del negocio. De hecho, el franquiciador y el franquiciado mantienen una relación constante y una colaboración mutua. El franquiciador debe introducir y proporcionar asistencia al franquiciado en la creación y mejora del negocio durante la vigencia del contrato, sin que ello implique que este último pierda su independencia en la

gestión. En este sentido, se puede decir que la diferencia entre un franquiciado y otra persona que desarrolle un negocio de forma independiente estriba, sobre todo, en la previa preparación y formación recibida por el franquiciado, así como en la existencia de una organización que le va a proporcionar la necesaria asistencia técnica y formación continuadas mientras el negocio esté funcionando. En contrapartida, el franquiciado ha de seguir en todo momento las normas propias del concepto de negocio que desarrolló el franquiciador y que avalan su viabilidad y, a ser posible, debe colaborar con sus ideas y experiencia en la mejora de la franquicia.

LECTURA 8: ABRIR UNA FRANQUICIA

Localizar un sector y una marca de éxito en el que desarrollar sus habilidades y gustos empresariales son las premisas para convertirse en franquiciado. Un camino no exento de dificultades.

Colgar el cartel de abierto en la puerta de su propio negocio es el objetivo de los emprendedores que deciden convertirse en franquiciados de una marca. Para lograrlo, existen varios obstáculos que hay que superar. Para que no se produzcan resbalones Expansión&Empleo ha reunido las recomendaciones de las firmas expertas en el sector.

ELECCIÓN DEL SECTOR. Evitar los que están de moda –restauración y textil– y apostar por aquellos de futuro que aporten dinamismo al mercado.

ESCOGER UNA MARCA. Valorar la experiencia de la compañía franquiciadora (propietaria de la marca), el reconocimiento de la marca y recoger la opinión de al menos dos franquiciados para contrastar experiencias. Preguntarles sobre la rentabilidad de la marca, cuáles son los ingresos medios por cliente –a veces un local repleto no es sinónimo de negocio rentable– y el apoyo que les ha prestado la central –empresa franquiciadora y propietaria de la marca– antes, durante y después de la apertura del negocio.

FIRMA DEL CONTRATO CON EL FRANQUICIADOR. Solicitar un período de tiempo para poder leer cada línea del documento. Mirar con lupa aspectos como la relación entre la duración del contrato y el período de amortización del negocio, las opciones de salida en caso de rescisión del acuerdo y qué criterios se han tenido en cuenta para fijar la zona de exclusividad –no existe otro local de la misma marca–. No olvidar el coste de las obras de acondicionamiento de local y cuánto supone este en la inversión total.

BÚSQUEDA DEL LOCAL. La ubicación es uno de los factores de éxito y los centros comerciales no siempre garantizan la afluencia de clientes.

OBRAS DE ACONDICIONAMIENTO. Estudiar varios presupuestos y valorar el proyecto llave en mano que ofrecen algunas marcas: suele ser más caro pero elimina quebraderos de cabeza, ya que el negocio queda listo para la apertura de una vez.

SELECCIÓN DEL PERSONAL. Solicite asesoramiento al franquiciador en cuanto a contratación y salarios. Asegúrese que estén en línea con los recogidos en el *dossier* que se entrega en la firma del contrato.

FORMACIÓN. Los programas incluyen una parte teórica –previa a la apertura– y otra práctica –tras la misma– y suelen durar de dos a cinco días. Compruebe que la central va a formarle cada vez que lanza un nuevo producto, contrate nuevos empleados o quiera realizar un curso específico relacionado con los cambios del negocio.

COSTES FIJOS. El franquiciado debe realizar un análisis pormenorizado de los costes fijos que supone abrir una tienda en cadena. Muchas firmas le eximen del pago de un canon sobre las ventas o establecen una cantidad fija con el objetivo de evitar una penalización sobre el volumen de ventas. La mayoría cobra también una cantidad fija por los gastos de publicidad. El emprendedor debe estudiar las necesidades de plantilla de cada establecimiento, que pueden ser decisivas para elegir o descartar un negocio.

GESTIÓN DEL STOCK. El franquiciado necesita conocer si la central le obliga a tener un almacén con un mínimo de mercancía, si se trabaja sobre pedido o qué fórmulas existen para gestionar el producto. Además, el franquiciado debe analizar las condiciones de pago que le resulten más cómodas.

Fuente: Lezaun, M. y Mateos, M. (2006): “Abrir una franquicia paso a paso”, *Expansión*, 21 y 22 de octubre, pp. 3.

La franquicia crea la impresión a los ojos del público de que está operando con un único negocio. Esto implica que la relación interna entre franquiciador y franquiciado está

caracterizada por el grado de uniformidad, establecida a través del control interno continuo ejercido por el franquiciador.

El franquiciado⁵ utilizará el sistema de identificación visual desarrollado por el franquiciador, que incluye la denominación o rótulo común, presentación uniforme de los locales tanto en lo referente a la fachada como a la distribución interna, logotipo, mobiliario, medios de transporte e incluso comportamiento y modales del personal (Johnson, 1992).

El franquiciador⁶ establece restricciones al comportamiento y supervisa la calidad de los servicios y los establecimientos de sus franquiciados. El franquiciador, mediante inspección, reuniones y seminarios periódicos, debe mantener el contacto con el franquiciado y promover los procesos de reciclaje que sean necesarios. El franquiciador ejercerá, pues, un control económico y verificará que el franquiciado dirige el negocio de la manera acordada y cumpliendo las reglas de funcionamiento de la franquicia. El control del franquiciado puede abarcar los productos vendidos, los precios, las condiciones del local, los inventarios, el personal, la contabilidad y la auditoría. No obstante, también se debe procurar que los franquiciados mantengan contacto unos con otros, comunicándose los éxitos y problemas. Por ello, es frecuente que una franquicia disponga de un boletín informativo, en el que se relatan las experiencias y éxitos de los franquiciados, se les marcan objetivos y se establece un intercambio de sugerencias (Mendelsohn, 1985).

El franquiciado es el propietario del negocio y, por tanto, quien realizará la inversión inicial para su puesta en marcha (en algunos casos, el franquiciador también participa en la inversión inicial del negocio). Asimismo, el franquiciado será responsable de los medios humanos y financieros que contrata y ante terceros de los actos realizados en la explotación del negocio.

El franquiciado estará obligado a colaborar con lealtad al éxito de la red a la que se ha adherido, compensará al franquiciador por el derecho adquirido y mantendrá la confidencialidad del conocimiento del negocio. El franquiciado podrá abonar un canon inicial, un canon de mantenimiento y normalmente un canon de publicidad. El canon inicial o derecho de entrada para acceder al negocio suele ser una cantidad fija que se realiza en un pago único y está relacionada con los gastos en que ha incurrido el franquiciador durante el proceso de selección, asistencia y preparación de la franquicia para la puesta en marcha del nuevo establecimiento. Muchos sistemas de franquicia incluyen la compra por parte del franquiciado de un paquete de franquicia que comprende distintos elementos –material de formación, servicios previos a la puesta en marcha junto a suministros y equipos–, que le sitúan en condiciones de poner en marcha el negocio (Mendelsohn, 1985). La evidencia empírica pone de manifiesto que la probabilidad de que un negocio sea explotado en régimen de franquicia disminuye al aumentar el volumen de inversión requerida (Brickley *et al.* 1991).

El canon de mantenimiento o pago periódico se suele componer de dos partes de naturaleza distinta: una cuota por la marca y signo concedidos y la remuneración de la asistencia técnica. Aunque existen varias modalidades de pago, las más corrientes son: un

⁵ Véase: Asociación Española para el Desarrollo y Defensa del Franquiciado (AEDEF): www.aedef.com

⁶ Véase: Asociación Española de Franquiciadores (AEF): www.franquiciadores.com

porcentaje sobre las ventas brutas del franquiciado o un porcentaje sobre las compras. En algunos casos se establece una cuota mínima, aunque no es habitual y no se recomienda. El porcentaje sobre las ventas es lo más lógico, ya que permite al franquiciado saber siempre lo que va a tener que abonar, cómo calcularlo y el franquiciador no le va a exigir otras remuneraciones (Mendelsohn, 1985). Este canon de mantenimiento (o cuota de continuidad) varía entre el 4 y el 8 por ciento de las ventas (Bond y Bond, 1992).

Algunas franquicias, fundamentalmente las que comprenden la venta de productos con marca registrada, incluyen en el acuerdo la obligación de adquirir los productos directamente del franquiciador, o bien de un proveedor determinado. En el primer caso, el franquiciador obtiene su beneficio en el precio que cobra por el producto, con frecuencia recargado en tanto o más de lo que recibiría mediante una cuota de continuidad. Si la operación se hace a través de un fabricante independiente, éste compensa al franquiciador con una comisión razonable (Johnson, 1992). En estas situaciones, no hace falta la firma de un contrato, ya que si el franquiciado no cumple con lo estipulado, el franquiciador interrumpirá el suministro del producto obligando al franquiciado a cerrar el negocio.

Una de las grandes ventajas de la red de franquicias es el uso por parte de todos los establecimientos de un nombre, emblema y fachada común, como si cada uno de ellos fuera una filial. La publicidad y la promoción contribuyen a fortalecer la imagen de la franquicia. En los casos en que el franquiciador asume entre sus obligaciones la publicidad y promoción de la compañía, existen tres alternativas para cubrir el coste de tales actividades (Mendelsohn, 1985):

- El franquiciador carga al franquiciado un canon de publicidad, es decir, una suma convenida, un porcentaje sobre sus ingresos brutos, adicional al canon de mantenimiento.
- En el canon de mantenimiento va incorporada una aportación para este capítulo de publicidad y promoción.
- El franquiciador lleva a cabo actividades en la forma y volumen que considera apropiado, sin exigir aportación alguna de los franquiciados.

Cuando las actuaciones del franquiciador repercuten débilmente en la mejora de la demanda de la zona, el incentivo del franquiciado disminuye y el nivel de conflicto en la cadena aumenta debido al peso del canon de publicidad, que únicamente propicia una disminución de los beneficios percibidos por el franquiciado. En cambio, cuando se percibe una situación de mejora en la demanda, la disposición a pagar dicho canon aumenta (Mathewson y Winter, 1985).

La franquicia es un sistema sumamente interesante para fomentar la creación de empresas y favorecer la aparición de nuevas ideas empresariales. La utilizan personas que no quieren correr los riesgos que conlleva tener un negocio independiente, aquéllos que prefieren que les digan qué hacer, más que decidir por sí mismos. Por otra parte, está claro que, como en cualquier actividad económica, lo que motiva una franquicia es la perspectiva de obtener beneficios.

Al crear una empresa hay que hacer frente a numerosos problemas. Durante la etapa de lanzamiento y aprendizaje del nuevo negocio el empresario tiene que afrontar elevados riesgos y realizar importantes inversiones que, en muchas ocasiones, no proporcionan el rendimiento esperado, dada su inexperiencia y las dificultades que conlleva hacerse un hueco en cualquier mercado. Ahora bien, la tasa de fallos de los franquiciados es más baja

que la de otras empresas recién creadas. De acuerdo con el Departamento de Comercio Estadounidense, el 38% de las empresas pequeñas que inician su negocio en Estados Unidos de forma individual fracasan en el primer año. Mientras que de las que lo hacen bajo contrato de franquicia, sólo un 3% no logra salir a flote en mismo período. En un intervalo de cinco años, el índice de fracasos de las pequeñas empresas alcanza el 77%, mientras que el de los franquiciados es del 8% (Bond y Bond, 1992). En suma, la franquicia, además de reducir en cierta medida el riesgo competitivo, permite que personas sin experiencia empresarial puedan emprender su propio negocio con unas ciertas garantías de éxito.

Toda franquicia, antes de ser explotada, debe probarse en el mercado mediante la puesta en marcha de varios prototipos o unidades piloto. Las funciones de las unidades piloto consisten en someter la franquicia a la realidad empresarial y medir la eficacia de los distintos componentes de su actividad, con el objeto de identificar y definir las variables que afectan más significativamente a la viabilidad del negocio y comprobar que configura un *know-how* original susceptible de ser transmisible. La franquicia es una técnica de reproducción, apta únicamente para aquellos negocios que tengan unas condiciones mínimas para poder ser explotados en otras zonas geográficas. No es factible conseguir una franquicia de éxito cuando tratamos con un negocio localista o cuyo éxito se produce por una conjunción de características excepcionales o por la habilidad específica de una persona o equipo humano. En definitiva, las denominadas unidades piloto tienen por objetivo determinar las posibilidades del negocio, la validez de la idea y los posibles errores que será necesario corregir, antes de la expansión definitiva. Se defiende la fórmula francesa 3x2, es decir, un negocio puede ser considerado una franquicia cuando ha sido probado en tres tiendas propias, situadas en ciudades distintas, durante dos años consecutivos (Ortiz de Zárate, 1993).

El excesivo grado de formalización de la franquicia no genera un clima adecuado para la innovación. Por ello, la matriz suele experimentar nuevas ideas en establecimientos propios. No obstante, los franquiciados pueden proporcionar ideas a la matriz. Ésta las prueba en algún establecimiento propio y, si funcionan, persuade a toda la red para que las adopten en sus respectivas unidades aportando toda la información y documentación que prueben la supewrioridad de la mejora.

Las principales ventajas para el franquiciador son las siguientes (Mendelsohn, 1985): a) conseguir un beneficio razonable sin complicarse en los problemas de gestión diarios, b) crecimiento exponencial con personal ajeno y mínimo desembolso de capital, c) tener una rápida cobertura del mercado, d) explotar mercados de difícil acceso, e) conseguir una dirección más motivada (el franquiciado estará más interesado que un encargado en el éxito de la empresa), f) aprovechamiento máximo de las economías de escala, g) reducir la necesidad de disponer de buenos mandos intermedios y de establecer controles directos, como sería preciso en el caso de la cadena propia, h) revalorizar la marca gracias a la difusión de la red e i) establecer un sistema de información sobre el mercado vía franquiciados.

Entre los inconvenientes para el franquiciador destacan, principalmente, los siguientes (Mendelsohn, 1985): a) reducción de la calidad del producto (para ganar más dinero) por parte del franquiciado; b) falta de atención de los franquiciados a las oportunidades del negocio; c) surgimiento de desconfianza entre las partes; d) creación de un futuro competidor en la persona del franquiciado; e) error en la elección del franquiciado (no es

competente, etc.); f) falta de cooperación del franquiciado (para decorar el local, etc.); g) utilización de la franquicia como parte de otro negocio mayor del propio franquiciado; h) menores ganancias que en el caso de la inversión directa; i) declaración incorrecta de los ingresos por parte del franquiciado; j) incremento de la complejidad en la comunicación con todas las unidades franquiciadas y k) eliminación del control directo acerca de las decisiones tomadas a nivel local, al no ser la relación franquiciador-franquiciado de estricta dependencia jerárquica.

<i>Licencias</i>	<i>Franquicias</i>
1. Normalmente se emplea el término regalías o royalties.	1. El término que se considera más adecuado es el canon de gestión
2. Normalmente los elementos son productos, incluso un solo producto.	2. Incluye todo el negocio, los conocimientos técnicos especializados, los derechos de propiedad intelectual o industrial, los fondos de comercio, las marcas comerciales, los contactos comerciales (las franquicias son generales, mientras que las licencias se refieren únicamente a un aspecto particular del negocio).
3. Las licencias suelen ser adquiridas por empresas firmemente asentadas.	3. Suele ser una situación de nueva empresa en lo que respecta al adquiriente de la franquicia.
4. En los contratos de licencia son habituales los periodos de 16 a 20 años, especialmente en los casos en que se refieren a conocimientos técnicos especializados, derechos de autor y marcas comerciales. Los periodos son similares para las patentes.	4. El contrato de franquicia dura normalmente cinco años, y en algunas ocasiones llega a los diez. Las franquicias se renuevan habitualmente.
5. Los licenciarios suelen ser autoselectivos. Casi siempre son empresas asentadas, y pueden demostrar que se encuentran en una buena posición para gestionar la licencia de que se trate. Un licenciario normalmente puede transferir su licencia a otra empresa filial, y en ocasiones a alguna independiente, dando pocos informes al licenciante original, o no dándolos en absoluto.	5. El franquiciado es elegido muy selectivamente por el franquiciador, y su sustitución después de un periodo de tiempo la controla el franquiciador.
6. Normalmente, tienen que ver con productos específicos que ya existen, y las ventajas que obtiene el licenciario acerca de las investigaciones en curso del licenciante son muy escasas	6. Se supone que el franquiciador traspasará al franquiciado los resultados de su programa de investigación en curso como parte del acuerdo.
7. La concesión de licencia no va a ningún fondo de comercio ya que éste lo conserva absolutamente el licenciante.	7. A pesar de que el franquiciador retiene la mayor parte de su fondo de comercio, el franquiciado se lleva una parte determinada del mismo.
8. Los licenciarios gozan de un amplio margen de negociación en cuanto a las regalías. Como elementos de negociación, pueden emplear su fuerza comercial, y su posición establecida en el mercado.	8. Hay una estructura estándar de cánones y cualquier alteración en un sistema de franquicia dado provocaría confusión y conflictos.

Figura 4: Diferencias entre licencias y franquicias (Perkins, 1987)

Las principales ventajas para el franquiciado son (Mendelsohn, 1985): recibir un programa de entrenamiento y formación preparado por el franquiciador; acceder a un negocio acreditado y de resultados satisfactorios; abrir un negocio con un nombre y una reputación asentados en el mercado; asumir un riesgo menor que si se instalara independientemente; obtener economías de escala compartidas (publicidad a escala nacional y negociación global del volumen de comprar, entre otros); disponer de un personal operativo especializado, proporcionado por el franquiciador, para ayudarle en la resolución de los diversos problemas que se le presenten; beneficiarse de la I+D del franquiciador; acceder a la información que posee el franquiciador; disponer de mayores facilidades y mejores condiciones en la adquisición y arrendamiento de locales y equipos; disponer de un acceso más fácil a la financiación y en mejores condiciones, al estar la franquicia avalada por la imagen y la solvencia de la cadena.

Las principales desventajas para el franquiciado son (Mendelsohn, 1985): estar sometido a un proceso de control impuesto por el franquiciador; abonar las cuotas de la franquicia; obtener una franquicia de mala calidad; incapacidad del franquiciador para mantener los servicios que el franquiciado pueda necesitar; restricción de los derechos a disponer del propio negocio, tales como posibles limitaciones a la venta o traspaso del negocio; depender excesivamente del franquiciador; soportar posibles errores cometidos por el franquiciador y que repercuten en el buen nombre del negocio del franquiciado; no ser propietario del nombre y marcas comerciales.

Tipos de franquicia. Atendiendo a su objeto la franquicia puede ser de tres tipos: industrial (o de producción), de distribución o de servicios. En la franquicia industrial (o de producción) el franquiciado queda autorizado a fabricar, siguiendo las indicaciones del franquiciador, los productos que vende con la marca del franquiciador. En ocasiones, el franquiciador se reserva el secreto de la composición de algún componente del producto, que suministra en exclusiva al franquiciado (por ejemplo, el jarabe de la Coca Cola). Resulta especialmente interesante cuando el coste del transporte grava en gran medida el producto o la calidad de éste puede verse menoscabada por aquél, por lo que las unidades de producción han de multiplicarse, repartidas estratégicamente por todo el territorio.

En la franquicia industrial la parte relacionada con la fabricación se asemeja a una licencia, siendo la diferencia que el licenciante controla la manera en que el licenciataria utiliza las patentes, el *know-how* o las marcas, pero carece de control sobre el formato comercial o la manera en que el licenciataria lleva su negocio, mientras que el franquiciador también ejerce un control detallado sobre la forma en que el franquiciado conduce su unidad (la figura 4 recoge las principales diferencias entre licencias y franquicias).

En la franquicia de distribución el franquiciador fabrica o compra los productos a otros fabricantes o proveedores para posteriormente revenderlos al franquiciado con su marca para que los comercialice en un establecimiento dotado de los signos distintivos del franquiciador. El establecimiento del franquiciado es simplemente un canal a través del cual fluyen a los clientes los productos portadores de la marca del franquiciador. Existen, en general, dos grandes tipos:

- El franquiciador es un fabricante que, junto con el sistema de franquicia, suministra sus artículos al franquiciado para que éste los venda al público.

- El franquiciador no fabrica, pero, o bien se hace fabricar en exclusiva, o constituye un catálogo o surtido (también en exclusiva) que cede a los franquiciados, pudiendo actuar él mismo como intermediario de las compras.

En las franquicias de servicio se transmite junto con el nombre y prestigio de la marca del franquiciador la forma de prestar un servicio a la clientela. Estas franquicias tienen algunos rasgos específicos:

- Son fácilmente imitables, por lo que precisan de una definición clara y delimitada de su saber hacer y una constante renovación del mismo.
- Requieren una asistencia muy fuerte del franquiciador para evitar, por la vía de la continua renovación del sistema, las tendencias lógicas del franquiciado a independizarse una vez que crea conocer el método.
- Cuanto más rápidamente se extienda por un territorio determinado, menos posibilidades de imitación tendrá.

Atendiendo al lugar en que se desarrolla la franquicia tenemos la franquicia corner y el master franquicia.

La franquicia corner es una variedad de franquicia en la que se comparte un espacio del local con otra marca que, normalmente, explota un negocio complementario. En este caso, no se da la exclusividad del establecimiento.

Se llama franquicia principal o máster franquicia aquella que se desarrollará y extenderá en un país, comunidad o región determinada, mediante la cesión de derechos para hacerlo, concedidos por el franquiciador a un franquiciado llamado franquiciado principal, y que tendrá en el territorio pactado para el desarrollo de la máster, el papel de franquiciador, pudiendo por lo tanto captar en su mercado franquiciados para el cumplimiento de los compromisos cerrados en el contrato de máster franquicia.

Franquicia internacional. La franquicia es un medio de penetración en los mercados internacionales⁷, si bien hay que tener presente una serie de problemas, que, a veces, son consecuencia inmediata de las políticas que imponen los gobiernos de los países destino.

Probablemente un esquema o concepto de franquicia no funcionará exactamente de la misma manera en dos países. Los mercados, la gente, los hábitos y las costumbres son diferentes. Todo ello debe estudiarse y tenerse en cuenta. Si ya era importante establecer una operación piloto antes de establecer la franquicia nacional, tanto o más importante será que, al tomar la decisión de acudir al mercado internacional, se empiece también con una operación piloto que permita probar la adecuación necesaria de la franquicia para que resulte eficaz su transición a otro mercado. Son muchos los factores a tener en cuenta al establecer esta operación piloto, no sólo los referidos a la disponibilidad de los equipos necesarios y a las diferencias técnicas en la especificación y capacidad de los mismos (Mendelsohn, 1985).

⁷ Véase: Asociación Internacional de Franquicia (IFA): www.franchise.org y Federación Europea de Franquicia (EFF): www.efffranchise.com

En un estudio sobre los problemas a los que tuvieron que hacer frente las empresas norteamericanas que establecieron franquicias en países extranjeros, Walker y Etzel (1973) identificaron los siguientes: restricciones legales o gubernamentales (59,6%), dificultades para encontrar suficientes franquiciados cualificados (44,2%), falta de suficiente inversión inicial (36,5%), dificultad para controlar a los franquiciados (36,5%), dificultad para rediseñar el paquete de franquicia y hacerlo más atractivo a los franquiciados extranjeros (28,8%) y obstáculos relacionados con la protección de las marcas comerciales o con los derechos de autor (28,8%). De hecho, una investigación constata que la proximidad física y cultural son los dos criterios más utilizados por las empresas en la elección de los mercados internacionales para establecer franquicias (Preble y Hoffman, 1995).

4.1. Análisis del contrato de franquicia

Entre las cláusulas que recoge el contrato de franquicia⁸ destacan las siguientes. La cláusula de exclusividad territorial confiere al franquiciado el derecho de utilizar la marca en un establecimiento de su propiedad, situado en un territorio geográfico determinado. Son válidas las cláusulas de no competencia que se extienden hasta un período razonable (máximo un año) después de la expiración del contrato, si están limitadas al territorio exclusivo del franquiciado. Sin embargo, esta cláusula es más propia de las franquicias que no requieren de una formación importante (Rubin, 1978).

El franquiciado puede ser obligado a comprar *inputs* del franquiciador o de proveedores aprobados, aunque este requerimiento varía de un contrato a otro (Rubin, 1978). Esta cláusula tiene varias explicaciones: generar economías de escala, cobro de comisiones y control de calidad. Ahora bien, no se podrá impedir, sin vulnerar la libre competencia, la utilización de accesorios de recambio de marcas diferentes o el abastecimiento de productos cuando se adecuen a los niveles mínimos y razonables de calidad establecidos por el franquiciador.

El franquiciado sólo puede explotar la franquicia a partir de los locales objeto del contrato (no se puede cambiar de local) y tiene prohibido buscar clientes fuera del territorio señalado (venta activa), lo que no impide al franquiciado vender los productos o prestar los servicios a usuarios finales en razón del lugar de residencia de éstos, aunque estén fuera del territorio contractual. Tampoco se puede impedir que el franquiciado no venda a revendedores que vayan a distribuir el producto en otros territorios.

El franquiciado no puede fabricar, vender o utilizar productos competidores a los que sean objeto del contrato de franquicia, tanto dentro de su propio territorio como en el territorio de otro miembro de la cadena de la franquicia. En algunos casos se le autoriza a vender otros productos o a desarrollar actividades secundarias, si no hacen la competencia al franquiciador. Existen razones económicas que justifican las cláusulas de exclusividad: a) evitar efectos *free rider* (los productos adicionales que vende el franquiciado se benefician de la publicidad que hace el franquiciador y que lleva a la gente a comprar en la franquicia) y b) evitar deterioros en la imagen de marca, ya que, si los productos adicionales del franquiciador son de peor calidad, la imagen de marca de la franquicia puede deteriorarse.

⁸ Véase el artículo 1 del Reglamento (CEE) número 4087/88 de la Comisión de 30 de noviembre de 1988 relativo a la aplicación del apartado 3 del artículo 85 del Tratado relativo a categorías de acuerdos de franquicia.

El franquiciado no podrá ceder o transmitir sus derechos sin la autorización previa y por escrito del franquiciador, debiendo explotar la franquicia por él mismo. En consecuencia, las cláusulas del contrato deberán recoger los derechos de los franquiciados a vender la franquicia y de los herederos a heredar el negocio.

Si es un tercero quien fabrica los bienes del franquiciador objeto de la franquicia, los puede vender en el territorio concedido al franquiciado.

El franquiciado se compromete a no divulgar a terceros, ni durante el contrato ni a su terminación, el *know-how* comunicado por el franquiciador ni usarlo para otros fines, salvo que éste se hubiera hecho público por medios distintos a una infracción por parte del franquiciado de las obligaciones del contrato.

El franquiciado debe comunicar la experiencia obtenida, concediéndole al franquiciador y a los demás franquiciados una licencia no exclusiva si fuera preciso, si bien las innovaciones y mejoras introducidas por el franquiciado no se someterán a la obligación de cesión libre de cánones a favor del franquiciador.

Otras obligaciones que puede imponer el franquiciador al franquiciado, sin que se vulnere la libre competencia, son las siguientes: a) defensa de su propiedad industrial o intelectual, b) no adquirir participaciones en empresas competidoras que le confieran poder para influir en su conducta, c) máxima diligencia en las ventas, d) vender una gama mínima de productos, e) alcanzar un mínimo de ventas, f) mantener unas existencias mínimas, g) disponer de un servicio posventa, h) pagar al franquiciador o destinar una parte de los ingresos para publicidad e i) respetar la calidad de los productos vendidos o utilizados.

Si el franquiciador obliga al franquiciado a prestar garantía por sus productos, esta obligación se extenderá, asimismo, a los productos suministrados por cualquier miembro de la red franquiciada -u otros distribuidores que apliquen una garantía similar- en la Unión Europea.

No se puede impedir al franquiciado impugnar los derechos de propiedad industrial o intelectual que forman parte de la franquicia. El franquiciador puede resolver el contrato en caso de impugnación.

5. SUBCONTRATACIÓN AVANZADA (COMAKERSHIP)

El enfoque convencional de la subcontratación, de carácter abiertamente competitivo y de confrontación con los proveedores o subcontratistas, tradicionalmente característico de las empresas occidentales, contrasta con otro modelo de relaciones industriales, muy arraigado en la empresa japonesa, bajo el que los proveedores se consideran socios o colaboradores de la empresa en la tarea de mejorar sus ventajas competitivas⁹. En este caso, las relaciones son de cooperación y se establecen sobre unas bases de confianza y estabilidad a largo plazo. Este tipo de relaciones de colaboración con los proveedores, con origen en los sistemas de producción *just in time*, reciben la denominación de subcontratación avanzada o cooperativa (*comakership*). La figura 5 recoge las diferencias existentes en las relaciones de una empresa con sus proveedores, según el concepto de competencia (enfoque convencional) y de cooperación (subcontratación avanzada).

⁹ Para una ampliación de este acuerdo de cooperación puede consultarse Fernández *et al.* (2003).

A continuación, se analizan las tendencias actuales en la subcontratación avanzada o cooperativa: 1) intensificación de las relaciones a largo plazo con los proveedores, 2) reducción del número de subcontratistas o proveedores directos, 3) colaboración en el diseño y la mejora de la calidad de los componentes, 4) recepción de las mercancías de forma frecuente y en pequeños lotes y 5) gestión del transporte por parte del contratista.

La primera característica es el mantenimiento de unas relaciones intensas a largo plazo entre contratista y subcontratista. Los altos niveles de cooperación requieren intercambios de información particularmente intensos, frecuentes y multilaterales, que, a su vez, constituye la base de una acción colectiva. En este sentido, casi todas las relaciones entre el proveedor y el contratista se desarrollan dentro del contexto de un ‘contrato básico’, que recoge el compromiso adquirido por ambas partes de trabajar juntos a largo plazo y en el que se establecen las reglas para determinar los precios, asegurar la calidad y garantizar el suministro de los materiales contratados.

En consecuencia, el sistema de fijación de precios es completamente distinto al que predomina bajo el enfoque convencional de subcontratación. La empresa principal fija un precio tentativo para el producto final y, posteriormente, analiza, junto con el proveedor, la forma de fabricar ese producto a ese precio, de tal forma que ambos obtengan un beneficio razonable. Igualmente, se anima a los proveedores a conseguir mejoras en el componente cambiando el diseño o aumentando la productividad con objeto de potenciar la competitividad del producto final. Ahora bien, contratista y subcontratista comparten los beneficios derivados de sus actividades conjuntas, ya que el proveedor retiene una parte de los mismos. Esta medida constituye un importante incentivo para que el proveedor realice mejoras rápidas y continuadas en sus procesos de producción. También se anima a los diferentes proveedores para que colaboren entre ellos para mejorar el proceso de diseño de un componente.

Característica	Relación competitiva (occidental)	Relación cooperativa (just in time)	Consecuencia de la relación cooperativa
Evaluación del proveedor	Precio. Se acepta 2 por ciento defectuosos	Énfasis en la calidad del producto, plazo de entrega y precio. No se aceptan porcentajes de defectos	Los proveedores ponen más énfasis en la calidad del producto
Selección del proveedor	Dependencia de múltiples fuentes de suministro para un componente dado	Fuente única de suministros para un componente dado en áreas geográficas próximas con contratos a largo plazo	Frecuentes visitas a la fábrica del proveedor por personal técnico para ayudarle en la mejora de la calidad
Especificación del producto	Especificaciones detalladas y rígidas. El proveedor no tiene libertad para hacer cambios	Se comentan a grandes rasgos las especificaciones finales del producto. Se anima al proveedor a ser innovador	Los proveedores tienen más discrecionalidad en métodos de diseño y fabricación del producto
Negociación y proceso de oferta	Precio más bajo posible. Contratos a corto plazo	Alcanzar calidad del producto. Contratos a largo plazo. Reducir el número de proveedores. Hacer análisis del valor para reducir precios. Precio justo	Los proveedores se comprometen a reducir costes y aumentar calidad
Dimensión del lote de compra	Compra en grandes lotes con pocas entregas	Compra en pequeños lotes con entregas frecuentes	Detección rápida y corrección de defectos. Reducción de <i>stocks</i>
Inspección de recepción	Responsable comprador	Responsable proveedor. Se les otorga un certificado de calidad a los proveedores fiables. Objetivo: eliminar mala calidad	La calidad en la fuente es más efectiva y menos costosa
Transporte	Responsabilidad del vendedor. Localización proveedor lejana	Responsabilidad del comprador. Localización proveedor próxima. Parques de proveedores	Posibles economías de escala
Papeleo	Mucho tiempo en negociación y papeleo formalizado. Cambios en fecha y cantidad requieren nuevas órdenes de compra	Menos formal. Plazos de entrega y cantidad pueden ser acordados por teléfono	Más tiempo libre para dedicarse a los objetivos básicos: calidad, tiempo de entrega

Figura 5: Relaciones cooperativas y competitivas con los proveedores (Schonberger y Ansari, 1984; Lele y Ansari, 1985)

La colaboración a largo plazo beneficia a ambas partes. Por un lado, para cumplir los requerimientos de la empresa principal (en términos de calidad y plazos de entrega) el

subcontratista necesita realizar importantes inversiones en la ampliación o en la mejora de sus instalaciones y equipos, el ajuste de sus procesos productivos y la formación de los trabajadores. Por lo tanto, le interesan contratos a largo plazo con el fin de protegerse frente a posibles comportamientos oportunistas de la empresa contratista, orientados a aprovecharse de las inversiones específicas que tuvo que realizar. Además, como resulta evidente, los contratos a largo plazo le permiten asegurarse un determinado volumen de producción y ventas. También le permite planificar mejor sus esfuerzos futuros y desarrollar las habilidades para lograr satisfacer mejor las necesidades de la empresa cliente.

LECTURA 9: FAGOR FIRMA CON HONDA UN ACUERDO PARA SUMINISTRARLE COMPONENTES

El grupo cooperativo vasco Fagor, a través de su recién creada división de componentes para automoción, ha firmado un acuerdo con la multinacional japonesa Honda para el suministro en exclusiva durante un período de siete años de discos y tambores de frenos, colectores y portamanguetas, por valor de 96,16 millones de euros.

Los equipos, según declaró el Director General del Grupo, Javier Mongelos, se destinarán al primer coche fabricado íntegramente por Honda en Europa, en su nueva planta de Inglaterra.

La fabricación se iniciará en octubre de 1992 y para acometerla habrán de invertir Fagor y Honda más de 9 millones de euros en la planta de la sociedad del grupo Fagor Ederlan. El desarrollo de las piezas se llevará a cabo por parte de Fagor Ederlan en colaboración con empresas japonesas del sector.

Fuente: Chamizo, J. (1991): *La Gaceta de los Negocios*, 30 de mayo.

Por otro lado, estos contratos a largo plazo favorecen igualmente a la empresa contratista, ya que, en la medida en que sea un cliente importante, al proveedor le interesará satisfacer de forma prioritaria sus necesidades. Así, es más probable que cumpla sus promesas de entrega y sus requerimientos de calidad, con frecuencia a costa de los contratos a corto plazo de otras empresas.

En ocasiones, y con el fin de intensificar la colaboración y afianzar las relaciones establecidas, el contratista asume una participación o intercambia acciones con sus proveedores. Incluso pueden llegar a intercambiar personal directivo y trabajadores. Estas prácticas hacen que, a menudo, sea difícil distinguir los límites de las empresas contratistas, que, unidas a sus subcontratistas, conforman unos sistemas organizativos complejos. Por ejemplo, Toyota posee el 20 por ciento de Nippondenso, que fabrica componentes electrónicos y ordenadores para motores; el 14 por ciento de Toyoda Gosei, que fabrica asientos y sistemas de instalación eléctrica; el 12 por ciento de Aishin Seiki, que fabrica partes metálicas de los motores y el 19 por ciento de Koito, que fabrica elementos de tapicería y plásticos. Estas empresas, a su vez, tienen sustanciales lotes de acciones cada una de las otras. Además, Toyota actúa a menudo como banquero de su grupo de proveedores, concediendo préstamos para financiar la maquinaria necesaria para un producto nuevo (Womack *et al.*, 1990).

En segundo lugar, bajo el sistema de subcontratación avanzada, las empresas tienden a reducir el número de subcontratistas o proveedores con los que negocian directamente. En este sentido, y teniendo en cuenta que los fabricantes japoneses han sido los primeros y principales exponentes de la subcontratación avanzada, se observaba que el número de subcontratistas en Japón era mucho menor que en Estados Unidos en los años ochenta. Tal como se recoge en la figura 6, General Motors, por ejemplo, mantenía 12.500

suministradores (85 por fábrica), mientras que Honda únicamente tenía 140 (aproximadamente 23 por fábrica). Hay dos formas de reducir el número de subcontratistas, que también se pueden complementar: 1) mantener un único proveedor por componente y 2) incrementar la complejidad de la actividad subcontratada.

Fabricantes	Suministradores directos	Fábricas	Suministradores directos por fábrica
	12.500	147	85
General Motors			
<i>Ford</i>	7.800	67	116
<i>Chrysler</i>	4.000	36	111
	250	11	23
Toyota			
<i>Nissan</i>	170	9	19
<i>Honda</i>	140	6	23

Figura 6: Suministradores directos de fabricantes de coches (Ballon, 1989)

Al tener un único subcontratista por componente, el comprador consigue mejores precios al activar las economías de escala del proveedor (le compra todo a él lo que antes compraba a varios), mejora la calidad de las entregas (fuentes distintas provocan entregas de diferente calidad, ya que cada fábrica tiene su propia variabilidad en el proceso de producción), reduce los costes de gestión y disminuye los riesgos de divulgación de información confidencial. Al mismo tiempo, asume el riesgo de los percances que este pueda tener (huelgas y desastres naturales, entre otros), lo que provocará la interrupción del suministro. Ahora bien, el mayor riesgo es que el proveedor acabe controlando la cadena de valor de la industria. Algunos de estos riesgos se pueden mitigar estableciendo relaciones cooperativas con los subcontratistas. Esto le ocurrió a Toyota, cuando en 1997 se incendió la fábrica de Aisin Seiki Co., un suministrador único de la válvula que regulaba el líquido del freno. Al faltar esta pieza – las fábricas de Toyota sólo tenían existencias para cuatro horas de trabajo –, Toyota tuvo que cerrar sus veinte fábricas de ensamblaje de coches en Japón, que producían en total 14.000 vehículos diarios. Pero cinco días después, las plantas reanudaron la producción, a pesar de que se calcularon más de dos semanas para que la empresa Aisin pudiera reanudar en pequeña escala su producción. Ello fue posible porque los proveedores de Toyota salieron al rescate de la empresa: en cuestión de horas conocían las principales características de la válvula y comenzaron a montar herramientas y líneas de producción improvisadas. Toyota sólo dejó de fabricar 72.000 vehículos. Depender de una sola fuente y tener unas existencias reducidas es un riesgo calculado, pero hace muy eficiente la producción, al activar las economías de escala del subcontratista¹⁰.

LECTURA 10: TOYOTA CIERRA ONCE FÁBRICAS EN UN DÍA POR LAS LLUVIAS TORRENCIALES

El gigante automovilístico japonés Toyota suspendió anoche su producción en once fábricas de ensamblaje de automóviles en la provincia de Aichi, Japón Central, debido a las torrenciales lluvias que causó un tifón. Representantes de la compañía dijeron que se vieron obligados a cerrar las fábricas debido a las inundaciones que sufrieron algunas de sus filiales suministradoras de componentes, ya que el sistema empresarial mantiene almacenamientos limitados.

¹⁰ Reitman, V. (1997): “La estrategia de ‘tribu’ punto fuerte de Toyota”, *Cinco Días*, 12 de mayo, p. 48.

Fuente: EFE (1991): “Toyota cierra once fábricas en un día por las lluvias torrenciales”, *Expansión*, 21 de septiembre, p. 15.

En algunos casos, el fabricante asigna la fabricación de un componente a dos proveedores, no para obtener precios más bajos, sino para evitar que empeore la calidad o el plazo de entrega. Si un proveedor incumple, el fabricante no prescinde de él, sino que traslada al otro proveedor una cuota de su producción como penalización (Womack *et al.*, 1990).

Por otro lado, tradicionalmente las fábricas occidentales subcontratan piezas simples que ellas mismas ensamblan en componentes más complejos, que previamente han diseñado. Mientras, las empresas japonesas subcontratan componentes complejos. Por ejemplo, Nissan contaba con un proveedor de asientos para su modelo Infiniti Q45, mientras que General Motors tenía, en muchos casos, 25 proveedores, que suministraban las 25 piezas necesarias al departamento de fabricación de asientos de sus plantas de ensamblaje (Womack *et al.*, 1990). En realidad, los fabricantes japoneses adoptan una estructura piramidal (o subcontratación en cascada), que consiste en que las empresas mantengan un único proveedor de primera fila para cada componente o familia de componentes, el cual negocia con proveedores de segunda fila, y éstos, a su vez, pueden implicar a empresas auxiliares de tercer o incluso de cuarto nivel en la pirámide de suministros. Por su parte, los fabricantes occidentales, al interiorizar el diseño y el ensamblaje del componente, negocian directamente con los suministradores de partes. Es decir, negocian con el equivalente a los subcontratistas de segunda fila de los fabricantes japoneses. Como ejemplo ilustrativo, en la figura 7 se recoge el número de subcontratistas de un fabricante japonés de automóviles.

Conceptos	Subcontratista Primario	Subcontratista Secundario	Subcontratista Terciario
Porcentaje de PYMEs	20,5%	88,5%	97,5%
Partes del motor	25	912	4.960
Partes eléctricas	1	34	352
Partes del sistema de conducción, transmisión y dirección	31	609	7.354
Partes de suspensión y frenos	18	792	6.204
Instrumentos de medida	18	926	5.936
Partes del chasis	3	27	85
Partes de la carrocería	41	1.213	8.221
Otros (empresas que subcontratan más de una actividad)	31	924	5.591
Número de subcontratistas	168	5.437	38.703

Figura 7: Número de subcontratistas de determinado fabricante japonés de automóviles (Ballon, 1989)

De esta forma, la empresa principal sólo negocia directamente con un número muy reducido de subcontratistas de primera fila. La tendencia actual es subcontratar componentes más complejos, también denominados ‘subconjuntos’ o ‘bloques’ ensamblados por los proveedores de primera fila a partir de componentes más sencillos suministrados a éstos por los proveedores de segunda y tercera fila. Siguiendo este

procedimiento, Xerox logró disminuir en unos pocos años su lista de subcontratistas de 5.000 a aproximadamente 400 (Burt, 1989).

LECTURA 11: LAS MARCAS SE LIMITARÁN A ENSAMBLAR GRANDES BLOQUES, COMO SI FUERA UN PUZZLE

El coche de 30 piezas va a revolucionar el mercado del automóvil. Ford y SEAT ya han comunicado a sus proveedores que, para los nuevos modelos, no comprarán las seis mil piezas que necesita cada coche, sino 30 grandes bloques que formarán los vehículos. Esta política ha provocado la alarma entre las 400 empresas españolas de componentes.

Para el presidente de la patronal española de componentes Sernauto, Antonio Escudero, este cambio de política obligará a las empresas a negociar alianzas y acuerdos de colaboración que permitan ofrecer a las marcas los 25 o 30 equipos que integrarán los coches a partir de ahora.

Hoy las 400 empresas de equipos para el automóvil que existen en España son suministradores directos. Esta cifra se reducirá a menos de la cuarta parte. Las que no seleccionen las marcas deberán suministrar a las primeras.

Esto supondrá el traslado de una parte de la actividad productiva de las empresas de componentes a sus suministradores, que, a la vez, deberán controlar la calidad de los productos con los que fabrican sus equipos.

El nuevo Ford Escort, el Renault Laguna, el Peugeot 306 y el Smart (empresa conjunta de Mercedes y Swatch) ya han comenzado a aplicar estos métodos de montaje. Ford tiene la intención de reducir en un 90 por ciento su cifra de suministradores a largo plazo. Renault ha reducido a la mitad sus proveedores en dos años, hasta 230. Para la compañía, esta política permite una mayor especialización ‘porque cada uno hará mejor lo que mejor sabe hacer’.

Fuente: Expansión (1995): “El nuevo ‘coche de 30 piezas’ enfrenta a fabricantes y suministradores”, *Expansión*, 10 de febrero, p. 2.

Una tercera característica de la subcontratación avanzada es la colaboración en el diseño y en la mejora de la calidad de los componentes. En las relaciones industriales occidentales es habitual que el departamento de ingeniería del contratista, al desarrollar el diseño del producto final, defina con exactitud las especificaciones necesarias y establezca las tolerancias admisibles para todas las características, tanto del producto final como de cada uno de sus componentes o piezas a comprar. Sin embargo, dentro del marco de unas relaciones de cooperación con los proveedores, el contratista se preocupa más por las características de funcionamiento del subcontratista que por una definición estricta de las especificaciones de diseño del componente.

El contratista únicamente establece las normas básicas que ha de cumplir el componente a fabricar por el proveedor, sin analizar los detalles técnicos. Dado que el subcontratista es el experto en la fabricación de los componentes, parece lógico confiar en sus conocimientos a la hora de configurar los diseños, favoreciendo, así, el logro de elevada calidad. De este modo, el subcontratista tiene más libertad, asumiendo mayores competencias en el diseño y la fabricación del componente, a la par que libera al contratista para realizar otras tareas de desarrollo. En consecuencia, implicar a los subcontratistas en el diseño de los componentes que suministran, dándoles mayor autonomía, es decir, menos especificaciones para el desarrollo y elaboración de los mismos, favorece la obtención de componentes tecnológicamente más avanzados y de mayor calidad. Por ejemplo, en la empresa Ford los equipos interfuncionales de desarrollo del producto, integrados por personal de diferentes áreas, invitaban a subcontratistas cualificados a competir en el diseño de los componentes, presentando una propuesta de diseño junto con un presupuesto para distintos volúmenes de producción. Posteriormente, se valoraban sus ofertas y el subcontratista seleccionado

para cada componente se convertía en prácticamente la única fuente de suministro durante toda la vida del producto (Burt, 1989). En unas relaciones cooperativas es normal que la empresa cliente invite al subcontratista seleccionado a participar directamente en el proceso de desarrollo del nuevo producto formando parte del equipo de desarrollo. Esta participación temprana de los proveedores facilita la detección de errores en las especificaciones o exigencias técnicas no realistas sobre componentes y solucionarlas antes de que el proceso de desarrollo haya ido demasiado lejos.

Al compartir el desarrollo de nuevos productos con los proveedores, la empresa puede centrar sus esfuerzos en aquellas tareas que pueden obtener ventajas de sus competencias nucleares y dejar a los proveedores que exploten también sus propias competencias y desarrollen aquellas tareas en las que tengan más experiencia (Eisenhardt y Tabrizi, 1995). La colaboración de los proveedores facilita, asimismo, el aprendizaje mediante la interacción, lo que, a su vez, favorece la creatividad y la transferencia de conocimiento tácito.

Adicionalmente, la empresa, al implicar al proveedor, tiene la oportunidad de influir en la dirección del desarrollo tecnológico del proveedor, consiguiendo, así, alinear los esfuerzos del mismo con sus necesidades. Igualmente los proveedores pueden aportar ideas y perspectivas alternativas para mejorar el producto o para mejorar la eficiencia del proceso, además de ayudar a identificar más temprano futuros problemas, cuando son más fáciles de solucionar, reduciendo los esfuerzos de desarrollo, tanto en tiempo como en coste.

Por otra parte, se ha estimado que incluso más del 50 por ciento de los problemas de calidad de una empresa son causados por defectos en los materiales o en los componentes suministrados por los proveedores. En este sentido, uno de los objetivos prioritarios de las tendencias actuales en relación con la subcontratación avanzada es el logro de altos niveles de calidad en los componentes adquiridos. Con este fin, se ponen en práctica una serie de medidas basadas en la colaboración entre la empresa principal y los proveedores, tales como proporcionarles asesoría técnica, la realización de visitas y auditorías periódicas a los proveedores y certificar u homologar la calidad de los mismos. En consecuencia, la subcontratación se convierte en un canal de difusión de la información técnica que generan contratistas y subcontratistas.

Es frecuente que el contratista realice visitas *in situ* (de carácter obligatorio) a los subcontratistas, con el fin de valorar sus capacidades productivas y comprobar si la calidad se ha convertido realmente en parte de la cultura empresarial. Generalmente la empresa cliente envía a las instalaciones del proveedor un equipo interfuncional – formado por personal de operaciones, compras, ingeniería, sistemas de información y contabilidad –, que realiza una evaluación profunda de la capacidad del proveedor para satisfacer los objetivos de coste, calidad, plazo de entrega y flexibilidad de su producción. Mediante estas visitas la empresa contratista examina minuciosamente todos los detalles relacionados con la producción de los materiales, componentes o servicios subcontratados, completando estas observaciones con la revisión de los documentos disponibles en la empresa. Estas visitas se prolongan mientras dura la relación entre ambas empresas. Por ejemplo, a finales de los años ochenta, durante el período de prueba de los subcontratistas, Polaroid inspeccionaba los componentes o materiales recibidos para asegurarse de que habían sido fabricados conforme a las especificaciones requeridas. Sin embargo, posteriormente, controlaba los sistemas de

producción y calidad, visitando periódicamente las instalaciones del subcontratista. De igual forma, realizaba auditorías informatizadas de los datos del control estadístico del proceso (Burt, 1989).

Con todas estas medidas, la empresa contratista no necesita incurrir en la inspección de cada pedido (figura 8). En consecuencia, se elimina la inspección en recepción, excepto para piezas nuevas o nuevos proveedores, y se eliminan, asimismo, algunos costes indirectos, como los relacionados con la manipulación y el almacenamiento que acontecen cuando se coloca el material en una zona de recepción, zona de retención o almacén para después ser trasladado a la fábrica. Por otra parte, una interacción tan profunda y frecuente permite a las empresas compartir mejor el conocimiento tácito que forma parte del componente.

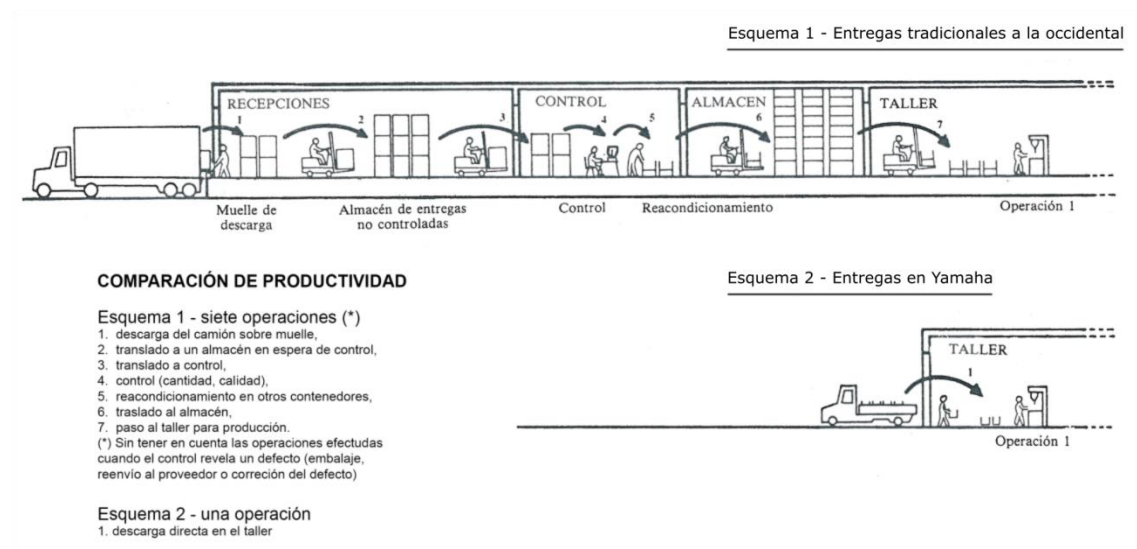


Figura 8: Sistema de entrega tradicional versus cooperativo (Beranger, 1988)

La colaboración proveedor cliente conlleva a menudo la armonización de dos estilos diferentes de dirección, lo que representa coste y tiempo. También existe una resistencia lógica a compartir información, ya que se teme una divulgación a la otra parte de conocimiento tácito en relación con diferentes áreas del negocio que no forman parte del acuerdo y que la información compartida pueda ser revelada a los competidores. Por otra parte, las propuestas de los proveedores no son siempre aceptadas por el cliente debido al síndrome ‘No Inventado Aquí’.

La cuarta característica de la subcontratación avanzada es que la entrega de los suministros se realiza de forma frecuente y en pequeños lotes en función de las necesidades de producción de la empresa cliente, que, de esta manera, consigue operar sin apenas existencias de materiales, piezas y componentes. La relación de colaboración a largo plazo se traduce en que la empresa pueda disponer en el momento justo de las piezas y componentes en la cantidad necesaria (no más) para incorporar en su proceso de producción. El proveedor se convierte, así, en una parte integrante de la empresa y en el primer eslabón del proceso necesario para conseguir un nivel mínimo de existencias.

La necesidad de realizar un mayor número de pedidos hace imprescindible reducir el trabajo administrativo que origina cada uno. Con este fin se realizan pedidos formales,

muy especificados y para largos períodos de tiempo, pero programando envíos diarios o semanales.

Además, esta seguridad de pedidos regulares reduce la complejidad y los costes de compras, por lo que la gestión de órdenes de pedido se simplifica. Al estar pactada la cantidad global a suministrar, cada pedido concreto no requiere formalización burocrática alguna, siendo factible realizarlo vía telefónica, por Internet o cualquier otro medio. Si tampoco se permiten variaciones en la cantidad recibida respecto a la esperada, el recuento de los materiales entrantes no se hace necesario y, a su vez, viene facilitado por la utilización de pequeños contenedores cargados con la cantidad exacta.

Las entregas frecuentes de pequeños lotes permiten detectar rápidamente posibles defectos de calidad, ya que la empresa principal descubrirá inmediatamente las piezas defectuosas, comunicando la incidencia al proveedor para que éste ponga en práctica las medidas correctoras oportunas, evitándose, así, la fabricación de grandes lotes de productos defectuosos.

Dado que las entregas frecuentes y en pequeños lotes originan mayores costes de transporte, se suelen articular una serie de medidas tendentes a evitar que estos costes se disparen. Una forma de minorar los costes de transporte es reducir la distancia entre las fábricas del comprador y del proveedor. El mantenimiento de unas relaciones estables a largo plazo con un número limitado de suministradores favorece que éstos localicen sus fábricas cerca del contratista. Así, surgen los denominados ‘parques de proveedores’. La proximidad, además de reducir los costes de transporte, facilita la coordinación entre el contratista y subcontratista para la mejora del diseño y el control de calidad de los componentes, pudiendo resolverse con mayor rapidez los problemas que vayan surgiendo.

En la actualidad algunas empresas mantienen unas relaciones tan estrechas con sus proveedores, que los incluyen en sus cadenas de producción. Así ocurre en el sector del automóvil, donde algunos proveedores montan subconjuntos del automóvil directamente en la cadena de montaje de los clientes.

Finalmente, en quinto lugar, la gestión del transporte de los componentes corre a cargo del contratista. Bajo el sistema de subcontratación avanzada, la gestión del transporte reúne, asimismo, características peculiares. La empresa compradora suele ser la que asume la gestión del transporte de los suministros adquiridos, con la finalidad de aumentar la probabilidad de que se cumplan las fechas de entrega y lograr una mayor eficiencia en el transporte.

Por un lado, con el fin de evitar excesivos costes de transporte derivados de las entregas frecuentes y en pequeñas cantidades, lo que provoca que los camiones (o medios de transporte utilizados) circulen medio vacíos, puede resultar adecuada la elección de un solo transportista responsable de los envíos que se realizan desde una zona determinada. Así, es necesario efectuar las entregas por camiones completos y, en consecuencia, se establecen rutas de transporte, donde un mismo vehículo recoge los suministros de diferentes subcontratistas próximos entre sí (figura 9). Esto significa que se establece un sistema eslabonado de entregas, en contraposición al tradicional sistema de transporte radial bajo el cual cada subcontratista envía por medios diferentes sus propias entregas a la fábrica del contratista. En este sentido, cabe destacar la experiencia de la fábrica que Suzuki Motor España tiene en Gijón (Asturias) para la fabricación de motocicletas. En

1993, por un lado, para los proveedores de Gijón y cercanías existía un ‘autobús’ que recogía los suministros diariamente. Por otro lado, en Barcelona existía un almacén de componentes de diversos proveedores de Cataluña, desde el cual se suministraba a la fábrica de Suzuki dos veces por semana (Avella, 1993).

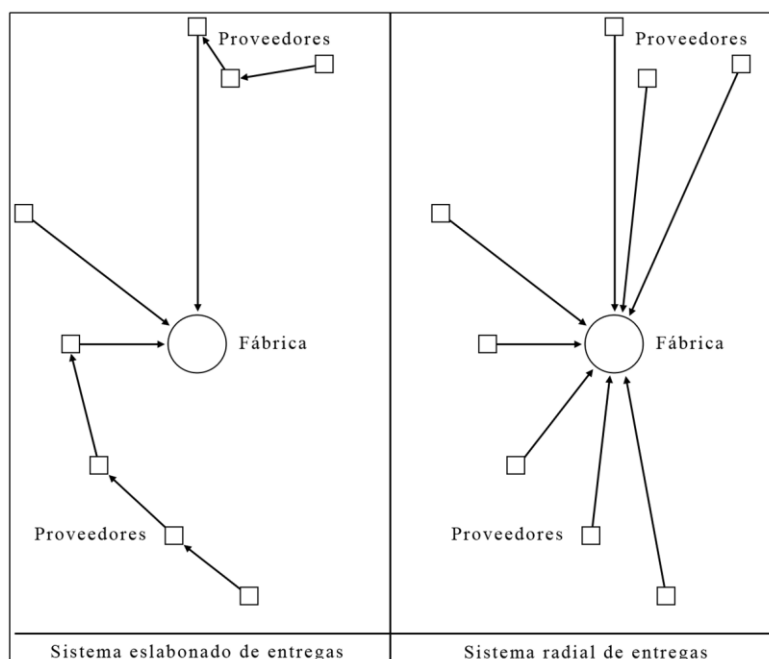


Figura 9: Sistemas de transporte radial versus escalonado

Ahora bien, a medida que más empresas se acogen a este enfoque, los camiones y los vagones han comenzado a funcionar como almacenes para muchos fabricantes. Llamados ‘inventarios renovables’, los camiones se han convertido en el lugar escogido para las existencias *just in time*. Para las empresas del transporte esto significa nuevas oportunidades de negocio. No obstante, se encuentran sometidas a una creciente presión para que entreguen los componentes dentro de plazos muy reducidos, incluso, en algunos casos, en intervalos de menos de diez minutos. Con esta actuación los fabricantes reducen espacio y disminuyen inversiones, pero asumen riesgos importantes; por ejemplo, la avería de un camión en ruta impide la llegada *just in time* del componente a la fábrica y ésta puede quedar paralizada por falta de suministros.

6. PROYECTO LLAVE EN MANO

El proyecto llave en mano es un acuerdo contractual que obliga a una parte (el contratista) a responsabilizarse de la instalación y puesta en funcionamiento de la fábrica que adquiere la otra parte (el cliente). El contratista asume la responsabilidad de proporcionar la tecnología y asistencia técnica especializada, los diseños e ingeniería básicos, el suministro de maquinaria, la construcción de la planta, la instalación de los talleres y la puesta en marcha de todas las instalaciones hasta la fase de entrada en servicio.

El contratista puede ser el titular de la tecnología, el proveedor de la maquinaria o una empresa de ingeniería. A veces, varias empresas forman un consorcio para asumir las responsabilidades de los proyectos de grandes dimensiones (por ejemplo una gran instalación petroquímica). No obstante, la responsabilidad del contrato llave en mano suele

corresponder a una parte, aunque el contratista puede subcontratar la realización de distintas actividades a otros subcontratistas (UNCTC, 1983).

El contrato llave en mano asegura el funcionamiento eficaz de la planta de acuerdo con las especificaciones de rendimiento estipuladas en el contrato. En algunos casos, proporciona a la empresa contratista futuros suministros de equipamiento.

La empresa contratista negocia con su propio y exclusivo paquete de capacidades empresariales (Wright y Kobel, 1981), y se enfrenta a los siguientes problemas:

- El conocimiento del mercado, así como la identificación de los clientes potenciales, resulta difícil.
- Se precisa un apoyo político de alto nivel durante el proceso de venta, sobre todo si se trata de un proyecto importante.
- Se necesita una actuación constante de altos directivos a lo largo de todo el período, desde la etapa de estudio de viabilidad hasta la firma del contrato. Para ello, los ejecutivos encargados del contrato deben contar con una importante experiencia negociadora y tener inteligencia cultural.
- El riesgo político y económico son elevados, máxime en proyectos de esta envergadura.

Un acuerdo llave en mano ofrece unas cuantas ventajas a las empresas compradoras (UNCTC, 1983): a) la propiedad y el control de la planta o proyecto le pertenecen una vez concluido el contrato, b) la responsabilidad del proyecto corresponde a la empresa contratista, c) el comprador está exonerado de cualquier circunstancia que ocasione un mal rendimiento y d) al ser el diseño y la construcción responsabilidad de una empresa, pueden llevarse a cabo simultáneamente algunas fases del proyecto, lo que permite ahorrar tiempo en la puesta en práctica.

Si bien la empresa compradora adquiere una fábrica nueva en perfecto estado de funcionamiento, también afronta una serie de desventajas, entre las que cabe destacar las siguientes:

1. El coste del proyecto puede resultar mayor que contratar independientemente cada uno de los diversos componentes.
2. Existe una cierta relajación en el control de las actividades cuando sólo hay una única empresa responsable. El control sería más estricto si fueran varias empresas independientes las que tuvieran las responsabilidades de realizar las distintas actividades.
3. El comprador, al no participar en la puesta en práctica de la planta, no adquiere la necesaria familiarización con la instalación, lo que puede provocar una gestión ineficaz. Por ello, para asegurar una asistencia técnica permanente, algunas empresas compradoras han presionado a las contratistas para que adquieran una participación minoritaria en el capital social del proyecto.
4. Pueden existir acuerdos más interesantes y que proporcionen un mejor servicio tecnológico.

Los contratos producto en mano son operaciones llave en mano donde la responsabilidad del contratista se extiende hasta el momento en que la instalación está funcionando de manera eficiente con dotación del personal local. Para ello se incluyen algunas cláusulas que recogen la obligación del contratista de formar a los directivos y a los trabajadores en

el funcionamiento de la planta. Esto puede conllevar servicios técnicos o de formación adicionales y asesoramiento en la explotación de la instalación durante un período limitado de tiempo (unos seis meses) después de la puesta en marcha.

El contrato mercado en mano exige al contratista que asuma la responsabilidad de vender una parte de la producción. El contratista aporta, pues, los servicios producto en mano, además de garantizar el acceso al mercado.

7. EMPRESA CONJUNTA (JOINT VENTURE)

La *joint venture* (empresa conjunta o empresa mixta) es una forma clásica de cooperación industrial utilizada mayoritariamente por las empresas, como muestran las múltiples investigaciones. Por ejemplo, de un total de 1.144 acuerdos analizados, Ghemawat *et al.* (1986) encontraron que el 41 por ciento correspondía a *joint ventures*, le seguían las licencias con un 16 por ciento y los suministros con el 12 por ciento. Otros investigadores llegan a conclusiones similares.

Una *joint venture* es una nueva sociedad creada por dos o más empresas, que, aunque con personalidad jurídica independiente, desarrolla una actividad económica supeditada a las estrategias competitivas de las empresas accionistas. Esta forma de cooperación supone, durante un período de tiempo no muy corto, la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes, capacidad productiva o servicios por parte de dos o más entes jurídicamente independientes e interesados en crear una empresa cuya actividad potencie sus ventajas competitivas.

En la *joint venture* se cumplen, pues, las siguientes condiciones: 1) propiedad y control compartido por los socios, que son empresas independientes; 2) personalidad jurídica propia, por lo que se trata de un negocio separado de los socios; 3) realiza diferentes actividades, como investigación y desarrollo, fabricación o comercialización; 4) cada socio aporta diferentes recursos, compartiendo tanto los beneficios como los costes del fracaso y 5) los socios persiguen mejorar sus ventajas competitivas planificando una cooperación a largo plazo. En consecuencia, la *joint venture* cuyos socios únicamente aportan recursos financieros, sin participar directamente en las decisiones estratégicas, no será considerada un acuerdo de cooperación, ya que se asemeja más a una inversión financiera donde las empresas persiguen exclusivamente obtener una rentabilidad económica (Harrigan, 1985).

7.1. Joint ventures nacionales

Las *joint ventures* nacionales o domésticas son las creadas por socios con idéntica nacionalidad. Aunque con escaso éxito, son varias las razones utilizadas para intentar explicar su creación (Porter y Fuller, 1986): limitación de la competencia, diversificación, compartir *know how* y sustituir a la I+D interna.

La limitación de la competencia fue una de las primeras razones que se utilizaron para explicar la creación de *joint ventures*, ya que la mayoría de los socios mantenían relaciones horizontales (Pate, 1969). En este sentido, Boyle (1968) descubre que las *joint ventures* tienden a estar relacionadas horizontal o verticalmente con las actividades de los socios. Por su parte, Fusfeld (1958) encuentra que las creadas por empresas de la misma industria tienen por objeto desarrollar alguna actividad ‘aguas arriba’, mientras que las llevadas a

cabo por empresas de diferentes industrias persiguen la diversificación o la realización de actividades ‘aguas abajo’.

LECTURA 12: FABRICACIÓN CONJUNTA DE COMPONENTES

En el marco de las nuevas relaciones inter empresas, General Motors y Chrysler han firmado un acuerdo para la fabricación conjunta de componentes de automoción.

El convenio, sin precedentes en el mercado automovilístico norteamericano, prevé que las dos multinacionales aglutinen la actividad de sus plantas de Muncie (General Motors) y Siracusa (Chrysler) en una nueva compañía. En estas plantas se producen la mayor parte de las transmisiones manuales y algunos importantes componentes para vehículos de cuatro ruedas de ambas empresas.

Bajo este acuerdo, General Motors tendrá un paquete del 36 por ciento en la nueva sociedad, mientras que Chrysler controlará el 64 por ciento restante a través de su filial Acustar. Charles Rule, fiscal de la división antitrust del Departamento de Justicia de Estados Unidos, señaló al respecto que “el acuerdo deberá estar bien estructurado para evitar que las compañías fijen los precios y reduzcan la competencia. Lo lógico es que las asociaciones entre compañías se bloqueen sólo cuando conlleven efectos negativos sobre la competitividad en el mercado”.

Según las compañías automovilísticas, la asociación reportará beneficios mutuos, ya que la fábrica de cajas de cambio de Chrysler en Siracusa está saturada, mientras que la explotación de la planta de General Motors se encuentra por debajo de su capacidad.

El presidente de Acustar, Thomas T. Stall, afirmó que la planta de Siracusa produce actualmente un 30 por ciento por encima de su capacidad, mientras que la planta de General Motors ubicada en Muncie está operando con sólo dos de sus turnos de trabajadores.

Las dos multinacionales automovilísticas esperan concretar los términos de este acuerdo y conseguir la aprobación de las autoridades económicas y judiciales a corto plazo para comenzar la fabricación conjunta a partir del uno de enero de 1990.

Fuente: La Gaceta (1989): “Chrysler y GM se alían para fabricar componentes”, *La Gaceta*, 7 de octubre, p. 19.

Un caso particular lo constituye la *joint venture* creada por una empresa grande y otra pequeña. La gran empresa proporciona capacidad productiva, canales de distribución e imagen de marca. Por el contrario, la pequeña empresa aporta *know how* o tecnología avanzada para obtener nuevos productos.

En un mercado concentrado las empresas tienden a formar *joint ventures* con los proveedores para asegurarse el suministro de componentes y con los competidores para realizar inversiones en investigación y desarrollo. A las empresas intensivas en capital les es indiferente formar *joint ventures* con proveedores o con clientes (Pfeffer y Nowak, 1976). A pesar de que algunas se crean para compartir *know how* y desarrollar nuevos productos, la gran mayoría de las *joint ventures* fabrican productos convencionales, que se comercializan en mercados desarrollados (Pate, 1969).

7.2. *Joint ventures* internacionales

En las *joint ventures* internacionales al menos un socio es de diferente nacionalidad. Se considera como socio local el que tenga el domicilio social en el país donde se instala la *joint venture*.

Las *joint ventures* internacionales pueden formarse como resultado de la escisión de alguna división de las empresas establecidas o a partir de una hoja en blanco. Con independencia de cómo se han creado, el propósito de las *joint ventures* internacionales es permitir a los socios juntar recursos y coordinar sus esfuerzos para alcanzar resultados que ninguno de ellos podría conseguir aisladamente.

7.2.1. Ventajas de la *joint venture* internacional

Las ventajas de cada uno de los socios están relacionadas con las siguientes estrategias producto/mercado (Beamish *et al.*, 1990): 1) fortalecer los negocios actuales de la empresa, 2) introducir los productos actuales de la empresa en un mercado nuevo, 3) obtener nuevos productos que pueden ser vendidos en los mercados actuales y 4) diversificarse en nuevos negocios. A continuación, se analizan con cierto detalle tales estrategias (figura 10).

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Fortalecer negocios actuales Conseguir economías de escala, materias primas, componentes, investigación y desarrollo, marketing y distribución, fusiones individuales Adquirir tecnología Reducir el riesgo financiero de importantes proyectos de negocio comunes	Introducir productos extranjeros en mercados locales Marketing y distribución Plantas de ensamblaje Desarrollar tecnología local Retorno de la tecnología del socio extranjero
Mercados nuevos	Introducir productos actuales en mercados extranjeros nuevos Mercados abiertos Mercados cerrados	Diversificarse hacia nuevos negocios Aprender del socio Aprender con el socio

Figura 10: Motivos para la formación de una joint venture internacional (Beamish et al., 1990)

1. Fortalecer los negocios actuales. En este caso la *joint venture* persigue alcanzar economías de escala, adquirir tecnologías y *know how*, así como reducir los riesgos financieros de proyectos complejos. Además, puede tener el beneficio añadido de eliminar un competidor potencial de un producto particular o área de mercado.

En muchas industrias las empresas crean *joint ventures* para obtener materias primas o fabricar conjuntamente componentes. Por ejemplo, Renault, Volvo y Peugeot compartían la propiedad de una planta de motores, la cual suministraba a las tres compañías. De esta manera, la planta, al producir motores para los tres socios, era capaz de obtener economías de escala y cada socio recibía los motores a menor coste que fabricándolos por sí mismo. Esta alternativa presenta varios inconvenientes: a) los cambios en el diseño de los componentes fabricados conjuntamente tienden a ser muy lentos, ya que hay que poner de acuerdo a todas las partes acerca de las especificaciones; b) la *joint venture* no tiene un contacto directo con los clientes finales, por lo que se encuentra alejada del mercado con todo lo que esto representa desde la perspectiva de satisfacer las necesidades de los clientes y c) resulta difícil determinar los precios de transferencia de los suministros a los socios, ya que aquellos que consumen un elevado volumen de *outputs* de la *joint venture* consideran que son ellos quienes más contribuyen a su viabilidad, por lo que reclaman mayores

beneficios y unos precios de transferencia bajos; sin embargo, los socios que adquieren menos *outputs* a la *joint venture* reclaman unos precios de transferencia altos, para que los beneficios los recoja la *joint venture* y se repartan vía dividendos (Beamish *et al.*, 1990). También existe la posibilidad de heredar de los socios unas prácticas laborales que son indeseables o enojosas.

En determinadas circunstancias, la *joint venture* se crea como consecuencia de la fusión de subsidiarias relativamente pequeñas de las empresas multinacionales para lograr economías de escala (por ejemplo, Ford y Volkswagen fusionaron sus fábricas de Brasil).

En el pasado las empresas desarrollaban internamente las tecnologías que necesitaban. Sin embargo en la época actual cada vez es más frecuente que acudan a *joint ventures*, lo que permite a las empresas tener a sus investigadores en contacto directo con los de otras empresas dando lugar a una ‘polinización cruzada’. La creación de una *joint venture* de investigación y desarrollo a la que se le proporciona investigadores, presupuesto e infraestructura es una alternativa eficaz, sobre todo para desarrollar tecnologías complejas. Al estar los investigadores ubicados en el mismo lugar se favorece la discusión e intercambio de ideas y resultados y alterar las prioridades de investigación. Hladik (1988) señala que los beneficios se basan en conseguir recursos complementarios por parte de diversos socios. Entre las desventajas se encuentran las siguientes: a) puede que los investigadores rechacen desplazarse a su nuevo lugar de trabajo y b) las empresas, a veces, no asignan a sus mejores investigadores a la *joint venture*, por lo que esta pierde eficacia. Lo normal es que la *joint venture* se dirija hacia la investigación precompetitiva y no hacia los trabajos de desarrollo de los productos (Beamish *et al.*, 1990). Las *joint ventures* también se forman para alcanzar economías de escala o de alcance en marketing y distribución.

Algunos proyectos conllevan demasiados recursos o demasiado riesgo como para que una empresa los afronte en solitario. De ahí que una buena alternativa sea la creación de una *joint venture*, ya que permite disminuir el riesgo por varias vías: extendiendo el riesgo de un proyecto sobre más de una empresa, favoreciendo la diversificación de la cartera de productos, así como permitiendo una pronta entrada en el mercado y un plazo de recuperación más rápido.

2. Introducir los productos actuales en mercados extranjeros nuevos. En este caso lo usual es que el socio comercialice una línea de productos relacionada y que tenga buena imagen en el mercado local. A menudo, la *joint venture* comienza con operaciones de venta y marketing, hasta que el producto comienza a tener una amplia aceptación en el mercado y se incrementa el volumen de ventas. Entonces se crea una ‘fábrica destornillador’ (dedicada al ensamblaje de componentes). Incluso se puede modificar o rediseñar el producto para satisfacer mejor las necesidades locales.

Las *joint ventures* amplían el horizonte de una empresa en los mercados extranjeros, permitiendo invertir en países donde la participación local en el capital sea una condición necesaria para obtener el permiso del gobierno. En consecuencia, pueden ser la única alternativa para entrar en un mercado, al prohibir el gobierno la propiedad al 100 por ciento.

3. Introducir productos extranjeros en los mercados locales. El socio local participa en la *joint venture* para aprovechar mejor su capacidad de producción, tener acceso a nueva tecnología o, simplemente, para lograr un mayor crecimiento.

Un buen ejemplo es la creación de la Sociedad de Automóviles de Turismo (SEAT) que se constituyó formalmente en 1950 en Barcelona. El impulsor fue el Instituto Nacional de Industria (INI) que poseía el 51% del capital social, siete bancos españoles liderados por el Banco Urquijo poseía el 42% y el restante 7% lo aportó FIAT, el socio tecnológico. El objetivo era abastecerse con suministros procedentes de la industria auxiliar local en un 90%. El acuerdo con FIAT incluía, entre otras, las siguientes cláusulas: una regalía del 2,7% para la fabricación del modelo 1400 y del 3% para los siguientes modelos, la prohibición de exportar y la reserva de un cupo del 25% de la futura producción para su venta por FIAT Hispania. SEAT tampoco podía tener un departamento de diseño, lo que abortó la posibilidad de tener un “campeón nacional” (Tappi, 2007).

4. Diversificarse hacia nuevos negocios. La *joint venture* constituye una alternativa para adquirir conocimientos y habilidades. En este sentido, se aconseja su creación cuando la empresa carece de las habilidades necesarias para realizar eficientemente una actividad y no existen otros medios que permitan acceder a las mismas. Uno de los aspectos favorables de trabajar en equipo a través de una *joint venture* es el proceso de polinización cruzada, por el cual el personal investigador, de fabricación y marketing comparten las ideas y, de este modo, se transfieren a las organizaciones socios (Harrigan, 1988). De igual forma, la *joint venture* puede ser la única alternativa para conseguir los recursos financieros, tecnológicos o de otro tipo que no están disponibles en el mercado. En algunos casos, el socio tiene el mismo desconocimiento del entorno, por lo que no queda más remedio que realizar un aprendizaje conjunto.

7.2.2. Desventajas de la *joint venture* internacional

La falta de control de la empresa conjunta es la mayor desventaja para el socio internacional. La multinacional se arriesga a ceder el control de la tecnología a su socio. Una forma de tener más poder es mediante una participación accionarial mayoritaria. Sin embargo, las restricciones del gobierno local pueden hacer inviable esta opción. Las multinacionales pueden colocar expatriados en puestos clave o proporcionar ciertos servicios de apoyo externo a la *joint venture* en áreas tales como marketing, control de calidad y servicios al cliente.

LECTURA 13: ENTRAR EN CHINA

“China es el infierno de los abogados”, confesaba en una ocasión el jefe de la asesoría jurídica de una gran empresa española tras ser preguntado por el marco legal de las inversiones extranjeras en el país. Precisamente por ello, ningún empresario con intención de hollar la región acude a China sin la compañía de un buen asesor jurídico, convenientemente relacionado con los bufetes de la zona.

Una maraña de leyes, muchas de ellas no publicadas, un sistema judicial poco transparente, un débil sistema de protección de la propiedad intelectual y una inmensa burocracia son los principales obstáculos que se encuentran en este capítulo. “China ha establecido un marco legal para las inversiones extranjeras que está siendo mejorado continuamente. Sin embargo, el cumplimiento de las leyes es a veces voluble, sobre todo en las zonas interiores”, explican fuentes de la consultora InterChina Consulting.

En el otro lado de la balanza, el país ofrece a los inversores extranjeros unos costes salariales que no tienen parangón con ningún otro país del entorno, una razonable seguridad política y un beneficioso régimen tributario, aunque se prevé que este último termine desapareciendo hasta llegar a la equiparación fiscal con las empresas del país.

Pese a que en principio existen tres grandes fórmulas legales para establecerse –oficina de representación, *joint venture* y empresa con 100% del capital extranjero–, los expertos aconsejan las dos últimas si el objetivo es operar económicamente en el país.

Las empresas mixtas o *joint venture* son sociedades de responsabilidad limitada especialmente útiles en dos circunstancias: cuando se pretende hacer negocios en sectores vedados a las empresas con 100% de capital extranjero (tras la entrada en la Organización Mundial de Comercio esos sectores son cada vez menos) y cuando se considere oportuno contar con un socio que conozca el mercado local. El reparto de participación entre ambos socios puede adoptar varias fórmulas, pero la participación extranjera nunca deberá ser menos del 25% si se quieren disfrutar las ventajas que el gobierno chino ofrece a los inversores foráneos.

“En los últimos años hay una tendencia de los inversores a abandonar la estructura de empresa mixta”, señalan desde InterChina Consulting. Este abandono se ha producido en beneficio de la otra gran fórmula societaria para la inversión occidental: las empresas de capital 100% extranjero, que ya acumulan más de las dos terceras partes de las inversiones extranjeras en el país. Se trata de sociedades de responsabilidad limitada con un capital mínimo de 112.000 euros que operan en sectores no restringidos por el Ejecutivo chino para este tipo de empresas. Entre esos sectores vedados, que pueden consultarse en www.fdi.gov.cn, figura el sector automovilístico y la industria petroquímica, por ejemplo.

Fuente: Sanmartín, N. (2005): “El reto de crear una empresa en Oriente”, *Cinco Días*, 25 de mayo, pp. 53.

La falta de confianza y los conflictos pueden abocar la *joint venture* al fracaso. Los conflictos pueden surgir por cuestiones como estrategias, asignación de recursos, precios de transferencia, propiedad de activos críticos como tecnología y marcas. En muchos casos, el conflicto existe desde el inicio al divergir los objetivos y planteamientos de los socios. Las diferencias culturales de los socios, a menudo, dan lugar a falta de confianza y conflictos, lo que empeora la situación (figura 11).

La mayor parte de las inversiones en China en términos de cantidad y valor siguen siendo a través de las *joint ventures*. No obstante, como apuntan Vanhonaker y Pan (1997), los directivos extranjeros en general no se muestran satisfechos con los resultados alcanzados. Las áreas más problemáticas son la calidad de los suministros locales, la contratación de directivos chinos capacitados y la falta de claridad en la legislación y los reglamentos. Los ámbitos más sencillos son las exportaciones, las finanzas y el tipo de cambio.

	<i>Socio extranjero</i>	<i>Socio chino</i>
Planificación	mantener la flexibilidad del negocio	mantener congruencia entre la empresa y el plan económico estatal
Contratos	sin ambigüedad, detallados y que puedan hacerse cumplir	ambiguos, breves y adaptables
Negociaciones Personal	secuenciales, punto por punto maximizar la productividad; menos personas por nivel dado de producción	holístico y heurístico emplear el máximo número de personal local
Tecnología	correspondencia de la sofisticación técnica con la organización y su entorno	obtener acceso a la tecnología más avanzada tan pronto como sea posible
Beneficios	maximizar a largo plazo; repatriación con el tiempo	reinvertir para modernización futura; mantener reservas de divisas extranjeras
Inputs	minimizar la falta de previsión y la pobre calidad de los suministros	promover el suministro local
Proceso Outputs	priorizar la alta calidad acceder y desarrollar el mercado doméstico	priorizar la alta calidad exportar para generar divisas
Control	reducir los controles políticos y económicos en la toma de decisiones	aceptar tecnología y capital, pero impedir que una autoridad extranjera viole la soberanía e ideología nacional

Figura 11: Riesgos culturales en la joint venture (Martinsons y Tsong, 1995)

A veces, los conflictos surgen por cambios en el poder de negociación de los socios de la alianza. Por ejemplo, conforme el socio internacional aumenta su conocimiento sobre las condiciones del país local, dependerá menos de su socio doméstico. Esto incrementa el poder de negociación del socio extranjero, lo que eventualmente conduce a conflictos sobre los objetivos y la estrategia de la *joint venture*.

La multinacional no tiene suficiente control sobre la *joint venture* para formular una estrategia internacional, ya que el socio puede tener un enfoque diferente. En suma, la *joint venture* es una alianza estratégica por lo que las ventajas, inconvenientes y condiciones de estabilidad de las alianzas le afectan directamente, de ahí que no las volvamos a repetir en este apartado.

7.2.3. Joint ventures locales versus globales

La empresa multinacional debe decidir entre formar una *joint venture* global con otra empresa multinacional para competir en el mercado mundial desarrollando, fabricando y/o comercializando el mismo tipo de producto o crear múltiples *joint ventures* con empresas locales para competir en cada país o región con un producto diferente adaptado a las necesidades del mercado destino.

La alternativa elegida dependerá del resultado del análisis de algunas variables clave. Entre ellas se encuentran: disponibilidad de recursos gerenciales, economías de escala, requisitos de adaptación del producto, velocidad de respuesta a los cambios, poder de negociación, incertidumbre del mercado y entorno político difícil (Klein y Zif, 1992).

La *joint venture* global favorece la concentración de los escasos recursos directivos en tareas concretas, al igual que permite alcanzar con mayor facilidad las economías de escala

en la fabricación de productos globales. En consecuencia, si la empresa dispone de abundantes recursos directivos o si las economías de escala no constituyen una ventaja competitiva, será preferible una *joint venture* local (o doméstica). Del mismo modo, la empresa multinacional preferirá una *joint venture* local si los productos y el mensaje emitido deben adaptarse a cada mercado, en virtud de los gustos y necesidades específicas de los clientes locales. Las diferencias en las características socioculturales, políticas y económicas de los países, así como la necesidad de establecer relaciones eficaces con el socio huésped, constituyen influencias fragmentadas que favorecen la adaptación al entorno local. En este caso, será más adecuado crear *joint ventures* en diferentes países con empresas locales.

Una empresa que posea un fuerte poder de negociación podrá imponer sus condiciones a los socios potenciales, por lo que preferirá *joint ventures* locales (Harrigan, 1988). Asimismo, un entorno político incierto favorece las *joint ventures* locales. Cuando la influencia del gobierno local es importante, una *joint venture* local es, con frecuencia, ventajosa e, incluso, indispensable. Por ejemplo, muchos gobiernos locales (como India y China) desaniman o incluso prohíben las empresas de propiedad total en ciertos sectores estratégicos.

Una *joint venture* global permitirá reaccionar con mayor rapidez ante los cambios del mercado, al realizarse la coordinación y toma de decisiones más fácilmente, aunque sólo sea por el menor número de empresas implicadas. Por tanto, resulta adecuada en industrias con una elevada incertidumbre.

Valdés y García (1998) encontraron las siguientes diferencias entre las *joint ventures* locales y globales: a) un número medio de socios más reducido en las internacionales, siendo lo más frecuente que se trate de dos y b) menor equidad en la distribución del capital en las *joint ventures* internacionales, sobre todo en las creadas en los países en vías de desarrollo.

7.2.4. Características de una *joint venture* local

Un número diferente de socios en países en vías de desarrollo han entrado en *joint ventures* con empresas multinacionales. En algunos casos la iniciativa de la *joint venture* procedió de la empresa multinacional, mientras que en otros casos tuvo su origen en los socios locales (UNCTC, 1987).

Al tener el gobierno y los socios domésticos intereses contrapuestos a la empresa multinacional, resulta importante conocer las diferencias en sus objetivos con el fin de reconciliarlos y evitar consecuencias indeseables. Los objetivos de los socios pueden diferir tan radicalmente que a veces es muy difícil llegar a un acuerdo sobre el modo de dirigir, financiar y repartir los beneficios de la *joint venture*. Tener en cuenta al gobierno obedece a su protagonismo en la creación de *joint ventures* internacionales, como puso de manifiesto Janger (1980), entre otros muchos investigadores, al descubrir en su muestra que aproximadamente la mitad de las *joint ventures* eran el resultado de las exigencias del gobierno huésped.

La empresa multinacional tiene alguno de los siguientes objetivos: a) entrar en un nuevo mercado, b) acceder a contratos públicos, c) adquirir experiencia en países socioculturalmente alejados, d) conseguir economías de escala en la fabricación de

componentes, d) buscar sinergias con el socio local, e) reducir riesgos, f) superar las trabas legales que impone el país destino y g) aprender del socio local. La investigación sugiere que las *joint ventures* con socios locales se enfrentan a un mínimo riesgo de nacionalización u otras formas de interferencia local.

Entre los objetivos del socio local tenemos: a) entrar en una nueva operación de fabricación con una prestigiosa empresa multinacional que puede proporcionarle tecnología que le sería difícil desarrollar o comprar, b) beneficiarse del conocimiento del negocio que tiene la multinacional y utilizar su marca comercial, c) acceder a técnicas de gestión avanzadas (por ejemplo, la gestión de calidad total) y d) lograr un mayor crecimiento y diversificación.

El gobierno persigue, entre otros, los siguientes objetivos (UNCTC, 1987): a) incremento del empleo local, b) sustitución de importaciones, c) transferencia de tecnología a las empresas del país, d) minimización del control extranjero sobre la industria local, e) desarrollo de capacidad empresarial local, f) contribuciones a la industrialización, g) incremento de la renta nacional, h) acceso a mercados extranjeros, i) mejora de la balanza de pagos, j) desarrollo de zonas atrasadas del país, k) acceso a plantas, maquinaria, equipo y materias primas y l) suministro de componentes. Sin embargo, no todo son ventajas para el país receptor de la *joint venture*, sino que también ha de soportar algunas desventajas o inconvenientes:

- Necesidad de compartir los beneficios económicos, lo cual equivale a pagar en divisas los beneficios del negocio. De todas formas, si el resultado de la balanza de pagos es positivo para el país, como resultado de exportaciones adicionales, este aspecto resulta positivo.
- Dependencia de ciertos *inputs*, tales como piezas y bienes de capital extranjeros.
- Concentración de la producción para mercados de exportación, con riesgos de prácticas proteccionistas.
- Control y manejo de las exportaciones por parte de empresas extranjeras.

Entre las principales aportaciones del socio local se encuentran: a) conocimiento de la situación política, legal, económica y cultural; b) gerentes nativos; c) acceso a los mercados para los bienes producidos en el país (canales de distribución asentados); d) capacidades de marketing; e) capital local; f) relaciones con el gobierno; g) instalaciones y terrenos del socio local; h) capacidad de contratar mano de obra local y relacionarse con los sindicatos; i) acceso a fuentes de materias primas y j) acceso a las instituciones financieras locales. El gobierno local generalmente aporta subvenciones, incentivos a la inversión, deducciones fiscales, contratos públicos y, en algunos casos, contribuye mediante expropiaciones a la localización del emplazamiento para la fábrica. El socio internacional contribuye con capacidad productiva, *know how*, patentes, formación técnica, dirección profesional, capacidades de marketing y experiencia internacional en el mundo de los negocios.

En algunos casos la multinacional retiene la autoridad para nombrar directivos clave o el derecho a veto en decisiones cruciales. En otras circunstancias, el socio local comparte la formulación de las políticas, pero deja las decisiones operativas a la multinacional. Algunas veces el socio local asume la alta dirección y dirige la *joint venture* apoyándose en el asesoramiento técnico y otro tipo de ayudas que le proporciona la multinacional. Las empresas multinacionales generalmente asumen mayores responsabilidades de dirección durante las fases iniciales de la *joint venture*, pero la gerencia conjunta es promovida para

usar la competencia particular de los socios locales, involucrarlos cada vez más en la toma de decisiones y, con el tiempo, se pretende que la dirección local asuma mayores competencias (UNCTC, 1987).

Ahora bien, no sólo resulta importante la contribución real de recursos que un socio hace a la nueva entidad, sino también lo que otros socios perciben de ella. Esto se debe a que la percepción por parte de un socio de que su contribución es excesiva o que tiene una ratio insatisfactoria de beneficios y costes ocasiona conflictos serios, los cuales, con el tiempo, desembocan en el fracaso de la *joint venture* (UNCTC, 1987).

7.3. Análisis del contrato de *joint venture*

El contrato de *joint venture* incluye una serie de cláusulas relativas a los compromisos adquiridos por los socios y a los procedimientos de información y control, entre otros. No obstante, a la luz de la normativa de la competencia, el contrato entraña unas consecuencias que se deben examinar minuciosamente, ya que, entre otras consideraciones y aunque no se explicita, la creación de una *joint venture* supone de manera implícita que las empresas matrices no competirán con la *joint venture*, por lo que pueden vulnerar la libre competencia.

Al no tener un marco propio de derecho y política de la competencia resulta difícil concretar para las *joint ventures*, pautas de aplicación general acerca de restricciones que vulneren la competencia y, por ello, deben ser examinadas según sus características específicas. En cualquier caso, para vulnerar la competencia, las compañías matrices deben ser, al menos, competidores potenciales.

La *joint venture* debe ser un medio para mejorar la competencia, lo que se puede comprobar de varias maneras. Tres podrían ser los argumentos: a) los socios demuestran que uno o ambos habían abandonado la actividad objeto del acuerdo y que únicamente la retomarán dentro del contexto de la *joint venture*, b) una o más de las empresas matrices desarrollan un potencial para la competencia que, de otro modo, no hubiera sido posible, y c) la *joint venture* reúne facultades y experiencias complementarias, posibilitando el aprovechamiento de sinergias que de otro modo no hubieran existido (Bellamy y Child, 1992).

Es inherente a la constitución de una *joint venture* que las partes no compitan directamente en la actividad de ésta. Además, en la mayoría de *joint ventures* las empresas matrices pierden autonomía en la toma de decisiones y, si la *joint venture* desarrolla actividades de investigación y desarrollo, las matrices se suelen obligar contractualmente a abstenerse de llevar a cabo investigación independiente o a ganar una ventaja competitiva sobre la otra en el ámbito de la investigación y desarrollo compartidos. Aún así, el acuerdo de *joint venture*, cuyo objetivo sea la investigación y desarrollo hasta la fase de aplicación industrial, por lo general, no restringe el libre juego de la competencia (Pickard, 1986).

La *joint venture* de investigación puede abocar en un ‘efecto de grupo’ en la competencia entre matrices, fomentando la cooperación en otras actividades. En lo referente a terceros, la formación de una *joint venture* puede, por ejemplo, alterar la estructura del mercado haciendo más difícil la competencia. Además, la cooperación entre matrices disminuye su disposición para cooperar con terceros en un mismo ámbito. Por otra parte, la licencia en

exclusiva de tecnología puede impedir la concesión de licencias a terceros. Todos estos hechos restringen la competencia y deben ser analizados con detalle.

Una situación particular que requiere una mención especial acontece cuando se crean en la Unión Europea una serie de *joint ventures*, teniendo cada una de ellas una o varias empresas matrices comunes.

La creación de una *joint venture* para la construcción y explotación en común de una fábrica, que contribuya a eliminar un exceso de capacidad productiva en el sector, y favorezca la aparición de economías de escala, reduciendo, por tanto, los costes unitarios, puede incentivar la competencia. Sin embargo, se imponen medidas de salvaguarda para proteger a terceros y asegurar que no se restringe la producción.

Resulta inevitable una cláusula de no competencia entre las empresas matrices limitada al campo de actuación de la *joint venture*. También parece indispensable, llegado el caso, que las compañías matrices adquieran productos o servicios de la *joint venture*. Puede justificarse la concesión de derechos de propiedad intelectual a una *joint venture*, aunque en algunos casos debe ser con carácter no exclusivo. Ahora bien, una *joint venture*, para vender o distribuir conjuntamente productos de las empresas matrices, deberá justificarse basándose en los hechos especiales del caso de que se trate. No se favorece, dicho sea en términos generales, la distribución y venta conjunta en la Unión Europea.

En líneas generales, se considerará que una *joint venture* vulnera la competencia si no ofrece beneficios económicos sustanciales y si existe la posibilidad de que se reduzca apreciablemente la competencia. Se valorará positivamente la imposibilidad de obtener los beneficios económicos a través de una forma de colaboración más laxa. Igualmente, cuando se acepta una *joint venture* como necesaria, se vigila que los acuerdos sólo recojan restricciones absolutamente indispensables y que la cooperación no se extienda más allá de lo necesario para obtener los beneficios de que se trate. También se quiere asegurar que las partes quedarán libres para competir sin restricciones en relación al tiempo, territorio o cualquier otra variable.