



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ALIANZAS Y NUEVAS TENDENCIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

Autor: Eugenio Estrada Martínez
Director: Laura Fernández Méndez

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	2
Resumen	3
1. Introducción	4
1.1. Contextualización	4
1.2. Finalidad y Objetivo del Trabajo	6
1.3. Metodología	7
2. La Internacionalización de la Empresa.	9
2.1. Internacionalización Empresarial-	9
2.2. Modelos de Internacionalización	11
2.2.1. Modelo de internacionalización de Raymond Vernon.	11
2.2.2. Modelo de internacionalización según Hymer.....	14
2.2.3. Modelo de proceso de internacionalización de la escuela de Uppsala.....	17
3. Alianzas Estratégicas	18
3.1. Modos de entrada, modelo de Pan y Tse (2004)	18
3.2. las formas de las alianzas estratégicas	22
4. Nuevas Tendencias de Alianzas	26
4.1. Un nuevo escenario de la Globalización	26
4.2. Factores Impulsores	31
4.3. Alianzas Tradicionales vs Nuevas alianzas	34
4.3.1. Alianzas “Cross-Sector”	35
4.3.2. Alianzas con ONGs	37
4.3.3. Alianzas con Gobiernos o Instituciones gubernamentales	39
5. Caso De Estudio: La Alianza De Swiss Re Y Oxfam	40
5.1. Introducción	40
5.2. Contextualización	42
5.3. Alianza estratégica y el Proyecto HARITA.	43
5.4. Comparativa con el caso Care, Gsk y Barclays.	45

<i>Conclusión</i>	49
<i>Bibliografía</i>	52

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Clasificación Jerárquica de Pan y Tse (2000)	21
Ilustración 2: Clasificación Tradicional de Alianzas	25
Ilustración 3: Relación entre los tres agentes involucrados en la alianza	47

Resumen

Los cambios que está experimentando el panorama internacional, han puesto de relieve la importancia de desarrollar nuevas formas de alianzas. La empresa multinacional encuentra en entidades de distinta naturaleza, los recursos complementarios y las capacidades necesarias para llevar a cabo la internacionalización de sus actividades. Las alianzas cross-sector, las alianzas con gobiernos y las alianzas con ONGs se presentan como novedosas formas de alianzas para hacer frente a las nuevas tendencias globales. En especial, se analizará en este trabajo, aquellos casos en los que las alianzas con ONGs han servido como herramienta para la internacionalización de la empresa multinacional.

Palabras clave: internacionalización, alianzas, globalización, inversión directa extranjera, modo de entrada, nuevas alianzas, ONGs.

Abstract

The changes that the international market is experiencing have highlighted the importance of developing novel forms of alliances. Multinational companies find in entities of different nature the necessary and complementary resources and capabilities, to carry out the internationalisation of their activities. Cross-sector alliances, alliances with governments and alliances with NGOs are presented as novel forms of alliances to face the new global trends. In particular, this paper will analyse those cases in which alliances with NGOs have been used as a tool for the internationalisation of multinational companies.

Keywords: internationalisation, alliances, globalisation, foreign direct investment, entry mode, novel alliances, NGOs.

1. Introducción

1.1. Contextualización

El aumento de la importancia de la responsabilidad local, la relevancia de la sostenibilidad y el aumento de la incertidumbre, entre otros muchos novedosos fenómenos globales, están provocando que las empresas tengan que adaptar sus procesos internos, así como sus planes estratégicos, para poder seguir operando en el mercado internacional.

Ante este panorama, las alianzas estratégicas internacionales se erigen como la fórmula por excelencia para superar los retos presentes en el panorama internacional (Van Tulder et al, 2016). Se trata de un modo de entrada que, tradicionalmente, siempre ha contado con una gran flexibilidad y versatilidad para adaptarse a las distintas necesidades y motivaciones que puedan tener las multinacionales. Aun así, en la actualidad numerosos son los ejemplos en los que las formas tradicionales de alianza no responden con total eficacia y eficiencia a las necesidades de las empresas, que se ven envueltas en un plan de internacionalización.

Por ello, las alianzas internacionales estratégicas son uno de los modos de entrada que más evolución están experimentando en los últimos años.

De manera que, las formas tradicionales de alianzas internacionales, entendidas como los acuerdos de colaboración entre dos empresas del sector privado para la consecución de objetivos, están dando paso a nuevas formas de alianzas, en las que actúan organizaciones tanto del sector privado como del sector público.

El presente trabajo, por tanto, tiene como objetivo estudiar e investigar acerca de los nuevos tipos de alianzas internacionales que se están estableciendo entre organizaciones de distinta naturaleza. En los últimos años, las alianzas internacionales cross-sector, las alianzas con ONGs y las alianzas con gobiernos, se han desarrollado como un método innovador pero eficaz para cumplir con las motivaciones internacionales de las compañías. Siendo de especial interés para el presente trabajo, aquellas alianzas establecidas entre las organizaciones no gubernamentales y las empresas.

Para ello, es importante conocer algunas de las teorías de la internacionalización, que nos pueden aproximar y acercar a las motivaciones generales que tienen las multinacionales para internacionalizar sus actividades. Así como, investigar acerca de cómo estas teorías se conectan con los distintos modos de entrada. Para poder concluir qué tipo de necesidades y de motivaciones encajan mejor con los distintos modelos de modos de entrada desarrollados por la teoría internacional.

A partir de la teoría internacional, se pueden apreciar numerosas diferencias entre los elementos esenciales de los *drivers* que influyen en la adopción de una alianza con una ONG en detrimento de las alianzas tradicionales. Cuestiones como la cultura, la responsabilidad social corporativa, la sostenibilidad o la distancia geográfica influyen significativamente en la adopción de nuevas formas de alianzas. (Dahan et al, 2010)

Las empresas cuentan con numerosos recursos y capacidades en materia de capital, capacidad productiva, gestión administrativa y capital humano, que son esenciales para el desarrollo de un plan de internacionalización. Ahora bien, estas capacidades en diversas ocasiones deben ser complementadas con los recursos y conocimientos de mercado con los que cuentan las entidades no empresariales. En especial, las ONGs cuentan recursos que son esenciales para la penetración de algunos mercados.

Las ONGs son organizaciones que tienen un gran conocimiento de los factores sociológicos y culturales de los mercados en los que operan (Prahalad y Har, 2002). Son percibidas como entidades con una buena reputación, y que por tanto desprenden la confianza necesaria para responder a la responsabilidad local, que exige actualmente la inversión extranjera. Además, en numerosos casos, sus actividades humanitarias les ha permitido obtener grandes conocimientos sobre las redes de distribución locales.

Es por esto, que los objetivos existentes de las entidades de sector privado y las organizaciones no gubernamentales pueden ser alcanzados de manera más eficiente, si se tienen en cuenta las vías colaborativas y de complementación de recursos entre las empresas y las ONGs (Doh y Teegen, 2002).

Para poder entender esto de una manera más cercana, es importante focalizarse en la evidencia empírica previa. Las colaboraciones entre ONGs y empresa no son algo

novedoso, desde hace tiempo estos dos agentes han colaborado en actividades con objetivos benéficos y sociales, que se realizaban para aumentar la reputación de las empresas o para responder a algún objetivo marcado en su declaración de responsabilidad social corporativa.

Ahora bien, desde hace unos años, se han establecido numerosos casos de colaboración de empresas con ONGs, que actúan como medio para el desarrollo de mercado en una estrategia de internacionalización, lo que, las configura como auténticas alianzas estratégicas internacionales.

Concretamente se estudiará el caso de la alianza entre Swiss Re y Oxfam. Estas dos organizaciones fueron en cierta medida, pioneras en el establecimiento de alianzas para el desarrollo de mercado. A partir de esta alianza estratégica se elaboró un proyecto a largo plazo denominado HARITA, para poder responder a la necesidad de transferencia de riesgos que precisaban los agricultores de Etiopía. Esta alianza independientemente de los objetivos que se obtuviesen en términos sociales y humanitarios, sirvió como vehículo para penetrar el mercado de los seguros del cuerno de África por parte de Swiss Re.

En definitiva, a partir de las teorías de internacionalización, del análisis de las alianzas como modos de entrada, así como de la teoría sobre colaboraciones entre entidades públicas, privadas y ONG; se puede obtener una imagen real de que elementos y factores marcan la diferencia de las nuevas formas de alianzas estratégicas internacionales.

1.2. Finalidad y Objetivo del Trabajo

El trabajo nace con la finalidad de estudiar e investigar acerca de las nuevas tendencias emergentes en materia de alianzas estratégicas internacionales. Siendo importante analizar la teoría tradicional de las alianzas, así como de los modos de entrada, para poder deslucir los elementos novedosos con los que cuentan las nuevas formas emergentes. En concreto, el trabajo se focalizará en las alianzas entre entidades del sector público y sector privado, con un especial interés en las alianzas con ONGs.

Además, se pretende estudiar como las teorías tradicionales de la internacionalización marcan los principios y las motivaciones que tienen las multinacionales cuando realizan un proceso de internacionalización, independientemente del modo de entrada que se elija. Se investigará sobre las condiciones exógenas que actúan como factores inductores para la adopción de nuevas formas de alianzas. Para ello se pretenderá identificar esta cuestión, empíricamente, por medio de casos de internacionalización empresarial en los que se opta por las alianzas entre empresas y ONGs como herramienta para la penetración de mercados internacionales. Para este último propósito se tomará como ejemplo la alianza estratégica llevada a cabo entre Swiss Re y Oxfam.

En resumen, el trabajo tratará de investigar cuales son los factores que han inducido a la aparición de las alianzas entre entidades de distinta naturaleza. Además, de conocer los resultados, las aportaciones y las conclusiones que infieren este nuevo tipo de alianzas, a la teoría de la internacionalización empresarial

Los objetivos específicos del trabajo, por tanto, son:

1. Identificar los factores directos que han puesto en relieve la necesidad de colaboraciones con entidades públicas u organizaciones no gubernamentales.
2. Descubrir las condiciones exógenas y ambientales que han llevado a las multinacionales, a adoptar cambios en la forma en la que se establecen las alianzas, en sus planes estratégicos.
3. Individualizar las nuevas tendencias de alianzas estratégicas internacionales.
4. Llevar a cabo una investigación de los casos en los que multinacionales han optado por la colaboración con organizaciones de distinta naturaleza.

1.3. Metodología

En relación a la finalidad y a los objetivos propuestos, el trabajo en orden a la consecución de estos se conducirá a partir de una metodología cualitativa, ya que se pretende realizar una investigación acerca de factores y condicionantes. Es un tema del cual se ha desarrollado mucho previamente, y por tanto se tratará de obtener implicaciones teóricas del mismo.

Se utilizará, entre otras, la metodología de estudio de casos. La elección de los estudios de casos viene fuertemente influenciada por Yin (1994), el cual establece que la investigación de casos implica numerosas variables, distintas de los datos observacionales que se hayan podido recoger. Lo que implica que haya, numerosas fuentes de información que se complementan entre sí. Además, el estudio de casos se beneficia del desarrollo teórico que se haya realizado antes, para la recolección y análisis de datos.

El estudio de casos es un método que permite realizar un contraste y una comprobación de lo desarrollado teóricamente. Además, también aportan una amplia información ya que para el propio desarrollo del caso los agentes implicados han tenido en cuenta, de manera implícita, muchas de las teorías de negocio internacional, así como numerosas evidencias relacionadas con la materia del trabajo.

Además, el estudio de casos como método aporta numerosas ventajas. En primer lugar, permite comprobar las teorías. Por otro lado, permiten testear las hipótesis que se tengan. Además, permite la elaboración de nuevas implicaciones teóricas ya que, los casos, de manera implícita, recogen diferentes tipos de datos y diferentes aportaciones doctrinales. Adicionalmente, son herramientas útiles para profundizar y completar las teorías que se tomen como referencia (Eisenhardt, 1989).

Las diferentes partes del trabajo se desarrollarán utilizando diferentes metodologías. En primer lugar, se realizará un estudio de las teorías de la internacionalización, a partir de la una revisión de la literatura y la doctrina, del tema, teniendo en cuenta teorías, comentarios, investigaciones y documentos previos. Las teorías de la internacionalización permitirán sentar las bases de los factores básicos por los que una empresa decide internacionalizarse.

En segundo lugar, y siguiendo la misma línea que con las teorías de la internacionalización, se investigará acerca de los modos de entrada en general y de las alianzas estratégicas internacionales en particular, para poder tener un contraste con las conclusiones que se obtengan sobre nuevas tendencias.

Finalmente, para delimitar las nuevas tendencias de alianzas estratégicas. Se llevará a cabo una recopilación de información tanto procedente la revisión de la literatura

académica sobre el tema como de otras fuentes de información más relacionadas con la práctica empresarial como documentos ejecutivos corporativos y noticias de prensa especializada.

Una vez realizada la parte más descriptiva, se llevará a cabo un análisis de un caso de alianza de estratégica con ONG.

En concreto, para este trabajo, el estudio de casos se realizará por distintas razones:

- Para contrastar el estudio previo donde se describe la casuística, la naturaleza, el origen y las implicaciones de las nuevas tendencias de alianzas.
- Para investigar acerca de la aplicación práctica que tienen las alianzas con ONGs, averiguando los factores que influyen, los aspectos formales y las necesidades que pretenden cubrir.
- Conocer las aportaciones y los resultados, así como el valor que reportan a los agentes involucrados en las alianzas estratégicas con ONGs.

Para esto se tomará como referencia, la alianza estratégica internacional, entre Swiss Re y Oxfam, el cual se contrastará con otros casos similares. La elección de este caso se debe a que se trata de una auténtica alianza estratégica internacional, en la que se pretende penetrar un mercado. Además de por tratarse de un proyecto a largo plazo del cual se pueden obtener mayores evidencias y conclusiones.

2. La Internacionalización de la Empresa.

2.1. Internacionalización Empresarial-

La internacionalización es el proceso en el cual una empresa establece una estrategia de desarrollo de mercado, caracterizado por la distancia geográfica respecto del mercado de origen. El fenómeno de la globalización ha provocado que se pase de una producción basada en la productividad y la cadena de suministro, a una producción focalizada en los mercados.

La estrategia de las empresas se centra en nuestra época en la apertura de mercados, traduciéndose en un aumento de potenciales nichos comerciales. Esto supone una diferencia con la concepción tradicional que otorgaba primacía al desarrollo de producto y a los procesos productivos (De la Dehesa,2000).

La globalización, la podemos entender como aquel proceso de integración de los mercados mundiales en diferentes ámbitos como el trabajo, bienes, servicios, tecnología y los capitales.

Este fenómeno de la globalización ha supuesto la creación de una nueva realidad empresarial que, exige un cambio en la estrategia en las empresas con funcionamiento tradicional. El panorama actual exige que las empresas se abran a nuevos mercados, puesto que la competencia de las empresas se ha movido del ámbito nacional al ámbito internacional. Son cada vez más las empresas que necesitan de instrumentos que se adapten a este panorama para poder sobrevivir.

El presupuesto clave, por tanto, es la necesidad de inversión en el exterior. Es innegable que hoy en día existe una gran interdependencia, relación y conexión entre los mercados. Además, la necesidad de invertir en el exterior está influenciada también por el umbral de la eficiencia. El umbral de eficiencia es la dimensión mínima de mercado para que la actividad de la compañía se considere que está siendo eficiente es cada vez mayor, y no se agota con el mercado doméstico. Esto se debe a la exigencia creciente de mayores economías de escala en producción, investigación, desarrollo y en distribución, producida por la caída de las barreras de entrada tradicionales.

Es evidente, la necesidad de una implementación de nuevas actividades y procesos que permitan adoptar una posición favorable a la situación actual.

Por ello, para adaptarse a la nueva realidad empresarial, la estrategia más relevante es la internacionalización de la empresa.

En palabras de Villarreal (2005), se define la internacionalización como una estrategia corporativa necesaria para crecer a partir de la diversificación geográfica internacional, todo ello a partir de un proceso de evolución normalmente a largo plazo, que irá influyendo en las distintas actividades de la cadena de valor y de la estructura organizativa

de la empresa, siempre con la involucración creciente de los recursos y capacidades en la atmósfera internacional.

Es decir, es un proceso integral que no se agota con la penetración de nuevos mercados geográficamente distintos al mercado doméstico, sino que requiere una transformación integral de las actividades de la empresa para adaptarse al nuevo reto de la compañía de apertura de nuevos horizontes.

Ahora bien, la internacionalización de la empresa es un proceso que tiene una gran complejidad, que requiere dinamismo y evolución. Es importante ser consciente de las diferentes capacidades que se necesitan, el nivel de incertidumbre existente y la necesidad de conocer el panorama internacional.

El proceso de la internacionalización se ha estudiado ampliamente desde diversos puntos de vista. Es por esto que se deben de poner en relieve los distintos autores y los modelos que han ayudado a conformar las teorías de la internacionalización.

2.2. Modelos de Internacionalización

El proceso de internacionalización es el punto de las teorías de la internacionalización que más interés ha despertados entre la literatura y los autores de la teoría de la internacionalización empresarial. Este interés por la internacionalización empresarial ha dado lugar a la aparición de modelos distintos de la internacionalización.

2.2.1. Modelo de internacionalización de Raymond Vernon.

La explicación de los factores y condiciones que influyen en la decisión de la internacionalización y de la existencia de una institución multinacional para llevarla a cabo es explicado también por el economista estadounidense Raymon Vernon. Vernon desarrolla su teoría de la inversión internacional y del comercio internacional bajo el espectro del ciclo del producto. Por lo tanto se aleja de las teoría de costes, enfocándose en el momento de la innovación y la toma de decisiones acerca del producto y las

economías de escala. Para ello su teoría se desarrolla en tres partes distintas: Introducción del producto, la madurez del producto y la estandarización del producto.

Según Vernon, los productores van cambiando la localización de su producción a medida que va pasando por las distintas fases del ciclo de vida de un producto. No se toman las mismas decisiones acerca de productos que apenas se están introduciendo, que acerca de aquellos que ya han penetrado el mercado y se encuentran en una fase más avanzada en el ciclo de vida del producto de la empresa.

En primer lugar, el producto, cuando se encuentra en las primeras fases de introducción al mercado, en términos generales, se lanza en el propio mercado doméstico ya que es aquel mercado del cual se tiene un mayor conocimiento. Además de por ser un mercado, en el que los conocimientos que los emprendedores puedan tener acerca de física, química, economía o cualquier otra ciencia son menos significativos, simplemente siendo relevante el conocimiento cultural.

Lo realmente importante, en esta fase del ciclo de vida del producto es la proximidad geográfica que se tenga. Esto se debe principalmente a la necesidad de conocimiento que se necesita del mercado en el que se van a introducir, para así moldear el desarrollo de producto a introducir. Vernon pone el ejemplo del mercado estadounidense, definiéndolo como un mercado en el que existe un nivel de renta y unos costes de mano de obra elevados. Por lo que, para Vernon es más probable que se produzca inversión inicial en desarrollo de producto por productores americanos que por productores de otros países debido simplemente a que la brecha de comunicación del conocimiento entre consumidores, proveedores y productores es menor, quizás por razones simplemente sociológicas. (Vernon, 1966).

Y es que, en las fases más tempranas de introducción de producto se caracterizan por regla general por la necesidad de tener facilidad de cambiar los factores de producción. Además de gozar de una situación casi monopolística por la innovación realizada, que se traduce en una elasticidad baja ante cambios en el precio. Finalmente se caracteriza por la necesidad de tener información continua con competidores, proveedores y competidores (Vernon, 1966). Por ello la localización del producto en primera instancia

tiende a ser en el mercado donde la comunicación con el mercado sea más fácil, y este, por regla general, es el mercado doméstico.

En segundo lugar, la tesis defendida por Vernon en la primera etapa del ciclo de vida de producto cambia cuando el producto se acerca a las etapas de maduración del producto.

Primeramente, si el producto cuenta con una demanda elástica a las rentas altas o si el producto sustituye los elevados costes de mano de obra, la demanda empieza a desarrollarse en países avanzados, que cuentan con características similares al país domésticos, ya que la conexión con los consumidores es más cercana. Lo que provoca que empiecen a reflexionar los productores sobre la idea de establecer una instalación de producción en el país en cuestión, y empezarán a producir en esos países avanzados siempre que sea en términos económicos más rentable.

Como consecuencia de esto, cuando un producto empieza a ver su demanda más expandida, empieza a aparecer la estandarización del producto lo que implica la aparición de competidores y por tanto será el producto innovador, el que requerirá de mayores esfuerzos para diferenciarse y superar a la competencia.

Por ello, aparecen nuevas cuestiones y desafíos a los cuales la empresa se debe enfrentar, tales como, la búsqueda de economías de escala a partir de producción masiva y el establecimiento de compromisos de larga duración con las instalaciones. También, la optimización de los costes de los factores necesarios para la producción del producto.

Para superar estos nuevos retos, es en esta fase del producto, donde los productores tenderán a salir a la búsqueda de nuevos mercados donde establecer sus producciones, para poder seguir siendo competitivos frente a los competidores.

Para ello se buscará superar el equilibrio entre el coste marginal de producción más el transporte desde el país de origen y el coste medio de producción del país en el que se quiere realizar la inversión.

Si las economías de escala están siendo completamente explotadas, la decisión de acudir a otro país a producir dependerá exclusivamente de los costes de mano de obra. Es por ello por lo que se acude a aquellos países menos desarrollados para producir y por tanto, realizar otra internacionalización sucesiva. (Vernon, 1966)

La inversión extranjera en estos países, como se ha dicho, se realiza cuando el producto está llegando a la fase del ciclo de su vida donde se produce la estandarización. La decisión sobre ir a países menos desarrollados, como se ha dicho, depende del menor coste de mano de obra. Por tanto, no tendrán la misma facilidad aquellos productos que no requieren de factores de producción especializados, como la formación concreta de los trabajadores o los materiales concretos.

Finalmente, cuando el producto llega a su declive, es decir, a que la demanda del producto en el país de origen es inexistente. La fabricación abandona el país de origen, y se empieza a internacionalizarse hacia nuevos mercados donde el ciclo de vida de producto no esté tan avanzado.

En definitiva, Vernon sienta las bases sobre uno de los factores más importantes a tener en cuenta en la estrategia empresarial de cualquier empresa: el ciclo de vida de producto. También establece el análisis de cómo las decisiones sobre inversión extranjera directa se ven influenciadas por la demanda que haya del producto en cuestión.

2.2.2. Modelo de internacionalización según Hymer

El primero de estos modelos de internacionalización es el de Stephen H. Hymer que, posteriormente es desarrollado por diferentes autores, en especial John H Dunning y Alan M. Rugman.

Hymer, fue pionero en estudiar el comercio internacional, basándose exclusivamente en la figura de la empresa multinacional. Tradicionalmente se estudiaban los movimientos de capital, bajo el paraguas de un mercado perfectamente competitivo, es decir sin costes ni obstáculos de transacción, de manera que solo las tasas de intereses marcarían el punto diferencial entre mercados. En definitiva, no se tenían en cuenta las razones ni la naturaleza de las operaciones de las multinacionales. (Dunning y Rugman, 2001)

Hymer, cambió esto y desarrolló su teoría de internacionalización, teniendo en cuenta la inversión directa realizada por la Multinacional, entendiendo la internacionalización como un parte importante de la teoría de la inversión directa extranjera y de la

organización industrial. Lo importante para Hymer sería entender la internacionalización como la transferencia de la producción, del conocimiento y de los activos, en vez de el simple intercambio internacional basado en tipos de interés. En definitiva, conocer las cuestiones y características materiales de la transacción internacional realizada por la Multinacional. Para ello se hace hincapié en los costes de transacción como factor influyente esencial en la decisión de internacionalizarse.

Dunning y Rugman (2001), describen en su estudio de la teoría de Hymer, cuatro cuestiones fundamentales cuando se trata la internacionalización.

I. Imperfecciones de mercado

La primera de las cuestiones sobre la organización industrial cuando se realiza inversión extranjera directa son las imperfecciones de mercado con las que operan las multinacionales.

Las multinacionales, tienen la habilidad de obtener una ventaja competitiva mediante la eliminación de competencia que se puede obtener si se mitigan riesgos mediante el control de los activos transferidos. Hymer establece que el control de la inversión en el extranjero es esencial para disminuir la competencia con las empresas extranjeras. Para ese control es esencial por tanto la figura de una institución como es la Multinacional.

El mercado para Hymer cuenta con una serie de imperfecciones, como las economías de escala, curva de conocimiento, redes de distribución, diversificación de producto y ventajas crediticias, entre otras. Luego estos elementos no serían posible de superar sin la institución de la multinacional, ya que se requiere que se realice una inversión directa efectiva.

II. Eficiencia y gestión estratégica

El segundo de los factores a tener en cuenta es el de la eficiencia y la gestión de la internacionalización. Es muy importante la figura de la multinacional cuando se trata de internacionalización ya que este es un proceso en el que se requiere la existencia de un proceso interno para establecer un modelo y una estrategia de penetración.

Para Hymer, es muy importante que se establezca un plan de internacionalización, a partir de todos los recursos y capacidades de la organización, para superar la incertidumbre del entorno, entendida como imperfecciones de mercado estructurales y exógenas.

Para el caso, que las imperfecciones de mercado sean meramente costes de transacción, entendidos como barreras de entradas, la internacionalización se debe entender como un proceso eficiente. (Dunning y Rugman, 2001)

III. Diversificación y dinámica.

Otro de los factores a tener en cuenta de acuerdo a la tesis de Hymer, es la dinámica de funcionamiento y adaptación de la propia multinacional. La multinacional es una institución cuyas ventajas propias son amenazadas por la naturaleza cambiante de las mismas, por el propio desarrollo tecnológico y de la competencia.

El segundo factor a tener en cuenta en este apartado es la diversificación. Hymer, establece que los beneficios de un país están negativamente correlacionados con los beneficios de otro país por lo que, una inversión diversificada se presenta como una inversión más estable. La multinacional es un agente con capacidad indirecta para lograr este objetivo, en un entorno donde los beneficios de una internacionalización son dependientes de la superación de los costes de transacción.

IV. Hymer y Política

La tesis de Hymer no tiene mucho en cuenta el impacto que pudiese provocar en los ámbitos de la política o de los problemas sociales de las naciones en desarrollo. Hymer se centra en la habilidad de la multinacional para limitar los mercados y para controlarlos. Sin embargo, esto no es siempre así y dependiendo del caso, la teoría de la ventaja monopolística que desarrolla este autor, no es suficiente para poder dar solución a situaciones de desequilibrios en la economía (Dunning y Rugman,2001).

2.2.3. Modelo de proceso de internacionalización de la escuela de Uppsala

El modelo UPPSALA es una de las teorías de la internacionalización más importantes. Es una teoría radicalmente distinta a las demás, puesto que parte de la importancia del conocimiento que se tiene de los países en los que ingresan las compañías (Johanson y Vahlne, 1977).

En su origen los autores de este modelo analizaron que las compañías tratan de operar con un riesgo controlado que en cierta medida sea proporcional a los objetivos fijados a conseguir por la compañía.

El riesgo bajo, en la internacionalización de la empresa descrito por los autores suecos se basa en la preferencia y tendencia de las organizaciones a adentrarse en los mercados en los que cuentan con mayor conocimiento y en los que la distancia psíquica es menor. (Hollensen, 2003). Se entiende que la incertidumbre y la falta de conocimiento sobre el mercado objetivo es influyente en la decisión de internacionalizarse.

Por tanto, se observa el fenómeno de que las compañías, por regla general, suelen invertir más recursos y encontrarse más comprometidas en mercados que controlan más y que hay menos margen para la novedad y el desconocimiento. (Johansson y Wiedersheim-Paul., 1975)

El modelo, por tanto, infiere que el proceso de internacionalización es un proceso que se desarrolla en pequeños pasos, que dan lugar a una doble conclusión.

La primera es que el aumento de los recursos y la inversión irá aumentando gradualmente a medida que se vaya teniendo mayor conocimiento e inmersión en los mercados.

La segunda, que es la piedra angular de este modelo, es la distancia psicológica. Como se ha dicho, los países se internacionalizan a aquellos mercados en los que se sienten más cómodos lo que, en primera instancia, se traduce en acudir aquellos países cuya distancia geográfica es menor, ya que la barrera cultural queda más reducida.

Por lo que las empresas, en primer lugar, se sentirán más reacias a internacionalizarse a aquellos países que conocen menos, y donde elementos políticos o sociológicos son menos similares. Luego para actuar en países más lejanos se irá paso a paso gradualmente

participando en países con menor brecha cultural y más cercanos geográficamente hacia aquellos con mayor lejanía (Johanson y Vahlne,1977).

Esto también se extrapola a los modos de entrada, de manera que el modelo Uppsala considera que la organización debería empezar por un sistema de exportaciones para terminar con opciones de inversión más directa. Es decir, ir de modos de entradas más comprometidos con el país a menos comprometidos (Johanson y Wiedersheim-Paul.,1975).

3. Alianzas Estratégicas

3.1. Modos de entrada, modelo de Pan y Tse (2004)

Una vez se ha decidido, la internacionalización de la compañía mediante la penetración de un mercado nuevo caracterizado, entre otras cosas, por la diferencia geográfica, se debe elegir el método o la forma con la que se pretende llevar a cabo la internacionalización.

La forma de entrar a los países ha sido ampliamente desarrollada por la doctrina de la internacionalización empresarial. Destacan dentro de estas teorías, el modelo jerárquico desarrollado por Pan y Tse (2000) así como el desarrollo doctrinal de Reus/Ritchie acerca de las alianzas y de los acuerdos interpartes, como forma de desarrollo de un plan estratégico de internacionalización.

Pues bien, cuando se toma la decisión de penetrar un mercado nuevo caracterizado por ser geográficamente distinto, existen diversos modelos que se pueden tener en cuenta. Estos modelos se clasifican entre aquellos que son más indirectos y aquellos modelos más directos. Empezando por métodos de exportación, pasando por las licencias, para terminar con modelos de control total como son los establecimientos subsidiarios de total propiedad (Arregle et Al.,2006).

Como se ha indicado, cuando se estudian los modos de entradas, diferentes modelos salen a la palestra. Para el presente caso nos centraremos en el modelo jerárquico presentado por Pan y Tse (2000). La decisión de internacionalización depende en gran medida de

diversos factores, como son los factores específicos de cada empresa, los factores de la industria y los factores de carácter “macro” del país.

En línea, además, con lo aportado por Kumar y Subramaniam (1997), los modos de entrada se clasifican con una cierta jerarquía.

Así en primer lugar, la clasificación parte de dos grandes grupos: Los modos de entrada de equity o con propiedad y los modos de entrada sin equity.

La elección entre los modos de entrada por parte de la dirección de la empresa, entre los modos en los que existe propiedad, los conocidos como “Equity Models”, y entre los que no hay propiedad (“Non-Equity Models), dependen de diferentes factores. (Pan y Tse., 2000).

El primero de estos factores son las características y condiciones del país receptor o de acogida. La regulación de la legislación sobre inversión extranjera tiene una repercusión sobre la decisión a tomar. Así, países cuya regulación incentive la inversión extranjera, serán más atractivos para establecer modos de entrada que requieran propiedad y control, puesto que se considera que el riesgo es menor, de manera que puedan actuar en el mercado objetivo de manera más directa. (Vanhonacker,1997)

Por otro lado, siguiendo la línea de la regulación del país anfitrión, se debe tener en cuenta dos tipos de riesgos: el riesgo contextual y el riesgo transaccional.

El riesgo contextual hace referencia a la estabilidad política, monetaria y operacional, mientras que el riesgo transaccional se refiere al riesgo de *default* en las obligaciones.

En este caso, los modos de entrada “equity based”, se verán más expuestos a los riesgos indirectos que se puedan encontrar en el país, como pueden ser un cambio de regulación, la deflacion y la inflación, la inestabilidad política, la expropiación arbitraria. En definitiva, los modos sin “Equity” resultan más flexibles y resilientes cuando actúan con factores de riesgo indirecto en el entorno, puesto que cuentan con menores barreras de salida y menores costes en caso de *default*. (Pan y Tse, 2000). Ahora bien, es justo, que se tenga en cuenta en este caso la aversión al riesgo que pueda tener la empresa en un caso de éste carácter, ya que si hay poca aversión al riesgo seguramente la decisión a tomar sea radicalmente distinta.

En segundo lugar, otro de los factores es la distribución del poder de los directivos en las relaciones interpersonales. Es decir, existirán dos tipos de cultura, una donde los managers están distribuidos de manera jerárquica y existe el rol de liderazgo y roles subordinados y la distancia es mayor entre los dos perfiles de roles; Y otra cultura donde la distancia entre ambos grupos es menor. Pues bien, los modos de entrada donde se requiere capital propio serán más tendentes a entrar en aquellos mercados donde pueden tener control más directo y jerárquico, mientras que los Non-Equity adoptarían la posición opuesta.

Otro de los factores a tener en cuenta es, la relación de los países de acogida y los países de origen. También se puede entender esto como la diferencia cultural o la brecha distintiva que exista. Parece claro que aquellos países cuyo conocimiento, vía asimilación, sobre la industria a operar, los competidores y los agentes que se va a encontrar, sea superior invitan más a asumir el “riesgo” propio de los modelos basados en propiedad. Mientras que aquellos países donde el factor cultural marque una distancia significativa, serían mejor operados si se opta por una gestión más descentralizada con empresas locales, las cuales cuentan no solo con la experiencia sino también con las “Soft Skills” que se puedan requerir. (Pan y Tse, 2000).

Finalmente, son importantes los factores propios de la industria y sus características. En concreto, se realizan dos clasificaciones distintas, industrias de marketing y posicionamiento o industrias de inversión y capital. (Agarwal y Ramaswani, 1992).

Por lo que, en este sentido, la doctrina entiende que la internacionalización hacia mercados donde es más interesante llevar acabo tareas que impliquen menos inversión, menos economías de escala de penetración, menos capital de inversión inicial y en definitiva menos riesgo son más propensas a acudir a modos de entrada que se caractericen precisamente por tener un control y una implicación menor.

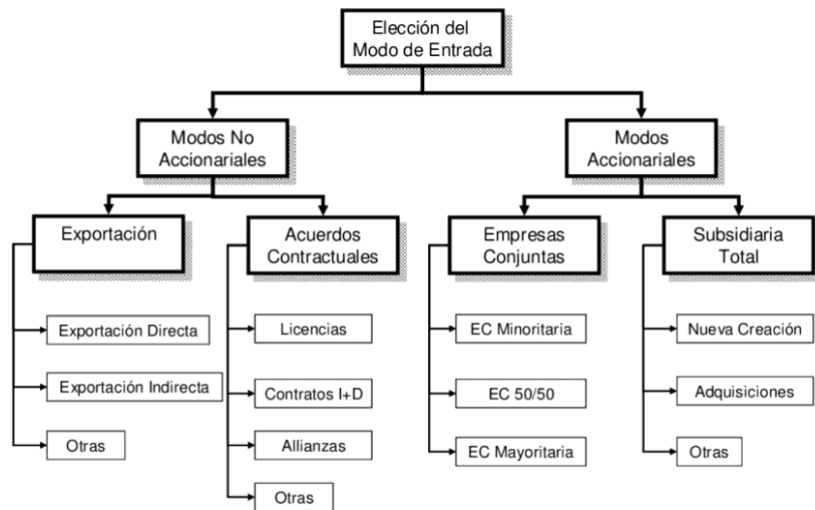
Ahora bien, una vez quedan definidos y establecidos los campos de actuación a la hora de definir la estrategia generalista entre modos con implicación de “Equity” y modos sin “Equity”, procede ahora diseminar cada una de las estrategias y decidir las formas concretas en la que se quiere desarrollar la estrategia.

Pan y Tse (2000), en su modelo jerárquico, establece diferentes formas, que se clasifican de manera creciente en función del compromiso en recursos e inversión en el mercado entrante.

De esta forma, dentro de los modos de entrada de inversión o de “Equity” encontramos dos grandes grupos, que son las Joint venture de capital (Empresa Conjunta) y las subsidiarias ya sea de nueva creación o mediante una operación de M&A. Por otro lado, y en relación a los modos donde no hay inversión extranjera, se encuentran otros tipos distintos de formas donde el compromiso en recursos y capital es menor. En primer lugar, la exportación tanto directa como indirecta. En segundo lugar los acuerdos convencionales o contractuales, que pueden ser de formas muchos más flexibles, como las licencias, franquicias, contratos de I+D y la forma que nos interesa para el presente trabajo y que se desarrollan en los puntos siguientes: Las Alianzas.

A continuación, se observa, en la ilustración N°1°, de manera gráfica una clasificación jerárquica de acuerdo al modelo de Pan y Tse (2000).

Ilustración 1: Clasificación Jerárquica de Pan y Tse (2000)



Fuente: Pan y Tse (2000)

3.2. las formas de las alianzas estratégicas

Las alianzas, por tanto, son uno de los modos de entrada que tienen una fuerte implicación cuando hablamos de estrategias internacionales. Es por ello por lo que corresponde, realizar una aproximación de mayor alcance sobre estos modos de entrada, para así poder entender las nuevas tendencias.

Las alianzas son acuerdos entre empresas que se formalizan para compartir una serie de capacidades y recursos concretos en orden a realizar una contribución en una serie de tareas o en una actuación concreta. (Todeva y Knoke., 2006).

Arenas y García, (2007 p.74.) definen las alianzas estratégicas “...*como un tipo muy avanzado de intercambio relacional caracterizado por su formalización en acuerdos cooperativos a largo plazo, donde existe un flujo de recursos y capacidades desde los participantes a la alianza para la consecución de objetivos estratégicos comunes e individuales...*”

Se pueden definir, como acuerdos o convenios que son realizados por dos o más compañías, con un objetivo común o no, para superar las dificultades que se pueden presentar cuando se penetran en nuevos mercados. Son una forma de simbiosis, de manera que con ello se pretende que ambos agentes actores en la formalización de la alianza puedan lograr los objetivos marcados siendo o no compartidos. Es conveniente hacer hincapié en la importancia que esta figura tiene en materia de internacionalización, que desde el inicio de la globalización ha jugado un papel interesante y que son objeto de continua evolución como veremos más adelante.

Las alianzas, de acuerdo a la teoría tradicional, han sido un elemento importante cuando se penetra en un mercado nuevo. Diferentes autores (Doz et al, 2000; Auster, 1994; entre otros) establecen que son muchos los objetivos que se buscan cuando se opta por estas figuras colaborativas.

Las alianzas, en consecuencia, se presentan como una herramienta que pueden conllevar inversión directa o no llevarla y que, en consecuencia, resulta útil cuando se realizan procesos de internacionalización empresarial. El establecimiento de alianzas se puede realizar debido a diferentes drivers o a diferentes condicionantes, tales como la entrada

de mercado, adquisición de distribución, aprendizaje de formas de internacionalización, compartir costes, conseguir economías de escala, reestructuración, mejora de la operación, ventaja competitiva, cooperación con competidores, superar barreras legales, desarrollo de tecnología y de actividades de investigación y desarrollo, de integración vertical o de diversificación de riesgos. (Todeva et al, 2006)

Descansan sobre la noción de la colaboración corporativa interorganizacional, creando interdependencia entre dos unidades, que se reportan beneficios entre ellos de manera intangible y que se obligan mutuamente a perseverar en el compromiso adquirido.

Se puede hablar de formas híbridas, en la mayoría de los casos, en cuanto se combinan todas las capacidades y recursos, con las deudas y las incontinencias de cada uno. Por ello es necesario, que para obtener una efectiva cooperación, se produzca un compromiso serio de las partes en orden a respetar las diferencias de cada uno y actuar conforme a un mínimo de diligencia y de lealtad.

Se presentan, como un modo de entrada, flexible, independiente y vehicular que además supera muchas de las barreras que se le pueda imponer a los agentes que lo lleva a cabo. Ahora bien, antes de entender y estudiar cuales son las distintas formas, es conveniente analizar las diferentes variables significantes que condicionan la elección entre los diferentes tipos de alianzas.

En primer lugar, las alianzas son dependientes de las condiciones económicas generales y variables del entorno en el que se opera. Así es importante analizar las cuestiones legales, las políticas microeconómicas, las políticas de “pricing”, los mercados financieros, los canales de distribución y los requisitos contractuales, entre otros. Es común, que las alianzas de manera habitual requieran la aprobación de los gobiernos y de los estados, sobre todo en materia de derecho de la competencia.

De la misma manera que, el tipo de cultura económica marca el ritmo de actuación en materia de alianzas. En muchos casos, las alianzas son instrumentos utilizados para operar y superar los óbices que se puedan encontrar en aquellos países con sistemas sobre regulados. Sin embargo, autores como Todeva y Knoke (2006), establecen que no hay evidencia de que aquellos países que cuentan con un sistema económico liberal sean más propicios para establecer y afianzar estas figuras.

Otro de los factores a tener en cuenta, son los factores y las características de la industria. No requiere lo mismo una industria que sea ultra competitiva que un sector que sea más plano, que esté en crecimiento o simplemente no tengo los niveles de competencia tan elevados. De la misma forma que se deben tener en cuenta los niveles de consumo de recursos, el capital necesario, los factores tecnológicos o la curva de conocimiento.

Se debe señalar, por tanto, que no existe un criterio alineador, sin embargo, la compañía en cuestión, debe actuar de acuerdo a los objetivos que busque al entrar en el mercado (potenciar marca, cuota de mercado, diversificación...) ponderando si las alianzas son el modo de entrada que mejor se adapta dada las circunstancias y a los factores internos de la industria.

Por otro lado, las características de las organizaciones del entorno a penetrar son un factor que se debe considerar cuando se trata de alianzas. La diversidad de tamaños, la forma de propiedad, línea de productos son factores a tener en cuenta... En concreto Dicken (1994) propone que en un entorno de diversidad organizacional, la empresa multinacional tiene mayores garantías a la hora de establecer los lazos interorganizacionales.

Por último, lugar, se debe tener en cuenta los factores de la globalización. Así como las necesidades de la cadena de valor, siendo introspectivos y honestos a la hora de entender que fase de la cadena de valor de la empresa se optimizaría a través de esta figura estratégica.

Cuando se trata de alianzas, una vez se tienen en cuenta las condiciones del entorno, se debe elegir entre uno de los diferentes tipos existentes. Estos tipos se han estudiado ampliamente, y tradicionalmente se ha establecido una división entre aquellos tipos que cuentan con una inversión directa, de aquellos, que por el contrario no la tienen. En definitiva, en aquellas que son de carácter contractual y en aquellas que, por el contrario, requieren que haya una inversión directa.

Las formas principales, que se conocen a través de la teoría tradicional sobre alianzas son las siguientes:

Formas Contractuales:

- Franquicias: se otorga a un franquiciado el derecho de uso de un modelo de negocio, marca e imagen de marca a cambio de un precio. La compañía mantiene control sobre precio, marketing y normas estandarizadas
- Licencias: se otorga a otra compañía el derecho de uso de patentes o procesos productivos.
- Subcontratación: se externaliza parte de las actividades directas de una compañía, a cambio de un precio. Actúa como un contrato de servicio.

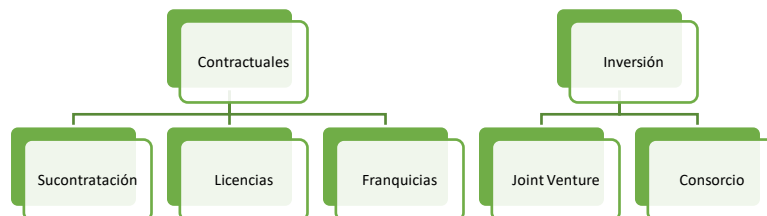
Formas de inversión:

- Dos o más empresas crean una organización independiente con entidad propia para la consecución de un objetivo común, como por ejemplo actividades de I+D.
- Consorcio: Acuerdo entre varias empresas, que combinan sus recursos para la investigación y la búsqueda de nuevas capacidades que aumenten su competitividad.

Estas formas de alianzas conforman los modelos generales. Si bien, van apareciendo cada vez nuevas formas para adaptarse a las nuevas condiciones y características del entorno en el que actúan. Por tanto, se puede hablar de formas de alianzas adicionales, sin embargo, estas no dejan de ser formas sucedáneas o derivadas de las principales formas descritas.

Ejemplos de estas de estas formas derivadas son los contratos de administración, las cooperativas, los acuerdos de distribución y los convenios sectoriales, entre otros.

Ilustración 2: Clasificación Tradicional de Alianzas



Fuente: Elaboración Propia

4. Nuevas Tendencias de Alianzas

4.1. Un nuevo escenario de la Globalización

Hasta aquí, se ha hablado de la teoría de la internacionalización desde el espectro tradicional. Las diferentes herramientas con las que se cuentan actualmente, si bien son una buena base y precedente lleno de experiencia, no son ajenas a la evolución de la sociedad, del comercio y de las relaciones internacionales.

La teoría tradicional de la internacionalización no es atemporal, de manera que, si bien se ha estirado su uso de manera considerable durante un lapso significativo de tiempo, son muchos los factores que invitan a una revisión de la misma ante el nuevo escenario presente.

En el panorama actual nos encontramos ante diversas situaciones en las que las herramientas tradicionales, y en este caso las alianzas, quedan desfasadas ante nuevos retos, situaciones o ante nuevas motivaciones internacionales de las diferentes organizaciones.

Es evidente que el comercio, la sociedad, los sistemas políticos, el avance tecnológico, las relaciones internacionales, la interdependencia de los países, las organizaciones supranacionales están cambiando. Además de la propia evolución o cambio, fruto del tiempo, no son pocos los sucesos y los acontecimientos imprevisibles y fortuitos que han modificado y afectado el ritmo corriente de las relaciones internacionales como lo conocíamos.

Las alianzas, en adición, son una de las herramientas más versátiles y que mayor flexibilidad tienen cuando se trata de internacionalización empresarial. Por tanto, se presentan como uno de los modos de entrada más importantes para afrontar la gran cantidad de cambios y nuevas tendencias que caracterizan hoy el negocio internacional.

El nuevo panorama se muestra desafiante a las empresas, es un reto de dimensiones muy significativas a las cuales la empresa se debe enfrentar. Los acuerdos estratégicos están ganando una gran relevancia en materia del negocio internacional, ya que les permite

realizar acuerdos con agentes de distintas industrias, reducir el potencial riesgo del que pueda ir acompañado la explotación de las operaciones y también repartir los recursos, tal y como hemos visto antes.

Hay una serie de aspectos en los que se debe hacer hincapié sobre qué aspectos o cuestiones empresariales tienen mayor impacto y van a sufrir mayores cambios debido a las nuevas cuestiones que afectan el negocio internacional. Al final del día, las empresas y las organizaciones pretenden que no se vea afectada su competitividad por las diferentes variables exógenas que puedan aparecer.

Ahora bien, nos preguntamos cuáles han sido esas causas concretas o de otra manera, qué factores están cambiando el panorama actual de la globalización en general y del negocio internacional en particular.

La primera de estas razones es el incremento en la importancia de la **sostenibilidad**. Este aspecto incluye cualquier materia relacionada con la optimización de recursos, pero también la responsabilidad con el entorno y la sociedad. Además, en muchos casos la sostenibilidad es inducida y no buscada, debido al nuevo panorama global de transición de energías fósiles a renovables. La sostenibilidad ha marcado la naturaleza y la índole de los objetivos marcados por la ONU para 2030, los llamados SDGs (Sustainable Development Goals. (van Zanten y van Tulder, 2018)

Por tanto, es notorio que las organizaciones, quieran o no, se deben adaptar a ello y operar con la mayor diligencia posible en materia de sostenibilidad, con especial mención, a las Multinacionales. Este objetivo es interorganizacional, de manera que deben actuar todos los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil, puesto que cada uno de los agentes tiene el deber sobre su cuota aportación necesaria independientemente de la entidad de la misma (Nilson et al.,2016). En el caso de las multinacionales, estas se presentan, como uno de los agentes más importantes para esta labor, tanto, desde un punto de vista interno (Operaciones propias de su cadena de valor) o desde un punto de vista externo el cual radica en la capacidad que tienen para realizar acuerdos con otros agentes, en concreto las alianzas.

En la medida de lo posible, se pretenderá ir por la vía externa tratando de establecer acuerdos y compromisos con otros agentes, aunque esta labor no es sencilla ya que afecta

sustancialmente a sus operaciones internas. (Pattberg & Widerberg., 2016). Sin embargo, el aspecto interno es importante y en materia de sostenibilidad las empresas deben adoptar unos deberes éticos internos. Estos deberes éticos se presuponen que deben ser positivos y enriquecedores para la sociedad, son el pilar fundamental de cualquier aportación a la sostenibilidad, y descansa sobre la máxima de aportar a la sociedad.

Los retos particulares de sostenibilidad van variando dependiendo de la región, por lo que es importante tenerlos en cuenta cuando se actúa internacionalmente. Por ejemplo, en regiones tropicales se debe salvaguardar la deforestación mientras que en otras zonas como Sudáfrica el reto se encuentra en disminuir las diferencias entre la población. Por otro lado, no todos los sectores tienen la misma capacidad para cumplir estos retos sociales, ya que hay unos sectores que tienen mayores externalidades asociadas a ellos (Agricultura, tabaco, químicos, minería...) y otros sectores cuyas externalidades son menores. Por lo que cada sector tiene su reto concreto, y aunque se le exija lo mismo a cada industria, el reto concreto no puede ser el mismo en la industria farmacéutica que en la industria agrícola.

En resumen, aunque los objetivos de sostenibilidad sean de carácter global, los diferentes retos concretos son dependientes de los contextos locales y de las industrias concretas en las que se pretende actuar. (Van Zanten y van Tulder., 2018).

El segundo de los factores, que más está influyendo la introducción de nuevas formas colaborativas, es la tendencia y las presiones exógenas que están apretando para una **desglobalización**.

La tendencia global ha sufrido modificaciones desde la crisis financiera de 2008, esta vino acompañada del auge de los populismos y del nacionalismo económico, el cual despliega un nuevo escenario de necesidades y de requerimientos para las multinacionales para interactuar mejor con los países extranjeros. Sobre todo, en relación a la “local responsiveness” de manera que se integren mejor en la cultura del mercado nacional así como sean legitimadas para actuar en el mismo. Para esto último, son las alianzas internacionales aquellas que demuestran una mayor eficacia. De la misma forma que el aumento de la actuación de los gobiernos en la economía subraya la importancia de las alianzas con las entidades públicas y las organizaciones sin ánimo de lucro.

Una de las tendencias que más ha puesto en evidencia la importancia de la correcta adaptación individualizada y de la importancia de la responsabilidad local al entorno particular en el que se penetra, es la internacionalización en las economías emergentes.

El aumento de la inversión en las economías emergentes ha marcado la relevancia de la actuación personalizada, en detrimento de la estrategia global extrapolable a cualquier mercado. Aunque no es el único indicador útil, sí que es el más eficaz para entender la importancia de las características locales y la inoperatividad de las estrategias globales indiferenciadas.

Las últimas décadas vienen caracterizadas por la gran inversión realizada en economías emergentes tales como Rusia, Brasil, China, Sudáfrica, India y Vietnam por decir alguno de los ejemplos. Estos entornos, implican niveles muy altos de incertidumbre y por tanto las organizaciones deber realizar una evaluación del riesgo y una gestión del mismo, fruto de las necesidades locales concretas que no aceptan el uso de formas globales sino personalizadas. (Dang et Al., 2020)

Las multinacionales por tanto en estos nuevos escenarios tienen que actuar con nuevos recursos y herramientas que se adapten y le permiten superar el reto cultural y particular que supone la entrada en las economías emergentes. Estos entornos cuentan con 4 riesgos principales. El primero sería aquel derivado del propio del país, como son los riesgos de corrupción.

El segundo de estos riesgos sería aquel derivado de las diferencias entre las divisas, que resaltan la importancia del modo y el momento de entrada en el mercado.

Por otro lado, los Riesgos culturales, relativos a las costumbres, los valores, principios y las tendencias más simpatizadas por el país concreto y finalmente los riesgos comerciales, propios del mercado extranjero donde se pretenden penetrar. (Cavusgil et al., 2014)

Pues bien, las multinacionales cuando se internacionalizan deben ponderar y estudiar cual es el escenario al que se van a enfrentar en el país que penetran. Una vez se analizan los diferentes riesgos presentes, se estudia la sociedad, los precedentes y la cultura comercial del país, se debe tomar la decisión de como se debe entrar a ese mercado. (Dang et Al., 2020)

Habrán países que por un lado sean más escépticos a la inversión extranjera, otros que por su parte requieran una gran involucración de la multinacional entrante, por lo que los panoramas a los que se puede enfrentar una multinacional no son extrapolables entre mercados, no existe una estrategia global y por tanto requiere que se pondere las herramientas disponibles, entre las que destaca las alianzas estratégicas.

El tercero de estos factores, condicionantes del nuevo escenario en el que se deben desenvolver las multinacionales, es el **aumento de la incertidumbre**, y la mayor preocupación por la aparición de causas exógenas que puedan provocar un impacto global. Ejemplo de esto es la pandemia del Covid-19, la recentísima guerra en Ucrania, las inestabilidades políticas en la Asia del Pacífico, la planta de Fukushima o las catástrofes naturales.

Todas estas cuestiones, evidencia la importancia de las alianzas estratégicas entre países e industrias distintas. Se entienden como medios para lidiar con los efectos y explotar las posibles oportunidades que puedan aparecer de estos sucesos exógenos e impredecibles. Son vehículos para cumplir las necesidades de reducción de costes durante las crisis y una forma de posicionarse para crecer una vez hayan acabado (Bamford et al., 2020)

Las cuestiones externas no tienen por que ser globales intersectoriales, sino que basta con que se sufran de manera global en un solo sector para poner de relieve la importancia de las figuras colaborativas. Como ejemplo de esto se pueden observar las formas colaborativas en la industria energética, en la transición de las fuentes fósiles a las renovables o en el caso de las industrias sanitarias en los casos de vacunas para hacer frente a la Covid-19.

Los sucesos imprevistos, que afectan al corriente funcionamiento de actividad comercial, provocan que los usos comerciales y las formas en las que se hacían las cosas se vean modificadas, como presupuesto para poder superar estas dificultades. Las alianzas, tales como las Joint Ventures, son medios útiles que permiten acelerar el proceso de recuperación de manera más eficiente en contraposición del crecimiento orgánico y de manera menos arriesgada que las fórmulas de M&A. (Bamford et al.,2020)

En términos generales, las multinacionales cuando aparecen estas variables exógenas, deberán tomar decisiones novedosas que solo son posibles por medio de las formas colaborativas. Ejemplos de estas son investigar a cerca de nuevas formas menos convencionales de levantar capital por medio de instituciones alternativas a los bancos convencionales. (Organizaciones estatales, fondos, multinacionales con buena situación económica).

Otro ejemplo de medida a tomar cuando aparecen dificultades en el entorno, es la reducción de costes. La cual mediante las formas colaborativas facilita las sinergias y los modos de operar. Finalmente, tienen su impacto cuando se habla de decisiones sobre las propias subsidiarias de las multinacionales y también en decisiones de carácter financiero.

Estas tres tendencias descritas son las que están marcando la aparición de nuevas formas de alianzas y de figuras colaborativas. Parece claro que si bien, las formas colaborativas han tenido una gran importancia siempre, ahora mismo nos encontramos ante un pico de necesidad de acudir a estas figuras. Estos escenarios descritos, ponen en relieve cual es la situación y el entorno a superar, sin embargo, es importante analizar cuales son las características concretas que deben adoptar las multinacionales para superar este panorama y que sólo son posibles mediante nuevas formas colaborativas.

4.2. Factores Impulsores

Una vez se conocen, cuales son los factores exógenos que propician un cambio en el panorama actual de la globalización y por ende en la internacionalización empresarial, es conveniente estudiar que procesos internos deben cambiar las organizaciones para adaptarse a esto.

El Panorama internacional descrito en el anterior apartado, deja claro la necesidad de nuevas formas de alianzas. Lo novedoso de las nuevas formas es que las necesidades de las empresas para superar estos nuevos retos no se superan como tradicionalmente se ha realizado con compañías de la misma industria. El nuevo entorno en el que las empresas se desenvuelven ha propiciado la aparición de nuevas figuras colaborativas en las que aparecen otros grupos de interés como los gobiernos o las organizaciones no

gubernamentales. Además de la necesidad de las empresas de colaborar con empresas de otros sectores. Estos nuevos agentes se presentan novedosos frente al panorama tradicional.

Es conveniente, por tanto, analizar algunos ejemplos de necesidades o de “drivers” concretos que propician la aparición de alianzas con otros grupos de interés.

El primero de estos factores, sería la obtención y puesta en funcionamiento de los bienes y servicios colectivos. Los bienes colectivos son aquellos que proveen externalidades positivas y que se consideran esenciales en una sociedad, ejemplo de ellos son la educación, la salud, el transporte, la comunicación o la provisión de agua y electricidad. Los bienes y servicios colectivos son una herramienta esencial para superar el reto de la sostenibilidad, de la pandemia y de la desglobalización entre otros.

Históricamente estos bienes han sido desarrollados y proporcionados por los gobiernos de manera exclusiva, bien por ser el único agente con la capacidad real o bien por tener el control del mercado a partir de factores regulados.

Sin embargo, estos bienes colectivos, en numerosas ocasiones, se presentan difíciles de proveer por un grupo de interés de manera única en este caso los gobiernos; sin tener en cuenta al sector privado (Boddewyn y Doh, 2011).

Es un mercado en el que se ha puesto en evidencia la necesidad de equilibrio, de manera que, ni todo sea proporcionado por los gobiernos ni todo por el sector privado. Los nuevos retos y los factores externos que describen la actualidad de la globalización exigen que haya diálogo y colaboración entre los distintos agentes para el buen desarrollo de estas figuras (Boddewyn y Doh, 2011). En los meses más fuertes de la pandemia pudimos observar como la colaboración entre sector público y privado era esencial para poder satisfacer las necesidades de la sociedad por aquel momento. Siendo, además, un fenómeno global, en el que se puso de manifiesto la incapacidad de los gobiernos para proporcionar servicios, de manera completa, que estaban bajo su competencia, como la sanidad o el desarrollo de vacunas, por poner un ejemplo. De la misma forma que el sector privado se vio superado para poder atender la demanda de los materiales necesarios que el correcto funcionamiento de estos servicios colectivos.

Además, en materia de estos bienes colectivos y en relación a los objetivos de sostenibilidad se muestran esenciales los acuerdos entre organizaciones. Así como, en países con economías emergentes donde los gobiernos tienen mayores dificultades para proporcionarlos y a su vez la regulación de los mismos no es apetecible para el sector privado, lo que, de nuevo, evidencia la necesidad de acuerdos entre distintos agentes. (Doh y Guay, 2004).

Otro ejemplo de factores inmediatos que propician la aparición de nuevas formas de alianzas es el desarrollo y la innovación. Las actividades de I+D se presentan esenciales para poder superar los nuevos retos a los que se enfrentan los agentes globales, en torno a la internacionalización. Aparecen en este aspecto nuevos agentes no gubernamentales como las universidades, si bien las industrias son las que tienen la capacidad real y la entidad suficiente para generar las externalidades positivas que se buscan por medio del desarrollo y la innovación (Cojoianu et al, 2020).

La aplicación de los resultados que se puedan obtener de las actividades de I+D, es variada y van desde la cumplimentación de los objetivos de desarrollo sostenible hasta la resolución de problemas internos de las organizaciones.

Según Cojoianu, Haney y Meiring (2020), las actividades de I+D que se requieren, en el panorama internacional actual, de alianzas, se pueden clasificar en tres grandes grupos: Cuidado de la salud, dirección y operaciones internas y las de carácter social.

Con relación a las primeras, hemos visto como los bienes colectivos son uno de los factores que influyen directamente en la creación de alianzas internacionales con entidades distintas de las compañías. Los problemas sanitarios, debido a la pandemia se han visto multiplicados. Lo que dio lugar a alianzas con el objetivo de desarrollar la vacuna y desarrollar tratamiento, además, también se empezaron a focalizar en la detección del virus. Así como, se favoreció el desarrollo de alianzas para la monitorización de pacientes con el objetivo de controlar los periodos de aislamiento y la propagación del virus. Otros tipos de alianzas se desarrollaron para el desarrollo de la capacidad hospitalaria o la educación sobre epidemiología. Pues bien, para la formación de estas alianzas sobre el desarrollo y la investigación de soluciones a la problemática existente, se incluyeron alianzas entre empresas de salud con gobiernos, con ONGs y con empresas tecnológicas (Cojoianu et al, 2020).

Por otro lado, el desarrollo de alianzas para las cuestiones internas, se ponen en relieve en aquellos casos en los que las capacidades internas no son suficientes para superar los retos externos de la responsabilidad local, en los mercados que se penetra, y la sostenibilidad. Se pone en relieve, por tanto, la importancia de la costumbre y la cultura social del mercado a penetrar. Estas son un elemento crucial en los casos de entrada en economías emergentes, donde actúan actores con diferentes capacidades y en numerosos casos de diferentes industrias y naturaleza. En numerosas ocasiones, operará una alianza de I+D cuando actúa un agente con la capacidad de desarrollar una tecnología nueva y otro agente con el conocimiento de mercado suficiente para saber en qué dirección debe ir el desarrollo de esa tecnología (Liu et al, 2021).

Finalmente, un factor determinante en la adopción de nuevas formas de alianzas para la adaptación al nuevo panorama de la globalización es la regulación y la burocracia existentes en determinados mercados.

Las alianzas estratégicas, permiten a las compañías proveerse de recursos compartidos, instalaciones de fabricación o canales de distribución, que son todos necesarios para superar las restricciones regulatorias que puedan aparecer en países donde existen restricciones respecto a la inversión extranjera. En ocasiones, para superar estos óbices legales, las alianzas requieren que sean entre empresas de distinto sector, que permiten la legitimación legal para actuar en el mercado objetivo (Nakos et al 2019).

En definitiva, existen diversos factores y condicionantes que las empresas deben superar mediante las alianzas, para así poder responder al panorama actual en materia de internacionalización, en particular, y a los cambios en el fenómeno de la globalización en general.

4.3. Alianzas Tradicionales vs Nuevas alianzas

Tradicionalmente, las organizaciones empresariales, se desenvolvían en materia de alianzas estratégicas internacionales colaborando con otras empresas que formaban parte del mismo sector en la mayoría de los casos. Se podrían denominar por tanto alianzas estratégicas internacionales de carácter sectorial.

Sin embargo, como se ha ido avanzando a lo largo del presente trabajo, el cambio producido en el panorama de la globalización y el comercio internacional ha desembocado que estas formas tradicionales queden desfasadas y en numerosos casos no puedan cumplir ni satisfacer las necesidades que las empresas precisan.

Por ello, para poder operar en materia de internacionalización, han proliferado nuevas formas de alianzas que se demuestran eficaces frente a los retos descrito en los apartados anteriores. Aparecen nuevos grupos de interés que tenían un carácter residual hasta el momento en esta materia como son las ONGs, los gobiernos y las empresas de otros sectores. Por tanto, este nuevo tipo de alianzas se clasifican en tres grandes grupos: las alianzas con organizaciones no gubernamentales, alianzas con gobiernos o instituciones gubernamentales y alianzas “Cross-Sector””

4.3.1. Alianzas “Cross-Sector”

Las nuevas formas de alianzas, se basan en la necesidad de tener una perspectiva más social y más cercana, con la sociedad. Las “Cross-Sector Partnership”, son una de las áreas que mayor interés está suscitando en los últimos años en materia de investigación sobre internacionalización. Las alianzas Cross-Sector son aquellas en las que se implican los sectores públicos, privado y las entidades sin ánimo de lucro. Así como, parte de la doctrina incluye en este ámbito aquellas en las que aparece la sociedad civil como grupo de interés. (Kolk, 2014)

Estas alianzas nacen con la intención de superar los problemas económicos, sociales y ambientales a partir de la colaboración, primando los intereses generales de los especiales de cada agente implicado. (Van Tulder et al., 2016). Son unas herramientas estratégicas para la consecución de una ventaja competitiva, lo cual es un aspecto de gran diferenciación en materia de internacionalización.

Los grupos de interés implicados en las alianzas Cross-Sector, tienen la oportunidad de poder poner en común los diferentes recursos con los que cuentan, para poder superar un problema común que a su vez se ajuste a sus objetivos individuales. Esta colaboración implica que se tenga un gran compromiso entre los diferentes actores para poder medir

de manera simultánea el objetivo común con los objetivos individuales. Este compromiso y el grado de colaboración dependerán de dos factores principales: los recursos disponibles y la ambición de la entidad en cuestión. (Liket y Maas, 2012).

En materia de alianzas Cross-sector, destaca el estudio realizado por Van Tulder y Maas (2012), en el cual se estudian estas alianzas en dos dimensiones distintas: la cadena de valor y la efectividad de estas.

En cuanto a la primera, los autores citados, destacan la importancia de delimitar el asunto a resolver. En primer lugar, diferenciando entre problemas y oportunidades. Una vez se haya delimitado el fondo a tratar, se debe establecer la dirección en la que se va a atacar el problema u oportunidad en cuestión, si se tratará de carácter estratégico o puntual.

Para esto último se deberá definir como se realizará la ejecución y el proceso de la estrategia, así como los recursos que van a aportar los actores de la estrategia (Gobiernos, Empresas, entidades sin ánimo de lucro y la sociedad civil). Para finalmente evaluar los resultados obtenidos, y si estos son beneficiosos para los diferentes grupos de interés.

En cuanto a la efectividad de la alianza, ésta se entiende como el valor añadido que se le ha aportado a los diferentes socios comparado con lo que habrían conseguido de manera individual. Así mismo, si el desarrollo de la estrategia colaborativa ha sido positivo y según lo establecido previamente. Para, finalmente, analizar si los resultados obtenidos no hubieran sido posibles sin la intervención de la forma colaborativa intersectorial. (van Tulder et al.,2016).

En definitiva, este tipo de alianzas se presentan como herramientas de gran utilidad para superar los retos y los problemas a los que se enfrentan las organizaciones en materia de internacionalización. Permiten a las empresas adaptarse a las necesidades y requisitos, operacionales y formales, de los mercados internacionales en los que se pretende introducir.

4.3.2. Alianzas con ONGs

Las alianzas de las empresas multinacionales con entidades no gubernamentales, se basan en el intercambio de necesidades y de intereses, entre ambas entidades (García et al., 2011). Luego, las alianzas estratégicas con ONGs proveen a la multinacional aquellas soluciones que requiere el modelo de negocio aplicado a la entrada al mercado en cuestión. Sin embargo, se trata de una simbiosis, de manera que ambas entidades se benefician entre sí mismas, complementando los activos intangibles (conocimiento, reputación y marca) y activos tangibles (Acceso al mercado, capacidades de producción y capital humano). (Dahan et al., 2010)

Ejemplos de organizaciones no gubernamentales son Greenpeace, Save the children, Oxfam y Médicos Sin Fronteras, entre muchas otras. Estas organizaciones pueden aportar grandes recursos a las multinacionales cuando se deciden entrar a nuevos mercados, ya que cuentan con un amplio conocimiento del mercado, reputación entre los clientes, legitimación en el gobierno y la sociedad civil, propiedad de canales de distribución locales y habilidades culturales locales, entre otros.

Por otro lado, son una gran oportunidad para las organizaciones no gubernamentales ya que estas alianzas estratégicas internacionales se basan en la creación de un nuevo modelo de negocio por parte de la sociedad, que se preocupe por la dimensión económica pero también por la dimensión social objeto de la ONG. La ONG, se ve beneficiada en cuanto se respeten sus objetivos sociales, de manera que no se tiene que preocupar por el ámbito financiero, la capacidad de gestión, la producción a gran escala, el poder de negociación y relación con otros agentes del sector privado. (Hond et al, 2015)

Es de gran relevancia en este punto la confianza que se tenga puesta en la ONG en cuestión por parte de la organización. Confianza que se describe como la voluntad firme y real que debe tener una ONG para actuar de manera conjunta y no individualizada, por ejemplo, aprovechar la alianza simplemente para obtener fondos. Luego, como en cualquier acuerdo bilateral, la confianza es esencial. (Hond et al, 2015)

La colaboración con ONG, contribuyen de manera significativa a la creación de valor de la multinacional. En materia de investigación de mercados las ONG tienen grandes

conocimientos de las especificaciones culturales, el estilo de vida, los problemas y las infraestructuras del país. Lo cual a su vez es una información muy relevante para las actividades de I+D de los productos a desarrollar. (Prahalad y Har, 2002) Además, también contribuyen en materia de procesos y producción, ya que pueden ofrecer mano de obra barata y entrenar y desarrollar el mercado laboral local (Nestlé Cocoa).¹

Por otro lado, también son de gran importancia en materia de distribución, ya que a través de la experiencia y de la legitimación de la sociedad civil y de los gobiernos, las ONGs cuentan con grandes recursos en materia de canales locales de distribución. Finalmente, también sucede esto en Marketing, por la gran credibilidad y la percepción de valor que las ONGs pueden ofrecer, ya que son vistas como agentes beneficiosos entre la sociedad civil. (Prahalad y Har, 2002)

Además, la colaboración con las ONGs se vuelve más relevante en aquellos casos en los que se requiere viabilidad y sostenibilidad a largo plazo, ya que buscan entre otras cosas, transparencia en sus procesos; equidad en la distribución los rendimientos de las diversas inversiones que realizan; precios razonables de acceso a los servicios necesarios: oportunidades de empleo para la mano de obra local y la protección de los recursos naturales para beneficios sociales y económicos. (Doh y Teegen, 2002)

En definitiva, se trata de un modo de colaboración en el cual los procesos de gestión de los distintos grupos de interés existentes en un mercado a penetrar se vuelven más eficientes y eficaces para la consecución de los objetivos de ambas organizaciones. La empresa que quiere penetrar un nuevo mercado, encontrará mayores facilidades procedimentales y operativas por medio de este modelo de negocio colaborativo (Dahan et al., 2010).

¹ Iniciativa llevada a acabo por Nestlé en África donde se alió con ONGs para mejorar las condiciones de trabajo y el cultivo sostenible.

4.3.3. Alianzas con Gobiernos o Instituciones gubernamentales

Las alianzas con gobiernos son una herramienta alternativa de gran utilidad cuando se quiere entrar en un mercado nuevo. Tienen su relevancia, tanto para la mejora de las capacidades internas y los óbices legales o regulatorios, como para el desarrollo de actividades relacionadas con los bienes colectivos. Si bien estas alianzas, concretamente entre gobierno y empresas, siempre han estado presentes, siguen siendo de gran eficacia para los retos contemporáneos.

La elección de estas estrategias responde, a dos tipos de objetivos y estrategias distintas, cuando se busca la internacionalización. Por un lado, las decisiones puramente comerciales y de mercado y por otro las que no tienen que ver con el mercado, como pueden ser los aspectos de legitimación y de regulación. (Boddewyn y Doh., 2011).

Las aportaciones en estrategias que no son de mercado, que puede hacer el gobierno son muy extensas. Estas estrategias suelen estar relacionadas con los ya citados factores, que actúan como *drivers*, que son los óbices legales y la legitimación de operaciones. Suelen aparecer cuando se quieren internacionalizar capacidades y recursos de las compañías, pero para ello se depende de la influencia de actores gubernamentales que autoricen estas entradas. Es decir, en este caso se reduce toda la colaboración a la facilidad de superar los obstáculos burocráticos y regulatorios. (Boddewyn y Doh, 2011)

Por otro lado, los gobiernos no solo actúan como colaboradores de manera autorizadora como se ha descrito, sino que también actúan como proveedores básicos de los recursos necesarios el desarrollo del proceso de internacionalización en los mercados a penetrar. Esto, se debe a la existencia de empresas estatales, en las que el estado cuenta con una gran participación en la propiedad de la empresa. Luego es necesario, para poder mitigar cualquier fuente de incertidumbre, que se establezcan alianzas cuando los recursos necesarios están controlados por empresas estatales. (Peng y Luo, 2000). Si bien, esto es algo propio de países con economías emergentes también se puede observar en países desarrollados como Francia en las que existe un número considerable de empresas estatales, p.ej. EDP..

Al final del día, la mayoría de estas alianzas se realizan bajo la máxima de mitigar los mayores riesgos posibles. Son de gran utilidad cuando se entran en mercados nuevos donde existen numerosos riesgos de distinto carácter, ya sea político, de divisa o simplemente culturales o sociales. Además del riesgo comercial que puede producirse, lo que hace que la seguridad jurídica del mercado en cuestión sea tan baja, que la única alternativa real para operar sea la de la colaboración gubernamental. (Dang et al, 2020)

Adicionalmente, también existen alianzas que son de carácter más simbiótico y menos clientelar que las vistas recientemente. Estas serían aquellas en las que el estado y las empresas se relacionan en el mismo nivel, de manera que permiten que ambos actores compartan sus recursos para conseguir objetivos que por separado no se podrían conseguir. Es el caso de los bienes colectivos, tal y como se señala *supra*, los cuales en situaciones sobrevenidas son difíciles de proveer. Ejemplo de esto son las colaboraciones entre gobiernos y la industria farmacéutica para luchar contra la pandemia. (Boddewyn y Doh., 2011)

De la misma manera, que se vuelven socios ambos agentes cuando se quieren lograr objetivos sostenibles que requieren de grandes capacidades que se encuentran en el sector privado.

En definitiva, como se apuntaba, las alianzas con los gobiernos no son novedosas. Sin embargo, es ahora cuando se han alzado como una figura crucial para poder luchar contra los diferentes retos y desafíos a los que tiene que hacer frente una empresa, cuando se mueve en un entorno internacional.

5.Caso De Estudio: La Alianza De Swiss Re Y Oxfam

5.1. Introducción

Las alianzas estratégicas entre ONGs y las empresas privadas son una práctica muy extendida en nuestro entorno empresarial. Son numerosas las colaboraciones que ha habido entre los dos tipos de organizaciones. La mayoría de estas alianzas, si bien, es cierto no tienen el carácter internacional del que trata el presente trabajo. Las más comunes son en su mayoría alianzas que se realizan en el ámbito doméstico para potenciar, por lo general, los objetivos sociales que tienen las organizaciones no

gubernamentales, a cambio de un aumento de reputación de la empresa partícipe. También existen, alianzas que se realizan en el ámbito internacional, pero con los mismos objetivos descritos, que en ningún caso están relacionados con el punto central de este tema, que es la internacionalización de mercado. Alianzas de este carácter, ajeno al desarrollo de mercado, hay muchas tales como la de Gsk y Save the Children, Oxfam con M & S, Boots y Mcmillan, VIPS y hazlo posible o Coca-Cola y WWF, entre muchas otras.

Ahora bien, como se ha indicado, las alianzas estratégicas internacionales objeto de este tema, son aquellas que tienen como objeto servir como modo o herramienta de entrada a un mercado, en un proceso de internacionalización de empresas. Luego las alianzas que sirven a este objetivo no son tan frecuentes como las que responden a objetivos de responsabilidad social corporativa en el mercado doméstico.

Estas alianzas internacionales son una tendencia novedosa cuya aparición se presume que vaya en aumento a lo largo de los próximos años. Una de las alianzas internacionales pionera en este ámbito de internacionalización real de mercados es la que se llevo a cabo entre SWISS RE y OXFAM.

OXFAM, es una organización global que nace para luchar por la desigualdad y acabar con la pobreza y la injusticia. Se encasilla dentro de las organizaciones no gubernamentales (ONG). Entre sus valores principales se encuentra la igualdad de género, la justicia económica y acción climática. (OXFAM, 2022). Es una organización, que, trata de conseguir mismos derechos y mismo trato a todo el mundo para conseguir un futuro mejor que la simple supervivencia. Se encuentran presente en más de 80 países de los cinco continentes. Realizan diferentes proyectos tanto de ayuda como de prevención y salvaguarda, en aquellos lugares donde hay más desigualdad, pobreza e injusticia.

SWISS RE, es una empresa aseguradora con sede en Zurich, Suiza. Es una de las empresas aseguradoras líderes mundiales, que se presenta como una de las empresas reaseguradores más importantes del sector de la transferencia de riesgos.

Fundada en 1963, Swiss Re es una empresa multinacional que opera en 80 oficinas en los cinco continentes. Entre sus valores más importantes se encuentran la integridad, la focalización en el cliente y el espíritu de equipo entre otros. (Swiss Re, 2022). Su

estrategia está muy orientada a la sostenibilidad, preocupándose entre otros, en ámbitos como mitigar el cambio climático, invertir responsablemente y llevar a cabo operaciones sostenibles. Además cuenta con la existencia de una fundación para trasladar la sostenibilidad al ámbito de la sociedad civil.

5.2. Contextualización

El primero de los antecedentes y de los drivers de la alianza llevada a cabo entre OXFAM y Swiss Re, es el cambio climático y su impacto en la sociedad en Etiopía, en concreto en los agricultores de ese territorio. El cambio climático, entendido como los cambios en el tiempo atmosférico, el aumento del nivel del mar, la intensificación de la volatilidad climática está afectando a todas las partes del mundo en cada en su forma y su naturaleza.

Los países menos desarrollados son más vulnerables a las consecuencias del cambio climático, debido a la ausencia de seguros y de cualquier otra herramienta de transferencia de riesgos. Si no se toman medidas en estos países para mejorar la resistencia a la incertidumbre climática, en la próxima década más de 100 millones de personas se verán inseguras en alimentación debido a los efectos que tenga el cambio climático (Doh et al, 2012).

El mercado objetivo de esta alianza es Etiopía, donde un 17,5% de su población fueron declaradas en inseguridad alimentaria en 2009. Además, en el programa de desarrollo de la ONU de 2009, el país estaba en el puesto 171 de 182 en el ranking de desarrollo humano. A su vez es un país en el cual el 85% de la población depende de la agricultura y el 98% de sus cultivos depende de las lluvias estacionales, por lo que la sequía está teniendo un impacto muy grande en su economía. Las sequías y la volatilidad climática afectan a la región con una frecuencia de un par de años, por lo que no solo está afectando a los individuales del país, sino que también al progreso del conjunto del estado.

El segundo de los drivers, consecuencia del primero, es la necesidad de introducir los seguros en los países que están en vías de desarrollo. Como consecuencia, de lo comentado supra, sin la existencia de un seguro, los agricultores pobres que son afectados

por las sequías, pierden todos sus ahorros, se endeudan considerablemente o simplemente se tienen que desprender de todo su patrimonio.

Swiss Re, estima que esto abre a una nueva oportunidad de negocio para el sector asegurador. Ya que, si se ofrecen seguros para un mayor rango de personas, incluyendo aquellas que son pobres, más pérdidas pueden ser transferidas a los mercados de capital en beneficio del gobierno y de la población. Si bien es un fenómeno que afecta a diferentes zonas del mundo. Etiopía es un buen ejemplo ya que, como apunta Gebremichael de REST², los seguros solo penetran en aquella población rica que vive en las zonas urbanas, mientras que el 85% de la población que es agricultora queda desprotegida. En definitiva, se trata de una situación en la que la introducción de seguros cumpliría las exigencias de la sostenibilidad.

En resumen, nos encontramos ante una situación donde existen dos problemáticas a superar: (a) Por un lado, el impacto que tiene el cambio climático en las zonas rurales de los países más desfavorecidos, afectando a agricultores y a población en situación de inseguridad alimentaria; (b) Por otro lado, la importancia de introducir los seguros en estos mercados en desarrollo, no solo como oportunidad estratégica sino como solución para luchar contra la pobreza, el endeudamiento y la descapitalización que sufren los agricultores cuando se enfrentan a catástrofes naturales aleatorias fruto del aumento de la volatilidad del clima. (OXFAM, 2010)

5.3. Alianza estratégica y el Proyecto HARITA.

A partir de la problemática existente, Swiss Re y Oxfam acuerdan establecer una alianza estratégica que cumpliera los objetivos ya citados, de ambas organizaciones. Por tanto, en 2007 desarrollan el proyecto HARITA (Horn of Africa Transfer for Adaptation), el cual es un proyecto que nace con el siguiente objetivo: *“Desarrollar un modelo escalable, basado en los derechos, para capacitar a las comunidades de Etiopía en la adaptación a la variabilidad y al cambio climático, mediante el desarrollo de un instrumento de seguro y de medidas integradas de reducción de riesgos como parte de un enfoque holístico de la gestión de riesgos”* (OXFAM, 2010).

² Relief Society of Tigray

El proyecto es primeramente probado, en la aldea de Adi Ha, en Etiopía. Para ello Oxfam, llevó a cabo un estudio de mercado junto con otras organizaciones para entender qué era lo que la comunidad estaba requiriendo, y por tanto, lanzar un producto que fuera consecuente a la demanda de mercado. Se focalizó en el desarrollo de un producto dirigido a los agricultores, que se presentase como viable en un país en vías de desarrollo como Etiopía. Junto a esta cuestión aparecía la necesidad de convencer a los agricultores de que era buena idea comprar este seguro, en definitiva, convencer a la población.

Por lo que, Swiss Re sería el encargado de resolver la primera de las cuestiones mediante la creación de un producto que cumpliera con los requerimientos de un entorno en vías de desarrollo. Mientras que, Oxfam sería el encargado de introducirlo en la comunidad presentándolo como una idea convincente.

Es aquí donde aparece otro elemento colaborativo de esta alianza. Oxfam, gracias a su conocimiento cultural del área y de los canales de distribución para la solución del primer reto sobre la distribución y la persuasión de los agricultores, introdujo en el equipo de diseño habitantes de la comunidad de Adi Ha, para ayudar a Swiss Re a desarrollar el producto teniendo en cuenta las amenazas y los principales retos de los agricultores. Además de que el equipo de Oxfam, elaboró una encuesta general en toda la comunidad además de llevar a cabo un focus group.

Por otro lado, Swiss Re elaboró un contrato de seguro que cuenta con los elementos que resultan ser imprescindibles para los agricultores de Etiopía. Esto lo logra gracias a la colaboración con IRI (International Republic Institute), el cual llevó a cabo distintos focus group con los agricultores, con la intención, de entender cuales eran las cuestiones esenciales que debían aparecer en un contrato de seguro para que ellos lo contratasen.

El resultado de esta investigación de mercado fue conocer el nivel de cobertura que se ofrecía, así como la frecuencia de pago. Lo más novedoso es que, permitió la introducción de una innovación, la cual sería permitir a los agricultores pagar la prima del seguro con su único activo, la mano de obra. Finalmente, y tras llevar a cabo numerosos análisis de datos climatológicos, datos de satélite y datos de la tierra entendida como cultivos, se lanza finalmente el producto de seguro denominado Washina.

Washina, contaba con un clausulado que en términos generales aseguraba un pago a cada granjero contratante si un evento climático predefinido ocurría durante un lapso concreto. Para poder predefinir los eventos climatológicos, IRI entrenó a 21 agricultores locales en análisis de datos climatológicos para poder ser una fuente fiable de datos en el pueblo de Adi Ha. Lo cual fue aprobado por Swiss Re.

El resultado de esta colaboración por el 2009, fue que Washina fue contratado por más de 200 familias, lo cual doblaba los objetivos establecidos. Además, dos tercios de los contratantes pagaría con mano de obra. Así como, en 2011, se llegó a penetrar con esta alianza en más de 13000 familias (Christensen, 2011).

En resumen, el producto ofertado, cumplía a la perfección la voluntad de ambas organizaciones. Por un lado, permitiría la penetración y la internacionalización de Swiss Re, en un país poco desarrollado como Etiopía. Así como, por otro lado, cumplía perfectamente con los objetivos de sostenibilidad y de lucha contra la pobreza marcados por Oxfam. Es una alianza novedosa, que abrió camino a aumentar la inversión en modelos similares en otros países por Swiss Re. Así como fue útil cómo ejemplo para futuras alianzas estratégicas internacionales con ONGs.

5.4. Comparativa con el caso Care, Gsk y Barclays.

Las empresas establecen alianzas con las ONGs, para distintas razones. Bien para ganar reputación, o bien para cumplir con sus objetivos en materia de sostenibilidad, valores y responsabilidad social. Sin embargo, es de interés para el presente caso, aquellas que tienen como objeto el desarrollo de mercado geográfico, es decir la internacionalización.

Este es el caso de la alianza estratégica que hemos analizado, entre Swiss Re y Oxfam, con el objetivo de entrar en el mercado de seguros en Etiopía. Pues bien, existen otro tipo de casos en los que también se busca la entrada en otro mercado, con los que conviene realizar una comparativa de los aspectos más relevantes.

La alianza entre Care, Gsk y Barclays, es un caso con numerosos elementos en común al caso de Swiss Re. Es una alianza estratégica internacional que tiene el objetivo de entrar en un mercado nuevo. Luego, no es una alianza que tiene por objeto cumplir exclusivamente con retos y motivaciones filántropas, sino que tiene una motivación empresarial subyacente.

El banco Barclays, la farmacéutica GSK y la ONG Care, fundaron en 2016, *Live Well Social Business*. Este proyecto nace con la intención de mejorar la calidad de la salud en las comunidades marginales de Zambia, permitiendo el acceso a medicinas, productos de nutrición, desinfectantes, productos de higiene....

El plan establecido consiste en captar a los emprendedores de salud de la zona y formarlos en materia de empresa y de finanzas, con la intención de que vendan los productos de salud en las zonas rurales y periféricas. Luego el objetivo consistía en establecer una red de emprendedores en salud que llevaran a cabo el posicionamiento, lo que era beneficioso para las comunidades locales ya que gozarían de acceso a medicinas y a productos sanitarios, teniendo una relación de confianza con los distribuidores.

Pues bien, para este caso a diferencia del caso de Swiss Re, existen numerosas motivaciones que llevaron a cada uno de los agentes llevar a cabo este proyecto. Care, como ONG, consigue gracias a la colaboración, los fondos necesarios para poder llevar a cabo un tipo de actividad que le permite cumplir con sus objetivos de manera más sostenible. Por otro lado, Gsk y Barclays buscan con este proyecto conseguir entrar a nuevo mercado en la industria de productos y servicios de salud. Su inversión contaba con una combinación de motivaciones: Responsabilidad Social Corporativa, desarrollo de negocio y desarrollo estratégico de mercado.

Otro de los elementos a comparar es la forma en la que los agentes se relacionan y las aportaciones de cada uno de los agentes al proyecto.

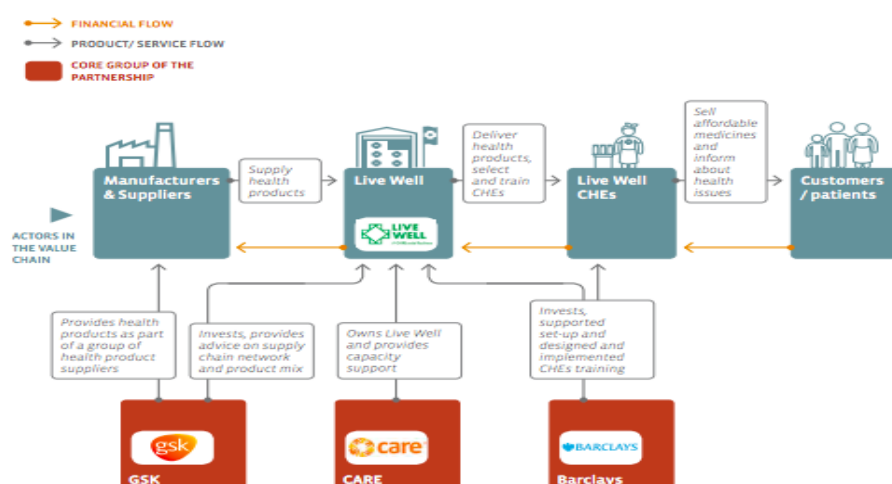
En primer lugar, se trata de un proyecto en el que actúan tres partes, luego no es una alianza bilateral podría asemejarse a un cuasi convenio colaborativo internacional, ya que actúa un banco, una farmacéutica y una ONG.

La ONG en este caso, actúa con el objetivo de lograr financiación a diferencia de Oxfam que no tenía esta motivación entre su modelo. Además, Care al igual que en el caso de HARITA, es un agente clave por el conocimiento cultural del mercado y de las redes de distribución del que goza.

Barclays, por su parte, actúa como un inversor, pero realiza una gran aportación en materia de formación de la red de emprendedores locales y el diseño del producto.

Finalmente, GSK, además de ser un inversor, es el agente clave en cuanto tiene una gran experiencia en la distribución de productos sanitarios, así como establecer el mix de correcto y las cuestiones del modelo de negocio.

Ilustración 3: Relación entre los tres agentes involucrados en la alianza.



Fuente: Menden et al. (2019) "NGO and Company Partnerships for Inclusive Business."

El éxito de esta colaboración se debe a diferentes factores que la hacen diferente al resto y en concreto, a la de Swiss Re y Oxfam.

En primer lugar, a la experiencia previa estableciendo colaboraciones entre los distintos agentes, lo cual es un factor determinante a la hora de tener éxito. Por otro lado, también la evolución de los roles de los distintos agentes a medida que pase el tiempo, como por ejemplo Barclays que ha pasado a tener una figura más inversora y menos gestora a medida que han ido pasando los años. También, es importante y clave el establecimiento de un consejo de administración propio, con representante de las tres organizaciones,

repartiendo los sillones por materias lo que permitió la productividad, la eficiencia y la especialización. En adición, la creación de una entidad legal independiente es un factor clave y diferenciador, ya que las tres organizaciones crean Live Well como una entidad legal que permite tomar una identidad propia y por ende actuar con mayor flexibilidad. Finalmente, se demuestra que la responsabilidad social, el impacto cultural y la viabilidad son condicionantes muy importantes para establecer una nueva dirección en la nueva compañía creada: Live Well.

La alianza de Swiss Re y Oxfam, si bien tiene un objetivo final similar, que es el desarrollo de mercado; la forma y los métodos utilizados, así como el número y la naturaleza de los agentes implicados es distinta. Esta comparativa nos muestra como hay diferentes puntos clave que hacen que una alianza internacional entre ONG y empresa sea exitosa, luego no hay un modelo uniforme.

En resumen, existen numerosos ejemplos de alianzas estratégicas internacionales con ONGs, que no solo tienen como objetivo cumplir con retos sociales, sino que también buscan la apertura de mercado. Sirviendo, por ende, como una herramienta útil y eficiente para lograr la internacionalización en aquellos países en los que los factores culturales y sociales tienen una gran relevancia.

Conclusión

Las alianzas estratégicas son un modo de entrada que ofrece una gran flexibilidad ante los cambios que se producen en el panorama global. Los procesos de internacionalización empresarial se ven afectados por lo que ocurre en el entorno en el que se operan. Es por esto por lo que, la adaptación de la forma en la que se viene formando las alianzas se hace más necesaria.

La investigación de la aparición de las nuevas formas de alianzas nos concluye que, esta viene influenciada por los factores exógenos que están ocurriendo en el panorama global. Las tendencias globales, en relación a los objetivos de sostenibilidad marcados por la ONU, el aumento la necesidad de una internacionalización personalizada para cada mercado y las contingencias catastróficas, necesitan ser atendidas con cambios en la estrategia operativa de la empresa, cuando van a llevar a cabo un proceso de internacionalización.

Para lograr esto, en primer lugar, se debe responder a la demanda de los bienes y servicios colectivos (salud, estabilidad financiera, educación...). En segundo, lugar potenciar las actividades de I+D, con una orientación hacia la salud, las operaciones internas y la sociedad. Finalmente, lidiar con la regulación y la burocracia de determinados mercados. Por ello concluimos, que estos distintos condicionantes han favorecido la aparición de nuevas formas de alianzas estratégicas.

La alianza establecida entre OXFAM y Swiss Re, muestra como la colaboración entre una multinacional y una ONGs, permite elaborar un plan de colaboración estable y pacífico, entre organizaciones de distinta naturaleza. Además de establecer un plan estratégico sostenido en el tiempo. Si bien, se pudiera pensar que la colaboración con organizaciones que ni si quiera ejercen una actividad económica, es algo arriesgado, los recursos y capacidades de las distintas entidades se pueden complementar de manera eficaz.

Es importante, que las entidades implicadas muestren un compromiso real y que se traten de fusionar, en la medida de lo posible, los objetivos individuales que tenga cada organización. Además, las alianzas con ONGs, requieren que las responsabilidades

queden bien delimitadas e individualizadas de manera que la combinación de las capacidades produzca una verdadera simbiosis.

La investigación realizada, así como el análisis del caso, permite identificar los elementos principales y diferenciadores de las nuevas tendencias en alianzas estratégicas. En respuesta a uno de los objetivos de este trabajo, estas alianzas cuentan con novedosos elementos y ofrecen amplias prestaciones, que las hacen diferentes de las alianzas tradicionales.

Principalmente, permiten la consecución de varios objetivos, no solo consiguen una efectiva penetración de mercado, sino que además responden eficazmente a los retos de la sostenibilidad. Además, contribuyen a mejorar las condiciones de la sociedad civil local, así como, a satisfacer las necesidades locales específicas de cada mercado. Por otro lado, las alianzas con ONGs, implican una movilización de recursos y capacidades mucho más amplia que la que ofrecen las formas tradicionales, ya que se están complementando capacidades de organizaciones que operan en sectores radicalmente distintos. Esto permite que se realice una internacionalización con mayor conocimiento y por ende con menor riesgo. Además de tener una capacidad administrativa superior. Finalmente, las nuevas formas de alianzas difieren de las alianzas tradicionales, en que son un recurso excelente para aquellas empresas que carecen de experiencia en procesos de internacionalización. Además de permitir a multinacionales consolidadas acudir a mercados en los que a priori cuenta con numerosas barreras de entrada. Esto es debido a que las nuevas formas de alianzas facilitan la penetración de mercados en los que la distancia geográfica y social es mayor.

De manera que la aparición de las alianzas cross- sector, las alianzas con gobiernos y, en especial, las alianzas con ONGs se presentan como las más frecuentes para hacer frente a la problemática global. Se trata de una tendencia cuya evidencia demuestra que es satisfactoria y eficaz para cumplimentar con las aspiraciones internacionales de la empresa.

Finalmente, encuentro interesante que en futuras investigaciones se investigue de manera cuantitativa, el impacto económico que reportan las alianzas cross-sector, las alianzas con gobiernos y las alianzas con ONGs, a los agentes implicados. Así como que se investigase

analíticamente la rentabilidad que ofrecen las nuevas formas de alianzas en comparación con las formas tradicionales-

Definitivamente, creo firmemente que las nuevas formas de alianzas han llegado para quedarse y seguirán evolucionando hacia formas más complejas y variadas que facilitarán la adaptación de las multinacionales a los futuros retos globales.

Bibliografía

Acero, L. C. P. (2010). *Dirección estratégica*. Ecoe Ediciones.

America, O. (2010). Horn of Africa Risk transfer for adaptation: HARITA project report: November 2007-December 2009. *Boston: Oxfam America*.

Andersson, T., & Svensson, R. (1994). Entry modes for direct investment determined by the composition of firm-specific skills. *The Scandinavian Journal of Economics*, 96(4), 551-560.

Arenas Gaitán, J., & García Cruz, R. (2004). La aportación relacional al éxito de las alianzas estratégicas internacionales. *XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing (2004)*, p 1-15.

Arregle, J. L., Hébert, L., & Beamish, P. W. (2006). Mode of international entry: The advantages of multilevel methods. *Management International Review*, 46(5), 597-618.

Birkinshaw, J., & Pedersen, T. (2001). Strategy and management in MNE subsidiaries. In *The Oxford handbook of international business*.

Boddewyn J., Doh J (2011) Global strategy and the collaboration of MNEs., NGOs., and governments for the provisioning of collective goods in emerging markets.. *Global Strategy Journal* . 1(33 - 4) 345 - 361..

C. K. Prahalad and S. Hart, The fortune at the bottom of the pyramid, *Strategy + Business* 26, 13-14 (2002).

Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.

Caves, R. E. (1982). *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press

Christensen, L. J. (2011) Case Study: Swiss Re and Oxfam. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/8a4b33b0-f41f-11e0-8694-00144feab49a>

Cojoianu, T., Haney, A. B., & Meiring, A. (2020). Strategic alliances as treatment for COVID-19 and beyond.

Currie, W. (2000). The supply-side of IT outsourcing: the trend towards mergers, acquisitions and joint ventures. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.

Dahan N, Doh J, Oetzel JM, Yaziji M (2010) Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets. *Long Range Planning*. 43 326-342.

Dang QT,, Jasovska P,, Rammal HG (2020) International business - government relations:: The risk management strategies of MNEs in emerging economies.. *Journal of World Business* .

De La Dehesa, G. (2000): *Comprender la globalización*, Alianza Editorial, Madrid.

den Hond, F., de Bakker, F. G., & Doh, J. (2015). What prompts companies to collaboration with NGOs? Recent evidence from the Netherlands. *Business & Society*, 54(2), 187-228.

Devece, C., Ribeiro-Soriano, D. E., & Palacios-Marqués, D. (2019). Coopetition as the new trend in inter-firm alliances: literature review and research patterns. *Review of Managerial Science*, 13(2), 207-226.

Devlin, R., & Moguillansky, G. (2010). *Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo*. Cepal.

Doh, J. P., & Teegen, H. (2002). Nongovernmental organizations as institutional actors in international business: Theory and implications. *International Business Review*, 11(6), 665-684.

Doh, J. P., London, T., & Kilibarda, V. (2012). Building and scaling a cross-sector partnership: Oxfam America and Swiss Re empower farmers in Ethiopia. *Ann Arbor, MI: William Davidson Institute Global Lens Case*, 1-429.

Dunning, J. H., & Rugman, A. M. (1985). The influence of Hymer's dissertation on the theory of foreign direct investment. *The American Economic Review*, 75(2), 228-232.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

Exploring strategy. / Johnson, Gerry; Whittington, Richard; Scholes, Kevan; Angwin, Duncan Neil; Regner, Patrick. 11th ed. ed. London : Pearson, 2017

Fanjul, E. (2016). Tendencias de la internacionalización de la empresa. *Recuperado a partir de [http://www. realinstitutoelcano. org/wps/portal/rielcano_es/contenido](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido)*.

Fernández - Méndez L., García - Canal E., Guillén MF (2019) Power transitions in the host country and the survival of subsidiaries in infrastructure industries.. *Global Strategy Journal* . 9(22) 275 - 302.

García Cruz, R., & Arenas Gaitán, J. (2007). Las alianzas estratégicas internacionales. El impacto del origen del socio en la relación. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época* (2007, p. 1-20).

García, C., Raufflet, E., y Portales, L. (2011) Las alianzas entre empresas y ONG como medio para promover la RSE y el desarrollo local, *Innovation RICEC*, Vol. 3, N° 1, pp. 1-15.

He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J. (2021). Problematizing strategic alliance research: Challenges, issues and paradoxes in the new era. *International Journal of Management Reviews*.

Inkpen, A. C. (2005). Strategic alliances. *The Blackwell handbook of strategic management*, 403-427.

Johanson, J., Vahlne, JE. The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *J Int Bus Stud* **8**, 23–32 (1977).

Johansson, J. K. (1995). International alliances: why now?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 301-304.

Kolk, A. (2014). Partnerships as panacea for addressing global problems? On rationale, context, actors, impacts and limitations. In M. M. Seitanidi & A. Crane (Eds.), *Social partnerships and responsible business: A research handbook* (pp. 15–43). London: Routledge.

Lantero, P. B. (1992). La internacionalización de la empresa. *Revista de Estudios Agrosociales*, 161, 323-337.

Larrinaga, O. V. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de gestión*, 5(2), 55-73.

Larrinaga, O. V. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de gestión*, 5(2), 55-73.

Liket, K., & Maas, K. (2012). Measurement validity in impact research and measurement: Do we know what we are talking about?

Liket, K., Rey-Garcia, M., & Maas, K. (2012). Integrating purpose and rigor: A framework for selecting performance and impact measurement approaches

Liu, Y., Deng, P., Wei, J., Ying, Y., & Wu, B. (2021). How to gain from international R&D alliances? A mutual dependence logic. *Journal of Business Research*, 135, 800-815.

Menden, Aline, Nelleke van der Vleuten, Christian Pirzer, and Isabel von Blomberg. "NGO and Company Partnerships for Inclusive Business." Endeava, 2019.

Nakos, G., Dimitratos, P., & Elbanna, S. (2019). The mediating role of alliances in the international market orientation-performance relationship of smes. *International Business Review*, 28(3), 603-612.

Narula, R., & Duysters, G. (2004). Globalisation and trends in international R&D alliances. *Journal of International management*, 10(2), 199-218

Narula, R., & Duysters, G. (2004). Globalisation and trends in international R&D alliances. *Journal of International management*, 10(2), 199-218.

Oxfam. (2022). Oxfam International. <https://www.oxfam.org/es>

Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of international business studies*, 31(4), 535-554.

Peng MW, Luo Y. 2000. Managerial ties and firm performance in a transition economy: the nature of a micromacro link. *Academy of Management Journal* 43(3): 486–501

Raymond Vernon, (1966). "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *The Quarterly Journal of Economics*, MIT Press, vol. 80(2), pp 190-207.

Reus, T. H., & Ritchie III, W. J. (2004). Interpartner, parent, and environmental factors influencing the operation of international joint ventures: 15 years of research. *MIR: Management International Review*, 369-395.

Rivera-Santos, M., & Rufin, C. (2010). Odd couples: Understanding the governance of firm–NGO alliances. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 55-70.

Swiss Re Group (2022). Swiss Re Group. <https://www.swissre.com/>

Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management decision*.

Van Zanten JA., van Tulder R (2018) Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals:: An institutional approach to corporate engagement.. *Journal of International Business Policy* . 1(3) 208-233.

Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.

Yoshino, M. Y., & Rangan, U. S. (1996). Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization. *Long Range Planning*, 29(6), 909-910.

Zhao, Y., Parente, R., Fainshmidt, S., & Carnovale, S. (2021). MNE host-country alliance network position and post-entry establishment mode choice. *Journal of International Business Studies*, 1-15.