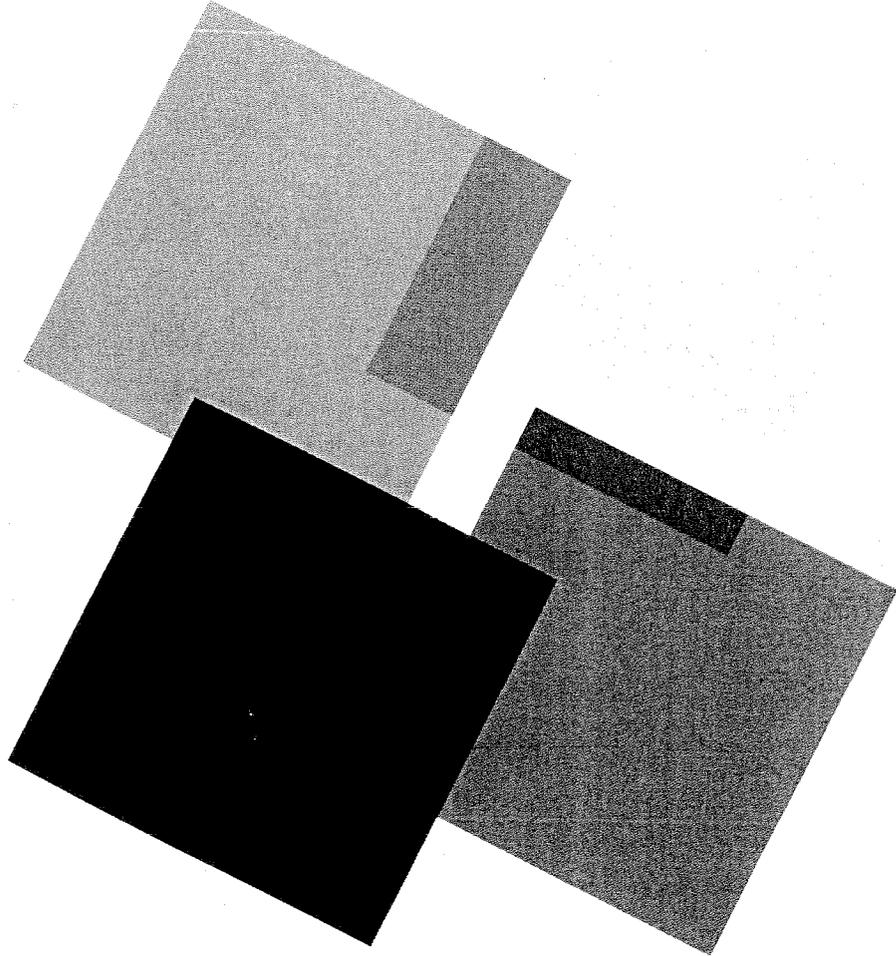


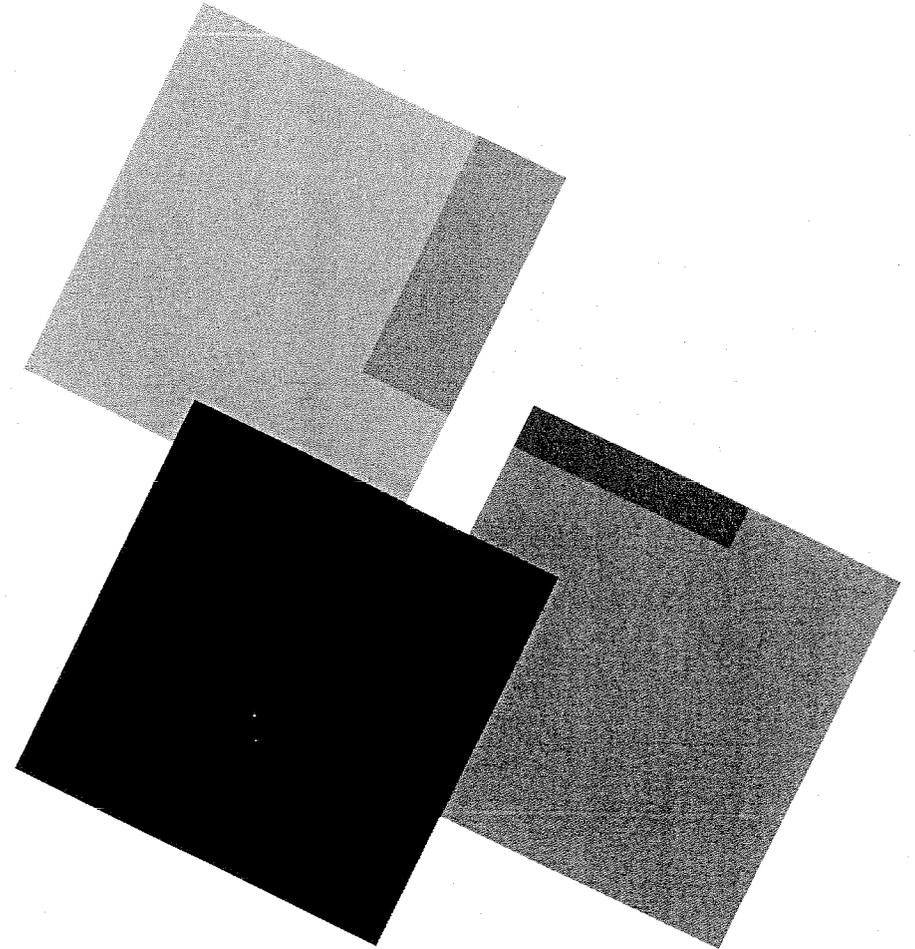
# Alianzas Estratégicas

Esteban Fernández Sánchez



# Alianzas Estratégicas

Esteban Fernández Sánchez



iuude

Instituto Universitario de la Empresa

IFR

Instituto de Fomento Regional

iuude

Instituto Universitario de la Empresa

IFR

Instituto de Fomento Regional

Esteban Fernández Sánchez

*Catedrático de Organización de Empresas  
Director del Instituto Universitario de la Empresa (IUDE)  
Universidad de Oviedo*

**ALIANZAS ESTRATÉGICAS**  
Hacia una estrategia de cooperación

Edita: Instituto de Fomento Regional  
Parque Tecnológico de Asturias. LLANERA.  
Tfno (98) 526 00 68. Fax (98) 526 44 55  
D.L.: AS-1766-93  
ISBN: 84-606-1395-X  
Imprime: Grafinsa. OVIEDO

## INDICE

---

	PRÓLOGO	9
	INTRODUCCIÓN	15
1.	ALIANZAS ESTRATÉGICAS	17
1.1.	Introducción a las alianzas estratégicas	17
1.1.1.	Características de la alianza	19
1.2.	Razones para crear una alianza	21
1.3.	Inconvenientes de la alianza	26
1.4.	La alianza frente a otras formas de transacción	29
1.5.	Planificación de la alianza	31
1.6.	Condiciones para la estabilidad de la alianza	34
2.	TIPOS DE ALIANZAS	37
2.1.	Naturaleza de la alianza	37
2.2.	Campos de aplicación de la alianza	38
2.2.1.	Alianzas en tecnología	40
2.2.2.	Alianzas en producción	42
2.2.3.	Alianzas en marketing	43
2.2.4.	Alianzas financieras	46
2.2.5.	Alianzas en personal	47
2.3.	Análisis de los contratos de alianzas	49
2.3.1.	Contrato de tecnología	50
2.3.2.	Contrato de producción	51
2.3.3.	Contrato de marketing	52
3.	LICENCIA	55
3.1.	Concepto	55
3.2.	Razones para otorgar licencias	55
3.3.	Ventajas e inconvenientes de la adquisición de licencias	58
3.4.	Valor económico de la licencia	62

3.5.	Análisis del contrato de licencia	65
3.5.1.	Licencia de patentes	65
3.5.2.	Licencia de know how	69
3.6.	Proyecto llave en mano	70
4.	SUBCONTRATACIÓN	73
4.1.	Introducción	73
4.2.	Definición de la subcontratación	75
4.3.	Múltiples fuentes de suministro	76
4.4.	Subcontratación avanzada	78
4.5.	Beneficios y riesgos del contratista cuando tiene una (o unas pocas) fuente(s) de suministro(s)	82
4.6.	Beneficios y riesgos del subcontratista cuando se concentra en un único cliente	85
4.7.	Análisis del contrato de subcontratación	86
5.	FRANQUICIA	89
5.1.	Introducción	89
5.2.	Concepto de franquicia	89
5.2.1.	Tipos de franquicia	91
5.3.	Ventajas e inconvenientes para el franquiciador	93
5.3.1.	La franquicia como vía de entrada en los mercados internacionales	94
5.4.	Ventajas e inconvenientes para el franquiciado	94
5.5.	Análisis del contrato de franquicia	95
6.	INVERSIONES MINORITARIAS	99
6.1.	Introducción	99
6.2.	Inversión en capital riesgo	99
6.2.1.	Sociedad de capital riesgo	101
6.2.2.	División de capital riesgo	101
6.2.3.	Diferentes instrumentos de inversión en capital riesgo	103
6.3.	Spin-Off	105
7.	ASOCIACIONES DE EMPRESA	109
7.1.	Consortios	109
7.2.	Formas legales de agrupación	111
7.2.1.	Agrupación de interés económico (AIE)	112
7.2.2.	Unión temporal de empresas	113

8.	JOINT VENTURE	115
8.1.	Introducción	116
8.2.	Tipos de joint venture	117
8.2.1.	En función de la estructura de propiedad	117
8.2.2.	En función de la nacionalidad de las empresas partícipes	118
8.2.2.1.	Joint ventures nacionales	118
8.2.2.2.	Joint ventures internacionales	119
8.2.2.2.1.	Joint ventures locales versus joint ventures globales	119
8.2.2.2.2.	Fuerzas del entorno	119
8.2.2.2.3.	Objetivos de los integrantes de la joint venture	121
8.2.2.2.4.	Contribuciones de las partes	122
8.2.2.2.5.	Joint venture versus filial	122
8.3.	Análisis del contrato de joint venture	125
ANEXO: DERECHOS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL		129
1.	LA PATENTE	129
1.1.	Introducción	129
1.2.	Justificación de un sistema de patentes	130
1.2.1.	Críticas al sistema de patentes	131
1.3.	El sistema español de patentes	133
1.3.1.	El modelo de utilidad	135
1.3.2.	La solicitud de patentes	135
1.3.3.	Características del sistema español de patentes	137
1.3.4.	Invencciones laborales	138
2.	DISEÑO	140
3.	KNOW HOW	141
4.	MARCAS	142
4.1.	Introducción	142
4.2.	La licencia de marca	145
BIBLIOGRAFÍA		147

## PRÓLOGO

---

La tradicional colaboración entre la Administración Regional y la Universidad de Oviedo, se ha visto materializada en los últimos años en diferentes actuaciones, entre las cuales cabe mencionar la organización conjunta entre el Instituto de Fomento Regional y el Instituto Universitario de la Empresa de un programa de cursos destinados a la mejora de la gestión empresarial. Fruto de esta colaboración es el libro que aquí presentamos, elaborado por Esteban Fernández Sánchez, director del IUDE, que recoge las nuevas tendencias en materia de gestión empresarial y con la mirada puesta en la realidad socio-económica asturiana.

El Instituto de Fomento Regional, inicia con este libro una serie de publicaciones con el objetivo de presentar ante las empresas asturianas, nuevas herramientas que sirvan de apoyo, para mejorar su situación competitiva tanto en un marco regional como fuera de nuestras fronteras.

El continuo apoyo que se ha venido prestando desde la Administración Regional a la mejora del tejido empresarial, ha tenido como principal elemento dinamizador, la creación de instrumentos financieros que favorezcan y estimulen nuevos proyectos empresariales reduciendo el coste de sus inversiones.

Durante los últimos años, el Instituto de Fomento Regional además de los mecanismos de apoyo de carácter más o menos tradicional, ha puesto en marcha toda una serie de programas que tratan de mejorar la competitividad de las PYMES mediante la incorporación, de nuevos elementos tales como la Investigación y el Desarrollo, la Calidad y el Diseño Industrial entre otros. Con ello hemos intentado poner a disposición de nuestras empresas, toda una serie de elementos intangibles que actualmente son reconocidos por la mayoría de las empresas más dinámicas del mundo, como factores claves para la mejora de la gestión empresarial.

En esta línea se sitúa el libro que presentamos. La cooperación empresarial y especialmente la transnacional, es la respuesta estratégica al desafío que representa la globalización de los mercados.

Hoy día, la cooperación empresarial es posiblemente el punto más alto alcanzado en ese cambio que se ha operado en las relaciones interempresariales. El concepto de competidor, ya no puede ser definido bajo los estrechos términos que manejaba la teoría económica tradicional. El competidor puede ser hoy, un aliado y esta alianza —estratégica—, es una de las claves para la supervivencia de gran número de empresas.

Por otro lado, la cooperación incorpora una serie de mejoras que una empresa, por sí sola sería incapaz de alcanzar: reducción de costes, disminución del riesgo, acceso al know-how, aprovechamiento de economías de escala y acceso a nuevos mercados, son algunas de las ventajas que comportan los acuerdos de cooperación y que son exhaustivamente presentadas y analizadas en este libro, elaborado con rigor y voluntad de involucrar a cuantos empresarios lo lean, en este nuevo horizonte que se abre para la gestión empresarial.

En un momento económico como el actual, el desarrollo de Asturias corre paralelo a la consolidación de un tejido industrial competitivo. Para ello, el alejamiento progresivo de los sectores maduros a través de una diversificación bien planificada de sus productos, y la apertura hacia formas novedosas de producción y distribución en alianza con otras empresas, son pasos que las empresas asturianas han de dar —especialmente por lo reducido de su tamaño—, para situarse con fuerza en un mercado cada vez más competitivo, en el que la libre circulación de mercancías supone ya un reto para el que debemos estar preparados.

Instituto de Fomento Regional  
del Principado de Asturias

## ALIANZAS ESTRATÉGICAS

## AGRADECIMIENTOS

---

Debo agradecer a muchas personas e instituciones la ayuda que me han prestado para llevar a cabo este libro. Quiero expresar mi gratitud a los compañeros del área de Organización de Empresas de la Universidad de Oviedo por sus sugerencias y comentarios de gran utilidad. A su vez, el contenido del libro forma parte de un proyecto de investigación cofinanciado por el Vicerrectorado de Investigación de la Universidad de Oviedo. La Fundación Banco Herrero me financió asimismo una estancia de un semestre en la Universidad de Carolina del Norte donde tuve oportunidad de mantener contactos con renombrados especialistas en el campo de la tecnología y de las alianzas estratégicas. Ambas instituciones me merecen mi más reconocido agradecimiento.

El autor

## INTRODUCCIÓN

---

La gran empresa, capaz de competir individualmente en todos los mercados apoyándose exclusivamente en sus recursos, es un caso paradigmático en el mundo de hoy. Aunque dispongan de los recursos necesarios, son muy pocas las empresas que pueden desarrollar a tiempo un producto para hacer frente a la competencia internacional, lo pueden conseguir algunas veces, pero no de manera continuada como se requiere en la época actual, caracterizada por el acortamiento del periodo de desarrollo y la disminución del ciclo de vida de los productos.

Las empresas establecen alianzas porque no disponen de los recursos necesarios para competir eficazmente en los mercados. A veces, necesitan sumar recursos con sus competidores para alcanzar economías de escala. En otros casos, buscan los recursos complementarios de sus futuros socios. De cualquier manera, las empresas, al igual que las naciones, se han dado cuenta de que la cooperación con los vecinos puede resultar necesaria para ser más fuertes.

En consecuencia, la alianza es una nueva forma de competir en el mercado. Las empresas comparten recursos con sus socios para defender o atacar las posiciones competitivas de otras empresas. En este sentido, la competencia se está desplazando, de empresa compitiendo contra empresa, a grupos de empresas compitiendo contra grupos de empresas.

Las alianzas son realizadas por las empresas a iniciativa propia o auspiciadas por los gobiernos, que las contemplan como una nueva forma de mantener o incrementar el nivel tecnológico y competitivo de un país. En cualquier caso, las alianzas crean vínculos estrechos entre empresas independientes, lo que aboca en un nuevo sistema de relaciones industriales, con lo que debería cambiar la forma convencional de gestionar la empresa. Las relaciones jerárquicas se sustituyen por relaciones cooperativas y el mando da paso a la negociación.

En cierto sentido, las alianzas cuestionan la eficacia de la gran empresa, ya que permite a las pequeñas empresas alcanzar economías de escala en determinadas actividades manteniendo la flexibilidad de sus operaciones.

El libro describe las características de las alianzas, así como sus ventajas e inconvenientes. Posteriormente, en sucesivos capítulos, analiza las particularidades de algunas formas específicas de alianzas, incluida la licencia. Finalmente se dedica un anexo a los derechos de propiedad industrial.

El libro está configurado para servir de ayuda a directivos y empresarios que, en algún momento, se planteen la posibilidad de llevar a cabo una alianza estratégica, sea ésta una subcontratación, una empresa mixta o una licencia. Para ello, en el capítulo oportuno podrán leer las ventajas e inconvenientes de la alianza que piensan establecer, así como los errores en los que pueden incurrir de acuerdo con las experiencias de otras empresas.

## 1. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

---

1. Introducción a las alianzas estratégicas
2. Razones para crear una alianza
3. Inconvenientes de la alianza
4. La alianza frente a otras formas de transacción
5. Planificación de la alianza
6. Condiciones para la estabilidad de la alianza

### 1.1. Introducción a las alianzas estratégicas

Las empresas disponen de diferentes posibilidades para hacer frente a una competencia cada vez más globalizada<sup>1</sup>. Por una parte, tienen la opción de realizar las transacciones a través de operaciones independientes sometidas a las leyes del mercado (por ejemplo, la compra de una patente a otra empresa) y, en el otro extremo, pueden interiorizar totalmente la transacción (como la puesta en marcha de un departamento de Investigación y Desarrollo) realizando una coordinación de tipo jerárquico.

En las relaciones de mercado no existe subordinación alguna entre los agentes económicos que participan en la transacción y su identidad carece de importancia, ya que los intercambios son circunstanciales, responden principalmente a criterios de precios, y se realizan a corto plazo sin ningún tipo de continuidad en el tiempo. Las relaciones jerárquicas, al producirse en el seno de la empresa, están permanentemente controladas por la dirección y se desarrollan a largo plazo.

Las alianzas son vínculos entre empresas que se sitúan en un campo intermedio entre las transacciones puntuales del mercado y el desarrollo interno, lo que les permite aprovechar, al menos parcialmente, las ventajas de ambas posibilidades, aunque padeciendo también algunos de sus defectos. Una actitud favorable de la empresa para establecer alianzas depende de la necesidad que tenga de determi-

(1) Una primera versión de este capítulo se publicó en el nº 693 de la revista *Información Comercial Española*.

nados recursos o servicios, así como de la capacidad de los posibles socios para proveer esos recursos o servicios. En este sentido, hay que destacar que la posición competitiva de la empresa no depende sólo de su capacidad interna, sino también del tipo de relaciones que sea capaz de establecer con otras empresas y del alcance de estas relaciones.

Si bien las empresas han formado tradicionalmente alianzas unas con otras para fines específicos, la extensión, así como la diversidad, de tal actividad ha aumentado en los últimos años, desplazándose desde la periferia para ocupar un puesto central en las estrategias de algunas empresas. En la actualidad, las alianzas se dan en cualquier sector industrial, para conseguir los más diversos objetivos, e integran empresas de diferente tamaño y actividad que, además, son o pueden llegar a ser competidores directos en los mercados internacionales. La urdimbre de intrincados nexos que forman las alianzas está incluso modificando la estructura de los sectores tradicionales y hasta de los nuevos (OHMAE, 1991; 115).

Las alianzas son realizadas por las empresas a iniciativa propia o auspiciadas por los gobiernos, que las contemplan como una nueva forma de mantener o incrementar el nivel tecnológico y competitivo de un país. Así, la Comisión Europea ha puesto en marcha una serie de iniciativas para estimular las alianzas entre empresas, más allá de los propios países de la Comunidad. Entre otras podemos destacar el BRC (Centro de Cooperación Empresarial), la BC-NET (Red de Cooperación Empresarial), el Europartenariat, las Asociaciones Europeas de Interés Económico, o los programas Comett y Eureka. Incluso, la Comunidad insta a empresas foráneas ya instaladas en su territorio para que incrementen la subcontratación con empresas de la propia comunidad. Algunos de los programas comunitarios son ampliamente aceptados por el mundo empresarial. Por ejemplo, desde julio de 1988 a octubre de 1989, las PYMES españolas a través de la red BC-NET presentaron en Bruselas 2.400 demandas de cooperación con otras tantas empresas europeas, de un total de 12.000 solicitudes enviadas por empresas de la Comunidad Europea.

Ahora bien, el rápido incremento de las alianzas no implica necesariamente el amanecer de una nueva era cooperativa en el mercado mundial. El cambio de estrategias competitivas a cooperativas puede ser un mero ajuste táctico, para hacer frente a unas condiciones de mercado específicas. Sólo en el supuesto de que este tipo de estructura se generalice y perpetúe en el tiempo, se tendría un nuevo sistema de relaciones industriales, con lo que debería cambiar la forma convencional de gestionar la empresa.

La alianza se puede definir como «un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas». Esta definición permite incluir dentro del término alianza cualquier tipo de colaboración donde participen empresas e instituciones.

### 1.1.1. Características de la alianza

La alianza es independiente de la forma (tácita o escrita) que se utilice, puede ir desde la firma de contratos detallados hasta los acuerdos informales, abarcando, incluso, los llamados *pactos de caballeros*.

La redacción de los contratos resulta una tarea ardua e incierta en la mayoría de los casos. Por ejemplo, si las partes forman una alianza para desarrollar y, posteriormente, comercializar un nuevo producto no tiene sentido firmar un contrato que se pueda rescindir a corto plazo. Por otro lado, un contrato a largo plazo probablemente no incluiría importantes circunstancias imprevistas en el momento de la firma, que podrían provocar comportamientos oportunistas. Además, en el supuesto de que una de las partes violara abiertamente el contrato, el hacer valer sus derechos sería, para la otra, costoso, laborioso y contraproducente (BADARACCO, 1992; 69).

Los contratos informales tienen como única garantía o bien la confianza entre las partes desarrollada a través de los intercambios realizados en el pasado, o bien la reputación del agente. Cuando se realizan en condiciones de confianza, los acuerdos informales pueden ser tan efectivos como los formales, aunque el objeto del acuerdo fuese de importancia mayor.

La alianza es un acuerdo empresarial único y un producto de empresas soberanas que no sólo continúan manteniendo su identidad legal, sino que además conservan su propia cultura y su estructura de gestión, pudiendo desarrollar con absoluta independencia sus propias estrategias. Una relación de dominio no será considerada una alianza. Es necesario tener presente que una empresa domina a otra si controla su capital directa o indirectamente, o cuando le puede imponer unilateralmente sus condiciones respecto a las distintas transacciones que se realizan.

El mantenimiento de las identidades empresariales individuales durante el acuerdo significa que los acuerdos entre una sociedad y su filial o los acuerdos entre empresas miembros de un grupo que actúen conjuntamente como una unidad económica, sin libertad de actuación independiente (a pesar de tener personalidad jurídica distinta), no serán considerados alianzas entre empresas; también se excluyen las fusiones y las adquisiciones.

La alianza debe especificar no sólo las empresas que la configuran sino también la actividad que formará parte del compromiso. Los acuerdos cubren sólo una parte del total de actividades que realizan los participantes, que continúan ejerciendo individualmente el resto de actividades. Ello hace que en la alianza empresarial, aunque esté muy bien estructurada, cada parte siempre manifestará un sentimiento de libertad que conferirá a las relaciones una tensión especial.

La alianza desarrolla unas relaciones de *frontera difusa*, que cubren e incluso sustituyen las relaciones de mercado por relaciones organizativas, creando a menudo vínculos estrechos entre empresas independientes. A veces, esta interpenetración hace difícil distinguir los empleados de una organización de los emplea-

dos de la otra, como puede ocurrir en un consorcio de investigación formado por científicos que pertenecen a las plantillas de personal de las empresas socios. La alianza, al desvanecer los límites de las empresas, a menudo permite que el conocimiento fluya con más facilidad de una empresa a otra con las ventajas e inconvenientes que esto acarrea.

Las relaciones en una alianza son más igualitarias que en una relación interna de tipo jerárquico, de tal forma que los directivos deben ser capaces de manejar partidarios en lugar de controlar subordinados. Los representantes de una empresa no pueden dar órdenes a los representantes de sus socios, como si fueran divisiones o empleados subordinados (KANTER, 1990; 158). En definitiva, la búsqueda del consenso es más importante que la posición de superioridad jerárquica. La autoridad deja paso a la influencia, y el mando a la negociación.

Los miembros de la alianza proporcionan inputs (fondos, capacidades, recursos o personal) al proyecto de colaboración sobre una base continua (no necesariamente a largo plazo), dándose una permanente transferencia de recursos. Una compra aislada de bienes y servicios no constituye una alianza, mientras que un compromiso de comprar determinado material a un solo proveedor durante los próximos diez años sí lo es.

Suele haber una definición *ex-ante* de las obligaciones futuras en relación a las actividades objeto de la alianza (RICHARDSON, 1972). En la medida en que existe un compromiso sobre el comportamiento futuro, la empresa deberá tener en cuenta las actividades de otras empresas a la hora de planificar las suyas, lo que reduce su autonomía.

Las alianzas son vistas como una compleja serie de relaciones entre las empresas. Luego, la unidad básica no es la empresa u otro agente económico actuando aisladamente, sino dos o más agentes actuando unos con otros. La alianza es eminentemente una actividad económica compartida, encaminada, por lo tanto, al logro de beneficios mutuos para los participantes, y debe ser entendida como otra forma de competir en el mercado. En este sentido, conviene señalar que la competencia se está desplazando, de empresa compitiendo contra empresa, a grupos de empresas compitiendo contra grupos de empresas.

La alianza tiene una duración limitada. Las necesidades cambian y el socio de hoy podría no ser el mejor o el más adecuado mañana. En consecuencia, la alianza es dinámica, las empresas que cooperan (y las que no lo hacen) pueden agruparse y reagruparse de diferentes maneras, para hacer frente a condiciones competitivas cambiantes y complejas. El principio organizativo de una alianza es la auto-organización: empresas independientes que de forma espontánea pueden enlazarse con otras empresas.

Algunas estructuras de alianzas muy elaboradas, en las que participan empresas muy especializadas en los distintos componentes de la cadena de valor de un producto existiendo una empresa que se encarga de coordinar al resto, llevan a que ésta última se convierta en la denominada *empresa hueca* (sin apenas distribu-

ción, producción o investigación). De este modo, el conjunto de empresas que participa en la alianza realiza actividades económicas que en otras épocas tenían lugar dentro de las empresas integradas verticalmente. Es un peligro para las naciones industrializadas, que las empresas huecas sean autóctonas mientras que el resto (las que realmente crean empleo) se localizan en terceros países (básicamente asiáticos).

Las alianzas incluyen acuerdos de diferente naturaleza (horizontal —competitiva o complementaria— y vertical), con múltiples campos de aplicación (marketing, producción, finanzas, personal o tecnología) y diferentes formas empresariales (como joint ventures, subcontratación y licencias, entre otros), que involucran a dos o más participantes. A este respecto, la mayoría de los acuerdos incluyen dos socios. Aproximadamente en el 81 por ciento de los acuerdos recogidos en la base de datos del INSEAD (839 acuerdos entre 1975 y 1986), participan solamente dos empresas, en el 9 por ciento tres, y en el 5 por ciento cuatro<sup>2</sup>. Hay referencias de acuerdos entre veinte o más empresas, pero son bastante inusuales. Además, cinco sectores industriales contabilizan el 87 por cien de los acuerdos: vehículos de motor (23,7%), aeroespacial (19%), telecomunicaciones (17,2%), ordenadores (14%) y otros electrónicos (13%) (MORRIS y HERGERT, 1987).

Las alianzas, al igual que otras actividades empresariales, son vigilados por organismos para la defensa de la competencia, a nivel de cada país y de la propia Comunidad Europea. En concreto, en España el Tribunal de Defensa de la Competencia ya ha dictaminado que los acuerdos para repartir mercados y los compromisos de no competir están prohibidos y serán objeto de fuertes sanciones.

## 1.2. Razones para crear una alianza

Las diversas razones para crear una alianza pueden ser clasificadas en tres amplias categorías: internas, competitivas y estratégicas (figura 1.1).

**LAS RAZONES INTERNAS.** Incluyen compartir activos fijos (economías de alcance), lograr economías de escala tan deseables en actividades e industrias donde la masa crítica (nivel mínimo de inputs que permite alcanzar un nivel significativo de output) es muy alta, compartir los riesgos con otra empresa cuando el volumen de inversión es elevado, obtener recursos tangibles e intangibles del socio, tener una ventana abierta a la tecnología, intercambiar información y retener los empleados emprendedores.

(2) Véase también ESTEBAN GARCÍA CANAL: *Acuerdos de cooperación entre empresas en España, 1986-1989: Análisis desde la Economía de la Organización*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Oviedo, 1991.

Figura 1.1

## RAZONES PARA CREAR UNA ALIANZA ENTRE EMPRESAS (HARRIGAN, 1985; 28)

## A. USOS INTERNOS

- 1 Compartir costes y riesgos (reducir la incertidumbre)
- 2 Obtener recursos donde no exista mercado
- 3 Obtener financiación para complementar la capacidad de endeudamiento de la empresa
- 4 Compartir la producción de fábricas con una escala mínima eficiente muy grande
  - Evitar inútiles duplicaciones de servicios
  - Aprovechar subproductos y procesos derivados
  - Compartir marcas, canales de distribución, amplias líneas de productos y otros
- 5 Información: obtener una ventana abierta a nuevas tecnologías y clientes
  - Mejor intercambio de información
  - Interacciones del personal de investigación
- 6 Prácticas de gestión innovadoras
  - Mejores sistemas de gestión
  - Mejores comunicaciones entre las unidades estratégicas de negocios
- 7 Retener a empleados emprendedores

B. USOS COMPETITIVOS  
(FORTALECER LAS POSICIONES ESTRATÉGICAS ACTUALES)

- 1 Influir en la evolución de la estructura de la industria
  - Desarrollo pionero de nuevas industrias
  - Reducir la inestabilidad competitiva
  - Racionalizar las industrias maduras
- 2 Anticiparse a los competidores (ventajas de ser el primero en el mercado)
  - Obtener un rápido acceso a los mejores clientes
  - Capacidad de expansión o de integración vertical
  - Adquisición de recursos y condiciones ventajosas
  - Coaliciones con los mejores socios
- 3 Respuesta defensiva a la difuminación de las fronteras de la industria y a la globalización (superar barreras comerciales)
  - Alivio de tensiones políticas
  - Acceso a redes mundiales

Figura 1.1 (continuación)

## RAZONES PARA CREAR UNA ALIANZA ENTRE EMPRESAS (HARRIGAN, 1985; 28)

## 4 Creación de competidores más eficaces

- Híbridos que poseen los puntos fuertes de los socios
- Menos y más eficaces empresas
- Atemperar socios diferentes

C. USOS ESTRATÉGICOS  
(INCREMENTAR LA POSICIÓN ESTRATÉGICA)

- 1 Creación y explotación de sinergias
- 2 Transferencia de tecnología (u otros conocimientos)
- 3 Diversificación
  - Punto de apoyo para penetrar en nuevos mercados, productos o conocimientos
  - Racionalización (o desinversión) de las inversiones
  - Conocimiento de los socios relacionados con el apalancamiento para nuevas aplicaciones

Las economías de escala afectan a la reducción del coste unitario de un producto a medida que aumenta el volumen de producción por unidad de tiempo. Es decir, el aumento del tamaño de la empresa con el correspondiente incremento del volumen de producción causa un incremento menos que proporcional en los costes unitarios de producción. En consecuencia, establecer una alianza para compartir la realización de cualquier actividad de la cadena de valor del producto, incrementa el volumen de la actividad compartida provocando de esta forma el efecto escala y, por lo tanto, la reducción de costes.

Las empresas realizan alianzas para conseguir economías de alcance vinculadas a la explotación conjunta de un activo fijo, al no tener la suficiente capacidad individual para utilizar el activo a su nivel de eficiencia óptimo. De hecho, muchos costes de la empresa han llegado a ser fijos, como los de investigación y desarrollo, la fabricación (ya que la automatización desplazó a los trabajadores del taller), la construcción y el mantenimiento de una marca comercial o de redes de venta y distribución. Estos costes fijos cuanto más elevados más incentivan la cooperación empresarial (OHMAE, 1989). Si varias empresas comparten un activo fijo, mayor será el número de artículos a los que se cargue su amortización lo que, a su vez, contribuirá a reducir los costes de producción y, a través de una disminución del precio de venta, permitirá lograr una mayor penetración de los productos en el mercado.

La actividad objeto de la alianza supone enormes inversiones cuyos resultados son difíciles de predecir, al producirse en un espacio temporal más o menos largo. De ahí que una empresa evite asumir individualmente tales riesgos y busque posibles socios para compartirlos.

La alianza puede ser la única alternativa para conseguir los recursos financieros o tecnológicos que no están disponibles en el mercado. Por otra parte, las empresas, por muy grandes que sean, no pueden realizar inversiones significativas en todas las áreas especializadas de la tecnología que afectan a sus negocios. Las alianzas permiten tener una ventana abierta a la tecnología, así como aprender sobre los adelantos tecnológicos del socio, mediante el establecimiento de acuerdos de fertilización cruzada o la generación conjunta de nuevos conocimientos. El intercambio de licencias multiplica por dos o por tres el potencial de cualquier tecnología (OHMAE, 1991; 14).

En algunos casos, la alianza es la única alternativa para continuar manteniendo relaciones estables con los empleados creativos, que abandonan la empresa para desarrollar sus propios inventos.

**LAS RAZONES COMPETITIVAS.** Están relacionadas con ganar una posición competitiva al obligar a la estructura de un sector a evolucionar de una forma favorable, cumplir con las reglamentaciones de un país y buscar la colaboración de determinados socios.

Las empresas mediante la alianza tratan a veces de cartelizar una industria para reducir la competencia y así aumentar beneficios y alcanzar otros objetivos (BARDARACCO, 1992; XX); esta práctica está prohibida dentro del Mercado Común y en la totalidad de los países industrializados.

La alianza puede ser la única (o la más fácil) vía de penetración en un determinado mercado, sobre todo si se desconoce la cultura del país donde se pretende vender los productos. Las políticas industriales de un gobierno pueden fomentar (o forzar) la cooperación, poniendo cuotas a la importación o gravámenes muy altos. Por ejemplo, Nissan pactó un acuerdo con Alfa Romeo sólo después de que el gobierno italiano restringiera la importación de coches (MARITI y SMILEY, 1983; 446). También se realizan alianzas para aprovechar recursos gubernamentales. Así, la Comunidad Europea se está prodigando en el desarrollo de estructuras institucionales que apoyen y fomenten la cooperación.

Una alianza se puede realizar para ordenar la competencia, al delimitar con quién compite una empresa y las bases de tal competencia (PORTER y FULLER, 1988; 107). La alianza permite a un socio asegurarse la participación de su(s) socio(s) en las luchas frente a sus competidores; incluso puede excluir a otras empresas de hacer negocios con los socios de la alianza. En este sentido, MARITI y SMILEY (1983; 446) observaron que si una industria está altamente concentrada y existe un número limitado de socios potenciales para cooperar en la racionalización de la producción, las empresas alcanzaban acuerdos más rápidamente que en circunstancias normales, por miedo a quedar fuera de la posible alianza.

Al realizar alianzas con varias empresas sobre la misma actividad, la empresa puede incrementar su posición negociadora interna, con los sindicatos, o externa con los subcontratistas.

**LAS RAZONES ESTRATÉGICAS.** Incluyen la transferencia de tecnología, la diversificación y la explotación de las sinergias que se obtienen de los recursos complementarios, aptitudes y experiencias de las partes. Hay pocas empresas con los recursos suficientes para configurar su cadena de valor con absoluta independencia y ser, además, competitivas internacionalmente. Una empresa que desarrolla un nuevo producto puede no tener suficiente capacidad productiva para satisfacer la demanda potencial, incluso puede no tener tiempo para construir la organización adicional requerida y la infraestructura adecuada (RICHARDSON, 1972). En consecuencia, aprovechar las asimetrías entre las empresas es otro motivo básico para formar alianzas (PORTER y FULLER, 1988; 107).

La alianza puede evitar duplicaciones de recursos tanto físicos como humanos en cualquier actividad empresarial, también es una oportunidad de combinar las competencias distintivas y los recursos complementarios de las empresas participantes. Las asimetrías o complementariedades en los recursos es la medida en que los recursos y las capacidades de una empresa requieren los recursos y las capacidades de otra para producir mercancías dadas y servicios y/o explotar una innovación tecnológica completa. Es importante hacer notar que, el aprovechamiento de las asimetrías empresariales, además de eliminar la duplicación de recursos y esfuerzos, permite que cada empresa se concentre en las actividades que realmente domina, lo que favorece una mayor eficacia a la par que permite una mejor distribución de recursos entre los participantes. Por otra parte, la complementariedad de recursos parece ser la razón primaria para establecer y mantener enlaces e interdependencias entre las empresas.

La tecnología es, a su vez, causa y efecto de las alianzas estratégicas. La tecnología es transversal, ya que puede ser usada en distintos productos o actividades; lo que facilita la cooperación entre empresas que, aunque compiten en diferentes mercados, usan el mismo tipo de tecnología. Además, los productos actuales cada vez son más complejos, al requerir múltiples tecnologías para su confección, y, por lo tanto, hacen prácticamente imposible que una sola empresa pueda generarlas todas internamente; a este hecho hay que añadir la intensificación de la competencia, haciendo imprescindible la necesidad de introducir constantemente nuevos productos en el mercado, y en un tiempo cada vez más corto.

Así como la complejidad y la transversalidad tecnológica fomentan la creación de alianzas para desarrollar tecnologías, sus resultados, las nuevas tecnologías, permiten técnicas de producción fácilmente descomponibles y sistemas de comunicación muy eficientes lo que, a su vez, favorece la realización de alianzas.

Una compañía debe desarrollar y mantener múltiples fuentes de competencias a la vez. Es cada vez más difícil defender una posición competitiva en los negocios basada en una capacidad individual dominante. El reconocimiento de este cambio

ha convencido a muchos directivos de que su reto primario no consiste en desarrollar una capacidad estratégica para encajar en la demanda industrial, sino múltiples fuentes de ventaja competitiva que puedan dirigir de una manera complementaria y flexible, lo que se consigue estableciendo alianzas. Las alianzas permiten a una empresa abarcar más asuntos que los que podría abarcar si se apoya sólo en sus propios esfuerzos o en la realización de fusiones o adquisiciones.

### 1.3. Inconvenientes de la alianza

La alianza requiere una coordinación continua entre los socios, lo que implica tiempo y dinero. Además, incrementa la complejidad organizativa, con los costes que esto ocasiona, máxime si no existe un cuerpo de conocimientos de gestión sobre esta actividad. También compromete la independencia fundamental de los actores económicos, a través de un control compartido, lo que no es del agrado de los gerentes. La pérdida de control es real. Las relaciones pasan de ser jerárquicas a ser consensuadas lo que provoca insatisfacción y descontento entre los ejecutivos, al no estar preparados para afrontar esta nueva forma de entender las relaciones industriales. Existe una ambigüedad en las relaciones y las acciones a tomar deben satisfacer a todas las partes, de ahí que los directivos necesiten amplias dosis de diplomacia que a veces no tienen.

No obstante, los costes más importantes que debe afrontar una alianza son consecuencia de los siguientes riesgos (asumidos para reducir la incertidumbre del entorno):

**RIESGO TECNOLÓGICO.** La alianza puede llevar a la disipación de las ventajas estratégicas de una empresa, mediante la apropiación de su tecnología clave por terceras partes. En este sentido, los dos aspectos más importantes que inciden en la apropiabilidad son la naturaleza de la tecnología y la eficacia de los mecanismos legales de protección (TEECE, 1990; 120).

La protección de la patente varía de país a país y depende del conocimiento patentado. El conocimiento es fácil de imitar, cuando se puede trasladar fácilmente (en planos de construcción, en cintas de ordenador, o en las cabezas de unos cuantos expertos técnicos); se interpreta sin dificultad (puede reducirse a ecuaciones o a símbolos que todo el mundo entiende); o se asimila con prontitud (la técnica o competencia es independiente de cualquier contexto cultural) (HAMEL, DOZ y PRAHALAD, 1989; 23). En cualquier caso, las patentes no suelen proporcionar una protección total del invento, pudiendo en algunos casos ser reinventadas a bajo coste. Por otro lado, el secreto industrial como vía alternativa a las patentes sólo es posible para cierto tipo de productos.

Respecto a la naturaleza de la tecnología, cabe distinguir empresas que aportan recursos (conocimientos codificados) y otras que aportan competencias (conocimientos tácitos). Los recursos tienen un valor específico en el mercado, son ex-

plicitos y relativamente fáciles de controlar y de transmitir estando, por tanto, más expuestos a diversos tipos de espionaje industrial. En contraste, las competencias, son activos invisibles basados en una información que no puede ser realmente comprada, y cuyo valor en el mercado es casi imposible de discernir; representan conocimientos tácitos difíciles de entender y que sólo pueden ser obtenidos con el tiempo (PUCIK, 1988). Por este motivo los recursos son más fáciles de transmitir e imitar que la competencia en un proceso, la cual está entrelazada con el tejido industrial de una empresa.

A modo de ejemplo, las empresas japonesas han sido un verdadero caballo de Troya para las empresas occidentales, por varias razones. La empresa occidental generalmente aporta recursos y la japonesa competencias. Como queda dicho, los recursos se asimilan fácilmente y las competencias no. Esta desventaja se amplifica por la cantidad incesante de información que demanda el socio japonés. En este sentido, un error que han cometido las empresas occidentales, fue no especificar su misión a los llamados *porteros* —personas que controlan la información que se transmite al socio—. Conviene anotar que un portero sólo puede ser eficaz si existe un número limitado de salidas, a través de las cuales el socio puede acceder a personas e instalaciones (HAMEL, DOZ y PRAHALAD, 1989; 24). Las empresas occidentales no suelen informar a su personal con suficiente detalle —a veces ni siquiera les informan— sobre las cláusulas de los acuerdos de cooperación en vigor y, ante la duda, tanto el personal técnico como los porteros, en un mal entendimiento de lo que significa la amabilidad, divulgan conocimientos secretos que no forman parte del acuerdo, al responder las preguntas que formulan con insistencia los técnicos japoneses que visitan la empresa. Este caso no se suele dar a la inversa en igual medida.

Un elemento que agrava esta situación es el idioma: los ejecutivos japoneses que visitan la planta occidental hablan el idioma de su socio, mientras que los técnicos occidentales que visitan la planta japonesa no hablan japonés, con lo que difícilmente se pueden informar sobre cuestiones técnicas y organizativas durante sus visitas a las fábricas japonesas. En el supuesto de usar un intérprete, los japoneses utilizan su propio intérprete en occidente y ponen uno propio (un trabajador de la empresa japonesa) a disposición de los representantes de las empresas occidentales que visitan Japón. De esta manera controlan las conversaciones informales de sus socios, y se aseguran que los interlocutores reciben solamente la información que conviene. También hay que resaltar que, cuando obtienen algún tipo de información útil, los técnicos y directivos japoneses lo divulgan rápidamente dentro de su empresa, mientras que el directivo occidental es más remiso a esta divulgación, por lo que se desaprovecha la posible aplicación en la empresa de los conocimientos obtenidos.

Las empresas japonesas se han beneficiado así de sus socios occidentales porque entienden cuál es la esencia de la alianza: obtener información. Por el contrario, las empresas occidentales, confundiendo el objetivo básico, centraron sus esfuerzos en la estructura de propiedad y control de la alianza. El reto para las empresas

que participan en una alianza no es concluir acuerdos jurídicos ajustados, sino aprender más y mejor de los socios (HAMEL, DOZ y PRAHALAD, 1989; 28).

Un riesgo tecnológico importante se relaciona con las inversiones en activos que no pueden utilizarse en usos alternativos sin un coste sustancial (especificidad de activos). TEECE (1990; 122) propone tres tipos de activos: genéricos, especializados y coespecializados. Los activos genéricos son de carácter general y no están relacionados con una innovación determinada. De este modo, son utilizables de modo distinto en usos alternativos a un precio bajo o sin coste alguno. Los activos coespecializados tienen la mayor especificidad, ya que presentan una dependencia bilateral con una innovación específica. Los activos especializados se pueden utilizar en proyectos alternativos, pero su adecuación conlleva costes sustanciales. En consecuencia, la especificidad de los activos expone a la empresa a un mayor riesgo tecnológico.

**RIESGO CULTURAL.** Uno de los mayores riesgos de la alianza tiene sus raíces en las diferencias causadas por las culturas empresariales y estilos de gestión de las empresas socios.

Empresas de igual o diferente dimensión tienen, en terminología de OHMAE (1991; 162), diferente tipo sanguíneo, es decir, las empresas respiran, juegan y actúan en frecuencias muy diferentes. Unas empresas destacan los aspectos financieros y otras los tecnológicos. La actitud ante el riesgo, así como los procesos de planificación y toma de decisiones también pueden ser muy distintos. Este hecho se agrava cuando los socios son una multinacional y una pequeña empresa. Por ejemplo, en las reuniones el empresario puede tomar decisiones sobre la marcha, mientras que los directivos de la gran empresa escuchan, informan y trasladan la información a sus superiores para consiguientes consideraciones (ROBERTS, 1980). En consecuencia, para evitar el riesgo cultural, la filosofía gerencial de las dos (o más) empresas que conforman la alianza debe ser similar y compatible (OHMAE, 1991; 159). Otra forma de evitar el riesgo cultural cuando existe un desconocimiento entre los participantes consiste en establecer una alianza sencilla entre éstos, al objeto de que conozcan el funcionamiento de sus socios y la compatibilidad de sus culturas (KILLING, 1988).

**RIESGO POLÍTICO.** Este riesgo lo generan las acciones políticas del gobierno del país anfitrión y afecta a la propiedad o control de la alianza, a las actividades y a la transferencia de recursos. El riesgo de propiedad/control acontece cuando las leyes del país anfitrión establecen normas sobre la propiedad y el control de la alianza. El riesgo de las actividades proviene de las diferencias inherentes a las circunstancias económicas de cada nación. Por ejemplo, las diferencias en el abastecimiento de recursos afectan de distinto modo a sus precios. Las diferencias en el desarrollo económico de un país inciden en el abastecimiento de mano de obra especializada y no especializada y los salarios. Las diferencias en las tasas de inflación afectan los tipos de cambio y el importe de las ganancias cuando éstas son repatriadas. Por último, el riesgo de transferencia incluye los aranceles

(impuestos que se aplican a los productos que cruzan una frontera), el control de cambios y la política de divisas.

**RIESGO COMPETITIVO.** Las alianzas pueden crear un nuevo competidor o hacer más fuerte al competidor existente, por medio de la transferencia de la pericia de la empresa y facilitando el acceso a sus mercados (PORTER y FULLER, 1988; 108); se tiene miedo de que las alianzas permitan a los competidores extranjeros entrar en los mercados de casa y destruyan la competencia del sector.

Una alianza puede provocar las represalias de los competidores, al establecer nuevas alianzas para contrarrestar la propia. También conlleva desfavorables ramificaciones para la imagen corporativa (la disolución de una alianza puede aparecer una crisis empresarial y, por tanto, el comienzo de un cierre de plantas), con la correspondiente pérdida de competitividad que esto ocasiona.

#### 1.4. La alianza frente a otras formas de transacción

La creación de alianzas se percibe como una vía intermedia entre el mercado y la interiorización de las transacciones.

La principal ventaja de acudir al mercado para adquirir la actividad que se necesita, está en la flexibilidad de elección que esto proporciona; el mayor inconveniente es que, a veces, no se encuentra lo que realmente se necesita o sencillamente resulta más costoso que si se fabrica internamente. Además, si la realización eficiente de esa actividad requiere que el proveedor invierta en activos específicos a tal actividad, será difícil que incurra en ésta debido al temor de que su cliente intente aprovecharse de la dificultad de dedicar los activos a otros usos alternativos.

Por contra, la interiorización de las transacciones evita este problema, pues coinciden la propiedad y el uso de los activos. La interiorización de las transacciones se puede lograr a través del desarrollo interno o de la adquisición/fusión de/ con otra empresa.

Algunas de las ventajas del desarrollo interno son: evitar costes de transacción; lograr economías de escala; mejorar la ejecución de la estrategia global; levantar barreras contra ingresos futuros; aprovechar sinergias; responder rápidamente a las amenazas de la competencia; incrementar el grado de monopolio; interiorizar los secretos y habilidades; evitar fuentes inadecuadas de abastecimientos; eliminar incertidumbre en los suministros o en el acceso al mercado (CONTRACTOR y LORANGE, 1988).

Las fusiones, por su parte, presentan las siguientes ventajas: lograr economías de escala a nivel de empresa; reducir los costes financieros; adquirir las competencias de la empresa adquirida; obtener ganancias especulativas; atenuar la compe-

tencia; eliminar la mala gestión en la empresa comprada; dar rápidas respuestas a la amenaza de la competencia o a las oportunidades del mercado (SUTTON, 1983).

El crecimiento o desarrollo interno tiene algunas ventajas sobre las fusiones (o adquisiciones): facilita la coordinación y administración, y controla mejor la selección de la tecnología más eficiente. Además, el crecimiento externo —fusiones— puede resultar imposible debido a las leyes de defensa de la competencia, o puede no encontrarse un socio adecuado en el momento necesario. A ello se añade el que la fusión mezcla dos culturas distintas, lo que dificulta la gestión de la empresa resultante.

Las ventajas de las fusiones respecto al crecimiento interno se concretan básicamente en dos: respuesta rápida a los cambios del mercado y aprovechamiento de sinergias.

La proliferación de alianzas es un indicio de que la división del trabajo se está afinando y las empresas tienden a especializarse cada vez más. Incluso los colosos corporativos dependen de sus socios menores en muchos aspectos del desarrollo, fabricación o distribución del producto. Esta forma de organizarse permite alcanzar simultáneamente la flexibilidad y la eficiencia, pues al incorporar mayores garantías que la relación de mercado, favorece que se realicen inversiones en activos específicos, al tiempo que permite alcanzar mayores economías de escala y/o beneficiarse de la complementariedad de recursos entre los socios, por lo que constituye una fuerza competitiva formidable.

La alianza respecto a la interiorización de las transacciones proporciona una serie de ventajas: elimina el problema de coordinar procesos que tienen diferentes escalas óptimas; favorece concentrar la gestión en actividades claves; disminuye los costes de gestión al ser menos compleja; se beneficia del know how y de la especialización de los socios; permite disminuir los costes fijos y el punto muerto; atenúa las barreras de salida; logra un compromiso menos irreversible; mantiene la independencia de los equipos de gestión; proporciona una ventana abierta a la tecnología; evita la absorción por parte de una empresa extranjera (SUTTON, 1983; PORTER y FULLER, 1988).

En relación con las transacciones típicas de mercado, la principal ventaja de la alianza se resume en la mayor duración de las relaciones. En concreto, transacciones coyunturales no permiten relaciones a largo plazo, generalmente cruciales en cuestiones tecnológicas. Los cambios frecuentes de objetivos son costosos e ineficientes, ya que el proceso de investigación y desarrollo y las transferencias de tecnología necesitan interacciones prolongadas que acrecientan la experiencia entre los socios, para explotar o desarrollar complementariedades que afectan a los costes y beneficios de las innovaciones. Además, es de esperar que las transacciones de mercado se vean afectadas por comportamientos oportunistas. La alianza también evita los cambios frecuentes de objetivos entre los participantes en la transferencia, elimina las dificultades de información, mitiga los riesgos y minimiza los costes de transacción.

La alianza respecto a la fusión presenta las siguientes ventajas: elimina los costes de adquisición, mantiene independientes los equipos de gestión, cumple preceptos de los gobiernos (tienen interés en mantener la independencia de las empresas locales) y representa un compromiso menos irreversible (PORTER y FULLER, 1988; 110). A veces, es la única opción a corto plazo para adquirir tecnología, sencillamente porque la empresa que posee esa tecnología no está en venta, pero si está dispuesta a formar una alianza. Esto también se puede aplicar a las capacidades que se crean en los laboratorios universitarios. Una fusión tiene poco sentido cuando a una compañía sólo le interesa aprender una de las muchas capacidades de la otra empresa, o cuando los mercados o las tecnologías pueden cambiar con facilidad. Las necesidades de hoy pueden ser distintas de las de mañana, por lo que una adquisición puede ser una espada de Damocles para la empresa compradora (BADARACCO, 1992; 73).

Es evidente que la alianza, como fórmula organizativa de cualquier actividad empresarial, cuestiona la eficacia de la gran empresa. Así, en el proceso de explotar sus peculiares aptitudes, muchas empresas grandes se centran en una dimensión competitiva, por ejemplo costes, y se olvidan de otras, por ejemplo innovación. Por el contrario, la alianza permite alcanzar la flexibilidad y la eficiencia al mismo tiempo. Esta crítica es también aplicable a las empresas integradas horizontalmente; quien gestiona bien coches es improbable que gestione bien bancos. La alianza solventa esta dificultad manteniendo independientes los equipos de gestión.

## 1.5. Planificación de la alianza

Al formular su estrategia competitiva, la empresa debe tener claro qué actividades puede desarrollar internamente, cuáles tiene que adquirir y aquéllas que debe realizar a través de una alianza estratégica.

La experiencia previa y la percepción de las posibles ganancias influyen en la actitud de la empresa para compartir la realización de ciertas actividades.

Una empresa que carezca de experiencia en la creación de alianzas posiblemente no evoque esta alternativa y, si lo hace, no puede calibrar adecuadamente sus consecuencias. Por contra, si tiene experiencia, la predisposición a utilizar alianzas estratégicas dependerá de que las experiencias pasadas hayan sido percibidas como positivas o negativas. Así, BEAMISH (1988) encontró que cuando la experiencia previa en la realización de joint ventures era percibida de forma negativa era difícil que una empresa estuviera dispuesta a comprometerse en futuros proyectos de este tipo.

Una vez definidas las actividades a compartir, el siguiente paso consiste en elegir al socio adecuado, para después analizar que forma de asociación se lleva a cabo. Finalmente, hay que redactar el contrato y, una vez hecho esto, considerar que lo

realmente difícil es mantener la alianza, para ello cada socio debe aportar los recursos comprometidos (figura 1.2).

HARRIGAN (1985; 355) recomienda seguir tres criterios en la selección de los socios adecuados para la empresa. Para empezar, las empresas deben seleccionar conscientemente a sus socios, en vez de depender de las solicitudes de agentes externos. En segundo lugar, se debe elegir a los que tengan experiencia previa en alianzas, puesto que en la cooperación se produce el efecto de la curva de aprendizaje. Los socios con experiencia puede ser más flexibles a la hora de negociar que los novatos. En tercer lugar, los socios se deben elegir no solamente por la aportación financiera que hagan, antes bien, la elección debe basarse en las complementariedades que existan entre las dos empresas, de forma que se puedan maximizar las sinergias potenciales. Algunos investigadores consideran que las empresas deben percibir ganancias mutuas de sus socios en la alianza, lo que se consigue en los siguientes casos: los socios tienen una convergencia de objetivos estratégicos y una divergencia de objetivos competitivos; el tamaño y el poder de mercado de los socios es modesto comparado con el de las empresas líderes, y cada socio cree que puede aprender del otro y a la vez limitar el acceso a las técnicas de su propiedad (HAMEL, DOZ y PRAHALAD, 1989).

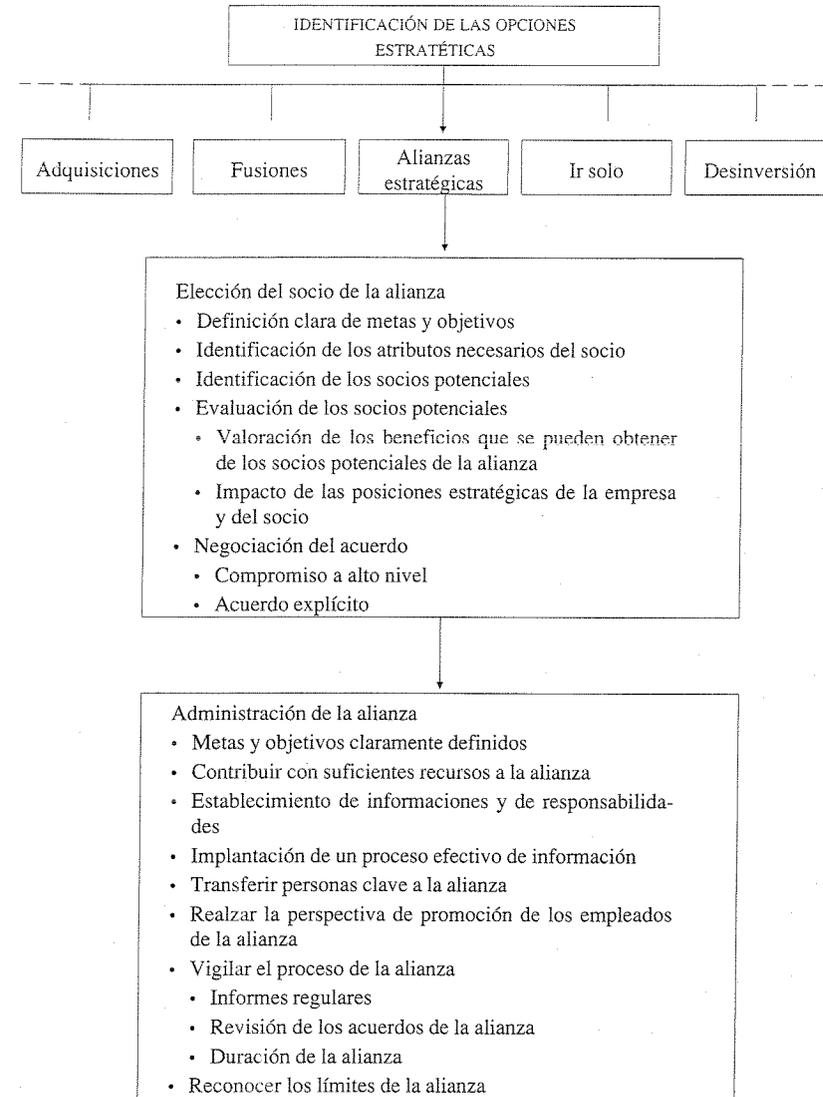
La formalización del contrato de cooperación debe posponerse hasta que los socios alcancen un acuerdo general sobre la estrategia de la alianza. Una implicación prematura de los abogados en la redacción de los contratos, es una de las principales razones que explican por qué muchas propuestas de creación de alianzas nunca pasan de su etapa de negociación (HOLTON, 1981; 265).

La alianza no puede restringir la competencia, debe apoyarse en la confianza mutua y el compromiso a largo plazo de las partes (para reducir el oportunismo), ha de desarrollar unos vínculos entre los socios que incluyan los mecanismos para el reparto de beneficios, los procesos de toma conjunta de decisiones, los sistemas de incentivos y control y la efectiva puesta en común de los recursos. Entre los mecanismos de control utilizados por los socios de las alianzas para vigilar el cumplimiento del acuerdo destacan: informes financieros, visitas informales de los ejecutivos de las empresas matrices, auditorías financieras, sistemas de planificación formales, informes del staff y auditoría de gestión.

El proceso de formación de la alianza debe ser aprobado por el consejo de administración de cada socio miembro. También es deseable que cuente con el beneplácito de los ejecutivos clave de la empresa y, sobre todo, con el de aquellas personas a las que va a afectar.

Los ejecutivos intermedios suelen ser críticos con los acuerdos de colaboración. En consecuencia, los programas esenciales para el éxito de la alianza deben incluir una buena campaña de comunicaciones internas para explicar el propósito de la alianza, concertar relaciones múltiples entre las empresas participantes y colocar la oficina de enlace en la cima de la organización (OHMAE, 1991; 158).

Figura 1.2  
LA PLANIFICACIÓN DE UNA ALIANZA ESTRATÉGICA  
(DEVLIN Y BLEACKLEY, 1988; 22)



## 1.6. Condiciones para la estabilidad de la alianza

Lo difícil no es crear una alianza, sino lograr que alcance los objetivos propuestos, a la par que satisfice las expectativas de sus miembros, para ello la alianza debe ser estable.

La estabilidad de la alianza se puede conseguir mediante normas compartidas y expectativas de equidad, la adopción de prácticas comunes y generales, o, especificando y acudiendo a una institución externa a las entidades que cooperan (sistema legal) para solucionar el conflicto. Sin embargo, las normas son difíciles de desarrollar; las prácticas comunes son débiles contra el oportunismo de las partes (se pueden romper tratando de fichar personal de la empresa socio, por ejemplo); los contratos son difíciles de especificar bajo condiciones de incertidumbre (BORYS y JEMISON, 1989; 243).

La confianza entre las partes resulta más eficaz que los aspectos formales y legales para lograr la estabilidad de la alianza. A este respecto, MACAULAY (1963) considera que los hombres de negocios prefieren fiarse de la palabra de una persona expresada en una breve carta, un apretón de manos o la simple honestidad, aún cuando la transacción esté expuesta a serios riesgos. Incluso cuando dos empresas hacen uso de un contrato para recoger formalmente un acuerdo, MACAULAY descubrió que raramente recurrían otra vez a la sanción jurídica si tenían que hacer ajustes motivados por circunstancias posteriores.

La confianza debe estar basada en la reciprocidad, que se concreta en una justicia distributiva (AXELROD, 1986; 164). No es fácil conseguir esta equidad, sobre todo si los socios son de dimensiones y características distintas. Tampoco es posible unificar esfuerzos para conseguir objetivos comunes, si cada parte tiene una estrategia competitiva diferente.

Esa atmósfera de confianza permite que la cooperación sea más eficaz, ya que la información se intercambia más libremente, y se pueden dar más soluciones a los problemas explorados. Además, la confianza da lugar a intercambios de información no económica, lo que acrecienta aún más la interdependencia entre los socios, que redundan en una mayor confianza y en el afianzamiento de las relaciones a largo plazo.

Resulta interesante que cada uno de los socios cuente al menos con un padrino o patrocinador interno, responsable de la alianza durante un largo periodo de tiempo, y que cada uno de ellos esté firmemente convencido de que esta forma de cooperación es ventajosa para su empresa y vale la pena concertarla (OHMAE, 1991; 161). De esta forma, eliminará comportamientos oportunistas que harían fracasar la alianza.

Un buen liderazgo institucional durante la fase de creación consigue fijar el propósito común y la confianza entre las partes. Este liderazgo dependerá del tipo de cooperación acordado. Por ejemplo, una alianza para crear un laboratorio de investigación común debe contar con un líder carismático que podría ser un cientí-

fico relevante con suficiente prestigio entre los otros científicos que forman parte del acuerdo. En otras circunstancias, el líder podría ser una persona capaz de concensuar opiniones divergentes o de integrar culturas diferentes.

Ahora bien, el verdadero fundamento de la alianza no es la confianza, sino la perdurabilidad de la relación (AXELROD, 1986; 172); perdurabilidad que contribuya a desarrollar la memoria social o, lo que es lo mismo, la capacidad de la empresa para recordar qué empresa ha sido flexible en el pasado y cuál ha resultado irracionalmente egoísta. La limpieza de la transacción no está garantizada por la amenaza de una querrela ante los tribunales, sino más bien por la expectativa de transacciones futuras mutuamente ventajosas.

El dominio por parte de algún socio compromete seriamente la estabilidad de la cooperación. Es de destacar que la unilateralidad y asimetría del esfuerzo de un socio predestinan una alianza al fracaso. Tan pronto como uno u otro socio empiezan a sentir que la situación es injusta o desigual, la cooperación desaparece. El dominio se produce, por ejemplo, cuando para un socio la cooperación es secundaria, mientras que para otro es vital. En consecuencia, cada participante debe tener un mínimo grado de poder frente al resto de participantes.

A veces, la estabilidad se ve amenazada por motivos intra empresariales. Unas veces la causa es el síndrome NIA (no inventado aquí), que se manifiesta en el rechazo de cualquier idea que provenga del exterior a nuestro entorno por muy buena que ésta sea. En otros casos, investigadores no afectados por una cooperación en investigación la critican severamente argumentando que, si los recursos a ella dedicados se invirtieran en el departamento de investigación y desarrollo propio, se podrían obtener idénticos resultados con el aliciente de que la tecnología generada sería propiedad exclusiva de la empresa. En el trasfondo de estas críticas puede haber una frustración personal por no haber sido elegidos para el desarrollo de la alianza. En cualquier caso, crean un mal ambiente interno que puede abocar en que la empresa abandone el acuerdo. La creación de una alianza es vista muchas veces como prueba de que algunos miembros de la organización matriz han fracasado en la consecución de ciertos objetivos (BADARACCO, 1992; 107).

La inestabilidad también es provocada por la movilidad de los directivos, que incentiva la búsqueda de objetivos a corto plazo, y a no tener en cuenta las consecuencias que sus actuaciones pueda reportarle a la empresa a largo plazo. Saben que pronto se encontrarán en otra empresa u otro puesto y que no es probable que se les exijan responsabilidades por las consecuencias de sus decisiones en los puestos anteriores (AXELROD, 1986; 173). Por tanto, romperán la alianza si ello beneficia sus expectativas personales.

La complejidad de la alianza también afecta a su estabilidad y conduce al fallo. Esta depende de la complejidad de la tarea y de la organización (KILLING, 1988). A su vez, la complejidad de la tarea depende del alcance de las actividades del acuerdo (objetivo de la cooperación, número de funciones de negocio que la cooperación abarca, duración, número de productos, número de mercados), la incer-

tidumbre del entorno (demanda total, preferencias de los clientes, acciones de los competidores, acciones del gobierno, competencia de los proveedores) y los recursos y aptitudes de los socios relevantes. La complejidad organizativa por su parte está directamente relacionada con la frecuencia de la interacción entre socios, así como con la naturaleza de esas interacciones. No obstante, ambos factores dependen del número de socios, el papel de cada socio y el grado de responsabilidad y complejidad de la tarea.

Las diferencias culturales impiden, a veces, el logro de un grado mínimo de confianza; son una importante fuente de dificultades en la cooperación entre empresas y una de las razones que explica el fracaso de algunas de ellas. Una selección correcta de los miembros de la alianza, así como unas relaciones a largo plazo acrecientan la confianza.

Existe el riesgo de que en el futuro un socio de la alianza deje de desempeñar sus responsabilidades en el acuerdo, provocando, lógicamente, la ruptura de la alianza.

La existencia de outputs ocultos o inesperados puede provocar la disminución de la confianza entre los socios o directamente la ruptura de la alianza (DOZ y SHUEN, 1988). Los outputs ocultos surgen porque en la negociación no se tiene en cuenta todos los posibles outputs del acuerdo, bien porque se consideran de importancia menor o porque no son percibidos por todos los socios; estos outputs son esperados al menos por uno de los socios, pero no han sido objeto explícito de la negociación. Los outputs inesperados no son percibidos por ninguno de los participantes en el momento de la negociación. Pueden ser de dos tipos: a) diferenciales (son más ventajosos para un socio que para otro), b) específicos (tienen valor solamente para uno de los socios).

La ruptura de la confianza por un comportamiento oportunista, se asemeja a lo que los economistas conocen como el *dilema del prisionero*: dos prisioneros están siendo interrogados, si los dos se callan se salvan, pero si uno habla y el otro no, se salva el primero mientras que el segundo es castigado, si los dos hablan, los dos son castigados. ROBERT AXELROD (1986; 179) ha resumido los numerosos estudios sobre el dilema del prisionero, siendo sus conclusiones especialmente pertinentes para las empresas que crean alianzas estratégicas: no ser envidioso, no ser el primero en no cooperar, devolver tanto la cooperación como la defeción (falta de cooperación) y no ser demasiado listo.

Finalmente, si un socio abandona la actividad objeto de la cooperación, o, si los socios no proporcionan los recursos suficientes, éstas son causas suficientes para romper la alianza. En general, las alianzas que implican acceso a la información o a la capacidad son las que primero se disuelven. Las desarrolladas para alcanzar economías de escala o del aprendizaje en la realización de actividades duran más; si se disuelven tienden a hacerlo mediante la fusión u otro tipo de acuerdo (PORTER y FULLER, 1988; 110). No obstante, la cooperación se mantendrá estable si resulta superior a otras formas empresariales alternativas, como fusiones, desarrollo interno o libre acceso al mercado.

## 2. TIPOS DE ALIANZAS

1. Naturaleza de la alianza
2. Campos de aplicación de la alianza
3. Análisis de los contratos de alianzas

### 2.1. Naturaleza de la alianza

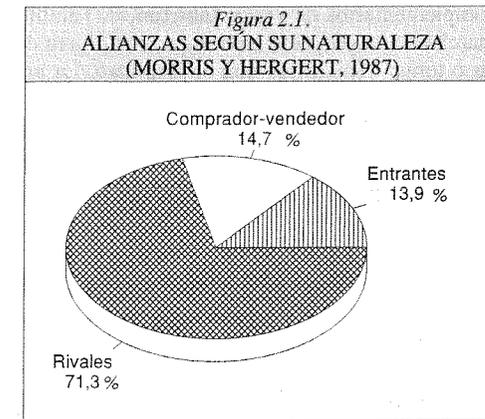
Atendiendo a su naturaleza las alianzas pueden ser de tres tipos:

- a) Vertical: básicamente una relación comprador-vendedor;
- b) Competitiva horizontal: realizada por empresas que compiten en el mercado;
- c) Complementaria horizontal: llevada a cabo por empresas que comercializan productos complementarios.

Las alianzas más numerosas, según la base del INSEAD (839 acuerdos entre 1975 y 1986), son las realizadas entre empresas rivales (figura 2.1).

LA ALIANZA VERTICAL. Se desarrolla a través de las fronteras entre actividades, surgiendo como parte de las relaciones continuadas entre las empresas. Estos acuerdos favorecen la especialización, al permitir que las empresas se concentren en las actividades que realmente dominan.

La formación de alianzas verticales implica identificar las actividades en las que la empresa tiene una buena posición competitiva, y obtener mediante la cooperación aquellas actividades que la empresa no puede desarrollar de forma efectiva o



eficiente. Así pues, la alianza vertical generalmente involucra empresas con posiciones asimétricas en las actividades objeto de cooperación: son fuertes en una actividad y débiles en otra.

La complejidad y el dinamismo tecnológico actual favorecen la alianza vertical. Las empresas tienen que subcontratar la realización de actividades que requieren el dominio de una determinada tecnología que no poseen, y que les resulta difícil o demasiado costoso conseguir a corto plazo. El acceso a la capacidad de los socios, junto al logro de una producción eficiente, son razones básicas para realizar este tipo de cooperación.

**LA ALIANZA HORIZONTAL COMPETITIVA.** La realizan empresas que son rivales directos en el mercado; no obstante, como socios están interesadas en desarrollar conjuntamente algún tipo de actividad. Esta alianza supone un contacto estrecho y continuo con los socios, lo que favorece el aprendizaje y la obtención de información; también tiene efectos importantes en la reordenación de la competencia, al permitir que las empresas se agrupen para competir contra otras empresas o grupos. En este sentido, el mercado llega a estar más estructurado. Las alianzas horizontales competitivas tienden a dar resultados positivos cuando los socios son más similares en fuerza, debilidad u objetivos.

El compartir o combinar recursos a través de una alianza horizontal competitiva facilita la consecución de economías de escala, la reducción del exceso de capacidad, la transferencia de conocimientos o la mancomunación de riesgos.

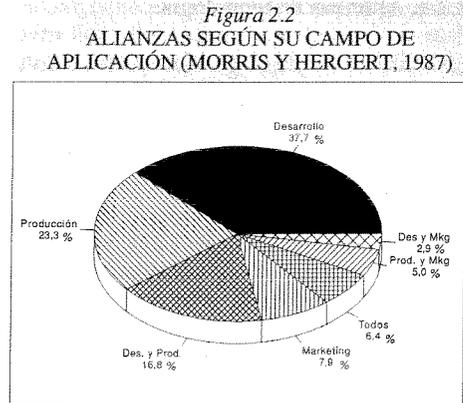
**LA ALIANZA HORIZONTAL COMPLEMENTARIA.** Se desarrolla entre empresas que no son competidores directos en el mercado, y se fundamenta en la demanda diversificada de los clientes, que requieren para satisfacer sus necesidades productos complementarios de varios fabricantes. También está cimentada en la puesta en marcha de un proyecto específico, con objeto de solucionar un problema particular o tomar ventajas de una oportunidad. La búsqueda de economías de escala y de alcance parecen incentivar este tipo de cooperación.

## 2.2. Campos de aplicación de la alianza

Las alianzas pueden acontecer en cualquiera de las áreas funcionales de la empresa. Estos campos de aplicación no son excluyentes, es más, resulta usual encontrar acuerdos de cooperación que abarcan más de una actividad funcional, lo que resulta lógico al estar muchas veces inexorablemente ligadas unas actividades a otras. Los acuerdos de desarrollo (investigación) y producción son los más abundantes en el mercado, mientras que los de marketing tienen menor entidad (véase la figura 2.2 confeccionada a partir de la base de datos del INSEAD). Las alianzas en finanzas y personal no suelen ser estudiadas por los investigadores (algunos no las consideran alianzas en un sentido estricto), por lo difícil que resulta reunir información sobre estos acuerdos; muchos de ellos son acuerdos táci-

tos poco estructurados, aunque muy importantes desde el punto de vista competitivo.

El cruce de la naturaleza de los acuerdos con su campo de aplicación permite confeccionar la tipología recogida en la figura 2.3, y que se comenta a continuación.



**Figura 2.3**  
**ALIANZAS SEGUN SU NATURALEZA Y CAMPO DE APLICACIÓN**

		TECNOLOGÍA	PRODUCCIÓN	MARKETING	FINANZAS	PERSONAL
HORIZONTALES	VERTICALES	Suministro de tecnología Acuerdos Universidad-Empresa	Suministro industrial	Compra exclusiva Distribución única Distribución exclusiva Distribución selectiva Acuerdo canguro Asociación con clientes	Grupo financiero Financiación de tecnología Acuerdo Gobierno-trabajadores	Transferencia de empleados Prácticas en empresas
	COMPETITIVO	Laboratorios conjuntos Compartir tecnología	Economías de escala Especialización Compartir recursos Limitar la producción	Antena colectiva Juntar recursos Expandir la demanda Suministro recíproco Servicio postventa Compartir marcas Venta común No competir	Intercambio de acciones Responsabilidad colectiva	No competir en personal Compartir personal Formación conjunta
	COMPLEMENTARIO	Intercambio de tecnología Licencias cruzadas	Proyecto conjunto	Comercialización conjunta Acciones contingentes Asociaciones para vender Servicios reales	Garantía recíproca	Acuerdos intraempresariales Intercambio de personal

### 2.2.1. Alianzas en tecnología

Los acuerdos en tecnología están proliferando últimamente debido a la imposibilidad que tiene una empresa para generar internamente todas las tecnologías que necesita. Este tipo de cooperación puede estar fomentada por los gobiernos, a través de políticas tecnológicas que apoyen mediante subvenciones u otros medios esta actividad.

Los acuerdos verticales de tecnología se producen entre empresas especializadas en las distintas etapas del proceso tecnológico. Por ejemplo, una PYME se ocupa de la investigación básica y una gran empresa del desarrollo experimental. Para las grandes empresas, los acuerdos de investigación no sustituyen sino que complementan la actividad investigadora interna, y su mayor ventaja reside en el rápido acceso a tecnologías avanzadas.

A veces, el lugar de la PYME lo ocupa una Universidad o un centro de investigación. Los acuerdos Universidad-Empresa (entre un grupo de investigadores y una empresa) son necesarios para la aplicación de la tecnología al campo industrial. Por medio de estos contratos el patrocinador (la empresa) usualmente conseguirá los derechos exclusivos de una patente generada por las actividades de investigación contratadas, y a cambio proporcionará fondos económicos al equipo investigador para realizar las tareas de investigación básica o aplicada. Uno de los mayores problemas que se presentan en las relaciones Universidad-Empresa es la confidencialidad de los inventos; las empresas desean patentarlos para que se reconozca su propiedad (proceso bastante lento y que requiere de cierta prudencia), mientras que los investigadores pretenden divulgarlos rápidamente en las revistas científicas y así acrecentar su prestigio y su curriculum vitae. Además, la investigación en las empresas se enfoca al corto plazo, mientras que los científicos universitarios orientan sus investigaciones sin una referencia estrictamente temporal, lo que dificulta la negociación y el diálogo. En otro sentido, estas relaciones tienden a desarrollar una agenda de prioridades, que potencia la investigación técnica en detrimento de las humanidades y las artes (ROGERS, 1986), lo que perjudica la difusión de la cultura en una nación.

Entre las alianzas horizontales competitivas destacan la puesta en marcha de laboratorios conjuntos, la licencia de tecnología, y los acuerdos para lograr un estándar técnico.

Las empresas proporcionan financiación (también realiza una contribución económica el gobierno) y aportan investigadores para crear laboratorios conjuntos con objeto de generar tecnología y, así, obtener un determinado prototipo, después los investigadores regresaran a sus respectivas empresas para desarrollar comercialmente el invento y, a poder ser, añadir características distintivas que diferencien el futuro producto en el mercado. Durante la comercialización del producto las empresas compiten agresivamente unas contra otras. Este tipo de alianzas tiene mucha importancia en el Japón y están fomentados por el gobierno. A raíz del éxito que han alcanzado en ese país, durante la última década han tenido una amplia difusión en el mundo occidental.

Empresas que no disponen de la tecnología necesaria para fabricar un producto competitivo, se ven obligadas a adquirir licencias a sus competidores. A veces, la licencia tiene que ir acompañada de la correspondiente asistencia técnica. En consecuencia, el uso de licencias proporciona la oportunidad de obtener ventajas comerciales por medio de la adquisición de los frutos de la investigación y desarrollo de otra empresa. Muchos investigadores consideran que la licencia no es una alianza estratégica, ya que uno de los socios (el licenciante) sólo recibe una contraprestación monetaria. Aunque este caso es muy corriente, en otros muchos la licencia va más allá de las meras consideraciones económicas, comprometiéndose ambas partes, licenciante y licenciario, a mantener unas relaciones continuadas. Por ejemplo, a) el licenciante, durante el tiempo de duración del acuerdo, suministra materiales o proporciona asistencia técnica o ambos, b) licenciante y licenciario acuerdan comunicarse los avances técnicos realizados sobre la tecnología objeto de licencia.

Las empresas pueden compartir tecnología con sus competidores para lograr estándares técnicos; como lo hizo Matsushita, que compartió su tecnología VHS con sus competidores para hacer frente a la SONY y su tecnología Beta, con los resultados por todos conocidos.

La complejidad tecnológica favorece tanto la cooperación competitiva como la complementaria, al fomentar que las empresas intercambien licencias (licencias cruzadas), o las mejoras que realizan en una tecnología que es de uso común.

La tecnología actual es transversal, es decir, se puede aplicar a diferentes productos y sectores industriales. Esta propiedad fomenta enormemente las alianzas horizontales complementarias entre empresas que venden productos en distintos sectores, pero que utilizan el mismo tipo de tecnología.

La alianza tecnológica es la que tiene un mayor contenido estratégico y, por lo tanto, la más importante a largo plazo. Esta cooperación permite acelerar los procesos de investigación y desarrollo (I+D), repercutiendo en una mejora para la colectividad y en una aproximación entre los objetivos públicos y privados. Además, la alianza en investigación tiene, por lo menos, tres importantes ventajas: elimina la investigación puramente duplicativa de las actividades de I+D de una empresa y permite la utilización de recursos para otras investigaciones; alcanza un mayor volumen crítico de investigación, tanto reuniendo un número importante de investigadores sobre un proyecto en particular como consiguiendo economías de escala en materia de I+D, y, finalmente, diversifica la investigación al utilizar varios enfoques para un problema dado, reduciendo así el riesgo de no encontrar ninguna solución realizable en la práctica (PECK, 1986). A ellas, también habría que añadir las siguientes: lograr unos bajos riesgos y costes en comparación con la investigación interna o adquisiciones; tener una ventana abierta a la tecnología; constituir una inversión de prueba acerca de una nueva tecnología; controlar el proceso tecnológico; facilitar la coordinación en los precios y la producción; desarrollar el mercado mediante la estandarización de la tecnología.

Además, la colaboración en investigación y desarrollo a través de las fronteras dentro de la Comunidad Europea u otros estados puede abrir los respectivos mercados nacionales de los socios.

Ahora bien, la eliminación de la duplicación de las inversiones en I+D puede tener un efecto negativo. Uno de los principales beneficiarios de un sistema competitivo es que existen una gran cantidad de aproximaciones para la solución del problema; sin embargo, los acuerdos cooperativos para el intercambio de información reducen el número de esas aproximaciones (MARITI y SMILEY, 1983; 450). Además, la competencia entre equipos investigadores agudiza la creatividad, lo que permite alcanzar resultados en un tiempo menor.

### 2.2.2. Alianzas en producción

La alianza vertical más corriente es el suministro industrial: una empresa (contratista) opta porque sus productos los fabrique parcialmente un tercero independiente (subcontratista). Los acuerdos de suministros han adquirido inusitada importancia en los mercados internacionales a partir de la aplicación del Control Total de Calidad, donde las relaciones estrechas de las empresas con los proveedores y subcontratistas es un pilar básico de esta filosofía. El subcontratista se puede beneficiar de un contrato en exclusiva a cambio de suministrar los materiales en el tiempo y con la calidad especificada por el contratista. A su vez, el contratista, al tener una calidad y un tiempo de entrega asegurado, puede eliminar muchos de sus costes indirectos relacionados con el almacenamiento y la inspección.

La empresa puede encargar la realización de ciertas actividades que tenía interiorizadas, como puede ser el mantenimiento de sus equipos industriales; para ello necesita consensuar unas relaciones a largo plazo con la empresa encargada del servicio, debe, en suma, establecer una alianza.

Los acuerdos horizontales competitivos más corrientes se llevan a cabo para lograr economías de escala, especializarse en la fabricación de productos, compartir activos fijos o limitar la producción.

Las economías de escala se consiguen, por ejemplo, cuando varias empresas forman una central de compras para negociar conjuntamente la adquisición de los materiales que necesitan. De esta manera, incrementan su poder de negociación frente a los proveedores, lo que les permite conseguir unas condiciones de compra más ventajosas.

Empresas competidoras directas cooperan en actividades de producción con objeto de alcanzar una dimensión determinada, o compartir riesgos y algún tipo de recurso. Así, por ejemplo, las empresas petroleras aplican, desde hace tiempo, una estrategia de cooperación en la fase de exploración y, especialmente, en la extracción del petróleo. Posteriormente, se reparten lo que encuentran en proporción a las aportaciones realizadas. Después, en la fase de distribución al consumidor final, compiten ferozmente para captar clientes, pese a que es difícil diferenciar los productos.

Las empresas pueden formar una alianza para localizarse en determinado lugar (comparten la misma localización). Por ejemplo, en Fukuoka (Japón), dieciséis empresas de carpintería, enfrentadas con crecientes protestas del vecindario contra los efectos del ruido de las sierras y del polvo de la madera, se organizaron conjuntamente para comprar un terreno y urbanizarlo como polígono industrial que, posteriormente, dividieron en lotes individuales para instalar cada una su empresa (DORE y TAIA, 1990; 301).

Un acuerdo de especialización tiene lugar cuando fabricantes competidores o potencialmente competidores acuerdan cesar la producción de unos determinados productos y especializarse en la producción de otros. Normalmente, cada parte se obliga a obtener de la otra los productos que ha acordado no producir por sí misma y suministrar a la otra parte los productos en los cuales se ha especializado. También puede ocurrir que sólo una de las partes deja de fabricar tales productos obligándose a servirse únicamente de la otra.

Otra forma de especialización es la construcción de una nueva planta para fabricar elementos comunes o el aprovechamiento del exceso de capacidad de uno de los socios. Un caso similar es la adquisición conjunta de activos para compartir su uso, ya que, o bien resultan demasiado costosos, o sencillamente cada socio sólo necesita utilizar una parte de la capacidad del activo por lo que resulta antieconómico su uso exclusivo.

Algunos acuerdos se firman para limitar o controlar la producción, lo que de hecho restringe la competencia y, salvo excepciones, están prohibidos en la Comunidad Europea.

La fabricación conjunta de un proyecto de elevadas dimensiones y, por tanto, muy costoso, donde empresas independientes realizan cada una la parte que corresponde a su especialidad, es el acuerdo horizontal complementario más corriente. La Comunidad Europea está favoreciendo este tipo de acuerdos para contrarrestar la ventaja tecnológica que tienen los americanos y japoneses en algunos campos de actividad.

La cooperación en producción persigue básicamente economías de escala y de alcance, así como compartir riesgos (industria petrolera) y conseguir ventajas comparativas de las condiciones locales de un país (por ejemplo, mano de obra barata). También se origina a consecuencia de las presiones del gobierno huésped que quiere que parte de la fabricación la realicen empresas locales. En general, estos acuerdos son muy importantes desde el punto de vista económico, y proporcionan, fundamentalmente, ventajas a medio y corto plazo.

### 2.2.3. Alianzas en marketing

Algunos acuerdos verticales en marketing son la compra exclusiva, la distribución única, la distribución exclusiva, la distribución selectiva, el acuerdo canguro y la asociación con los clientes.

En un acuerdo de compra exclusiva una parte (el revendedor) se compromete durante un tiempo determinado a obtener todo su suministro de cierto producto, para su posterior reventa, a un único proveedor o sus empresas vinculadas o las encargadas de la distribución del producto. Este acuerdo protege los intereses del proveedor y puede perjudicar la libre competencia si un proveedor tiene múltiples acuerdos de este tipo con diversos revendedores.

En un acuerdo de distribución exclusiva una parte (el proveedor) se obliga a entregar productos solamente a la otra (el distribuidor) para la reventa dentro de un área determinada. El contrato de distribución exclusiva comporta que se conceda un territorio específico a un distribuidor mientras que el contrato de un suministro exclusivo no lo concede (BELLAMY y CHLD, 1992; 315).

En la distribución única, el proveedor se reserva el derecho a suministrar los productos objeto del acuerdo a los usuarios del territorio concedido, mientras que bajo los acuerdos de distribución exclusiva el proveedor se compromete no sólo a no designar otro distribuidor en el mismo territorio sino ni siquiera a vender él mismo en el territorio del distribuidor exclusivo.

En un sistema de distribución selectiva los distribuidores son cuidadosamente seleccionados en función de su capacidad para: a) manejar productos técnicamente complejos, o b) defender una cierta imagen. Es un sistema de distribución en el cual el proveedor distribuye y vende sus productos a través de unos distribuidores o revendedores específicos que reúnen las condiciones requeridas por aquél. A su vez, los comerciantes designados tienen prohibido revender a otro que no sea un consumidor final u otro comerciante autorizado (BELLAMY y CHLD, 1992; 377).

En el acuerdo canguro una empresa facilita a otra sus canales de distribución para permitirle el acceso a los mercados, generalmente internacionales (NIELSEN, 1987). Toda empresa con una red de distribución escasa o ineficiente, cuando introduce un nuevo producto en el mercado, necesita establecer un acuerdo de cooperación con otra empresa que tenga una red de distribución internacional, con objeto de ser la primera en los mercados mundiales, y antes que el producto sea imitado por los competidores (lo que se consigue cada vez con mayor prontitud).

Los usuarios son siempre una fuente importante de innovaciones, cualquiera que sea el sector de que se trate, por lo que conviene estar en permanente contacto con ellos. En consecuencia, algunas empresas, sobre todo las de alta tecnología, refuerzan sus relaciones comerciales con los clientes creando lazos formales de cooperación, por ejemplo: consejos de usuarios, invitación a clientes para consultar proyectos de investigación, promociones conjuntas, entre otros (KANTER, 1990; 134).

Entre los acuerdos horizontales competitivos tenemos: antena colectiva, puesta en común de recursos, expandir la demanda, suministro recíproco de artículos, servicio postventa común, compartir una marca y venta común.

Una antena colectiva es la unión de varias empresas competidoras (generalmente pequeñas y medianas empresas) para cofinanciar una investigación de mercado, que re-

sulte válida para cada una de ellas de forma individual (HERMOSILLA y SOLÁ, 1990). También se pueden llevar a cabo acuerdos para intercambiar información.

La puesta en común de recursos resulta beneficiosa cuando las empresas consideran que es muy costoso y arriesgado ofertar un producto o servicio individualmente; puede ser útil por razones de conveniencia, pero también para evitar una competencia destructiva. Un ejemplo típico son las redes de cajeros de las entidades financieras. Ninguna entidad de este tipo puede cubrir toda la geografía nacional a nivel de pequeñas poblaciones (sencillamente porque ni tan siquiera tiene oficinas en muchas de ellas) y, obviamente, no le interesa ofrecer un servicio que cubra solamente el territorio que pueda controlar a través de sus sucursales, por lo tanto, debe cooperar con otras entidades financieras para compartir cajeros automáticos.

La cooperación para expandir la demanda es usual en la fase de madurez del ciclo de vida del producto (por ejemplo, si la demanda de la leche está estancada, una publicidad conjunta de todas las empresas del sector haciendo hincapié en las propiedades de este producto puede ser muy beneficiosa); aunque también se puede adoptar en cualquier etapa del ciclo de vida del producto (NIELSEN, 1987). La diferencia entre esta forma de cooperación y la anterior está en que mediante la expansión de la demanda se persigue un crecimiento del mercado, mientras que la puesta en común de recursos tiene por objetivo reducir los costes comerciales y ofrecer un mejor servicio al cliente.

Empresas competidoras pueden firmar un acuerdo para facilitarse recíprocamente productos, en el supuesto de serias disrupciones técnicas o de otro tipo de las que resultare una significativa pérdida de producción.

La actividad empresarial no termina con la venta; el servicio postventa es considerado cada vez más como una actividad indispensable en la puesta en práctica de la estrategia empresarial. Al ser una actividad costosa, es corriente que empresas competidoras cooperen para compartir el mismo servicio postventa.

Las pequeñas y medianas empresas pueden utilizar una marca común con objeto de concentrar sus inversiones publicitarias y, así, hacer frente a las grandes empresas del sector.

La venta en común de artículos es una práctica que favorece el logro de economías de escala en la distribución, de ahí que las empresas firmen acuerdos para alcanzar este objetivo.

Los competidores pueden acordar no competir agresivamente en precios o en publicidad, pero estos acuerdos al igual que los realizados para controlar y limitar los mercados atentan contra la libre competencia, por lo tanto están penalizados en el Mercado Comunitario.

Algunos acuerdos horizontales complementarios son la comercialización conjunta, las acciones contingentes, la formación de asociaciones para vender productos y la creación de servicios reales.

La comercialización conjunta de recursos la llevan a cabo socios que venden productos complementarios, por lo que cada socio distribuye los productos de otros socios con objeto de hacer más diferenciada y atractiva la oferta. En consecuencia, los socios pueden compartir sus respectivos canales de distribución para cubrir una mayor participación en el mercado; también pueden compartir la publicidad u otras actividades comerciales (por ejemplo, los fabricantes de lavadoras y detergentes hacen publicidad conjunta de sus productos).

La puesta en práctica de acciones contingentes es típica entre agricultores y gobierno: aquéllos acuerdan plantar una cierta extensión de terreno de determinado vegetal, mientras que éste se compromete a comprar los excedentes del mercado a un precio determinado (NIELSEN, 1987).

El gobierno puede apoyar las asociaciones entre empresas para competir en mercados internacionales. Por ejemplo, el gobierno japonés colaboró con fabricantes, bancos y compañías de comercio en el desarrollo de las Sogoshosha (compañías de comercio), para hacer frente a necesidades específicas tanto de importación como de exportación de productos. Las actividades de las sogoshosha no se circunscriben solamente a comprar y vender, sino que también ejercen como banqueros, exportan proyectos llave en mano, establecen joint ventures y actúan de enlace en el comercio con terceros países. La clave en la realización de estas actividades es su enorme sistema de información global.

Las empresas, con la colaboración del gobierno, pueden formar asociaciones que les proporcionen servicios reales. Por ejemplo, a una PYME le sería beneficioso pertenecer a una asociación que le facilitase información sobre posibles subastas en las regiones comunitarias, y le proporcionase ayuda para la traducción de las condiciones del concurso y la elaboración de una oferta con posibilidades de éxito.

En general, los acuerdos de marketing persiguen el logro de economías de escala y de alcance, motivar al distribuidor, lograr una legitimación local, ser los primeros en el mercado o evitar el trato con un número elevado de comerciantes, entre otras ventajas. También presentan algunos inconvenientes, por ejemplo, que un socio se aproveche de tecnología e información de otro socio.

#### 2.2.4. Alianzas financieras

Las alianzas en el campo financiero no suelen ser en muchos casos cooperaciones en sentido estricto, ya que solamente una de las partes adquiere ventajas estratégicas mientras que la otra parte consigue beneficios económicos, pero no mejora su posición competitiva en el mercado.

Las relaciones económicas entre algunos bancos y sus empresas son verdaderas alianzas verticales, ya que aquéllos, con objeto de asegurar los préstamos realizados, asesoran a las empresas en sus actividades estableciéndose así vínculos muy intensos entre estas sociedades. En Japón, un banco tiene la suficiente fuerza co-

mo para hacer dimitir al presidente de una sociedad, incluso a pesar de no tener participación en su capital social. Otro acuerdo vertical es el apoyo económico que una empresa proporciona a otra, para que ésta última inicie o desarrolle su actividad; la razón más importante es seguirle la pista, ya que se trataría de una empresa de alta tecnología. También resulta interesante la cooperación entre gobierno y trabajadores: el gobierno proporciona ayuda financiera a los trabajadores para que adquieran la empresa donde trabajan (normalmente en crisis), o, incluso, para poner en marcha una nueva empresa.

Un tipo de cooperación horizontal competitiva es el intercambio de acciones, para obtener una representación en los consejos de administración de las empresas. En estas alianzas es más importante el establecimiento de canales directos de comunicación entre los niveles de gobierno de las organizaciones —que refuercen las relaciones entre las empresas o permitan un intercambio de información—, que el derecho a voto asociado a la toma participativa. Mediante esta práctica (inclusión en los órganos de gobierno de otra empresa), los consejos de administración se convierten en un foro propicio para negociar con las empresas. Esto tiene un coste, ya que estos representantes externos acceden a una posición desde la que pueden ejercer influencias sobre otros aspectos de la organización. Este acuerdo, generalmente, se complementa con acuerdos en investigación, marketing o producción.

Otra forma horizontal de cooperación entre empresas competidoras es la llevada a cabo por las empresas aseguradoras, que realizan seguros conjuntos para actividades o bienes muy costosos (por ejemplo, los seguros realizados a los barcos petroleros).

Un tipo de alianza horizontal que puede ser tanto competitiva como complementaria es la Sociedad de Garantía Recíproca, que proporciona a sus socios avales sobre las operaciones normales que realizan, entre las que se encuentran las de financiación. El capital de la Sociedad de Garantía Recíproca constituye el respaldo de solvencia de la sociedad, y es aportado por dos tipos de socios:

- a) Partícipes, que son los posibles beneficiarios de los avales;
- b) Protectores, que contribuyen a garantizar el aval pero no son beneficiarios de los avales de la sociedad.

En esencia, la cooperación financiera persigue el logro de un volumen crítico de capital que permita hacer frente a los elevados riesgos que conllevan determinadas actividades empresariales. En muchos casos este acuerdo es el resultado de otros acuerdos de cooperación.

#### 2.2.5. Alianzas en personal

Son más bien excepciones los investigadores que clasifican como alianzas los acuerdos en personal, no obstante algunas de estas cooperaciones intraempresariales están adquiriendo mucha transcendencia en épocas de crisis y constituyen verdaderas alianzas.

Una alianza vertical es la transferencia de empleados y personal directivo desde la empresa contratista a las subcontratistas. Dentro de unas estrechas relaciones de cooperación la empresa principal concede ayudas de todo tipo (incluidas las de personal) a las subcontratistas, con objeto de estrechar las relaciones, potenciar su capacidad de gestión, mejorar su calidad y hacerla más eficiente. Otro posible acuerdo vertical es el que establecen las empresas con las Universidades o centros de formación, para que los estudiantes o recién licenciados hagan prácticas en las empresas.

La CE, dentro de sus programas de cooperación, ha puesto en marcha el programa COMETT, que favorece el intercambio de personal entre la Universidad y la Industria, durante un tiempo determinado, con objeto de favorecer la formación teórica y práctica.

Un posible acuerdo horizontal competitivo, que trascendió en la prensa española en los últimos meses de 1990, fue la voluntad de cooperar que tuvieron las empresas que realizaban las obras de la EXPO 92, para no quitarse trabajadores unas a otras, con el correspondiente incremento de salarios y pérdidas de tiempo que esto ocasiona. En los acuerdos horizontales también habría que incluir la cooperación entre Universidades próximas para ofertar cursos comunes (compartiendo profesores) que resultan difíciles de desarrollar individualmente (por ejemplo, un programa de doctorado muy especializado).

Las empresas, sean o no competidoras directas, pueden cooperar en la financiación conjunta de actividades de formación. Este acuerdo es muy importante para las PYMES, que generalmente no tienen suficientes recursos para atender individualmente sus necesidades de formación.

Un acuerdo horizontal complementario es el establecido entre la dirección y los trabajadores como un medio para permitir la innovación, colaborar en la modificación de las normas de trabajo o las condiciones laborales a fin de mejorar la competitividad. Por ejemplo, la planificación para la filial de la General Motors, Saturn, ha sido realizada conjuntamente con la United Auto Workers (UAW). El plan incluye una red de comités dirección-sindicato que controlan la planta (KANTER, 1990; 135). Saturn sería administrado por un consejo de acción estratégica, compuesto por el presidente del proyecto y su staff y por la cúpula de consejeros de la UAW. Un consejo de acción fabril, incluyendo también representantes de la UAW, supervisaría las operaciones diarias, y unidades de trabajo —equipos de seis a quince trabajadores comandados por un consejero de la UAW— llevarían a cabo las tareas de fabricación y montaje. Saturn tendrá éxito si la nueva asociación entre General Motors y la UAW y sus trabajadores es capaz de formar un poderoso equipo de información compartida (BADARACCO, 1992; 88).

Las universidades de distintos países (por lo tanto no competidoras) cooperan en el intercambio de profesores y alumnos, para potenciar su investigación y hacer más atractivo su programa de formación.

La cooperación en personal se realiza para conseguir economías de escala y de alcance, mejorar la imagen en el mercado (intercambio de alumnos entre universidades) o incrementar la eficacia empresarial.

### 2.3. Análisis de los contratos de alianzas

Muchos acuerdos de cooperación violan las normas sobre la competencia. En este sentido, entre las cláusulas prohibidas en los contratos se citan las siguientes: fijar directa o indirectamente precios u otras condiciones de la transacción; limitar o controlar la producción, el mercado, el desarrollo técnico o las inversiones; repartir mercados o fuentes de abastecimiento; aplicar a terceros contratantes condiciones desiguales para prestaciones equivalentes, que ocasionan a éstos una desventaja competitiva; subordinar la celebración de contratos a la aceptación, por los otros contratantes, de prestaciones suplementarias que, por su naturaleza o según los usos mercantiles, no guarden relación alguna con el objeto de dichos contratos<sup>1</sup>.

Los acuerdos de *menor importancia*<sup>2</sup> entre empresas de producción, distribución o prestación de servicios no suscitan objeciones desde el punto de vista de la defensa de la competencia, para ello deben satisfacer las dos condiciones siguientes:

- a) Cuota de mercado: los productos o servicios objeto del acuerdo y los demás productos de las empresas participantes considerados como similares por el usuario en razón de sus propiedades, precio o uso, no debe suponer en el mercado común, o en una parte sustancial del mismo, más del 5 por 100 del mercado del conjunto de estos productos o servicios, en el territorio del mercado común en que tales acuerdos producen sus efectos.
- b) Volumen de negocios: el volumen de negocios total realizado por las empresas participantes durante un ejercicio, no debe exceder de 200 millones de ECUS (unos 27.000 millones de pesetas).

En ambos casos se permite durante dos ejercicios consecutivos una variación en las cifras del 10 por 100. En general, los acuerdos de menor importancia favorecen la cooperación entre PYMES.

En los próximos apartados se comentan las cláusulas de los distintos tipos de contratos, relacionados con la tecnología, la producción y el marketing, y que vulneran la libre competencia<sup>3</sup>

- (1) Artículo 85.1 del Tratado Constitutivo de la Comunidad Económica Europea. Boletín Oficial del Estado, 1-1-1986.
- (2) Comunicación de la Comisión, de 3 de septiembre de 1986, relativa a los acuerdos de menor importancia no contemplados en el apartado 1 del artículo 85 del Tratado Constitutivo de la Comunidad Económica Europea.
- (3) En la enumeración de las cláusulas de los diferentes tipos de contratos que vulneran la competencia se consultó la siguiente legislación: Reglamento (CEE) nº 418/85 relativo a determinadas categorías de acuerdos de Investigación y Desarrollo. Reglamento (CEE) nº 417/85 relativo a determinadas categorías de acuerdos de especialización. Reglamento (CEE) nº 1983/83 relativo a determinadas categorías de acuerdos de distribución en exclusiva. Reglamento (CEE) nº 1984/83 relativo a determinadas categorías de acuerdos de compra exclusiva. Comunicación relativa a los Reglamentos (CEE) números 1983/83 y 1984/83 relativo a determinadas categorías de acuerdos de distribución exclusiva y de acuerdos de compra exclusiva respectivamente.

### 2.3.1. Contrato de tecnología

Los acuerdos de investigación realizados por empresas competidoras pueden vulnerar la competencia; aunque se pueden llevar a cabo si los productos fabricados por las partes y que puedan ser mejorados o sustituidos por los productos considerados en el contrato, no exceden del 20 por ciento del Mercado Comunitario o una parte sustancial del mismo (se permite una tolerancia del 2 por ciento durante dos ejercicios consecutivos). Cuando se sobrepase el límite existe un periodo de seis meses, a contar desde el final del ejercicio durante el cual se haya producido el exceso, para finalizar el acuerdo. La investigación en común realizada por empresas no competidoras, obviamente no infringe la competencia, excepto si asumen obligaciones relacionadas con su libertad para negociar con terceros.

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

La propiedad en común de patentes no infringe la libre competencia, excepto si la concesión de licencias resulta un acuerdo encubierto de compartimentalización de mercados, por ejemplo mediante una restricción de concesión de licencias, tampoco deben restringir la libertad de las partes de utilizar tecnologías rivales, ni excluir a terceros por causas no razonables, ni cargar cánones indebidamente altos (BELLAMY y CHILD, 1992; 474).

Las cláusulas de un contrato de investigación que no vulneran la libre competencia pueden incluir, entre otras las siguientes obligaciones de las partes: no realizar investigaciones independientes o con terceros en el campo considerado con el programa o en otro estrechamente relacionado con él; comunicarse recíprocamente la experiencia obtenida al explotar la tecnología desarrollada, y concederse licencias no exclusivas respecto a las mejoras; comunicarse los conocimientos técnicos necesarios para llevar a cabo la ejecución del programa; no utilizar el know how que les sea transmitido por la otra parte excepto para la realización del programa; obtener y mantener en vigor los derechos de propiedad industrial; preservar el carácter confidencial del know how que les ha sido transmitido, incluso más allá de la terminación del contrato; pagar cánones a las otras partes para compensar la desigual contribución en la investigación; compartir cánones recibidos por terceros; perseguir a los infractores de los derechos de propiedad.

Por el contrario, existen una serie de cláusulas que infringen la competencia y que, por lo tanto, no se pueden recoger en los contratos de investigación, como son las siguientes: impedir que se lleve a cabo investigación y desarrollo independiente en un campo distinto, o en el ámbito del programa conjunto después de la finalización del acuerdo, e impedir que se impugne, tras la terminación del programa común, la validez de los derechos de propiedad industrial o intelectual relevantes para el programa o para los resultados del trabajo.

Un acuerdo sobre estándares técnicos limita la competencia si impide a las partes vender productos diferenciados o limita el desarrollo técnico o se usa para obstruir importaciones. Por ejemplo, el Tribunal Comunitario negó la exención a una cooperación mediante la cual unas cuantas empresas alemanas acordaron que al fabricar y distribuir grabadoras de vídeo y videocassettes observarían los estándares técnicos aplicables al sistema VCR de Phillips. Se consideraba negativo que todas las partes quedaban adscritas al sistema Phillips con la exclusión de sistemas competidores (BELLAMY y CHILD, 1992; 223).

En muchos casos el acuerdo de investigación se extiende a la producción conjunta de los resultados obtenidos y aquí serán válidas las siguientes obligaciones: abastecerse, para los productos considerados en el contrato, exclusivamente de las partes, de la empresa común o de una tercera empresa a la que se le haya confiado la fabricación; no fabricar productos ni utilizar procedimientos considerados en el contrato en los territorios reservados a las demás partes; limitar la fabricación de los productos a la explotación de los procedimientos considerados en el contrato a una o varias aplicaciones técnicas; no practicar, durante cinco años, a contar desde que se comercializa el producto por primera vez en el mercado común, una política activa de comercialización de estos productos en los territorios reservados a las demás partes.

### 2.3.2. Contrato de producción

No existe restricción a la competencia en un contrato de suministro industrial de cantidades determinadas, libremente acordado y de una duración comercial normal.

Un acuerdo sobre precios de compra normalmente restringe la competencia. No obstante, la compra en común por una asociación voluntaria de minoristas que no imponga obligaciones exclusivas a sus miembros no infringirá las normas de defensa de la competencia.

Los acuerdos para limitar la producción vulneran la libre competencia, aunque puede haber excepciones en el contexto de reestructuraciones, especialización o joint ventures (empresa conjunta).

Los acuerdos de especialización pueden recoger, sin que se vulnere la competencia, las siguientes cláusulas: no celebrar con terceros acuerdos de especialización relativos a productos idénticos; abastecerse de tales productos de los cocontratantes, de una empresa común o de terceras empresas a las que los cocontratantes confíen la fabricación de dichos productos; respetar unos niveles mínimos de calidad; asegurar el almacenamiento de unas cantidades mínimas de productos y de piezas de recambio. Estas exenciones se permiten cuando la cuota de mercado de los productos objeto de la especialización y los considerados equivalentes no representan en el Mercado Común, o en una parte sustancial del mismo, más del 20

por 100 del mercado del conjunto de los productos, y, cuando el volumen de negocios total realizado durante un ejercicio por las empresas participantes no sobrepase los 500 millones de ECUS (se permite una variación de una décima parte durante dos años consecutivos). Ahora bien, pueden vulnerar la competencia las imposiciones sobre un control conjunto de los niveles de producción o inversión.

### 2.3.3. Contrato de marketing

En la distribución exclusiva, donde sólo participen dos empresas, al distribuidor se le pueden imponer las siguientes restricciones sin que afecten a la libre competencia y siempre que los usuarios tengan fuentes alternativas de abastecimiento: no fabricar ni distribuir productos competidores con los contemplados en el contrato; obtener los productos únicamente de la otra parte contratante; no buscar mediante publicidad clientes para los productos objeto del contrato, y no abrir ninguna sucursal ni almacén fuera del territorio concedido en el contrato; adquirir surtidos completos de productos o cantidades mínimas; vender los productos contemplados en el contrato con las marcas o presentación prescrita por la otra parte; tomar medidas de promoción de ventas y, en particular, hacer publicidad, mantener una red de ventas o determinado nivel de stocks, prestar servicios postventa y de garantía, así como emplear personal con formación técnica o especializada.

El suministrador no puede legalmente aceptar una obligación de proteger al distribuidor contra las importaciones paralelas en su zona, o incluso contra la entrega de mercancías fuera del territorio, efectuadas por el propio suministrador, para su reventa dentro del territorio (BELLAMY y CHILD, 1992; 338).

Los acuerdos entre fabricantes competidores para facilitarse productos entre ellos, pueden ser prueba de una intención de dividirse el mercado y, por lo tanto, están prohibidos incluso si se trata de un acuerdo no recíproco. No ocurre lo mismo si las entregas de productos entre competidores son ocasionales e irregulares. No se vulnera la competencia cuando al menos una de las partes realice un volumen total de negocios anual que no sobrepase los 100 millones de ECUS (unos 14.000 millones de pesetas).

Fanuc (fabricante japonés) concedió a Siemens, un competidor, derechos exclusivos de venta para Europa de un controlador numérico utilizado en las máquinas herramientas. El acuerdo impedía a Fanuc vender controladores numéricos por sí mismo, o suministrarlo a terceros en la Comunidad Europea. En este caso, la comisión impuso fuertes multas. Este tipo de acuerdos podría tener exención si una de las partes tiene una cifra de ventas inferior a 100 millones de ECUS (BELLAMY y CHILD, 1992; 230).

Los acuerdos de distribución exclusiva vulneran la competencia cuando se celebran recíprocamente entre fabricantes competidores de productos idénticos o que

el usuario considere similares por razón de sus propiedades, su precio y su uso, y cuando esos mismos fabricantes celebren entre sí un acuerdo no recíproco sobre dichos productos, y el volumen total de negocios anuales de las partes supere respectivamente los 100 millones de ECUS.

La compra exclusiva no afecta a la libre competencia si solamente participan dos empresas en el acuerdo y afecta a un solo producto o, a varios, siempre que exista un vínculo que permita considerarlos como pertenecientes al mismo surtido.

En la compra exclusiva al revendedor se le puede imponer las siguientes obligaciones sin que afecten a la competencia: no fabricar ni vender productos competidores de aquellos que son objeto del contrato; comprar surtidos completos; comprar cantidades mínimas de los productos objeto del acuerdo; vender dichos productos con las marcas o presentación prescritas por el proveedor; tomar determinadas medidas de promoción de ventas como son: hacer publicidad, mantener una red de ventas o un depósito, prestar a la clientela el servicio y la garantía, y emplear a personal con formación técnica especializada.

Mientras que el acuerdo de distribución exclusiva puede concluirse por tiempo indefinido, el acuerdo de compra exclusiva no puede superar los cinco años de duración.

Los sistemas de distribución selectiva no vulneran la libre competencia siempre y cuando los revendedores se elijan según criterios de calidad objetivos, en relación a las calificaciones técnicas del revendedor, de su personal y de la adecuación de sus instalaciones comerciales, y que tales condiciones se establezcan de manera uniforme para todos los revendedores potenciales y no se apliquen de forma discriminatoria.

El distribuidor selectivo también puede asumir ciertos compromisos sin que se vulnere la competencia, tales como: almacenar unas cantidades mínimas en stocks y para exhibición, realizar los trabajos cubiertos por la garantía, utilizar únicamente las piezas de recambio del proveedor para estos trabajos, abastecer a otros proveedores que no pertenezcan a la red de distribución, promocionar las ventas y vender dentro del territorio concedido durante un periodo determinado un número mínimo de productos contractuales.

Por el contrario, y siempre con sujeción a la regla de mínimos, se vulnerará la competencia en aquellos acuerdos de distribución selectiva en los que el suministrador imponga requisitos adicionales, que limiten el número de comerciantes o distribuidores permisible (por ejemplo requisitos tales como ventas promocionales), o seleccionen los comerciantes por referencia a criterios cuantitativos, destinados a limitar el número de distribuidores designados en un área dada. También se vulnera si la distribución selectiva no está justificada por la naturaleza de los productos en cuestión.

Los acuerdos de venta en común infringirán normalmente la competencia, salvo si están firmados por empresas pequeñas y medianas, siempre que no tengan un efecto apreciable en el mercado. No existe restricción de la competencia si los

acuerdos de venta en común los realizan empresas que no están en competencia real o potencial. Tampoco hay objeción si las empresas colaboran para servir un pedido específico.

Si ciertas empresas competidoras ofrecen servicio postventa en común pueden restringir la competencia. Sin embargo, varias empresas competidoras, sin actuar conjuntamente, pueden nombrar a la misma empresa para realizar el servicio postventa o las reparaciones.

Los acuerdos que restringen la libertad de las empresas de anunciarse o las dirigidas a obstaculizar las importaciones (por ejemplo, compre leche española), pueden restringir la competencia. La publicidad en común de productos de un sector o de una marca en común no restringe la competencia, si las partes quedan libres de anunciarse individualmente.

Un acuerdo por el que el uso de una marca de calidad determinada se limite a productos que cumplan determinados estándares técnicos no infringe la competencia; siempre que la marca se obtenga libremente, las partes quedan libres para fabricar productos con diferentes características, y el acuerdo no infrinja de otro modo la competencia (BELLAMY y CHILD, 1992; 224).

Los acuerdos para fijar los precios o una práctica concertada para restringir la competencia en precios están prohibidos; la prohibición cubre también descuentos, márgenes, rebajas y condiciones de pago. Solamente se dan exenciones en circunstancias excepcionales y en el sector servicios.

Las recomendaciones sobre precios, los carteles de precios, los acuerdos para intercambiar informes sobre precios, facilitando unas políticas de precios coordinadas también están prohibidos. Al igual que lo están los informes sobre los costes o cualquier otro tipo de información confidencial, si el objetivo final es disminuir la competencia en precios.

No infringen la competencia en precios la firma de acuerdos para intercambiar experiencias, realizar estudios de mercado o estudios generales sobre el sector de que se trate.

### 3. LICENCIA

1. Concepto
2. Razones para otorgar licencias
3. Ventajas e inconvenientes de la adquisición de licencias
4. Valor económico de la licencia
5. Análisis del contrato de licencia
6. Proyecto llave en mano

#### 3.1. Concepto

La licencia es una actividad de apoyo, seguida incluso por las grandes empresas de un sector. Mediante la licencia, el licenciante otorga al licenciataria un derecho limitado a hacer, usar y/o vender el objeto licenciado, usualmente mediante el pago de una regalía o royalty.

La puesta en práctica de una licencia otorgada por una empresa a otra de similar nivel tecnológico no suele ocasionar ningún tipo de problemas. No ocurre así, cuando la empresa licenciataria es de inferior nivel tecnológico. En este caso, la empresa licenciante, junto con los manuales, los planos técnicos y demás, debe proporcionar asistencia técnica, en forma de apoyo en la producción y comercialización, así como preparación técnica y formación de los trabajadores y directivos de la empresa licenciataria.

En general, cuanto menor sea el nivel de industrialización y tecnológico de una economía mayor será la cantidad de servicios de apoyo que se tendrán que prestar al licenciataria como acompañamiento de los derechos de patentes, los diseños y las especificaciones (CONTRACTOR, 1980b).

#### 3.2. Razones para otorgar licencias

En el pasado, las actividades de concesión de licencias normalmente tenían su origen en solicitudes de los potenciales licenciataria a empresas de otra naciona-

lidad. En otras palabras, las empresas con tecnología comercializable tenían una actitud pasiva en el proceso de concesión de licencias, ya que no eran conscientes de las posibilidades y/o porque carecían de la capacidad técnica necesaria para cerrar un acuerdo de concesión de licencias (YOUNG, HAMILL, WHEELER y DAVIES, 1991; 197).

En la época actual se considera que existen una amplia gama de razones estratégicas para otorgar licencias. Las principales y por orden de importancia son las siguientes: reglamentación o riesgo político del país; transporte y barreras arancelarias; penetración rápida en un mercado; posibilidad de divulgar detalles relativos a un proceso sin perjudicar la competitividad de la empresa; expectativa de recibir a cambio mejoras o tecnologías del licenciario, y, finalmente, producto o proceso obsoleto o estandarizado. Veamos con detalle éstas y otras condiciones que favorecen la concesión de licencias (recogidas en CONTRACTOR, 1981; 76).

Los crecientes costes y riesgos que conlleva todo proceso innovador incapacitan a algunas empresas innovadoras a explotar comercialmente la tecnología. Las probabilidades de éxito técnico son normalmente mayores que las de éxito comercial en todas las industrias. Por ello, a algunas empresas les resulta más interesante licenciar sus inventos que arriesgarse a lanzarlos al mercado. Además, toda innovación supone elevados gastos iniciales de lanzamiento y promoción, lo que puede representar una dificultad insalvable para muchas empresas, sobre todo para las PYMES.

Los débiles sistemas de protección de los descubrimientos permiten, a su vez, que los productos y procesos acaben siendo imitados en un periodo de tiempo cada vez más corto, por lo que también puede resultar aconsejable la licencia. Resulta paradigmático el denominado por la revista *Time* «síndrome Lestoil». Lestoil era una pequeña empresa que inició el mercado de limpiadores domésticos en forma líquida, con tal éxito que atrajo la atención de los grandes fabricantes, cuya pronta irrupción en el mercado diezmó literalmente la participación de la empresa innovadora (SUTTON, 1983; 177). En algunas actividades, las empresas tratan de proteger sus productos de la *ingeniería inversa*, mediante lo que se conoce como *empaquetado*, que consiste en embalar la innovación de tal manera que sea muy difícil abrir la carcasa sin destruir la innovación que hay dentro (ROGERS y LARSEN, 1986; 82).

A veces, los clientes exigen a la empresa suministradora que ceda a una segunda empresa la patente o know-how que posee en exclusiva; con ello, los clientes logran protegerse contra las dificultades productivas (por ejemplo, interrupciones ocasionadas por huelgas o algún desastre natural) de su suministrador.

Las empresas innovadoras que están desarrollando constantemente nuevos productos y procesos consideran las licencias como un negocio más. No temen que las empresas licenciarias las superen en el mercado, ya que seguirán generando constantemente nueva tecnología.

Ante una innovación importante, los competidores reaccionan invirtiendo intensamente en tecnología, para mejorar la actual o desarrollar otra nueva. Una em-

presa que conceda licencias a sus competidores se asegura un cierto control sobre el mercado. Además, la licencia puede contribuir a la expansión del mercado, al normalizar la tecnología o al descubrir los nuevos competidores segmentos inexplorados de demanda. La decisión de IBM de conceder licencias de todas las patentes relativas a su nueva línea de ordenadores personales puede citarse como un ejemplo que hace al caso.

Dentro de la estrategia mundial de IBM, podría entenderse que la decisión era un intento de aumentar la probabilidad de que el diseño se convirtiera en el estándar del sector; y de anticiparse e impedir el desarrollo de clones de bajo coste (BUCKLEY y DAVIES, 1991).

A veces, la licencia es el elemento menos rentable en el paquete de transferencia de tecnología, ya que se pueden obtener elevados márgenes en la venta de componentes o incluso en la asistencia técnica al licenciario.

Si la tecnología desarrollada por una empresa resulta marginal para su estrategia competitiva, pero tiene un mercado potencial interesante, lo mejor es conceder una licencia para lograr su explotación comercial. Una diversificación excesiva, sobre todo en productos y mercados no relacionados, provoca enormes problemas de gestión y no siempre es una decisión correcta.

La licencia puede provocar la dependencia del licenciario, a través de la marca comercial, el suministro de componentes o la necesidad de mejoras tecnológicas.

Si una empresa desarrolla una tecnología superior, puede vender o licenciar la vieja en el mercado. En consecuencia, el mercado de compraventa de tecnología suele estar formado por tecnologías obsoletas. Este es un aspecto muy importante a tener en cuenta por la empresa licenciaria, a la hora de configurar su estrategia competitiva; aunque, desafortunadamente, en la práctica, raras veces se encuentra en situación de detectar el grado de obsolescencia real de lo que se le está ofertando. Numerosos estudios confirman que la producción en países menos desarrollados involucra tecnologías más estandarizadas y relativamente más viejas (CONTRACTOR, 1980a).

Una forma especial de licencia es la tecnología adaptada, que es la resultante de aplicar elementos de alta tecnología a un producto o servicio elaborado para satisfacer las necesidades de los usuarios pobres y deficientemente instruidos de África y América Latina. Es una forma de explotar las posibilidades comerciales del *terreno de nadie* que hay entre la elaborada tecnología occidental y el rudimentario sistema de producción de los países pobres (NORMAN y BLAIR, 1983).

En algunos sectores industriales, los cambios tecnológicos se producen con tanta intensidad y rapidez (por ejemplo, los semiconductores) que las empresas licenciarias pueden transferir una patente sin temor a que los licenciarios les puedan igualar en la capacidad tecnológica.

Las empresas sean o no competidores directos en el mercado, acuden cada vez más al intercambio de tecnología mediante el uso de licencias cruzadas. La com-

plejidad tecnológica de productos y procesos, así como la transversalidad de la tecnología fomentan esta actividad.

En algunos casos, las empresas venden los componentes básicos y conceden licencias sobre los procesos auxiliares que por sí mismos tendrían poco valor.

Algunos países pueden tener un riesgo político elevado y/o reglamentaciones que restrinjan o impidan la inversión extranjera directa en determinados sectores considerados estratégicos. En ambos casos, la licencia es una vía de entrada a esos mercados.

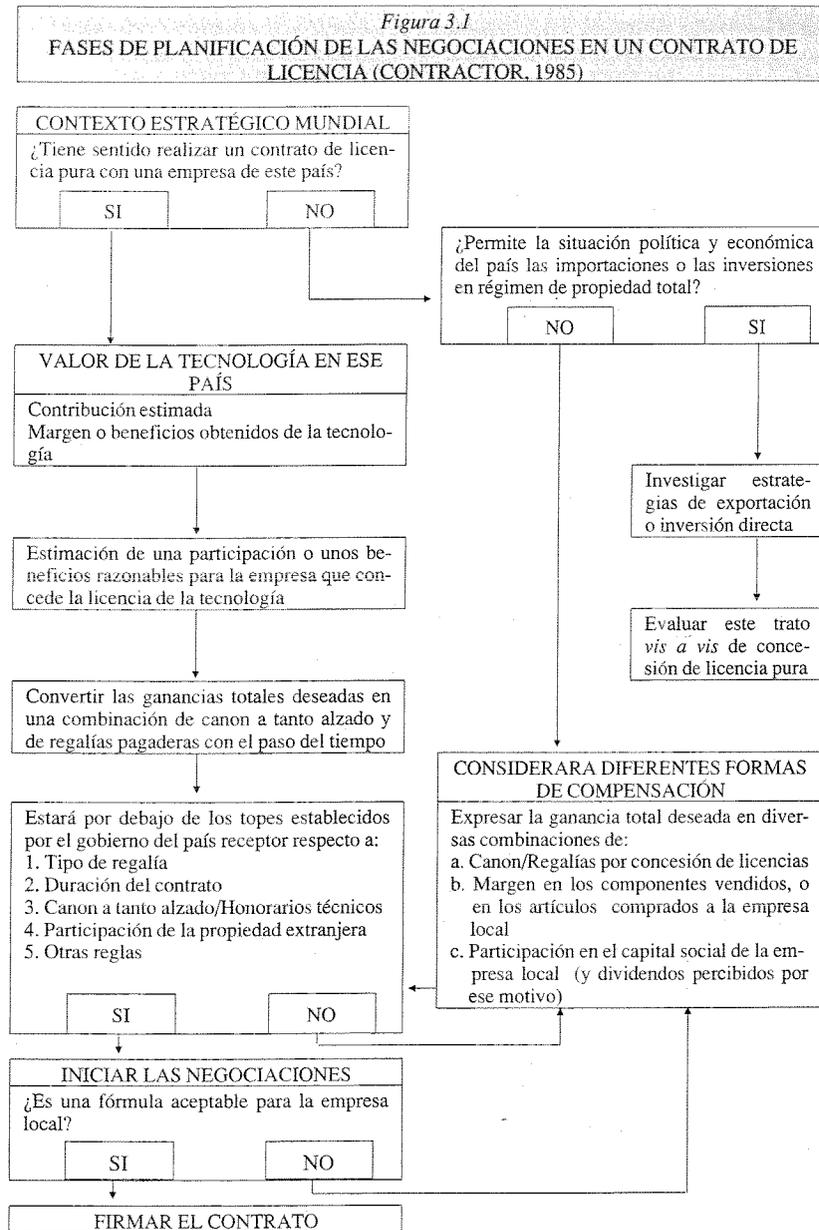
Una empresa también debe licenciar su tecnología cuando la estructura del sector, máxime si pretende penetrar en un nuevo país, le es desfavorable: sector desconocido o demasiado reducido. Una forma de rentabilizar la tecnología consiste en licenciarla a empresas que la comercialicen única y exclusivamente en los mercados desconocidos o inapropiados, encargándose ella misma del resto.

Limitaciones a las importaciones en el país licenciario, una relación costes de transporte/valor de artículo alta y barreras arancelarias o no arancelarias elevadas son algunas otras razones que aconsejan el uso de licencias. En cualquier caso, el uso de la licencia como vía de entrada en un país debe ser un proceso cuidadosamente planificado, donde se valoren con el mínimo detalle los pros y contras de esta alternativa (figura 3.1). Los dos principales problemas a los que hay que hacer frente son la negociación del contrato y la ley y normativas de los países de las empresas implicadas. Sin duda alguna, el mayor número de problemas surge en los países en vías de desarrollo.

En contrapartida, otorgar licencias está desaconsejado cuando proporciona ventajas competitivas a un rival potencial del mercado; las regalías constituyen solamente una pequeña fracción de los beneficios de la tecnología; no se dispone de la información necesaria para evaluar las consecuencias económicas de la venta; es imposible controlar las actuaciones del licenciado; se pierde la oportunidad de incrementar la cuota de mercado, y, finalmente, si resulta necesario realizar un costoso servicio de mantenimiento para evitar el deterioro de la imagen de la empresa licenciante, ya que el licenciario no sabe utilizar la tecnología. A su vez, existen una serie de impedimentos en la concesión de licencias tanto en los países industrializados como en vías de desarrollo que conviene tener presentes, tales como: protección inadecuada de los derechos de propiedad, leyes reguladoras de la competencia, reglamentaciones de todo tipo, pago de regalías e impuestos (figura 3.2).

### 3.3. Ventajas e inconvenientes de la adquisición de licencias

La licencia permite al licenciario tener acceso inmediato a la tecnología que necesita, bien sea para utilizarla independientemente y adquirir prestigio gra-



*Figura 3.2*  
**IMPEDIMENTOS A LA CONCESIÓN DE LICENCIAS EN EL PAÍS DEL LICENCIATARIO (EN PORCENTAJES) (OCDE, 1987)**

CUESTIÓN	AREA		
	Países industrializados	Europa del Este	Países en vías de desarrollo
Protección inadecuada de los derechos de propiedad intelectual e industrial	15	36	75
Leyes reguladoras de la competencia	45	6	21
Reglamentaciones gubernamentales:			
Autorización previa, inscripción, notificación	18	45	80
Adquisición local de las materias primas	10	28	59
Adquisición local de maquinaria, etc	5	24	55
Cuotas de importación	8	20	57
Reglamentación sobre exportaciones	22	32	52
Control de exportación de divisas por pago de regalías u otros derechos	14	45	88
Impuestos sobre los ingresos por concesión de licencias	29	28	62

Estudio basado en actividades de concesión de licencias internacionales de una muestra de empresas europeas, japonesas, norteamericanas y de otros lugares  
Porcentajes basados en 106 respuestas de países industrializados, 94 de Europa del Este y 109 de países en vías de desarrollo

cias a la imagen en el mercado de la empresa licenciante, o para complementar la tecnología propia. Por otra parte, coloca a la empresa licenciataria en una situación de dependencia de la licenciante. En consecuencia, la licencia como alternativa para introducir nuevos productos tiene que ser una decisión muy meditada.

En la licencia se establece un precio proporcional a su utilización —canon sobre la producción— de modo que el licenciatario lo abona únicamente si la explota y en la medida en que la explota.

La licencia no sólo permite ganar tiempo en la introducción de nuevos productos en el mercado, sino que también es menos costosa que el desarrollo interno. A veces, es la única posibilidad existente, ya que la empresa no dispone ni de las instalaciones necesarias ni de los investigadores cualificados para desarrollar la nueva tecnología, y, aunque las instalaciones son un problema eminentemente económico, no ocurre así con los investigadores cuya preparación en un campo determinado requiere de un periodo de formación bastante largo.

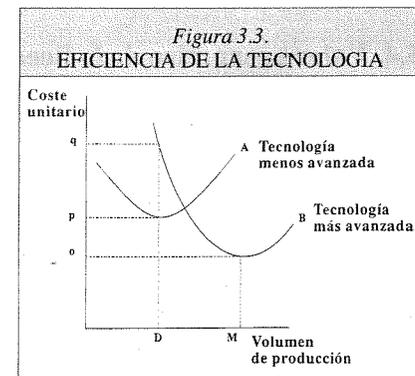
El riesgo que comporta la licencia es menor que el del desarrollo interno. De hecho, la licencia es una apuesta sobre una tecnología segura, que ya ha sido probada en el mercado y su patente no es objeto de disputa judicial. La inversión en investigación y desarrollo presenta un riesgo elevado y en la mayoría de los casos cosecha un auténtico fracaso. Además, a veces, la licencia va acompañada de la marca de la empresa licenciante, lo que favorece la comercialización del producto.

En muchos casos la licencia conlleva la correspondiente asistencia técnica, lo que facilita las interrelaciones entre licenciante y licenciatario propiciando, por tanto, un mayor aprendizaje de la tecnología. Incluso, puede ocurrir que el licenciante se comprometa a ir suministrando al licenciatario todas las mejoras que consiga sobre la tecnología objeto del contrato, lo que también se puede dar a la inversa.

La adquisición de tecnología es una actividad compleja que requiere de especialistas en la materia que estén vigilando los nuevos desarrollos de las tecnologías en uso y en las nuevas. En consecuencia, esta actividad actúa como una ventana abierta a la tecnología, a la par que contribuye a eliminar el síndrome *no inventado aquí* que tiende a despreciar todas las ideas ajenas a nuestro entorno.

Hay que analizar la capacidad de absorción del mercado y las posibilidades que se tienen de usar correctamente la tecnología. Cuando el mercado potencial (normalmente el país de origen de la empresa adquirente) es inferior a la producción mínima eficiente de la tecnología adquirida, si la empresa no tiene la suficiente infraestructura para comercializar sus productos en los mercados exteriores, se encontrará en desventaja competitiva ante las multinacionales que quieran entrar en el país y sector donde realiza su actividad, ya que éstas estarán utilizando la tecnología en su nivel de producción más eficiente. La tecnología más avanzada no garantiza la superioridad competitiva en un mercado; una tecnología menos avanzada puede resultar más eficiente. En la figura 3.3 se puede observar que la tecnología A (menos avanzada) es la más eficiente para un mercado con una dimensión D. Sin embargo, para un mercado mayor (dimensión M) resulta más eficiente la tecnología B (más avanzada).

La adquisición de tecnología foránea puede suponer efectos económicos negativos, originados por un entorno desfavorable. Así, por ejemplo, una tecnología intensiva en capital y que, por tanto, requiere pocos operarios, puede ser contraproducente para una empresa que actúa en un país cuya legislación laboral no permite el despido libre. A nivel macroeconómico el problema es más complejo, ¿qué beneficia más a la India para realizar



las tareas del campo, adquirir tractores o utilizar la abundante mano de obra de que dispone?

Algunas empresas transfieren tecnología a empresas de otros países para que la introduzcan en sus respectivos mercados, con la intención de crear o satisfacer una necesidad latente. Naturalmente, esto tiene un coste de penetración para la empresa licenciataria, por lo general bastante alto. Por otro lado, al tener el contrato de tecnología una vigencia temporal, existe el riesgo de que la empresa licenciante no lo renueve, pasando ella misma a comercializar en ese mercado la tecnología objeto del contrato, encontrándose con un campo ya abonado por los esfuerzos de la empresa autóctona. Además, en este caso, el abandono de la explotación, puede suponer para la empresa licenciataria un importante coste adicional, ocasionado por la propiedad de los activos específicos utilizados en la explotación de la licencia. Por estas razones, la empresa licenciataria debe asimilar la tecnología comprada, tratando de perfeccionarla y de generar tecnologías alternativas que, en un momento dado, puedan sustituir a la primera.

La transferencia de tecnología, sobre todo si las empresas pertenecen a países de diferente cultura o distinto nivel tecnológico e industrial, ocasiona problemas que, a veces, resultan imposibles de superar.

El desarrollo interno siempre permite un mejor conocimiento de la tecnología, lo que ayudará a posteriores desarrollos vía mejoras incrementales. Tampoco hay que olvidar que la adquisición de tecnología por medio de la licencia puede desmotivar a los investigadores, al creer que se desconfía de su capacidad y de los posibles logros de sus investigaciones. El hecho se agudiza si las inversiones en licencias se suelen retraer de las inversiones en investigación interna.

Uno de los principales motivos para la adquisición de licencias, por parte de licenciarios propietarios de pequeñas empresas de países en vías de desarrollado, es la caída de la demanda de sus productos actuales, lo que les acarrea una importante desventaja en las negociaciones y en las relaciones generales con el licenciante.

### 3.4. Valor económico de la licencia

En general, la principal motivación para la concesión de licencias sigue siendo la generación de ingresos a corto o medio plazo, en contraposición a los objetivos a largo plazo, como el desarrollo del mercado. En cualquier caso, los ingresos por licencia no representan un porcentaje significativo, pero de ningún modo despreciable, de las ventas de las empresas multinacionales, lo que pone de manifiesto lo marginal que esta alternativa resulta para estas empresas. En este sentido, en un estudio internacional centrado en las grandes empresas, los ingresos por licencia raramente superaban el 1% de las ventas; esta proporción se obtuvo del análisis de 50 contratos de concesión de licencias por empresas con un valor medio por contrato de casi 250.000 \$ (OCDE, 1987).

La cuantía y la naturaleza de los pagos (canon, regalías o royalty) son uno de los elementos centrales en el proceso de negociación del contrato de licencia. Al igual que ocurre en la franquicia y otros acuerdos de colaboración se suele fijar un pago fijo de entrada y unos pagos periódicos normalmente mensuales, incluso puede haber un pago periódico mínimo. El pago mínimo es una garantía para el licenciante que le permitiría recibir unos ingresos mínimos por ceder sus derechos de propiedad industrial. Los pagos periódicos pueden ser una cantidad constante, aunque lo normal es que sea un porcentaje sobre las ventas que disminuye a medida que aumenta el volumen, lo que proporciona un incentivo al licenciario para incrementar las ventas y penetrar en los mercados. En otros casos, los menos, la tasa aumentará con el volumen, lo que permite al licenciante participar en las economías de escala.

Otras formas de compensación incluyen: programas para convertir los royalties en acciones de la empresa, honorarios de gestión y técnicos, y una gran variedad de métodos de comercio de compensación. Además de los métodos de pago se deben explicar la moneda de pago, el tratamiento del riesgo de cambio de divisas, y quién paga las retenciones fiscales o el impuesto del valor añadido, entre otros.

Los pagos a realizar son, obviamente, el resultado de un proceso de negociación entre las partes. Algunas de las variables más importantes y su influencia (positiva o negativa) en la cuantificación de los pagos se recoge en la figura 3.4.

Según CONTRACTOR (1981b), el licenciante tiene un mínimo o precio base para la licencia, que incluye los costes de llevar a cabo la transferencia (figura 3.5), más los

*Figura 3.4.*  
VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA COMPENSACIÓN TOTAL DE UN  
CONTRATO DE CONCESIÓN DE LICENCIA (CONTRACTOR, 1981 b)

Tamaño del mercado	+
Competencia a la que se enfrenta el licenciario	-
Costes de transferencia	+
Costes de oportunidad para el licenciador	+
Exclusividad concedida al licenciario	+
Años pasados desde la inscripción de la patente	-
Fuerza y posibilidad de defender la patente	+
Antigüedad de la tecnología	-
Posibilidades de exportación para el licenciario	+
Fuentes alternativas de tecnología similar	-
Demostración comercial de la viabilidad de la producción	+
Marca comercial conocida internacionalmente	+
Inclusión de garantías de rendimiento	+
Exigencia de tecnología presente y futura desarrollada por el licenciador	+

costes de oportunidad que supone explotarla (por ejemplo, pérdida de oportunidad de mercado). El licenciario tiene un máximo o precio tope que está dispuesto a pagar y que es el más bajo entre el coste de desarrollar la tecnología por sí mismo, el coste de conseguir que se la transmita a otro proveedor, y los ingresos marginales (o disminuciones de costes) que se desprendan de la utilización de la tecnología. El precio real estará situado entre la base del licenciario y el tope del licenciario, y su resultado final no se puede determinar de antemano, pues depende del poder de negociación y de la experiencia y habilidad negociadoras de cada parte.

Los resultados empíricos obtenidos de una investigación realizada a empresas norteamericanas acerca de los factores que se tienen en cuenta al fijar el precio de un contrato aparecen en la figura 3.6. La cantidad de servicio técnico y de otro tipo que se suministraba al licenciario, confirman la importancia que tienen los costes de transferencia para fijar el precio base del licenciario. La normas del sector y la rentabilidad y dimensión del mercado sugieren que el licenciario considera el precio límite que el licenciario estaría dispuesto a pagar.

<i>Figura 3.5.</i> COSTES RELATIVOS DE CONCESIÓN DE LICENCIAS AL EXTRANJERO (PORCENTAJES) (CARSTAIRS Y WELCH, 1981; RECOGIDO EN YOUNG Y OTROS, 1991)	
DESGLOSE DE LOS COSTES TOTALES POR CONCESIÓN DE LICENCIAS AL EXTRANJERO	
Protección de los derechos de propiedad intelectual	24,8
Consecución del contrato de concesión de licencia	46,6
Mantenimiento del contrato de concesión de licencia	29,0
	100,0
DESGLOSE DE LOS COSTES DE CONSECUCCIÓN	
Búsqueda del licenciario adecuado	22,8
Comunicación efectuada entre las partes implicadas	44,7
Apropiación y prueba del equipamiento por el licenciario	9,9
Formación del personal del licenciario	19,9
Otros (actividades de marketing adicionales y gastos legales)	2,5
	100,0
DESGLOSE DE LOS COSTES DE MANTENIMIENTO	
Auditorías al licenciario	9,7
Investigaciones de la evolución del mercado en el mercado del licenciario	7,2
Servicios de apoyo al licenciario	65,0
Defensa de los derechos de propiedad industrial en el territorio del licenciario	11,0
Otros	7,1
	100,0

Un análisis de algunas de las diferencias que existen entre los países industrializados y los países en vías de desarrollo, muestra que los costes técnicos son superiores en estos últimos, mientras que los costes legales son superiores en los países industrializados, debido a la mayor cobertura de las patentes. Es de destacar que los rendimientos totales son mayores en los casos en que la tecnología licenciada estaba patentada (CONTRACTOR, 1980a).

### 3.5. Análisis del contrato de licencia

El objeto del contrato de licencia puede ser una patente o un know how. La patente es un título de propiedad otorgado por el estado y, como tal, se puede transmitir a terceros. El know how es todo tipo de creación inventiva no patentada o no patentable y, por lo tanto, es conocimiento secreto. En consecuencia, aunque la esencia de ambas licencias es la misma, existen algunas diferencias propias de las características intrínsecas de ambos tipos de bienes<sup>1</sup>.

#### 3.5.1. Licencia de patentes

Al margen de los pagos por la tecnología, en los contratos de licencias existen otra serie de cláusulas como la exclusividad, confidencialidad, acuerdos mutuos

<i>Figura 3.6.</i> FACTORES QUE SE TIENEN EN CUENTA AL FIJAR EL PRECIO DE UN CONTRATO (ROOT Y CONTRACTOR, 1981)	
CLASIFICACION	
1	Depende de la cantidad de servicios técnicos y de otro tipo que se presta al licenciario
2	Normas del sector (p.e. % uniforme de regalía)
3	Rentabilidad y dimensiones del mercado del licenciario
4	Aprovechar lo disponible (de cualquier otra forma a la empresa le estaría vedado el mercado)
5	Varía a tenor del gasto en I+D
6	Los rendimientos deben ser iguales, por lo menos, a los que se obtendrían por exportación o por inversión directa
7	Menos por tecnología vieja y obsoleta
8	Menos cuando la patente está a punto de caducar
9	Cesión gratuita de mejoras
10	Cobertura de patente

(1) Véase la siguiente legislación: Reglamento (CEE) nº 2349/84 relativo a ciertas categorías de licencias de patentes. Reglamento (CEE) nº 556/89 relativo a determinadas categorías de acuerdos de licencias de know how

sobre avances técnicos, no competencia, derechos técnicos, suministro de componentes y maquinaria.

Mediante la exclusividad el licenciante concede al licenciario la tecnología para que la explote de forma exclusiva en un tiempo y en un territorio. Además, el licenciante se puede comprometer a no conceder otras licencias en la zona, y a no explotar él mismo los derechos de patente en dicho territorio.

La prohibición de no exportar obliga al licenciario a comercializar sus productos en el mercado asignado, sin posibilidad de exportar. Se permite obligar al licenciario a no llevar a cabo una política activa de ventas, para comercializar los productos en los territorios dentro del Mercado Común que hayan sido licenciados a otros licenciarios durante el tiempo en que haya patentes paralelas en estos territorios. Una política activa de ventas significa, en particular, incurrir en publicidad destinada específicamente a tales territorios, o establecer una sucursal o un almacén en los mismos. Esta protección territorial recíproca está permitida durante un periodo de cinco años a partir de la fecha en que el producto se comercialice por primera vez en la Comunidad Europea. La libre competencia se vulnera si la cláusula expresa o implícitamente le impide la fabricación o el uso en un territorio en el que no haya protección vía patente.

Están prohibidos los contratos exclusivos que impidan las importaciones paralelas. Es decir, una vez que los productos se hayan sacado al mercado en un país miembro de la Comunidad Europea, deben poder circular libremente por la comunidad. En consecuencia, el titular de la patente y sus licenciarios tienen derecho a fabricar un producto, y a comercializarlo por primera vez; pero una vez esto ha sido efectuado en cualquier lugar del Mercado Común, el derecho ha sido agotado, es decir, no puede ejercitarse acción alguna bajo patente o bajo alguna patente paralela para impedir la subsiguiente libre circulación de los bienes a través de la Comunidad.

La doctrina de agotamiento de derechos no es de aplicación si los bienes fueron originariamente comercializados sin el consentimiento del titular de la patente; por ejemplo, si fueron fabricados por terceros, sin intervención del titular, en un Estado miembro donde no hubiera protección de la patente (BELLAMY y CHILD, 1992; 425).

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

La confidencialidad obliga al licenciario a mantener en secreto los conocimientos que recibe, no sólo los propiamente patentados o registrados, sino también aquellos conocimientos que el licenciario conoce gracias precisamente al con-

trato: know how y experiencias técnicas, entre otros. Muchas veces el licenciario se responsabiliza, no sólo de las vulneraciones que el mismo pueda directamente realizar de la obligación de confidencialidad, sino de las vulneraciones que puedan hacer sus empleados, lo cual es de difícil ejecución.

La obligación de comunicar los perfeccionamientos permite al licenciante acceder a los avances tecnológicos conseguidos por el licenciario —las denominadas reversiones de tecnología— e inscribirlos como propios de su patrimonio industrial. Al pasar a la titularidad del licenciante todo perfeccionamiento o mejora realizados por el licenciario, éste no puede alegar que mediante sucesivas mejoras ha superado y transformado la tecnología original creando una tecnología nueva y propia por cuya utilización, lógicamente, nada debe. También se evita que el licenciario disponga de las mejoras tecnológicas, licenciándolas en su propio nombre o incluso enajenándolas.

Tales cláusulas de retrocesión vulneran la libre competencia, si el licenciario se ve obligado a ceder la titularidad de tales inventos exclusivamente al licenciante. No obstante, una cláusula de retrocesión normalmente no vulnerará la competencia si la única obligación del licenciario es conceder una licencia no exclusiva al licenciante, y si tal obligación queda compensada por una obligación recíproca por parte de éste y, en caso de licencias mixtas de know how, el licenciario pueda utilizar libremente sus propias mejoras (BELLAMY y CHILD, 1992; 469).

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

Una obligación por parte del licenciario de no impugnar la validez de la patente objeto de licencia o, en su caso, el carácter secreto del know how, vulnerará la libre competencia. No está decidido si vulnera la competencia una cláusula que permite al titular rescindir un acuerdo en caso de que el licenciante efectúe tal impugnación (BELLAMY y CHILD, 1992; 470).

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

El suministro exclusivo obliga al licenciario a comprar las materias primas al licenciante o a quien él designe. Ahora bien, estas obligaciones vulneran la libre competencia. También lo hace una cláusula que recoja que los productos licenciados sólo pueden ser vendidos en conjunción con otros productos no protegidos por la patente.

No vulneran la competencia las siguientes obligaciones impuestas al licenciario: producir una cantidad mínima; pagar unos cánones mínimos; restringir la explotación del invento licenciado a uno o más campos técnicos de aplicación cu-

bierta por la patente; no explotar la patente al terminar el acuerdo, en la medida en que la patente esté entonces en vigor, o el know how continúe secreto; limitar su derecho de ceder o conceder sublicencias; colocar en el producto una indicación del nombre del titular de la patente, de la patente misma o de la licencia; ayudar a la otra parte en la persecución de las infracciones de los derechos licenciados; observar especificaciones relativas a la calidad mínima de los productos licenciados, siempre que tales especificaciones sean necesarias para una explotación técnicamente satisfactoria de la invención objeto de licencia (BELLAMY y CHILD, 1992; 468).

Por último, pueden citarse la obligación que tiene el licenciante de indemnizar al licenciario en caso de tecnología defectuosa o de resolución de contrato. También se puede prohibir que el licenciario obtenga tecnología de fuentes distintas a las del licenciante. El licenciario tiene la obligación de informar sobre vulneraciones locales de las patentes y marcas (MULLERAT, 1990; 221).

El licenciante debe supervisar cuidadosamente el cumplimiento del contrato. Incluso aunque no se dé una inobservancia intencionada de las cláusulas contractuales, se ha descubierto que con mucha frecuencia tienen lugar errores en los pagos de regalías, y por lo tanto han de establecerse procedimientos de información y de auditoría (AXELROD, 1987).

Los países en vías de desarrollo tratan de reglamentar la remuneración de la tecnología, junto con la duración de los contratos y las prácticas comerciales restrictivas. Dando por supuesto que la primera preocupación de un país en vías de desarrollo es la adquisición y el desarrollo rápido de tecnología avanzada, resulta irónico que los mecanismos de aprobación casi siempre desalienten totalmente la transferencia de tecnología.

Entre las prácticas comerciales restrictivas que los países tratan de evitar en los contratos de licencia se encuentran (UNCTC, 1985; 68):

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

### 3.5.2. Licencia de know how

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

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

Otras cláusulas que se pueden imponer al licenciario incluyen las siguientes obligaciones: usar sólo la marca del licenciante o la presentación indicada por éste, siempre que el licenciario pueda identificarse como fabricante del producto; utilizar el producto bajo licencia en la fabricación de sus propios productos, prohibiéndole vender independientemente; no divulgar el know how; no ceder la licencia sin el consentimiento del licenciante; no explotar el know how después de la finalización del acuerdo; respetar especificaciones mínimas de calidad; pagar el canon hasta la terminación del contrato, a pesar de que el know how llegue a ser del dominio público excepto si viola el acuerdo el licenciante; producir una cantidad mínima de productos.

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

Únicamente se admite la prórroga automática de la licencia de know how en caso de comunicación ulterior de mejoras si el licenciario puede rechazarlas, o que cada parte pueda poner fin al acuerdo al expirar el periodo inicial y luego por lo menos cada tres años. Se permite al licenciante poner fin a la exclusividad del li-

cenciatario y no comunicarle mejoras si éste emprende cualquier actividad competitiva.

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

### 3.6. Proyecto llave en mano

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

El contratista puede ser el titular de la tecnología, el proveedor de la maquinaria o una empresa de ingeniería. A veces varias empresas forman un consorcio para asumir las responsabilidades de los proyectos de grandes dimensiones, por ejemplo una gran instalación petroquímica. No obstante, la responsabilidad del contrato llave en mano suele corresponder a una parte, aunque el contratista puede subcontratar la realización de distintas actividades a otros subcontratistas (UNCTC, 1983; 6).

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

La empresa contratista negocia con su propio y exclusivo paquete de capacidades empresariales (WRIGHT y KOBEL, 1981; 49), y se enfrenta a los siguientes problemas:

1. El conocimiento del mercado resulta difícil, igual ocurre con la identificación de los clientes potenciales.
2. Se precisa un apoyo político de alto nivel durante el proceso de venta, sobre todo si se trata de un proyecto importante.

3. Se necesita una actuación constante de altos directivos a lo largo de todo el periodo, desde la etapa de estudio de viabilidad hasta la firma del contrato. Para ello, los ejecutivos encargados del contrato deben contar con una importante experiencia negociadora.
4. El riesgo político y económico son elevados, máxime en proyectos de esta envergadura.

Un acuerdo llave en mano ofrece unas cuantas ventajas a las empresas compradoras (UNCTC, 1983):

- a) La propiedad y el control de la planta o proyecto queda a disposición del adquirente una vez cumplido el contrato.
- b) La responsabilidad del proyecto corresponde a la empresa contratista; el adquirente está exonerado de cualquier causa que ocasione un mal rendimiento.
- c) Al ser el diseño y la construcción responsabilidad de una empresa, pueden llevarse a cabo simultáneamente algunas fases del proyecto, lo que puede ahorrar tiempo en la puesta en práctica.

Entre las desventajas en que puede incurrir la empresa compradora, cabe citar:

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

Los contratos producto en mano son operaciones llave en mano donde la responsabilidad del contratista se extiende hasta el momento en que la instalación está funcionando de manera eficiente con dotación de personal local, para ello se incluyen algunas cláusulas que recogen la obligación del contratista de formar a los directivos y a los trabajadores en el funcionamiento de la planta. Esto puede conllevar servicios técnicos o de formación adicionales y asesoramiento en la explotación de la instalación durante un periodo limitado de tiempo (unos seis meses) después de la puesta en marcha.

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

## 4. SUBCONTRATACION

---

1. Introducción
2. Definición de la subcontratación
3. Múltiples fuentes de suministro
4. Subcontratación avanzada
5. Beneficios y riesgos del contratista cuando tiene una (o unas pocas) fuente (s) de suministro (s)
6. Beneficios y riesgos del subcontratista cuando se concentra en un único cliente
7. Análisis del contrato de subcontratación

### 4.1. Introducción

Algunas empresas prefieren producir internamente todo lo que necesitan. De ahí que, para reaccionar a los cambios bruscos e imprevisibles del mercado, dispongan de un *gran potencial* de factores productivos, potencial que se concreta en un exceso de capacidad y conlleva una infrautilización de la fábrica. La desconfianza en los subcontratistas, fomentada por unas relaciones industriales basadas en la confrontación de intereses presuntamente opuestos, así como cierta obsesión por satisfacer las necesidades de toda clase de clientes, son las razones principales que justifican este potencial empresarial<sup>1</sup>.

Otras empresas deciden subcontratar una parte de su producción; consideran que incrementan sus ventajas competitivas si se concentran en las actividades básicas del negocio, subcontratando el resto de actividades que, o no las dominan, o sencillamente las trasladan al exterior con objeto de hacer menos compleja la gestión y más flexible la empresa.

La subcontratación está muy arraigada en la organización industrial japonesa, si bien actualmente en Occidente se comienza a utilizar esta modalidad empresarial para salir de la crisis o lograr una mayor ventaja competitiva. Persiste una gran

(1) Una primera versión de este capítulo se publicó en el nº 282 de la revista *Economía Industrial*.

diferencia entre las empresas occidentales y japonesas en su relación con los subcontratistas. Por ejemplo, un fabricante típico japonés, tiene concentrado en las compras el 70 por ciento del coste industrial, mientras que en Norteamérica apenas alcanza el 50 por ciento. A esto hay que añadir que el número de suministradores por fábrica en el Japón es más pequeño que en Estados Unidos (compárese, en la figura 4.1, los 170 suministradores de Nissan —19 por fábrica— con los 7800 de Ford —116 por fábrica—); estos últimos, además, mantienen con la empresa contratista unas relaciones débiles y ocasionales.

*Figura 4.1*  
SUMINISTRADORES DIRECTOS DE FABRICANTES DE COCHES (BALLON, 1989)

FABRICANTES	FABRICA (a)	S. DIRECTOS (b)	(b/a)
General Motors	147	12.500	85
Ford	67	7.800	116
Chrysler	36	1.000	111
Toyota	11	250	23
Nissan	9	170	19
Honda	6	140	23

En Occidente, la relación con los subcontratistas está cambiando en los últimos años. La internacionalización de la subcontratación, los cambios en la actividad subcontratada y una creciente intervención de los gobiernos son algunos hechos que contribuyen a esta tendencia.

La subcontratación ha pasado de un ámbito local a otro internacional. La economía se globaliza y con ello todo tipo de relaciones industriales, incluida la subcontratación. Las empresas buscan suministradores especializados en alguna actividad o componente en cualquier país industrializado o en vías de desarrollo.

En el pasado, la subcontratación se producía básicamente en los sectores maduros, con un único objetivo: reducir los costes de fabricación. Actualmente, muchas empresas necesitan subcontratar alguna actividad de tecnología avanzada para poder desarrollar a tiempo nuevos productos y, así, no perder posiciones competitivas en el mercado mundial.

Las crecientes relaciones industriales entre países y la cuantía económica que conllevan muchas operaciones empresariales, han hecho que los gobiernos intervengan en algunas transacciones aplicando formas de compensación industrial. Por ejemplo, obligando a la empresa adjudicataria a subcontratar determinadas actividades y servicios a empresas locales.

## 4.2. Definición de la subcontratación

La subcontratación tiene lugar cuando una empresa (contratista) encarga a otra (subcontratista) la producción de productos o componentes o la realización de servicios. Las obligaciones de cada una de las partes se recogen a menudo en un contrato, cuyas cláusulas no mencionan explícitamente que puedan producirse pagos de penalización, pero la posibilidad implícita suele existir de uno u otro modo.

En el pasado, tres razones favorecieron la subcontratación:

1. El coste,
2. La capacidad a corto plazo, y
3. La escasez o ausencia de los inputs necesarios (VAN HEEMST, 1984; 373).

Actualmente, ha adquirido singular importancia una cuarta razón de tipo legal. A continuación se describen con más detalle los aspectos mencionados:

**Costes.** En la fabricación de determinados componentes, la empresa subcontratista puede actuar a una escala más eficiente que la empresa contratista, por lo que consigue un menor coste de producción. Al fabricar para varios clientes, el subcontratista siempre podrá utilizar su sistema productivo al nivel óptimo de eficiencia consiguiendo, por tanto, unos costes de producción mínimos. En consecuencia, su precio de venta sería menor que el coste de producción que obtendría el contratista en el supuesto de interiorizar la operación, ya que éste difícilmente podrá utilizar el equipo en su escala óptima, salvo que se dedicara a comercializar los componentes sobrantes (obviamente se supone que las necesidades del contratista son menores que el tamaño mínimo eficiente del equipo). En otros casos, pequeñas empresas con una mano de obra poco cualificada e inversiones reducidas en capital, en la fabricación de determinados componentes, suelen conseguir una mayor eficiencia que las grandes empresas.

**Capacidad.** La subcontratación de capacidad tiene lugar cuando una empresa — con su capacidad de producción saturada— delega temporalmente en un subcontratista la realización de determinada actividad. Las grandes empresas utilizan esta modalidad como un *colchón* que mitiga las fluctuaciones del mercado.

La empresa subcontratista se limita a llevar a cabo el plan diseñado por la contratista. Cuando este fenómeno se desarrolla de forma habitual, las características técnicas del equipo de producción de la empresa contratista y subcontratista son parecidas, incluso a veces la empresa contratista cede sus útiles y asesora a la empresa subcontratista. Por lo tanto, la actividad del subcontratista suele depender técnicamente de la empresa principal (CEAM, 1985).

La subcontratación de capacidad transmite a los subcontratistas los problemas derivados de una reducción de la demanda, así como los de atender con rapidez a los incrementos de ésta. Como resulta obvio, en tiempos de recesión las empresas

subcontratistas se quedan sin clientes, ya que éstos tienden a interiorizar las actividades subcontratadas.

Escasez de inputs. Una empresa subcontrata actividades si tiene escasez de recursos técnicos y/o económicos. Las pequeñas y medianas empresas, con escasez de recursos económicos, subcontratan ciertas actividades que bien podrían realizar internamente. En el otro sentido, algunas empresas, con enorme potencial económico, no pueden disponer a corto plazo de las tecnologías necesarias para la realización de actividades clave, por tanto no les queda más alternativa que subcontratarlas. En ambos casos, la empresa subcontratista se convierte en colaborador del contratista y, respecto a él, pierde la dependencia total y frágil que tenía en el caso de la subcontratación de capacidad.

Legal. Los países suelen tener legislaciones que obligan, a las empresas que se localizan dentro de sus fronteras, a subcontratar una parte de sus actividades a empresas locales. Por ejemplo, un informe de la Japan External Trade Association publicado en 1987, consideraba que los productos de las empresas japonesas ubicadas dentro de la Comunidad Europea habían aumentado el número de componentes fabricados por empresas europeas, como respuesta a la imposición de la Comunidad de considerar que, el nivel de componentes fabricados por empresas locales debía de ser al menos de un 40 por cien, para calificar a los productos de comunitarios. Con esta medida la Comunidad Europea pretende eliminar las denominadas *plantas destornillador* que lo único que hacen es ensamblar componentes importados del Japón.

Otras veces, la subcontratación se utiliza como una forma de compensación industrial. Cuando un país compra productos a una empresa multinacional por una cuantía económica muy elevada, suele obligar a esta empresa a subcontratar parte de las actividades de fabricación o mantenimiento a empresas locales. Con esta medida también se consigue incrementar la capacidad competitiva de las empresas locales (subcontratistas), ya que deben realizar un esfuerzo tecnológico importante para atender los requisitos de calidad de la empresa multinacional.

### 4.3. Múltiples fuentes de suministro

El dogma de los departamentos de compras de las empresas occidentales es que hay que tener siempre múltiples fuentes de suministro por cada producto, ya que un subcontratista exclusivo puede acaparar un fuerte poder de negociación con respecto al contratista, máxime si el componente o servicio es difícil de obtener en el mercado. La capacidad de negociación de los subcontratistas aumentan cuando su oferta está muy concentrada, ya que fácilmente les permite alcanzar acuerdos e imponérselos a los contratistas. Igual ocurre si el contratista tiene una importancia mínima para el subcontratista, al representar sus compras un pequeño porcentaje de las ventas totales del subcontratista. Los efectos son similares

cuando el componente objeto de compra-venta está diferenciado o tiene una gran importancia para el contratista.

La mayor o menor fuerza negociadora del subcontratista condicionará en gran medida la rentabilidad de la empresa. Por ello, PORTER (1982; 142) hace una serie de recomendaciones con objeto de disminuir su poder de negociación:

1. Repartir las compras entre subcontratistas alternativos.
2. Evitar los costes de cambio de subcontratista. Por ejemplo, no dependiendo demasiado de su ayuda técnica.
3. Estimular fuentes alternativas para que entren en el mercado.
4. Promover la estandarización de los suministros.
5. Crear la amenaza de una integración, hacia atrás.
6. Usar la integración piramidal, comprando parte o gran parte de los componentes a los subcontratistas y fabricando los restantes en la propia empresa.

Tener fuentes múltiples de abastecimiento no sólo elimina comportamientos oportunistas de los subcontratistas, sino que también previene interrupciones en el suministro debidas a incendios, desastres naturales, huelgas o quiebras, y, a la par, proporciona una gran flexibilidad ante un súbito aumento de la demanda. A veces, incluso es necesario tener varias fuentes de suministro para solventar la escasa capacidad productiva de los posibles subcontratistas, que son incapaces de atender individualmente el volumen de producción requerido por el contratista. También se persigue obtener unos menores costes de compra, aprovechando el mayor poder de negociación sobre los subcontratistas y las posibles guerras de precios entre éstos. En consecuencia, las relaciones entre la empresa y sus subcontratistas suelen ser a corto plazo, antagónicas, inflexibles y basadas en el precio; acarrear, por tanto, una falta de fidelidad y confianza. En consecuencia, se trata de unas relaciones competitivas.

Ahora bien, el uso de múltiples fuentes de abastecimiento conlleva suministros de mala calidad, una gestión de compras más compleja, e incrementa no sólo las oportunidades de cometer errores sino también los costes indirectos de producción:

1. Mayores gastos de viaje para visitar las instalaciones de los proveedores,
2. Pérdida de descuentos por volumen,
3. Mayor riesgo de divulgación de información confidencial,
4. Mayores costes de inventario por tener artículos y repuestos de varios proveedores,
5. Mayores costes de capacitación del personal de mantenimiento para trabajar con materiales de distintos proveedores, y
6. Mano de obra competitiva y repetitiva para tratar con múltiples proveedores, entre otros (GITLOW y GITLOW, 1989; 71).

El enfoque de PORTER, abiertamente competitivo y de colisión con los subcontratistas, contrasta con otro modelo de relaciones industriales que los considera socios en la difícil tarea de incrementar la ventaja competitiva de la empresa. En este caso, las relaciones son de cooperación y se establecen sobre unas bases de confianza y estabilidad a largo plazo. La figura 4.2 recoge las diferencias existentes en las relaciones de una empresa con los subcontratistas, según el concepto de competencia y de cooperación.

*Figura 4.2*  
**TENDENCIAS EN LAS RELACIONES CON EL PROVEEDOR SEGÚN EL CONCEPTO DE COMPETENCIA Y COOPERACIÓN**

ELEMENTO	COMPETENCIA	COOPERACIÓN
Número proveedores	Muchos	Pocos
Duración contratos	Anuales	Largo plazo
Tipo de inspección	En recepción	En el proceso del proveedor
Planificación del diseño del producto	Separada	Conjunta
Tipo de relaciones	Débiles y ocasionales	Intensas y continuas

#### 4.4. Subcontratación avanzada

Podría decirse que la subcontratación por razones técnicas es una subcontratación avanzada, ya que los subcontratistas, además de fabricar el material, colaboran en su concepción, diseño y calidad. Una empresa compra a otra no sólo componentes sino algo mucho más importante: ingeniería y capacidad tecnológica. El subcontratista aporta su *know how* para realizar la producción requerida, siendo el contratista quien establece los requisitos a cumplir. Los subcontratistas están muy especializados, dominan una tecnología y fabrican productos de elevada calidad de manera eficiente.

Un fabricante debe actuar en tres líneas fundamentales para desarrollar una subcontratación avanzada: reducir el número de subcontratistas, mejorar continuamente la calidad del componente ayudando al subcontratista a perfeccionar su proceso de fabricación, y establecer contratos a largo plazo con los pocos subcontratistas seleccionados.

La reducción del número de subcontratistas resulta esencial para incrementar la calidad de un producto (DEMING, 1989). Esta es una condición necesaria pero no suficiente para lograr una subcontratación avanzada; ésta última se consigue a través de unas relaciones intensas y a largo plazo. No obstante, en algunos entor-

nos industriales la limitación de los subcontratistas puede acarrear un aumento de los riesgos legales, tanto contractuales como monopólicos, por lo cual es necesario solicitar asesoría legal en la materia antes de tomar la decisión de reducir su número.

Una estructura piramidal, también denominada en cascada, donde los subcontratistas primarios subcontratan a otros subcontratistas, quienes, a su vez, lo hacen a terceros, permite reducir el número de suministradores directos y con ello la complejidad de gestión. La empresa principal sólo negocia con los primeros subcontratistas, éstos lo hacen con los segundos, y así sucesivamente. La figura 4.3 recoge el número total de subcontratistas, y el porcentaje que corresponde a las PYMES, de un determinado fabricante japonés de automóviles; se puede observar que esta empresa tiene 168 subcontratistas primarios (20,5% son PYMES), 5.400 subcontratistas secundarios (88,5% son PYMES) y 38.700 subcontratistas terciarios (97,5% son PYMES) (BALLON, 1989; 137).

En las relaciones industriales occidentales es habitual que el departamento de ingeniería del contratista, al desarrollar el diseño del producto final, defina

*Figura 4.3*  
**NUMERO DE SUBCONTRATISTAS QUE TIENE DETERMINADO FABRICANTE DE COCHES (BALLON, 1989)**

CONCEPTOS	SUBCONTRATISTA PRIMERO	SUBCONTRATISTA SEGUNDO	SUBCONTRATISTA TERCERO
Porcentaje de PYMES	20,5%	88,5%	97,5%
Partes del motor	25	912	4.960
Partes eléctricas	1	34	352
Partes del sistema de conducción, transmisión y dirección	31	609	7.354
Partes de suspensión y frenos	18	792	6.204
Instrumentos de medida	18	926	5.936
Partes de chasis	3	27	85
Partes de la carrocería	41	1.213	8.221
Otros (empresas que subcontratan más de una actividad)	31	924	5.591
NUMERO DE SUBCONTRATISTAS	168	5.437	38.703

con exactitud las especificaciones necesarias y establezca las tolerancias admisibles para todas las características concebibles, tanto del producto final como de cada uno de sus elementos o piezas a comprar (SCHONBERGER y GILBERT, 1983). En la subcontratación avanzada, para establecer con éxito un programa de mejora de la calidad, el contratista trabaja en conjunción con el subcontratista en la mejora del diseño hasta que los componentes objeto de suministro queden desprovistos de defectos. Por ejemplo, Xerox disminuyó su lista de subcontratistas de más de 5.000 a unos 400 en tan sólo unos pocos años. Además, bajo un programa de continua transformación del subcontratista, incluyó a éstos en el diseño de nuevos productos, a menudo sustituyendo especificaciones de funcionamiento por planos y diseños provisionales, a la espera de que los subcontratistas proyectaran los componentes finales ellos mismos (BURT, 1990; 137).

El contratista debe preocuparse más por las características de funcionamiento del subcontratista que por las especificaciones de diseño estrictamente definidas. Estas últimas se referirán únicamente a las normas básicas que ha de cumplir el componente sin entrar para nada en los detalles de fabricación. De este modo el subcontratista goza de más libertad asumiendo mayores competencias en la fabricación del componente; es el responsable de la configuración del proceso productivo y asesora al contratista en materia de diseño y calidad. A la postre, el subcontratista es el experto, por lo que parece lógico confiar en sus conocimientos; sutiles sugerencias para mejorar el producto sólo las pueden dar quienes fabrican las piezas y los componentes que van a ser ensamblados. En consecuencia, implicar a los subcontratistas en el diseño de los componentes que suministran, dándoles mayor autonomía —menos especificaciones— para el desarrollo y elaboración de los mismos, favorece la obtención de productos de elevada calidad.

La selección de subcontratistas avanzados adquiere una importancia trascendental. Debe ser realizada por un equipo interfuncional que revise y valore las potencialidades en investigación y desarrollo, calidad y producción, así como la situación financiera de los posibles candidatos. Por ejemplo, en la empresa Ford los equipos interfuncionales de desarrollo del producto invitan a subcontratistas cualificados a competir en el diseño de los componentes. Después, se valoran sus propuestas, y el subcontratista cuyo diseño ha sido elegido se convierte en la única fuente de suministro durante toda la vida del producto (BURT, 1990; 138).

Las visitas in situ a los subcontratistas son obligatorias para valorar su capacidad, y prosiguen durante todo el tiempo en que las empresas tienen negocios comunes (GARVIN, 1984; 88). Por ejemplo, durante el período de prueba de los subcontratistas, Polaroid inspecciona los componentes recibidos, o el material, para asegurarse que han sido fabricados conforme a las especificaciones requeridas. También controla los sistemas de producción y calidad, visitando periódicamente las instalaciones del subcontratista. Realiza auditorías informatizadas de los datos del control estadístico del proceso y comprueba la calibración de su equipo de test (BURT, 1990; 141).

La gran empresa con su capacidad técnica de alto nivel está dispuesta a ofrecer asesoría técnica a sus subcontratistas, para mejorar la calidad de los componentes que está comprando, acelerando de esa manera la difusión de la tecnología. En consecuencia, la subcontratación es un canal de difusión para la información técnica; información que generan tanto los contratistas como los subcontratistas. Normalmente, la patente del componente —si existe— es propiedad del contratista, y, en el contrato de licencia, habrá una cláusula que especifique que cualquier mejora que se realice estará a disposición del contratista quién, a su vez, la podrá divulgar a quien lo considere oportuno. En este sentido, el contratista puede difundir las mejoras tecnológicas que realiza un subcontratista entre todos los demás, si esto beneficia al producto final (BALLON, 1989; 140).

Para conseguir productos de elevada calidad, el subcontratista necesita realizar inversiones en mejora de procesos, formación e infraestructura. Por lo tanto, exigirá contratos a largo plazo para proteger sus derechos, frente a posibles comportamientos oportunistas orientados a aprovecharse de las inversiones específicas; contratos que también cuentan con cláusulas que fijan reducciones automáticas de precios o renegociaciones durante su vigencia y que, en cierta medida, motivan a los subcontratistas a buscar todas las oportunidades posibles para reducir sus costes (HARRINGTON, 1988; 165).

Algunas cláusulas van más allá de la idea de reducir el precio, estipulando el pago de los daños ocasionados por actuaciones improcedentes del subcontratista, como el suministro de componentes de mala calidad. Una forma de protección contra esos riesgos contractuales es la suscripción de un seguro. La compañía de seguros, después de comprobar que el subcontratista cuenta con un sistema de control de calidad razonable, le auditará periódicamente, ofreciéndole primas más atractivas si mejora la calidad y la capacidad del proceso (HARRINGTON, 1988; 171). El contratista, además de la suya propia, podrá contar con otra opinión imparcial del estado de la calidad del subcontratista; también se verá beneficiado por los incentivos para la mejora de la calidad que desarrolla la empresa aseguradora.

En muchos casos, el contratista toma una participación o intercambia acciones con la subcontratista, con objeto de intensificar la cooperación y dar mayor credibilidad a las relaciones establecidas; incluso intercambian personal directivo y trabajadores.

Los fabricantes también han de ser conscientes de que los subcontratistas deben percibir un rendimiento equitativo de la inversión para ser y seguir siendo subcontratistas avanzados. En caso contrario, como ya advierte JOSEPH M. JURAN, «cuando los fabricantes de automóviles aprietan las tuercas hasta el punto en que resulta casi imposible ganar dinero mediante la venta a las empresas automovilísticas, los subcontratistas tienen que ganarlo en el mercado postventa de piezas de recambio. Ello provoca que les interesen los fallos, un acuerdo mezuquino» (tomado de BURT, 1990; 136). Incitar a los subcontratistas a que compitan intensiva-

mente en precios suele tener consecuencias nefastas: los buenos subcontratistas no presentan sus ofertas, solamente lo harán los peores y quiénes atraviesen una mala situación económica; si, por el contrario, deciden ofertar, reducirán la calidad de los componentes para aumentar (a costa de la reputación de la empresa cliente) las ventas de repuestos.

#### 4.5. Beneficios y riesgos del contratista cuando tiene una (o unas pocas) fuente(s) de suministro(s)

Los fabricantes tradicionales piensan que obtienen costes más bajos si acuden a muchos suministradores que son competidores directos en el mercado. Ahora bien, al distribuir las compras entre varios subcontratistas puede que ninguno de ellos tenga el volumen de producción suficiente para lograr una utilización eficiente de sus máquinas y, por tanto, sus costes de producción serán elevados. No obstante, si una empresa concentra las compras de determinado componente en un único subcontratista, éste puede alcanzar mayores economías de escala y ser más eficiente, con lo que podrá disminuir sus precios. Además, si tiene asegurado el pedido durante un largo período de tiempo, el subcontratista también eliminará la parte proporcional del precio que suele cargar a los productos para poder sobrevivir en los periodos de baja actividad.

Actualmente, algunos fabricantes tratan de alcanzar un coste total mínimo, que incluya los costes de mala calidad y los costes de interrupción y retraso de las operaciones por entregas de los suministros fuera de plazo. Tener varias fuentes de suministro (aunque pertenezcan al mismo subcontratista) provoca entregas de diferente calidad, ya que cada proceso productivo tiene su propia variabilidad, lo que hace que los suministros difieran unos de otros (DEMING, 1989; 31). Además, el alejamiento y la dispersión geográfica de los subcontratistas contribuye a una ineficiencia en las entregas que, unido a que muchos materiales están defectuosos, conduce a volúmenes altos de suministros. En consecuencia, las empresas se protegen de la mala calidad y de las anomalías en las entregas incrementando los stocks de materiales. Estos costes se pueden evitar desarrollando unas relaciones compactas y a largo plazo con unos pocos subcontratistas. Idealmente se les debería tratar como una extensión de las operaciones internas del contratista.

La elección de un único subcontratista para un componente determinado puede ser una decisión eficiente. También resulta eficiente la elección de un sólo transportista responsable de los envíos que se realizan desde un lugar específico. Para reducir los costes de transporte, es necesario efectuar las entregas por camiones completos. En consecuencia, deben establecerse rutas de transporte (un mismo vehículo recoge los suministros de diferentes subcontratistas, a lo largo de su recorrido) en contraposición al tradicional sistema de transporte radial (cada subcontratista envía por medios diferentes sus propias entregas a fábrica). Cuando en

un mismo área geográfica se concentran varios subcontratistas de la empresa, otra alternativa es la construcción de una *plataforma de agrupación*: almacén o depósito intermedio que aprovisionan los subcontratistas cercanos, en función de las necesidades subyacentes. Se utiliza, entonces, un único medio de transporte para los diversos suministros. También se puede colaborar con otras empresas que tengan necesidades de transporte semejantes, para aprovechar al máximo la capacidad de los medios de transporte utilizados.

La seguridad de pedidos regulares reduce la complejidad y los costes de compras. La gestión de órdenes de pedido se simplifica. Al estar pactada la cantidad global a suministrar, cada pedido concreto no requiere formalización burocrática alguna, siendo factible realizarlo vía telefónica.

La calidad es responsabilidad del subcontratista quien, antes de hacer las entregas directamente a la línea de producción de la empresa cliente, debe verificar que los componentes cumplen las especificaciones marcadas (GARVIN, 1984; 88). En consecuencia, se elimina la inspección por recepción, excepto para piezas nuevas o nuevos proveedores (SCHONBERGER y ANSARI, 1984), y algunos costes indirectos como los relacionados con el almacenamiento de materiales.

Al utilizar unas pocas fuentes de suministros, la empresa está favoreciendo que los subcontratistas se concentren en el aspecto técnico de la producción, lo que redundará en una mejora de sus procesos con el correspondiente incremento de la productividad. Es de suponer que el contratista absorberá la casi totalidad de la capacidad productiva de la mayoría de sus subcontratistas, quiénes no necesitarán diversificar su producción para atender diferentes segmentos de demanda. Además, el subcontratista estará motivado para realizar inversiones en equipos más eficientes (de uso específico), y prestará la máxima atención al contratista cuidando de satisfacerle las necesidades con la mejor fiabilidad y puntualidad posible.

Al subcontratar sus actividades, la empresa necesitará menos trabajadores propios, por lo que el tamaño de la fábrica será más reducido. En sitios pequeños, aunque sólo sea porque las comunicaciones dirección-trabajadores son fluidas y constantes, es más fácil motivar a los trabajadores y hacerles sentirse parte integral de la empresa. Un personal motivado hace que las fábricas sean más productivas. El contratista también se beneficia de la flexibilidad que normalmente poseen los subcontratistas, generalmente pequeñas y medianas empresas que utilizan maquinaria polivalente.

El mantener unas relaciones estables a largo plazo con unos pocos suministradores favorece que éstos localicen sus fábricas cerca del contratista. La ubicación de una planta junto al contratista es una inversión específica; pues una vez que se construye existe una relación de monopolio bilateral entre cliente y proveedor. Por esta razón, mayores garantías —como la exclusividad— favorecen que se realicen estas inversiones. Tener próximos a los subcontratistas facilita la coordinación entre el vendedor y el comprador y reduce sus costes. Así, visitas mutuas frecuentes pueden

mejorar el diseño y el control de calidad del subcontratista y resolver con mayor prontitud cualquier problema que pudiera surgir. Subcontratistas cercanos realizan entregas frecuentes en cantidades pequeñas, lo que se traduce en menores costes de almacenamiento y una reducción de los tiempos de planificación, a la par permiten corregir rápidamente y de forma eficiente posibles defectos de calidad.

Tener pocas fuentes de suministro también comporta algunos riesgos. El más importante consiste en el incremento de la dependencia del contratista respecto al subcontratista. En realidad es una dependencia mutua, que puede llegar a ser muy fuerte en algunos casos. Este hecho complica los procesos de negociación, donde las estructuras de poder económico comienzan a fallar. La negociación adquiere otro estilo: las relaciones económicas jerárquicas desaparecen. La búsqueda de acuerdos a través del consenso es una tarea vital.

Unas relaciones intensas sólo se pueden conseguir con personal estable. La interacción constante entre las mismas personas favorece la confianza y evita susceptibilidades, haciendo más fácil la cooperación en la solución de problemas. Según lo dicho, la gestión de personal adquiere una importancia trascendental, y debe estar dirigida a motivar a los trabajadores, para incrementar su productividad y sobre todo evitar que cambien de empresa.

Una fuente única de suministros no tendrá incentivos para invertir en mejoras de proceso o tecnología de productos. Además, el subcontratista puede imponer el programa de producción al contratista, o suministrar sus productos más tarde de lo necesario. Si esto ocurre, las relaciones se rompen.

Los subcontratistas son remisos a cooperar en el diseño de los componentes de la empresa cliente, tienen miedo a ser abandonados a su suerte cuando su tecnología ha sido asimilada. Exigen, por tanto, garantías para el cumplimiento del acuerdo; en caso contrario, el subcontratista no compartirá su tecnología con el contratista.

Finalmente, no conviene olvidar que las empresas japonesas utilizaron la Fabricación de Equipo Original (Original Equipment Manufacturer, OEM) para introducirse y conquistar los mercados europeo y americano. Las empresas occidentales comercializaban con sus propias marcas productos que incorporaban algunos componentes fabricados por empresas japonesas; se trataba de componentes de bajo coste y alta calidad, procedentes de proveedores fiables, que permitían a las empresas occidentales conseguir elevados niveles de eficiencia. Aunque los primeros acuerdos se centraron en el suministro de componentes elementales, las compañías occidentales pronto demandaron a las japonesas suministros de mayor valor añadido (JAMES, 1989; 34). Sin embargo, las empresas japonesas Fabricantes de Equipo Original perseguían: a) la concentración en el volumen, esencial para el logro de economías de escala, y b) la posibilidad de adquirir información y una valiosa experiencia de los mercados afrontando escasos riesgos. Con el paso del tiempo, los fabricantes japoneses desarrollaron sus capacidades competi-

vas en los mercados internacionales y, a la par, muchas empresas occidentales dependían en exclusiva de sus suministros de alta tecnología, momento que aprovecharon para introducir a gran escala, en los mercados internacionales, sus productos de bajo coste y elevada calidad alcanzado el éxito por todos conocido.

#### 4.6. Beneficios y riesgos del subcontratista cuando se concentra en un único cliente

Al mantener unas relaciones intensas y a largo plazo con el contratista, el suministrador podrá detectar mejor cual será su estrategia tecnológica y por donde deberá orientar sus investigaciones, con objeto de satisfacer las necesidades futuras de su cliente. Este debe comunicar a los subcontratistas más importantes sus necesidades tecnológicas; incluso, con subcontratistas seleccionados, puede realizar inversiones en investigación y desarrollo para alcanzar objetivos concretos (BURT, 1990; 143). En este sentido, la formulación de la estrategia del subcontratista es sencilla y su puesta en práctica no representa ninguna dificultad.

El contratista proporciona normalmente asistencia técnica y de otro tipo a los suministradores, para que éstos realicen eficientemente y a tiempo sus actividades. La formación de los subcontratistas es una tarea esencial del contratista. Estas ayudas incrementan las capacidades tecnológicas y competitivas del subcontratista sin que éste soporte costes y riesgos excesivos.

El subcontratista se relaciona con el mercado final indirectamente, a través de empresas que adquieren su producto para incorporarlo a productos acabados para el consumo directo del mercado de usuarios físicos, o como bienes de consumo o de equipo de otras compañías. Una dificultad —inherente a la propia actividad— a la que deben enfrentarse los subcontratistas es la imposibilidad de controlar directamente la eficacia final de su producto, que depende del contratista. Por ello, independientemente del nivel tecnológico del subcontratista y de las posibilidades de innovar permanentemente en el ámbito del producto y/o proceso, su actividad viene determinada por el grado de competitividad de la empresa que comercializa el producto final. La saturación del mercado, la insuficiencia de pedidos o la falta de acciones comerciales de los contratistas para enfrentarse a la competencia repercuten de forma directa en la subcontratista.

Los subcontratistas compiten intensamente en el proceso de diseño de componentes para conseguir ser seleccionados como suministradores exclusivos; obviamente, durante ese tiempo tienen comprometidos recursos (equipos de CAD) y personal con los costes que esto acarrea. Al final, sólo uno será seleccionado y obtendrá el acuerdo a largo plazo. Los fabricantes tienen acceso para inspeccionar con detalle las operaciones del subcontratista y, si las juzga deficientes, puede cambiar de subcontratista, incluso después de haber asimilado su know how

(BURT, 1990; 143). Existe, por tanto, el riesgo de apropiación indebida de tecnología.

Las relaciones existen mientras haya beneficios mutuos; si no los hay, se rompen las relaciones. Un subcontratista incapaz de ofrecer precios y calidades similares a las que ofrecen sus competidores acabará por ser abandonado, si no rectifica a tiempo. En este tipo de relaciones funcionan ciertos mecanismos de mercado, aunque son mecanismos de mercado retardados (DORE y TAIA, 1990; 311).

Un subcontratista que dependa excesivamente de un único contratista, asume un gran riesgo ante una eventual crisis de éste. De ahí que los subcontratistas con mayor diversificación de productos y/o clientes hayan resistido mejor los embates de la crisis. Por ejemplo, ante la caída de la demanda, las empresas contratistas interiorizan las fases de producción que tenían subcontratadas; en general presionadas por los sindicatos, para evitar despidos de personal. Lo ideal es que un subcontratista pueda vender sus productos a más de una empresa.

#### 4.7. Análisis del contrato de subcontratación

Lo esencial de todo subcontrato industrial es la descripción técnica del trabajo que el contratista requiere del subcontratista<sup>2</sup>. Además, el contratista deberá facilitar los planos y las características que definan exactamente el producto que se vaya a fabricar, montar o procesar, como tolerancias, dimensiones, composición y calidades de superficie.

El contratista puede proporcionar o no a los subcontratistas la maquinaria para realizar la transformación de los productos. En este sentido, el coste de la maquinaria lo tiende a soportar el contratista si ocurre alguna de las siguientes circunstancias: el coste de adquisición de la maquinaria es elevado, se trata de activos de uso específico, existe tradición en el sector, las relaciones entre las partes son duraderas, o se pretende mantener el control del proceso.

Aunque la maquinaria sea propiedad del subcontratista, el contratista podría estipular una cláusula que le obligue a conservar la maquinaria durante cierto número de años, para proporcionar los suministros de piezas de recambio para los productos que hayan sido objeto del contrato.

Si el subcontratista se compromete a realizar un trabajo de acuerdo con las instrucciones del contratista y, a tal fin, debe hacer uso de tecnología particular o equipos suministrados por el contratista, la libre competencia no se vulnera si el contratista impone al subcontratista que la tecnología o el equipo suministrado no lo utilice sino para los propósitos del acuerdo de subcontratación, ni que los ponga a disposición de terceros, o que los bienes, servicios o trabajos resultantes del

(2) Véase: Comunicación de la Comisión Europea referente a la consideración de los subcontratos.

uso de esta tecnología o del equipo deben ser suministrados únicamente al contratista o realizados en su nombre (BELLAMY y CHILD, 1992; 407).

El subcontratista no debe aceptar especificaciones expresadas en términos imprecisos, y si es posible puede firmar un contrato preliminar para el desarrollo del producto con arreglo a las exigencias técnicas delimitadas.

El subcontratista puede aceptar la responsabilidad del control de calidad, para ello deberá contar con los recursos necesarios, y tener un seguro que cubra sus responsabilidades, que de ninguna forma incluirían los fallos en el diseño o en los materiales o herramientas que le haya proporcionado el contratista con motivo del contrato, ni los defectos imprevisibles o causado por factores desconocidos por ambas partes.

En la medida de lo posible, el subcontratista debe incluir una cláusula en el contrato que flexibilice las inevitables subidas y bajadas de la demanda, manteniendo un mínimo suficiente de pedidos.

## 5. FRANQUICIA

---

1. Introducción
2. Concepto de franquicia
3. Ventajas e inconvenientes para el franquiciador
4. Ventajas e inconvenientes para el franquiciado
5. Análisis del contrato de franquicia

### 5.1. Introducción

La franquicia es una forma de colaboración utilizada por las empresas desde el siglo XIX y que, por lo tanto, está ampliamente experimentada. Los especialistas admiten que la primera franquicia en el mundo la concedió la empresa Sewing Machine Company en EEUU en el año 1863 (YOUNG, HAMILL, WHEELER y DAVIES, 1991; 232).

### 5.2. Concepto de franquicia

La franquicia es un conjunto de derechos de propiedad industrial, intelectual y/o capacidades específicas experimentadas y superiores a las de la competencia, susceptibles de ser cedidas a un tercero mediante un acuerdo que se recoge en un contrato. Normalmente se utiliza el término franquicia para designar de manera indiscriminada al acuerdo o contrato de franquicia.

La International Franchise Association (IFA) define el acuerdo de franquicia como una relación contractual entre el franquiciador y el franquiciado, en la cual el franquiciador ofrece o se obliga a mantener un interés continuado en el negocio del franquiciado, en áreas tales como conocimiento y experiencia sobre el producto, es decir know how, y formación personal del franquiciado; a cambio, el franquiciado va a operar bajo un nombre comercial y con un formato y un sistema operativo que pertenecen o son controlados por el franquiciador y, además, llevará a cabo una inversión de capital propio en su negocio.

Algunos de los elementos distintivos del acuerdo de franquicia son los siguientes:

1. Existencia de al menos dos empresas jurídica y económicamente independientes: el franquiciador y el franquiciado. Algunas veces, el franquiciador utiliza los servicios de un tercero, el agente, para que le represente ante los franquiciados. En España ocurre, aproximadamente, en el 20 por ciento de los casos, según noticias divulgadas en la prensa económica.
2. Debe existir un acuerdo entre ambas empresas, limitado en el tiempo, que normalmente se plasma en un contrato que recoge los derechos y obligaciones de las partes.  
Los contratos suelen ser a largo plazo, sobre todo si la puesta en práctica de la franquicia requiere de inversiones en activos específicos. No obstante, si la franquicia se apoya básicamente en el nombre comercial parecen deseables contratos a corto plazo y negociables (BRICKLEY y DARK, 1987; 409).
3. El franquiciador poseerá unos derechos o competencias firmes, en definitiva, un know how y una marca que cederá al franquiciador.
4. El franquiciador debe ser capaz de transmitir al franquiciado el beneficio de su know how y experiencia en el negocio, sin temer que tal información lleve a las manos de un competidor, incluso indirectamente.
5. El franquiciador debe proporcionar su asistencia al franquiciado en las tareas propias del negocio durante la vigencia del contrato, sin que ello implique que éste último pierda de modo alguno su independencia. Los compromisos que asume el franquiciador, aunque varían por tipo de negocio, suelen incluir: búsqueda y acondicionamiento del local, estudio de mercado, prácticas contables, selección y formación de personal y asistencia en gestión. Existe, pues, una relación constante entre el franquiciador y el franquiciado durante la vigencia del acuerdo.
6. El franquiciado utilizará el sistema de identificación visual desarrollado por el franquiciador, que incluye denominación o rótulo común, presentación uniforme de los locales tanto en lo referente a la fachada como a la distribución interna, logotipo, mobiliario, medios de transporte e incluso comportamiento y modales del personal. El franquiciado debe seguir los métodos comerciales elaborados por el franquiciador y, a la par, asistir y enviar al personal a cursos de formación.
7. El franquiciado es el propietario del negocio y, por tanto, quien realizará la inversión inicial para su puesta en marcha.
8. El franquiciado compensará al franquiciador por el derecho adquirido y mantendrá la confidencialidad del know how. El franquiciado podrá abonar: 1) una cuota o derecho de entrada para acceder al negocio que suele ser una cantidad fija, 2) un pago periódico que, a veces, se compone de dos partes de naturaleza distinta: un canon de la marca y del signo concedido y una remunera-

ción de la asistencia técnica. En España, de acuerdo con las informaciones publicadas en los diarios económicos, la cuota de entrada no suele superar los dos millones de pesetas; el pago periódico es una cantidad fija o variable, siendo la forma más frecuente un porcentaje sobre las ventas —casi en el 50 por ciento de las redes que operan en España— o sobre las compras —el 24,6 por ciento—.

9. El franquiciador ejercerá un control económico y verificará que el franquiciado dirige el negocio de la manera estipulada y cumpliendo las reglas de funcionamiento de la franquicia. Un emplazamiento inadecuado, o un acondicionamiento no conforme a las normas establecidas, podría dar lugar a un fracaso comercial del franquiciado y dañar indirectamente la reputación de la red. El control del franquiciado puede abarcar productos vendidos, precios, condiciones del local, inventarios, personal, contabilidad y auditoría.

En España, la franquicia ha experimentado un rápido desarrollo a partir del año 1980, llegando a representar en 1990 el 2 por ciento del Producto Nacional Bruto, si bien esta cifra está aún lejos de la media de los países industrializados. Aunque las cifras varían según la fuente periodística utilizada, se puede afirmar que en España operan alrededor de 170 cadenas franquiciadas que representan aproximadamente un total de 18.000 establecimientos. Por comunidades autónomas, Cataluña concentra el 18,5 por ciento de los establecimientos, seguida de Madrid (13,1%) y Andalucía (10,5%).

### 5.2.1. Tipos de franquicia

Atendiendo a su objeto la franquicia puede ser de tres tipos: industrial, de distribución y de servicios.

En la franquicia industrial el franquiciado fabrica (él mismo), siguiendo las indicaciones del franquiciador, los productos que vende con la marca del franquiciador. En ocasiones el franquiciador se reserva el secreto de la composición de algún componente del producto, que suministra en exclusiva al franquiciado (por ejemplo, la Coca Cola).

En la franquicia industrial la parte relacionada con la fabricación se asemeja a una licencia, siendo la distribución del producto quien le confiere la características distintiva de franquicia (la figura 5.1 recoge las principales diferencias entre licencias y franquicias).

En la franquicia de distribución el franquiciador fabrica o compra los productos a otros fabricantes o a otros proveedores y luego los revende al franquiciado con su marca para que los comercialice (ROSELL, 1990; 204). Existen, en general, dos grandes tipos:

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

Figura 5.1

## DIFERENCIAS ENTRE LICENCIAS Y FRANQUICIAS (PERKINS, 1987; 157)

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

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

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

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

En España, aproximadamente el 70 por ciento de las cadenas de franquicia pertenecen a la franquicia comercial o de distribución, siendo el 30 por ciento restante franquicias de servicio, según informaciones publicadas en los diarios económicos.

### 5.3. Ventajas e inconvenientes para el franquiciador

Las ventajas para el franquiciador se pueden cifrar en (MENDELSON, 1989; 43): conseguir un beneficio razonable sin arriesgar un gran capital ni complicarse en los problemas de gestión diarios; crecer exponencialmente con personal ajeno y mínimo desembolso de capital; tener una rápida cobertura del mercado; explotar mercados de difícil acceso; conseguir una gerencia más motivada; lograr economías de escala; motivar al franquiciado (estará más interesado que un encargado) en el éxito de la empresa; reducir la necesidad de disponer de buenos mandos intermedios y de establecer controles tan directos como sería preciso en el caso de la cadena propia; acceder a mercados nacionales o internacionales; revalorizar la marca gracias a la difusión de la red; establecer un sistema de información sobre el mercado vía franquiciados.

Entre los inconvenientes para el franquiciador resaltan, principalmente, los siguientes (MENDELSON, 1989; 45): reducción de la calidad del producto (para ganar más dinero) por parte del franquiciado; falta de atención de los franquiciados a las oportunidades del negocio; surgimiento de desconfianzas; creación de un futuro competidor en la persona del franquiciado; mala elección del franquiciado (no es competente, etc.); falta de cooperación del franquiciado (para decorar el local, etc); utilización de la franquicia como parte de otro negocio mayor del propio franquiciado; menores ganancias que en el caso de la inversión directa; declaración incorrecta de los ingresos por parte del franquiciado; incremento de la

complejidad en la comunicación con todas las unidades franquiciadas; eliminación del control directo acerca de las decisiones tomadas a nivel local, al no ser la relación franquiciador-franquiciado de estricta dependencia jerárquica.

### 5.3.1. La franquicia como vía de entrada en los mercados internacionales

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

En un estudio sobre los problemas a los que tuvieron que hacer frente las empresas norteamericanas que establecieron franquicias en países extranjeros, se identificaron los siguientes (WALKER y ETZEL, 1973):

• Restricciones legales o gubernamentales	59,6
• Dificultades para encontrar suficientes franquiciados cualificados	44,2
• Falta de suficiente inversión inicial	36,5
• Dificultad para controlar a los franquiciados	36,5
• Dificultad para rediseñar el paquete de franquicia y hacerlo más atractivo a los franquiciados extranjeros	28,8
• Obstáculos relacionados con la protección de las marcas comerciales o con los derechos de autor	28,8

Algunos otros problemas a los que debe hacer frente la franquicia industrial en el extranjero son (CANDILIS, 1978; 16):

- Limitaciones oficiales en pagos de royalties, licencias o contratos de marcas.
- La franquicia se reduce a un contrato de compra y no hay salvaguardia legal para el acuerdo.
- Problemas con el equipo necesario para el acabado del producto; puede que no lo permitan importar.
- Variaciones en la inflación, tipos de cambio y precios límite.

### 5.4. Ventajas e inconvenientes para el franquiciado

Las principales ventajas para el franquiciado son (MENDELSON, 1989; 40): recibir un programa de entrenamiento y formación preparado por el franquiciador; acceder a un negocio acreditado y de resultados satisfactorios (know how probado); abrir un negocio con el beneficio de un nombre y una reputación (una imagen de marca); asumir un riesgo menor que si se instalara independientemente; obtener economías de escala (publicidad a escala nacional, negociación global del volumen de compras, entre otros); disponer de un personal operativo especia-

lizado, proporcionado por el franquiciador, para ayudarle en la resolución de los diversos problemas que se presenten; beneficiarse de la I+D del franquiciador; acceder a la información que posee el franquiciador; disponer de mayores facilidades y mejores condiciones en la adquisición o arrendamiento de locales y equipo; disponer de un acceso más fácil a la financiación y en mejores condiciones, al estar la franquicia avalada por la imagen y solvencia de la cadena.

Las desventajas principales para el franquiciado son (MENDELSON, 1989; 41): estar sometido a un proceso de control impuesto por el franquiciador; abonar las cuotas de la franquicia; obtener una franquicia de mala calidad; incapacidad del franquiciador para mantener los servicios que el franquiciado pueda necesitar para compensar sus esfuerzos; restricción de los derechos a disponer del propio negocio, tales como posibles limitaciones a la venta o traspaso del negocio; depender excesivamente del franquiciador; soportar posibles errores cometidos por el franquiciador y que repercuten en el buen nombre del negocio del franquiciado; no ser propietario del nombre y marcas comerciales.

### 5.5. Análisis del contrato de franquicia

Además de los elementos ya reseñados, el contrato de franquicia suele recoger algunas otras cláusulas que conviene analizar<sup>1</sup>.

La cláusula de exclusividad territorial confiere al franquiciado el derecho de utilizar la marca en un establecimiento de su propiedad, situado en un territorio geográfico determinado. Son válidas las cláusulas de no competencia que se extienden hasta un periodo razonable (máximo un año) después de la expiración del contrato, si están limitadas al territorio exclusivo del franquiciado (ROSELL, 1990; 215). Esta cláusula es más propia de las franquicias que no requieren de un entrenamiento fuerte del personal (RUBIN, 1978; 231).

El franquiciado puede ser obligado a comprar inputs del franquiciador o de proveedores aprobados, aunque este requerimiento varía de contrato a contrato (RUBIN, 1978; 224). Esta cláusula tiene varias explicaciones: generar economías de escala, cobro de comisiones y control de calidad. Ahora bien, no se podrá impedir, sin vulnerar la libre competencia, la utilización de accesorios de recambio de marcas diferentes, o el abastecimiento de productos cuando se adecuen a los niveles mínimos y razonables de calidad establecidos por el franquiciador.

El franquiciado sólo puede explotar la franquicia a partir de los locales objeto del contrato (no se puede cambiar de local) y tiene prohibido buscar clientes fuera del territorio señalado (venta activa), lo que no impide al franquiciado vender los productos o prestar los servicios a usuarios finales en razón del lugar de residen-

(1) En ARRUÑADA (1990) se analiza el contrato de franquicia desde la perspectiva de la Teoría de la Agencia.

cia de éstos, aunque estén fuera del territorio contractual. Tampoco se puede impedir que el franquiciado se obligue a no vender a revendedores que vayan a vender en otros territorios.

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

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

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

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

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

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

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

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

## 6. INVERSIONES MINORITARIAS

---

1. Introducción
2. Inversión en capital riesgo
3. Spin off

### 6.1. Introducción

Las inversiones minoritarias en el capital social de una empresa se realizan, dentro del ámbito de la cooperación empresarial, para mantener unas relaciones permanentes con la empresa receptora de capital que permitan al inversor conocer in situ los recursos y estrategias que desarrolla. Además de capital, la empresa inversora suele proporcionar capacidad de gestión. Si la inversora es una gran empresa, una participación minoritaria también pueden sentar las bases de una futura adquisición.

### 6.2. Inversión en capital riesgo

El capital riesgo es una operación de inversión en pequeñas empresas innovadoras. No existe un criterio general acerca de si las innovaciones deben afectar a tecnologías punta o desplegarse en el ámbito de las nuevas ideas (USANO, 1987; 49). La sociedad que inyecta fondos la denominamos sociedad inversora y la que recibe fondos sociedad receptora.

Algunas características que sirven para definir esta clase de actividad son las siguientes:

- Las inversiones se hacen en títulos de participación cuyos rendimientos tributan como plusvalía del capital, no como dividendos ordinarios.
- Las pequeñas empresas innovadoras requieren un proceso más o menos largo para desarrollar su innovación e introducirla en el mercado. En consecuencia, estas empresas necesitan un colchón financiero que les permita alcanzar las fases

de expansión sin servidumbres ni gastos financieros excesivos. Todo esto se consigue incrementando la partida de fondos propios, que precisamente los proporciona la sociedad inversora.

- La inversión en capital es minoritaria, ya que responde al planteamiento de no sustituir al empresario en sus funciones directivas y gestoras, asegurándole la independencia plena. Ahora bien, en países donde la legislación es flexible o donde casi la única ley la constituyen las necesidades del mercado, esa participación puede llegar en su etapa inicial a un sesenta o setenta por cien del capital de la sociedad receptora. Una participación mayoritaria es la excepción a la regla, si bien en ocasiones puede devenir imprescindible (MARTÍN, 1988; 14).
- El capital riesgo como negocio independiente mantiene una vinculación temporal con las empresas participadas, que se vincula el tiempo preciso para que el proyecto innovador madure su desarrollo y concluya, positiva o negativamente; si concluye positivamente se vende la participación, pudiendo obtenerse plusvalía que representan 15 veces e incluso hasta 100 veces la inversión inicial (ROGERS y LARSEN, 1986).

Desde la perspectiva de la cooperación entre empresas, las inversiones en capital riesgo representan las bases de una posible adquisición, en el caso de que la empresa participada desarrolle una tecnología novedosa:

- Las empresas receptoras de capital son por lo general jóvenes, de dimensión pequeña o mediana, con personal escaso pero muy especializado, están dirigidas por un propietario/empresario y son portadoras de proyectos innovadores para fabricar nuevos productos.
- La fase en que se encuentra el proyecto innovador determinará el alcance del riesgo en que se incurre (normalmente el riesgo tecnológico es menor que el riesgo comercial). En proporción a los riesgos, los beneficios potenciales son elevadas. Para unas empresas el beneficio será de tipo económico, para otras será el acceso a una nueva tecnología; si bien el resultado de una nueva tecnología será también un beneficio económico.
- A través de su presencia en el consejo de administración y mediante un asesoramiento activo, la sociedad inversora aporta a la receptora un valor añadido adicional a los recursos financieros suministrados.

Esta actividad inversora requiere un elevado rigor profesional, tanto para evaluar la viabilidad de los proyectos innovadores como para preparar la acogida comercial de sus resultados. No conviene olvidar que el éxito de la receptora depende de las cualidades del empresario que afronta el proyecto, habida cuenta de la autonomía que conserva para desarrollarlo. En consecuencia, es preferible invertir en una idea de segunda línea que esté en buenas manos, que hacer lo contrario. Por tanto, la práctica común consiste en realizar unas pocas inversiones cada año, después de examinar un número elevado de candidatos y de estudiar minuciosamente un puñado de ellos.

La sociedad receptora no sólo consigue más fondos y asesoramiento profesional, sino que también mejora su margen financiero, lo que le permite una mayor capacidad y mejores condiciones de endeudamiento. A su vez, el control que lleva a cabo la empresa inversora obliga a la receptora a realizar presupuestos anuales, debiendo dedicar más tiempo a la planificación y control, lo que contribuirá a mejorar la calidad de la gestión. El consejo de administración se enriquece con una aportación profesional y se reunirá más a menudo, al contener los contratos una cláusula que obligue a convocar reuniones periódicas. Es habitual que anualmente se exija la realización de auditorías externas y mensualmente se suministre información sobre ventas, cartera de pedidos, resultados, balances, tesorería y otros datos. En contrapartida se obtiene un mejor conocimiento de la situación de la empresa y de su evolución, lo que en definitiva redundará en una mejora de la gestión. Con la aplicación de estos sistemas de dirección y control, la empresa pasa a una situación más transparente, que favorece claramente el movimiento de capitales. Por parte del empresario suele existir el temor de que, al vender la participación, el capital riesgo lo haga a competidores o nuevos accionistas que no sean de su agrado (CENTELLES, 1983; 141).

### 6.2.1. Sociedad de capital riesgo

La sociedad de capital riesgo invierte, al igual que cualquier otra sociedad, para obtener beneficios. Ahora bien, su objetivo principal no es la percepción de dividendos, sino que persigue la realización de plusvalía a medio o largo plazo, generadas por la venta de acciones.

La parte sustancial del beneficio que se obtiene de la inversión será la plusvalía que se genera a consecuencia del éxito de la empresa receptora. Podría decirse que el éxito de las empresas receptoras marca el principio del fin de esa participación, pues la premisa para que la expectativa de rentabilidad buscada se resuelva como plusvalía al liquidar la participación, consiste en liberar el capital invertido; capital que, posteriormente, se aplica a nuevos proyectos. El tiempo que dura la participación de la sociedad inversora en la sociedad receptora varía entre dos y ocho años por término medio (MARTÍN, 1988; 14).

Las inversiones son minoritarias y se hacen por lo general en sindicación con otros inversores, con el objeto de dispersar el riesgo y distribuir las oportunidades.

### 6.2.2. División de capital riesgo

La gran empresa (empresa matriz) puede crear su propia división dedicada a la inversión en capital riesgo. La acción complementaria de grandes y pequeñas empresas no sólo es beneficiosa para la economía como un todo, sino que tam-

bién puede ser beneficiosa para las mismas empresas. Este acuerdo permite que la gran empresa coloque las bases para una futura adquisición; también puede conseguir explotar comercialmente la patente, aunque la propiedad sea de la receptora; además esta actividad resulta un complemento ideal al I+D interno.

Después del desarrollo de un nuevo producto de alta tecnología, la empresa receptora aún necesita poner en marcha canales de distribución mundiales, invertir en promoción y publicidad y contratar una efectiva fuerza de ventas para comercializar sus productos, lo que representan elevados costes; costes que serían prohibitivos sin un significativo capital riesgo y/o colaboradores industriales. Así pues, las receptoras se benefician de estas acciones al poder acceder a mercados más amplios y al aprovecharse de la solidez financiera de sus copartícipes. También asumen riesgos al depender, a veces en exclusiva, de una gran empresa. Por ejemplo, la gran empresa no valora correctamente la patente, o retrasa su introducción en el mercado por consideraciones de tipo estratégico.

La gran empresa contempla la actividad de capital riesgo como la base para una futura adquisición, sin tener que pagar una prima por el éxito de la receptora. Además, al absorber una empresa de las que forman parte de su cartera, la empresa inversora reduce presumiblemente los problemas de la integración, tiene a su alcance más información y evita la mayoría de las trabas de la legislación anti-monopolio. En contrapartida, se corre el riesgo de perder los científicos e investigadores clave, que son los activos más importantes de las receptoras. Las empresas japonesas, sobre todo, han comprobado cómo después de comprar una receptora a un precio muy elevado, los científicos abandonaban la empresa, ya que no estaban de acuerdo con la venta, de esta forma el principal capital de la empresa se perdía sin poder remediar la situación (ROBERTS y MIZOUCHI, 1989).

La división de capital riesgo permite alcanzar una serie de beneficios. En primer lugar, es una ventana abierta a la tecnología, que asume riesgos de mercado/producto que la empresa matriz no aceptaría (el fracaso de la introducción de un producto es más difícil de asimilar por parte de la división estrella de la inversora que el fracaso alcanzado por una empresa de su cartera). Las inversiones en nuevos negocios también facilitan las prácticas innovadoras que sofoca a menudo la burocracia de la empresa matriz. Finalmente, el conocimiento obtenido al trabajar con nuevos productos, mercados y tecnologías puede transferirse a las actividades de la empresa matriz (HARDYMON, DENINO y SALTER, 1984; 87).

La empresa matriz no debe imponer una lista de criterios de inversión ni realizar un control estricto sobre las actividades de la División de Capital Riesgo. Estas prácticas burocráticas nunca favorecen la gestión de la innovación, cualquiera que sea la actividad de que se trate.

Los hechos empíricos demuestran que la división de capital riesgo fracasa en gran medida en su objetivo de contribuir a la diversificación de la empresa matriz. Hay una serie de razones que avalan esta conclusión, como se puede observar en los párrafos siguientes.

Los gestores de capital riesgo sabrán mucho de las nuevas tecnologías en cuanto a oportunidades de inversión, pero no tienen por qué poseer la clase de información que una gran empresa desea o necesita. Y, cuando la poseen, se enfrentan a un conflicto de intereses, ya que temen realmente transmitir a la empresa matriz información reservada de la receptora, pues consideran que vulneran la confianza de sus compañeros del consejo de administración.

Al tener unos incentivos basados en la participación en el capital, los gestores procuran realizar inversiones que proporcionen elevados beneficios, con independencia de que encajen en los planes de diversificación del patrocinador. Y, por otro lado, sin tales incentivos, los profesionales inteligentes se marcharán a trabajar a otro lugar (HARDYMON, DENINO y SALTER, 1984; 90).

El inversor de capital riesgo está dispuesto a aceptar el riesgo de los procesos o de los productos; pero los gestores tienden a disminuir el riesgo efectuando pequeñas inversiones en cierto número de nuevos negocios en vez de hacer una gran inversión en uno sólo. Este deseo de formar una cartera de inversiones económicamente fuerte, choca con la necesidad de invertir en empresas de interés estratégico.

Si son varias las empresas inversoras en la receptora, pueden surgir incompatibilidades entre sus objetivos que actúan como agentes destructores de la empresa receptora. Incluso, aunque la inversora sea única, los gestores van buscando a la vez el interés de los patrocinadores y el de las empresas de la cartera. Además, si el empresario receptor ve al gestor de la división como un mero delegado de la empresa matriz, no estará dispuesto a aceptar sus consejos ni su ayuda, pues creerá que detrás se oculta una motivación sospechosa.

Las empresas receptoras son por lo general empresas de crecimiento rápido y de elevado ratio cotización/beneficios. Por consiguiente, comprar una de ellas puede ser para la empresa matriz un método muy caro de diversificación, en particular si el pago se hace en acciones ordinarias (HARDYMON, DENINO y SALTER, 1984; 89).

### 6.2.3. Diferentes instrumentos de inversión en capital riesgo

La forma más corriente de invertir en empresas innovadoras es tomando una participación en su capital a través de acciones ordinarias. No obstante, también existen otras formas de inversión (CENTELLES, 1983; 136), que se recogen en la figura 6.1.

**ACCIONES ORDINARIAS.** La empresa inversora toma una participación determinada en el capital de la receptora que, a su vez, le otorga una parte proporcional de los derechos económicos y políticos. Es la utilizada con más frecuencia.

**ACCIONES PREFERENTES.** Son participaciones de capital que garantizan un dividendo mínimo por acción preferente. En España no se suelen utilizar.

OBLIGACIONES CONVERTIBLES. La empresa receptora emite un empréstito que suscribe la empresa inversora, aunque en ocasiones le acompañan otros inversores. Las obligaciones conllevan la posibilidad de conversión en acciones a voluntad del suscriptor. En caso de no conversión, la salida de la empresa queda determinada mediante la amortización de las obligaciones.

Otros instrumentos de inversión. Empréstitos y créditos participativos. En estos casos la tasa de interés del empréstito varía con alguna magnitud económica de la empresa. La tasa puede ser totalmente variable o podría estar formada por un fijo mínimo al que se añadiría un rendimiento adicional variable.

*Figura 6.1*  
**INSTRUMENTOS DE PARTICIPACIÓN EN CAPITAL RIESGO (SOTELO, 1987)**

FÓRMULA FINANCIERA	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS		DESVENTAJAS		SALIDA POR	COMENTARIOS
		PARA INVERSOR	PARA EMPRESA	PARA INVERSOR	PARA EMPRESA		
ACCIONES ORDINARIAS	El inversor toma una participación determinada en el capital de la empresa que le otorga la parte proporcional de derechos económicos y políticos	Mayor participación y derechos	Reducción de costes financieros Aumento Capital Social	Debe aceptar mayor riesgo		Colocación en el mercado de valores	Herramienta más utilizada en España
ACCIONES PREFERENTES	Confieren a su titular unas ventajas o derechos especiales con respecto a las acciones ordinarias	Garantiza una retribución mediante un dividendo fijo mínimo y derecho a participar en los beneficios	Atrae recursos financieros Aumenta la solvencia Dividendo mínimo sólo vinculante si hay beneficios suficientes	No tiene derecho a voto	Su emisión provoca mayor rigidez y riesgo financiero Dividendo no es deducible finalmente		Poco utilizado en España
OBLIGACIONES CONVERTIBLES	Son empréstitos que confieren al inversor una remuneración por intereses, con la posibilidad de convertirlos en acciones, según un plazo contractualmente fijado	Aseguran una retribución durante un periodo de tiempo (mientras no convierta) Tiempo para conocer la empresa antes de convertirse en accionista	Plazo más largo que un crédito normal Tipo de interés menor Exigen menores garantías Atrae recursos Posibilidad de aumentar el capital	Bajo rendimiento	Implica coste financiero Reducir capacidad de endeudamiento No aconsejable en las primeras fases de la empresa	En caso de no conversión: amortización de las obligaciones	Poco utilizado por condicionantes jurídicos

*Figura 6.1* (continuación)  
**INSTRUMENTOS DE PARTICIPACIÓN EN CAPITAL RIESGO (SOTELO, 1987)**

FÓRMULA FINANCIERA	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS		DESVENTAJAS		SALIDA POR	COMENTARIOS
		PARA INVERSOR	PARA EMPRESA	PARA INVERSOR	PARA EMPRESA		
CRÉDITOS PARTICIPATIVOS	Préstamos cuyo tipo de interés varía principalmente con alguna magnitud económica de la empresa, asociando al inversor a los riesgos	Garantizan un interés fijo El interés variable depende de los resultados de la empresa	El tipo de interés fijo es más bajo que el del mercado Los intereses son deducible fiscalmente	Participa de la marcha de la empresa sin necesidad de ser accionista			Utilizado por empresas en procesos de reconversión
EMPRÉSTITOS PARTICIPATIVOS	Empréstitos de características similares a los créditos participativos	Similares a las de los créditos participativos	Posibilidad de obtención de liquidez para la empresa como en casos anteriores (aspectos que podrían asimilarse a los empréstitos usuales)				No están regulados en España

### 6.3. Spin-off

El spin-off consiste en crear una nueva empresa a partir de una organización incubadora, que puede ser otra empresa, una universidad o una agencia del gobierno.

En el spin-off empresarial la empresa matriz puede colaborar con la nueva empresa mediante una participación en el capital, ayuda financiera y asesoramiento en dirección o, en el otro extremo, los fundadores pueden formar una empresa independiente de la matriz.

La empresa matriz también puede ser el mercado potencial clave o el beneficiario de servicios suplementarios proporcionados por el spin off. Ahora bien, algunas veces, el spin-off puede desarrollarse en competencia directa con la empresa matriz.

El spin-off empresarial puede surgir tanto en el seno de grandes como de pequeñas empresas, si bien estas últimas son más efectivas en su desarrollo (COOPER, 1971). En cualquier caso, los spin-offs incubados en las empresas son de dos tipos: técnicos y competitivos. El técnico surge porque los investigadores descu-

bren una nueva tecnología con un potencial económico elevado, pero que no es relevante para la estrategia competitiva de la empresa. Pueden ser diferencias en la percepción del potencial de mercado o, sencillamente, la empresa matriz considera la escala de la oportunidad demasiado pequeña. También puede ocurrir que la empresa matriz se encuentre muy débil para explotar la oportunidad o que esté a punto de quebrar. A veces se trata de una idea que permanecía sin explorar: cuando los fundadores del spin-off trabajan en el departamento de marketing ellos explotan a menudo una necesidad identificada en el mercado.

El spin-off competitivo engloba aquellos proyectos que tienen por finalidad la independencia de alguno de los departamentos o divisiones de la empresa. Este planteamiento es, a veces, consecuencia del proceso desintegrador de las grandes empresas, que promueven sacar actividades fuera de la organización estructurada a fin de centrarse en los aspectos clave del proceso productivo. Pero, como las empresas necesitan de sus actividades desmembradas, les subcontratan toda la producción. Las razones de este comportamiento incluyen: eliminar costes indirectos, básicamente de coordinación y gestión, generar liquidez, eliminar riesgos elevados o mala gestión de la división y asegurar el despegue para futuras adquisiciones.

Un estudio reciente muestra que los spin-off creados a partir de una división o actividad empresarial, no necesariamente mejoran los resultados: sólo una de cada dos divisiones mejoraron su gestión, ya que los spin-off fueron utilizados para beneficiar las actividades de la empresa matriz (WOO, WILLARD y BECKSTEAD, 1989; 29).

Al ser dependientes de la empresa matriz, los spin-offs son altamente vulnerables a los cambios competitivos. Además, las empresas matrices valoran el comportamiento del spin off básicamente desde una perspectiva financiera, buscando exclusivamente la rentabilidad económica. Incluso cuando se realiza la desinversión para mejorar la posición competitiva del spin off, permanecen considerables barreras. En este sentido, las estrategias desarrolladas por las empresas matrices implican, para los spin off, limitaciones, acuerdos contractuales y posiciones de mercado difíciles de cambiar (WOO, WILLARD y BECKSTEAD, 1989; 30).

La relación con la empresa matriz y la dimensión son los dos principales factores asociados con el éxito del spin-off. Los spin-offs no relacionados alcanzan con más frecuencia el éxito que los relacionados. Un spin-off está relacionado con la matriz si ambos venden al mismo o similar tipo de clientes, se dedican a la misma o similar línea de productos y usan el mismo o similar tipo de tecnología.

Los spin-offs no relacionados formulan su estrategia con independencia de la empresa matriz. En cambio, las divisiones que fomentaron los spin-offs relacionados tenían estructuras, estrategias y sistemas caracterizados por un alto grado de interrelación compartiendo elementos comunes y coordinando acciones con la matriz. Al crearse el spin-off y separarse de la empresa matriz, se pierden los beneficios de los recursos conjuntos y de las economías de escala.

Entre las razones que explican por qué un spin-off pequeño tiene más éxito que uno grande se encuentran: está libre de las políticas y sistemas de gestión desig-

nados para favorecer los grandes empresas, tiene menos ataduras con la empresa matriz, no tiene ninguna prioridad con las matrices, y dispone de una estructura más flexible (WOO, WILLARD y BECKSTEAD, 1989; 31).

En algunos casos, el spin-off puede llegar a ser una estrategia de supervivencia para la propia empresa. Por ejemplo, en el Japón, el subcontratista tiene unas relaciones prácticamente exclusivas con un único cliente. Para evitar el riesgo que conlleva toda recesión de la demanda, sin dejar de cumplir el precepto de suministrar a un único contratista, una solución consiste en dividir la empresa subcontratista. La nueva empresa surge de la empresa subcontratista, que aporta el nuevo presidente y un grupo de colaboradores. Posteriormente, éstos deben buscar los empleados, conseguir capital, encontrar clientes y adquirir materias primas. El valor del sistema de división de empresas consiste en dar a la nueva empresa un ciento por ciento de libertad en todo lo relacionado con las finanzas, la organización y el personal (SAKAI y SEKEIYAMA, 1989; 36). La nueva empresa puede, pues, atender a otros clientes, a la vez que apoya a la empresa subcontratista en las relaciones con su cliente exclusivo.

Las universidades deben desarrollar un entorno que favorezca la creación de nuevas empresas para comercializar productos innovadores surgidos de sus laboratorios de investigación. En este sentido, las universidades aportan infraestructura de investigación y, en algunos casos, facilidades para instalarse en sus terrenos.

Los spin-offs universitarios tienen altas tasas de éxito y de crecimiento, son creados mayoritariamente por una o dos personas con dedicación a tiempo parcial (ROBERTS, 1970), con una edad media de treinta y tantos años y estudios a nivel de licenciado o master. Los spin-offs fundados por una persona tienen un tasa de éxito mayor que los fundados por dos o más personas (ROBERTS, 1970).

Con todo, las universidades no han generado un número abundante de spin-off, salvo notables excepciones como el MIT (SHAPER, 1983). Así, Cooper (1971) encontró que de las 243 nuevas empresas estudiadas en el Silicon Valley, sólo un 3 por ciento provenía de la Universidad de Stanford. De hecho, los universitarios patentan poco y las patentes son de mala calidad. Por ejemplo, en una investigación sobre 93 patentes universitarias, se encontró que 50 habían sido licenciadas con éxito a la industria y sólo 9 fueron explotadas por sus creadores (spin-off) (MCQUEEN y WALLMARK, 1982; 313).

Los spin-offs universitarios tienden a proporcionar servicios más que productos; la razón principal es que no necesitan apenas capital. Los spin-offs que no proporcionan servicios tienden a proporcionar básicamente productos estándar y productos específicos (MCQUEEN y WALLMARK, 1982; 308).

Los programas NASA y APOLLO son los más citados en los estudios sobre spin-offs surgidos de agencias gubernamentales. Estos spin-offs tienen unas connotaciones específicas, ya que son el resultado de aplicar tecnologías, productos y procesos a objetivos distintos de los originales. La mayoría de los spin off no son productos sino procesos que mejoran la productividad.

## 7. ASOCIACIONES DE EMPRESA

---

1. Consorcios
2. Formas legales de agrupaciones

### 7.1. Consorcios

La alianza es dinámica y evoluciona constantemente permitiendo el surgimiento de nuevas formas de cooperación que aún no tienen denominación específica; son asociaciones tanto horizontales como verticales que se utilizan para la realización de cualquier actividad empresarial. Abarcan, por lo tanto, desde la formación de un consorcio para llevar a cabo un proyecto único e indivisible (por ejemplo, la construcción de un avión europeo), hasta las asociaciones para crear una central de compras, con objeto de obtener mayores descuentos de los proveedores. Algunas de estas nuevas formas empresariales son reguladas por los gobiernos; por ejemplo, las Agrupaciones de Interés Económico o la Unión Temporal de Empresas.

El consorcio es una asociación contractual en la que dos o más empresas u organismos públicos comparten el coste de la inversión, los riesgos y el beneficio a largo plazo, sin tener que formar una empresa con personalidad jurídica diferente. El consorcio puede formarse para un proyecto determinado de duración limitada, o para una tarea de colaboración a más largo plazo; la relación contractual suele darse por finalizada una vez que se completa el proyecto.

El consorcio presenta una serie de características distintivas, que lo diferencian de otras formas de alianzas (EVAN y OLK, 1990; 40):

1. El consorcio no está completamente separado de las organizaciones miembro. Es una supraorganización que crea conflictos entre los objetivos de los miembros y los propios del consorcio. En consecuencia, el sistema de toma de decisiones debe permitir participar a todos los miembros del consorcio y facilitar la consecución del acuerdo lo más rápidamente posible.
2. La representación del proyecto la posee un administrador (puede ser una persona jurídica), quien debe justificar los inputs y distribuir los outputs de acuerdo con los términos del contrato.

3. Una vez formado, el consorcio puede experimentar cambios en sus miembros: altas y bajas que de ninguna manera lo disuelven.

Los beneficios de los consorcios son los típicos de las alianzas estratégicas: compartir riesgos, alcanzar economías de escala, compartir costes fijos, aprovechar sinergias, conseguir subvenciones y apoyos de los gobiernos. Sin embargo, existen muchos ejemplos de consorcios abiertos que se están concertando en sectores clave, como el de los automóviles y el de los semiconductores, con el objetivo de conseguir socios en otros países de la Tríada para subsanar las carencias funcionales propias, y de esa manera poder sobrevivir y desarrollarse en su propio país. Estos consorcios se forman para compartir o intercambiar ciertas actividades *aguas arriba* y para mantenerse informado acerca de compañías líderes; en muy pocas ocasiones los consorcios incluyen toda una gama de actividades de producción, venta y marketing (OHMAE, 1991; 155).

La gestión del consorcio es una tarea compleja, con problemas muy peculiares a los que debe hacer frente el administrador del proyecto (EVAN y OLK, 1990):

- La aportación de personal al consorcio por las empresas miembros entraña dificultades. Por ejemplo, enviar personal al consorcio de I+D es la forma más fácil de hacerse con los resultados del consorcio. Ahora bien, las empresas no siempre aportan los profesionales más cualificados, ya que los necesitan para otros proyectos particulares con lo que la efectividad del consorcio disminuye.
- Las contribuciones iniciales de los socios al consorcio pueden ser desiguales, lo que dificulta las negociaciones para futuras aportaciones.
- El reclutamiento de nuevos miembros para sustituir a los que abandonan dependerá, no de los informes acerca de lo que el consorcio hace, sino de la capacidad de convicción acerca de las ventajas del consorcio.
- Los miembros pueden tener diferentes derechos de propiedad. Dos ejemplos:
  - cada miembro tiene un voto y la jefatura es rotada entre los miembros, y b) cada miembro del directorio tiene un voto, los asociados tienen un voto por cada tres y los de apoyo un voto para todos (el peso diferente que tiene cada tipo de votos se fundamenta en la aportación realizada por cada socio al consorcio).

Los diferentes intereses de los socios dificultan la gestión y la distribución del output del consorcio. En el caso de consorcios de investigación, la actividad del consorcio puede rivalizar con la investigación interna de las empresas miembro. Otras veces, los miembros no tienen la suficiente paciencia para esperar a los resultados del consorcio.

Las empresas tienen que analizar con quiénes deben formar consorcios. Según OHMAE (1991; 156) los miembros del consorcio no deben estar próximos y menos pertenecer al mismo país de la Tríada y tampoco deben desarrollar su actividad en la misma industria. Los enemigos distantes pueden llegar a ser buenos

amigos, en tanto los primos cercanos pueden ser enemigos (figura 7.1). Esto se puede comprobar en los fracasos de la mayoría de las fusiones de empresas multinacionales: se trató de nexos entre compañías similares que acabaron odiándose unas a otras. No pudieron funcionar como socios porque eran vecinas y cercanas y sus negocios se parecían demasiado. La regla empírica más útil para formar consorcios es que trate de maximizar la contribución a los costes fijos críticos (OHMAE, 1991; 157).

*Figura 7.1.*  
CONSORCIOS/SINDICACION (OHMAE, 1991; 157)

Ubicación física	Lejana	Puede ser amigo	?
	Cercana	Enemigo	Aliado
		Similar	Diferente
Negocio del socio			

## 7.2. Formas legales de agrupación

Las agrupaciones europeas de interés económico, las agrupaciones españolas de interés económico y las uniones temporales de empresas son asociaciones<sup>1</sup> que no anulan, sino que respetan la actividad separada de los miembros con la finalidad de complementarla y fomentarla. En este sentido, cabe decir que tanto las agrupaciones como las uniones desarrollan una actividad auxiliar. Para caracterizar el rango básico de la agrupación cabría hacer las siguientes puntualizaciones (PAU, 1991):

(1) La Agrupación Europea de Interés Económico (AEIE) se rige por el Reglamento (CEE) número 2137/85 del Consejo, de 25 de julio de 1985. A la Agrupación de Interés Económico (AIE) se le aplica la Ley 12/1991, de 29 de abril. Finalmente, a las Uniones Temporales de Empresas se les aplica la Ley 18/1982, de 26 de mayo.

1. La actividad de la agrupación debe estar vinculada o relacionada con la actividad de los miembros.
2. Auxiliar no quiere decir necesariamente accesoria o complementaria, por lo que la agrupación puede dedicarse a coordinar la actividad principal o única de sus miembros.
3. La agrupación no puede reemplazar la actividad de sus miembros.
4. El carácter auxiliar impide también que la agrupación dirija o controle actividades de sus socios o terceros.

### 7.2.1. Agrupación de Interés Económico

Sin perjuicio de las disposiciones del Reglamento de la Comunidad Europea relativo a la constitución de una Agrupación Europea de Interés Económico (AEIE), la ley aplicable será la Ley interna del estado de la sede establecida por el contrato de la agrupación. La Ley española de Agrupación de Interés Económico (AIE) aspira a regular tanto la figura europea como la española, estableciendo, en los límites permitidos por el Reglamento Comunitario, el carácter supletorio de la figura española respecto a la europea.

La Ley española trata de mantener el máximo paralelismo con la agrupación europea, procurando la unidad de tratamiento en sus rasgos esenciales. Las principales líneas que forman la estructura de la agrupación europea son mantenidas en la AIE española: capacidad de adaptación a las necesidades económicas de cooperación, carácter auxiliar y abierto, responsabilidad solidaria e ilimitada de los socios y régimen fiscal de imputación individual a los miembros.

Los sujetos que pueden constituir una agrupación de interés económico son personas físicas o jurídicas que desempeñen actividades empresariales, incluidos los organismos científicos de carácter público o semipúblico.

El reglamento comunitario exige un número mínimo de dos miembros. La Ley española guarda silencio sobre el número mínimo, pero es evidente que basta también con dos.

Frente al legislador comunitario, que mantiene un rígido sistema de inscripción constitutiva, la agrupación española tiene personalidad jurídica antes de la inscripción; aún antes de acceder al Registro, la agrupación celebra contratos —los administradores actúan en nombre de ella— y responde solidariamente con los administradores.

La agrupación se caracteriza por su flexibilidad. Los miembros, salvo exigencia contractual, no están obligados normativamente a realizar aportaciones de capital o a satisfacer cuotas. El capital, si existe, carece de rigidez y de función de garantía; también es flexible, ya que son posibles reducciones y repartos o aumentos cuando convengan y, en todo caso, es ineficaz como límite de responsabilidad.

La no exigencia de un capital mínimo, ni siquiera la obligatoriedad de que la agrupación haya de contar con capital propio, hace completamente razonable la determinación de responsabilidad ilimitada para los miembros; de otra forma éstos desviarían gastos sin ofrecer garantías a terceros por las deudas derivadas de los mismos.

La posición de miembro de una agrupación se caracteriza por una rigurosa responsabilidad y una marcada individualidad. La responsabilidad de los miembros es personal y solidaria, y también subsidiaria. La individualidad se manifiesta en la unanimidad para la adopción de acuerdos, el acceso de otro miembro o la separación, y para el cambio de domicilio.

La agrupación no podrá, por sí misma, ejercer, frente a terceros, una profesión liberal. No obstante, la agrupación puede ser empleada por los profesionales para dotarse de medios materiales o de servicios que redunden en beneficio común, si a través de esos servicios se produce una captación de clientela; quien ha de actuar profesionalmente con ella no es la agrupación —sus representantes—, sino los profesionales mismos que la integran.

La legislación española establece la sujeción supletoria al régimen de sociedad colectiva. A pesar de esta aproximación, la distancia sigue siendo notable: la finalidad esencial de la agrupación —facilitar la actividad de los miembros— es contraria a un rasgo básico de la sociedad colectiva: la prohibición impuesta a los socios de hacer operaciones mercantiles que pertenezcan a la especie de negocios a que se dedique la compañía; en puntos de menor relieve existe también diversidad de régimen: en la sociedad colectiva todos los socios son, en principio, administradores —todos tendrán la facultad de concurrir a la dirección y manejo de los negocios comunes (art. 129 del Código de Comercio)—, mientras que en la agrupación de interés económico la administración corresponde a una o varias personas designadas en la escritura de constitución o nombradas por acuerdo ente los socios; la sociedad colectiva ha de actuar bajo una denominación subjetiva (art. 126 del Código de Comercio), mientras que la agrupación puede adoptar una denominación objetiva; en la sociedad colectiva, la quiebra de un socio origina la disolución de la sociedad, efecto que no se produce en la agrupación, que subsiste a pesar de ella; la llamada contaminación de la quiebra se excluye expresamente en la agrupación: la quiebra de la agrupación no se extenderá a sus socios (PAU, 1991; 18).

La repercusión fiscal tendrá lugar de forma fraccionada (después del reparto del gasto o del beneficio entre los miembros), conforme a la legislación tributaria de cada estado.

En la denominación de la agrupación debe figurar necesariamente la expresión *Agrupación de Interés Económico* o las siglas AIE.

### 7.2.2. Unión Temporal de Empresas

La Unión Temporal desarrolla también una función colaboradora entre empresas, con una vinculación exclusivamente contractual. Las uniones temporales de em-

presas no dan lugar a un ente nuevo, por lo tanto carecen de personalidad jurídica, tampoco es necesaria su inscripción en el Registro Mercantil. La finalidad de la unión es organizar el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro, que ha de llevarse a cabo conjuntamente.

La carencia de personalidad jurídica de la unión temporal debe relacionarse con el régimen del nombre y de la representación. La unión debe actuar con una denominación o razón propia, de compleja composición, que no es aquí signo de unificación subjetiva, sino un medio de simplificar la contratación, dada la convergencia de intereses de los empresarios agrupados. Sin embargo, la representación —que corresponde al gerente, que ha de ser único— no lo es de la unión —que carece de personalidad jurídica—, sino de los empresarios agrupados; de ahí que la Ley exija que el gerente tenga poderes suficientes *de todos y cada uno de los miembros*. Los contratos los celebra en nombre de la unión, pero las obligaciones y la correspondiente responsabilidad las contraen los empresarios agrupados —no hay responsabilidad, siquiera en primer grado, de la unión, sino que los miembros responden de manera solidaria e ilimitada (PAU, 1991)—.

## 8. JOINT VENTURE

1. Introducción
2. Tipos de joint venture
3. Análisis del contrato de joint venture

### 8.1. Introducción

La joint venture (Empresa Conjunta o Empresa Mixta) es una forma clásica de cooperación industrial mayoritariamente utilizada por las empresas, como lo ponen de manifiesto las múltiples investigaciones realizadas<sup>1</sup>. Por ejemplo, de un total de 1.144 acuerdos analizados, GHEMAWAT, PORTER y RAWLINSON (1986) encontraron que el 41 por ciento correspondía a joint ventures, le seguían las licencias con un 16 por ciento y los suministros con el 12 por ciento; otros autores llegan a conclusiones similares.

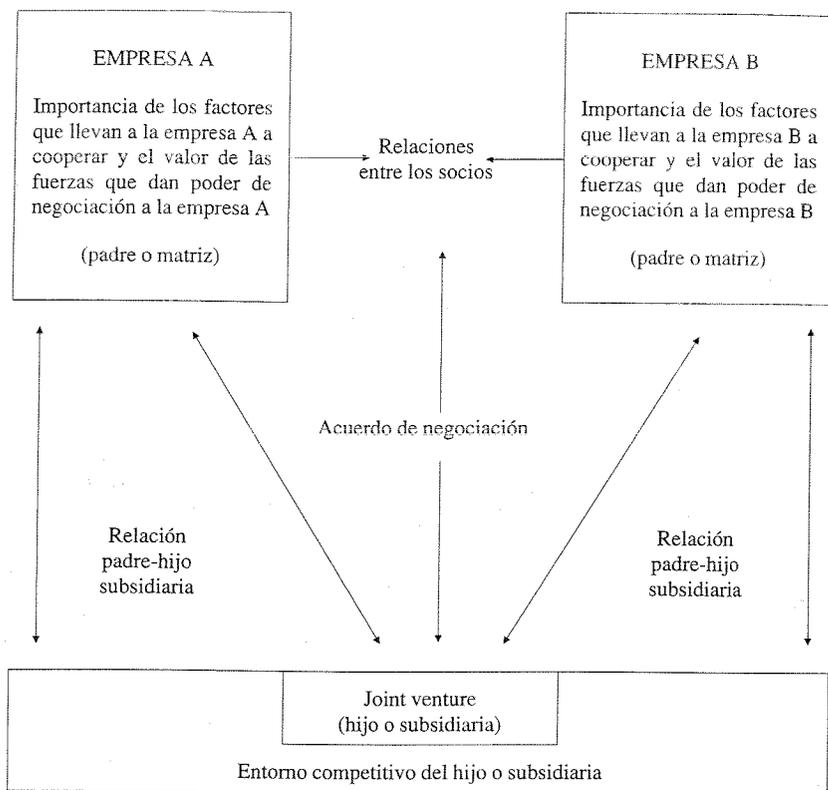
Una joint venture es una nueva sociedad (hijo o subsidiaria) creada por dos o más sociedades (padres o matrices) que, aunque con personalidad jurídica independiente, desarrolla una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias (figura 8.1). Esta forma de cooperación supone, durante un periodo de tiempo no muy corto, la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios por dos o más entes jurídicamente independientes e interesados en crear una empresa cuya actividad potencie sus estrategias competitivas.

En la creación de la joint venture se cumplen, pues, las siguientes condiciones:

1. La joint venture está controlada por las empresas matrices, que son independientes entre sí.
2. La joint venture se configura con personalidad jurídica propia y existe como un negocio separado de sus matrices.
3. Cada matriz hace una contribución sustancial a la joint venture, también asume los beneficios compartiendo los riesgos y costes del fracaso.

(1) Una primera versión de este capítulo fue presentada en el II Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas

**Figura 8.1**  
RELACIONES ENTRE LAS EMPRESAS MATRICES PARA CREAR UNA  
JOINT VENTURE (HARRIGAN, 1985; 50)



4. La joint venture puede realizar diferentes actividades como fabricación, venta e investigación y desarrollo conjuntos.
5. Las empresas matrices realizan actividades conjuntas, incluso cuando sean competidores directas en el mercado, y planifican una cooperación a largo plazo. En consecuencia, la joint venture cuyos socios únicamente aportan recursos financieros, sin participar directamente en las decisiones estratégicas, no será considerada un acuerdo de cooperación, ya que se asemeja más a una inversión financiera donde las empresas persiguen exclusivamente obtener una rentabilidad (HARRIGAN, 1985; 3).

## 8.2. Tipos de joint venture

Existen varias tipologías de joint ventures, si bien las dos más conocidas son las establecidas en función de la estructura de propiedad y la nacionalidad de los socios.

### 8.2.1. En la función de la estructura de propiedad

En función del control ejercido por cada una de las empresas matrices, KILLING (1982) distingue tres tipos de joint venture:

**Dominante:** Uno de los socios tiene mayor poder que el resto o una posición dominante sobre los demás. Es indispensable en joint ventures internacionales, cuando la empresa multinacional se ve obligada a tomar un socio mayoritario en respuesta a presiones del gobierno local. También es corriente cuando uno de los socios tiene una posición económica muy fuerte: una empresa multinacional y una pequeña empresa de alta tecnología.

**Compartida:** El poder de los socios se encuentra equilibrado. Resulta apropiada para socios con recursos complementarios.

**Independiente:** Los socios no intervienen en la gestión de la sociedad. Aunque aparentemente la joint venture es una empresa independiente, en la práctica, normalmente, las empresas matrices no dan autonomía a la joint venture e interfieren en su gestión (OHMAE, 1991).

La literatura acerca de la tipología de joint venture que resulta más eficiente es contradictoria. Así, KILLING (1982) sustenta que las joint ventures compartidas ofrecen peores resultados que las dominantes, pero el mejor nivel de actuación corresponde a las independientes. No obstante, HOLTON (1981) considera que los intentos de una de las partes de retener un control centralizado es una de las principales razones del fracaso de las joint ventures. TOMLINSON (1970) también sostiene que el control dominante no es un requisito necesario para el éxito, al tiempo que sugiere que compartir la responsabilidad conduce a unos mejores resultados. Finalmente, la investigación de JANGER (1980) no identifica una estructura de propiedad que destaque sobre las demás.

A pesar de existir cierta correlación entre la participación en el capital y el control de la nueva sociedad (KOGUT, 1988), la tendencia actual es ir hacia una joint venture compartida. La razón es simple, la joint venture sólo es estable si los socios que la crean desean su continuidad. Si uno de los socios, aunque sea minoritario, la abandona desaparecerá. En consecuencia, la mayoría del capital no dará mayor poder de negociación a la empresa que lo posea, sino que éste ha de ser compartido y negociado entre las empresas matrices.

## 8.2.2. En función de la nacionalidad de las empresas partícipes

La joint venture puede ser utilizada tanto para penetrar en el mercado de un país como para restringir la competencia, entre otros fines. El alcanzar uno u otro objetivo puede depender de la nacionalidad de las empresas matrices.

### 8.2.2.1. Joint ventures nacionales

Las joint ventures nacionales son las que se realizan entre socios con idéntica nacionalidad y dentro de su país de origen. Aunque con escaso éxito, son varias las razones que se utilizan para intentar explicar la creación de estas empresas: limitación de la competencia, diversificación, compartir know how y sustituir la actividad de I+D interna.

La limitación de la competencia fue una de las primeras razones que se utilizaron para explicar la creación de joint ventures. La mayoría de las empresas que crean joint ventures mantienen relaciones horizontales, por lo que la joint venture elimina algunos de los efectos de la competencia. En este sentido, BOYLE (1968) descubre que las joint ventures tienden a estar relacionadas horizontalmente o verticalmente con las actividades de las empresas matrices, quienes, a su vez, producen y venden productos similares. No obstante, el Tribunal Comunitario de Defensa de la Competencia se encarga de vigilar los acuerdos que infringen la competencia perjudicando a los clientes, lo que restringe la importancia de este objetivo.

En cuanto a la procedencia de las empresas matrices, algunos investigadores encontraron que la mayoría de joint ventures fueron creadas por empresas de la misma industria, o por aquéllas que mantenían una relación comprador-vendedor. En este sentido, FUSFELD (1958; 581) encuentra que las joint ventures formadas por empresas de la misma industria tienen por objeto desarrollar alguna actividad aguas arriba, mientras que las realizadas por empresas de diferentes industrias persiguen la diversificación o la realización de actividades aguas abajo.

Las joint ventures siguen modelos de interdependencia de recursos. Es decir, si una empresa A tiene relaciones con la empresa B perteneciente a otra industria, es probable que la empresa A tienda a formar una joint venture con alguna empresa que desarrolle actividades en la misma industria que la empresa B (PFEFFER y NOWAK, 1976; 409).

En un mercado concentrado (con pocos competidores) las empresas tienden a formar joint ventures con los proveedores. Igual ocurre en las industrias con un alto componente de costes en investigación y desarrollo, ya que suelen estar muy concentradas. No obstante, a las empresas intensivas en capital les es indiferente formar joint ventures con proveedores o con clientes (PFEFFER y NOWAK, 1976; 410).

Un caso particular lo constituye la joint venture creada por una empresa grande y otra pequeña. La gran empresa proporciona capital, canales de distribución y ser-

vicios; por contra, la pequeña empresa aporta tecnología avanzada que permite obtener un nuevo producto y un alto grado de compromiso empresarial. Ahora bien, los outputs de las joint ventures son mayoritariamente productos convencionales que se comercializan en mercados bien establecidos (PATE, 1969). Por su parte, BOYLE (1968; 85) encontró que la participación en la creación de joint ventures se incrementa a medida que aumenta la dimensión de la empresa.

### 8.2.2.2. Joint ventures internacionales

En las joint ventures internacionales los socios son de diferente nacionalidad, de modo que el socio local tiene el domicilio social en el país donde se va a instalar la joint venture. Esta forma de cooperación internacional ha sido ampliamente estudiada y existe por lo tanto una abundante literatura sobre ella.

#### 8.2.2.2.1. Joint ventures locales versus joint ventures globales

La empresa multinacional debe decidir entre formar una joint venture global con otra empresa multinacional para competir en el mercado mundial, o crear múltiples joint ventures con empresas locales para competir en cada país o región.

La alternativa elegida dependerá del resultado del análisis de algunas variables claves, como son: disponibilidad de recursos gerenciales, economías de escala, requisitos de adaptación del producto y de la comunicación, velocidad de respuesta de la competencia, poder de negociación, riesgo operativo e incertidumbre del mercado y del entorno (KLEIN y ZIF, 1992; 63).

La joint venture global favorece la concentración de los escasos recursos gerenciales en tareas concretas, al igual que permite alcanzar más fácilmente las economías de escala. En consecuencia, si la empresa dispone de abundantes recursos gerenciales o si las economías de escala no constituyen una ventaja competitiva, será preferible una joint venture local. Del mismo modo, si los productos y el mensaje emitido deben ser especificados para cada mercado, en virtud de los gustos y necesidades dispares de los clientes, la empresa multinacional preferirá una joint venture local.

Una empresa que posea un fuerte poder de negociación podrá imponer condiciones más favorables a sus socios potenciales, por lo que preferirá joint ventures locales. Así mismo, un riesgo elevado y un entorno incierto favorecen la diversificación y, por tanto, las joint ventures locales. Por último, una joint venture global permitirá reaccionar más rápidamente ante los cambios del mercado, al realizarse la coordinación y toma de decisiones más fácilmente, aunque sólo sea por el menor número de empresas implicadas.

#### 8.2.2.2.2. Fuerzas del entorno

Las fuerzas del entorno que impulsan la creación de joint ventures internacionales son fundamentalmente tres: persuasión o legislación del gobierno, necesidades de las aptitudes del socio y necesidades de atributos y activos. Estas fuerzas,

como se muestra en la figura 8.2, difieren en su importancia según los socios pertenecan a países industrializados o en vías de desarrollo (KILLING, 1982; BEAMISH, 1985).

*Figura 8.2*  
**FUERZAS DEL ENTORNO QUE IMPULSAN LA CREACIÓN DE UNA JOINT VENTURE (BEAMISH, 1985; 14)**

MOTIVO	(a) PAÍSES DESARROLLADOS (%)	(b) PAÍSES MENOS DESARROLLADOS (%)
Persuasión/legislación gubernamental	17	57
Necesidad de aptitudes	64	38
Necesidad de atributos o activos	19	5

(a) Muestra de 34 joint ventures analizadas por Killing (1983)  
(b) Muestra de 66 joint ventures analizadas por Beamish (1985)

Las joint ventures de los países en vías de desarrollo padecen una inestabilidad mayor que la de los países desarrollados; las internacionales sufren una mayor tasa de mortalidad que las nacionales. De otro lado, las que cuentan con socios del sector público tienen una mayor incidencia de fracasos que las que se establecen con empresas locales del sector privado (YOUNG, HAMILL, WHEELER y DAVIES, 1991; 362).

Persuasión o legislación del gobierno. En las décadas de 1960 y 1970 disminuyó el poder de negociación de las multinacionales con los gobiernos locales. Muchos países de desarrollo introdujeron leyes que prohibían la instalación de empresas extranjeras en sus mercados, salvo si se asociaban con empresas locales. Incluso aquellas que ya estaban funcionando en el país eran requeridas a reducir su capital a una posición minoritaria a lo largo de un periodo o, en algunos casos, de manera casi inmediata. Por ejemplo, en 1973 el Gobierno de la India introdujo una Ley de Ordenación de Moneda Extranjera que exigía, a las multinacionales localizadas en sectores no prioritarios, reducir su participación en el capital a un 40% o menos. Aunque la UNCTC (1987) sugiere que este tipo de reglamentaciones ha reducido el flujo de inversión directa hacia esos países, también es cierto que ha animado a muchas empresas multinacionales a crear joint ventures con empresas locales. El 57 por ciento de las joint ventures con empresas de países en vías de desarrollo fueron creadas por esta razón, mientras que en los países desarrollados sólo se produjeron en el 17 por ciento de los casos (BEAMISH, 1985).

En algunos países, se dan contratos de *extinción* (que pueden denominarse contratos de *absorción* desde el punto de vista del país receptor) que reducen la participación inicial de la empresa multinacional en la joint venture, siendo adquiri-

da progresivamente por uno o más socios locales. Al final del proceso, la multinacional puede mantener una participación minoritaria, o no mantener ninguna participación, aunque es probable que siga relacionada con el socio local mediante un contrato de licencia, de gestión u otros acuerdos contractuales (YOUNG, HAMILL, WHEELER y DAVIES, 1991; 44).

Necesidad de las aptitudes del socio. Las multinacionales reconocen que las empresas locales pueden aportar a la joint venture un conocimiento profundo del complejo y volátil mundo de la economía, política y cultura locales. Además, el socio local estará en mejor posición que una empresa multinacional para tratar con el gobierno huésped y obtendrá un mayor beneficio de las reglamentaciones locales. Sólo el 38 por ciento de las joint ventures con empresas en países en vías de desarrollo atienden a esta razón, frente al 64 por ciento de las empresas en países desarrollados (BEAMISH, 1985).

Necesidad de atributos o activos. La globalización de los mercados requiere que las empresas sean cada vez más eficaces y eficientes para competir en el mercado mundial. Este hecho favorece la creación de joint ventures que permitan a las empresas matrices expandir sus capacidades y acceso a los mercados. Los activos incluyen financiación o patentes, mientras que los atributos están relacionados con el uso o fabricación de ciertos productos. Es de suponer que pocas empresas en países en vías de desarrollo posean atributos o activos que demanden las empresas multinacionales. De ahí que sólo el 5 por ciento de las joint ventures con empresas de países en vías de desarrollo se crearan por esta razón. En los países desarrollados el porcentaje alcanzó el 19 por ciento (BEAMISH, 1985).

La figura 8.3 recoge una lista más extensa de factores que han contribuido al empleo de las joint ventures.

### 8.2.2.2.3. Objetivos de los integrantes de la joint venture

Al tener el gobierno local y los socios de la joint venture intereses contrapuestos, resulta importante reconocer las diferencias en sus objetivos con el fin de dar los pasos necesarios para reconciliarlos (figura 8.4). Tener en cuenta al gobierno obedece a su protagonismo en la creación de joint ventures internacionales, como puso de manifiesto JANGER (1980), entre otros muchos investigadores, al descubrir en su muestra que aproximadamente la mitad de las joint ventures eran el resultado del requerimiento del gobierno huésped.

Las razones del socio internacional para crear una joint venture son (DATTA, 1988; 80): entrar en nuevos mercados, compartir y evitar riesgos económicos y políticos (expropiaciones y nacionalizaciones), mantener buenas relaciones con los gobiernos, aprovechar determinados contratos y lograr sinergias.

Entre los objetivos del socio local tenemos: acceso a una tecnología que le sería difícil desarrollar o comprar; acceso a técnicas de gestión, como el control de calidad; aprovechar la marca y nombre comercial del socio internacional y, finalmente, lograr un mayor crecimiento y diversificación.

Figura 8.3

### FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL CRECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD DE LAS JOINT VENTURES (UNCTC, 1987; 13)

- Legislación gubernativa, especialmente en países anfitriones en vías de desarrollo, que exija participación local en el capital social.
- La creciente participación de las pequeñas y medianas empresas en el comercio internacional, con joint ventures que se emplean para reducir las inversiones y los riesgos asociados con la expansión internacional.
- Una mayor diversidad en la distribución de países de origen de las empresas multinacionales y la mejor disposición de estas empresas no norteamericanas para entrar a formar parte de joint ventures.
- Los crecientes costes del desarrollo tecnológico, con joint ventures que se emplean para reducir los riesgos y los costes de la I+D.
- La creciente intensidad de la competencia, que recurre al empleo de joint ventures por razones estratégicas o competitivas.

El gobierno persigue, entre otros, los siguientes objetivos: incremento del empleo local, sustitución de importaciones, transferencia de tecnología y minimización del control extranjero sobre la industria local.

#### 8.2.2.2.4. Contribuciones de las partes

Los socios multinacional y local tienden a aportar a la joint venture recursos complementarios, para aprovechar todas las sinergias posibles. De hecho, la contribución del socio local es una consecuencia de la razón por la que la empresa multinacional decidió crear una joint venture en lugar de una filial de propiedad total.

El socio internacional aporta tecnología de producción, know how, patentes, capacidades de marketing y experiencia internacional en el mundo de los negocios. Entre las principales aportaciones del socio local se encuentran capital, instalaciones, canales de distribución, administradores nativos, conocimiento del entorno local y del país, relaciones con el gobierno y las instituciones financieras, conocimiento de los proveedores y de los sindicatos (figura 8.5).

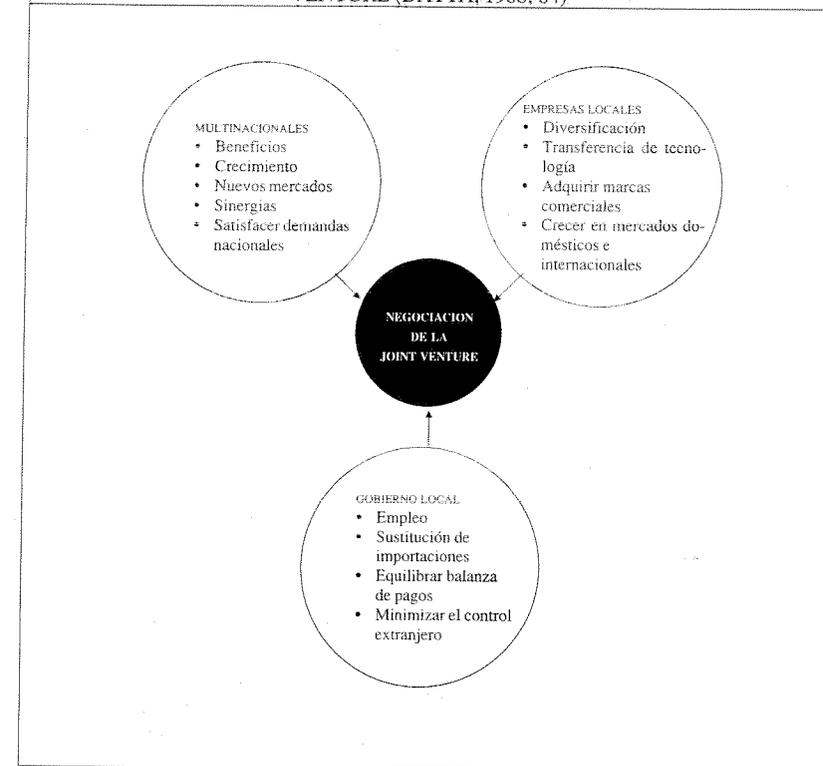
El gobierno generalmente aporta subvenciones y deducciones fiscales y, en algunos casos, contribuye mediante expropiaciones a la localización del emplazamiento para la fábrica.

#### 8.2.2.2.5. Joint venture versus filial

Los años sesenta se caracterizaron por el predominio de la empresa de propiedad total (filial). En el comienzo de los setenta se intensifica el uso de las joint ventures, tendencia que aumentó en los ochenta (GOMES-CASSERES, 1989; 17).

Figura 8.4

### OBJETIVOS DE LOS PARTICIPANTES EN LA FORMACION DE LA JOINT VENTURE (DATTA, 1988; 84)



La utilización de la joint venture para entrar en un mercado es contemplada por algunos investigadores como una opción de second best. Compartir recursos y habilidades puede ser arriesgado debido, principalmente, a la posibilidad de comportamientos oportunistas de los socios. De ahí que las empresas consideren el control total de la subsidiaria la opción más adecuada. La evidencia empírica no respalda una relación causal entre el control (resultado de una propiedad 100 por cien) y la rentabilidad. Además, existen varias maneras de ejercer el control sin necesidad de poseer el 100 por cien del capital. Por ejemplo, cuando se posee la propiedad y exclusividad de la actividad básica en la cadena de valor del producto.

Una empresa dará mayor importancia a la propiedad total o única cuando posee mayor experiencia en operaciones internacionales, mayores habilidades o cuando el mercado extranjero ofrece un gran potencial a largo plazo (AGARWAL y RA-

*Figura 8.5*  
**JERARQUÍA DE LAS CONTRIBUCIONES DE LOS SOCIOS LOCALES A LA JOINT VENTURE (UNCTC, 1987; 18)**

POSICIÓN	CONTRIBUCIÓN
1	Conocimiento de la situación política, la economía y las costumbres del país
2	Gestión general
3	Acceso a los mercados para los bienes producidos en el país
4	Personal y experiencia en marketing
5	Capital local
6	Contactos y relaciones con los gobiernos de los países anfitriones
7	Instalaciones, fábricas y terrenos de los socios locales
8	Capacidad para reclutar mano de obra local y tratar con los sindicatos
9	Acceso a los materiales locales
10	Acceso a las instituciones financieras locales

MASWAMI, 1992; 69). También resulta prioritaria la propiedad total si la empresa basa su estrategia en técnicas de marketing, productos innovadores o de alta calidad, racionalización de la producción, activos intangibles, control de las fuentes de materias primas y desarrollo de una estrategia global (PORTER y FULLER, 1988. GOMES-CASSERES, 1989). Igual ocurre si la empresa es intensiva en investigación, posee las más modernas tecnologías o las tecnologías se habían transferido pocas veces con anterioridad (DAVIDSON y MCFETRIDGE, 1985). Las empresas operan en el extranjero por medio de filiales, para proteger sus conocimientos tecnológicos. La joint venture complica la estrategia de la empresa multinacional. Es de suponer que los socios locales estarán interesados sólo en la planificación específica para la región o país, sin importarle la estrategia global integrada de la empresa multinacional. En este sentido, conviene destacar que las subsidiarias son más exportadoras que las joint ventures, al estar más integradas en la estrategia global de la multinacional, sobre todo las subsidiarias más jóvenes (CHOWDHURY, 1992).

La empresa multinacional es más propensa a participar en joint ventures con socios locales si los mercados están socioculturalmente alejados, no posee recursos suficientes, persigue adaptar sus productos a los mercados locales, puede mantener el control de todas las etapas verticales de su industria mediante el dominio de una etapa, tiene una necesidad excepcional de dispersar el riesgo de expansión a nuevos mercados, se enfrenta a restricciones legales, compite en entornos in-

ciertos<sup>2</sup> y tiene poca experiencia en negocios internacionales (PORTER y FULLER, 1988. GOMES-CASSERES, 1988, 1989. AGARWAL y RAMASWAMI, 1992).

La joint venture presenta una serie de ventajas y desventajas en relación con la creación de filiales (SCHILLACI, 1987; 61). Entre las ventajas tenemos: proceso de creación más rápido, más flexibilidad, menos riesgos, acceso a recursos no disponibles internamente o no disponibles en el mercado, costes más bajos, menos compromiso, más concentración en las actividades clave, acceso a recursos que no son transferibles y más efectos sinérgicos.

Las principales desventajas son: información limitada, conflictos de control, mayores costes de transacción, cambios en las actitudes, capacidades y objetivos de los socios, falta de sinceridad entre las partes para desarrollar un comportamiento cooperativo, diferentes estilos directivos, falta de disponibilidad a compartir capacidades y actitudes internas, no materialización de los recursos necesarios e interés limitado de cada parte. Además, el uso del propio nombre en las joint ventures plantea una serie de problemas, entre los que cabe destacar: a) los trabajadores de la multinacional creen que es una subsidiaria y consideran que los beneficios deben ser consolidados y b) cuando desaparece la joint venture, el mercado lo puede interpretar como el cierre de una subsidiaria y la antesala de una crisis empresarial.

La propiedad total, contrariamente a la creencia habitual, tiene una longevidad inferior a la joint venture. En ambos casos, la longevidad ha declinado con el tiempo. La joint venture mayoritaria aparece como la forma más resistente de propiedad, experimentando la tasa de salida del mercado más baja, mientras que la igualitaria es la más inestable (CHOWDHURY, 1992).

Es más probable que una joint venture se convierta en subsidiaria que al revés, siendo las joint ventures mayoritarias quienes presentan una mayor tasa de conversión (CHOWDHURY, 1992). Este proceso de conversión se ve afectado por la incertidumbre del entorno. De acuerdo con los resultados de la investigación de GOMES-CASSERES (1988), las joint ventures creadas en las fases de mayor incertidumbre del entorno fueron sustituidas por filiales al 100 por cien en un porcentaje superior al de las joint ventures formadas en fases de menor incertidumbre.

### 8.3. Análisis del contrato de joint venture

El contrato de joint venture incluye una serie de cláusulas relativas a los compromisos adquiridos por los socios y a los procedimientos de información y control, entre otros (figura 8.6). No obstante, a la luz de la normativa de la competencia,

(2) Los periodos de mayor incertidumbre están caracterizados por cambios en la naturaleza de la competencia global y por cambios en las capacidades (tecnológicas, mercadológicas, etc) que necesita la empresa para competir.

el contrato entraña unas consecuencias que se deben examinar minuciosamente ya que, entre otras consideraciones y aunque no se explicita, la creación de una joint venture supone de manera implícita que las empresas matrices no competirán con la joint venture.

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

La joint venture debe ser un medio para mejorar la competencia lo que se puede comprobar de varias maneras, veamos tres casos:

- a) Los socios demuestran que uno o ambos habían abandonado la actividad objeto del acuerdo y que únicamente la retomarán dentro del contexto de la joint venture.

Figura 8.6

LISTA DE COMPROBACIÓN DE CLÁUSULAS DEL CONTRATO DE FORMACIÓN DE UNA JOINT VENTURE (UNCTC, 1987; 32)

- 1 Las principales metas de los socios
- 2 Sus aportaciones, responsabilidades y obligaciones
- 3 La participación de cada parte en el capital social
- 4 Los medios para la financiación de la empresa
- 5 Los productos, clientes y mercados que se van a atender
- 6 La composición del consejo de administración
- 7 Los procedimientos para la selección de los altos directivos y los mandos intermedios
- 8 Las disposiciones sobre formación técnica y acuerdos de gestión que puedan ser parte de la empresa mixta
- 9 Las cláusulas para la salvaguarda de patentes, marcas comerciales y secretos técnicos
- 10 Duración del acuerdo y formas de modificarlo
- 11 Procesos de gestión, incluida la planificación estratégica y operativa
- 12 Los sistemas de información y control
- 13 Las fuentes de aprovisionamiento de materias primas, bienes intermedios y componentes
- 14 Normas de contabilidad
- 15 Requisitos de información
- 16 La auditoría y revisión de estados financieros
- 17 Los medios de resolución de las disputas
- 18 Las normas de actuación relativas a la determinación y distribución de dividendos
- 19 Los procedimientos para la disolución de la asociación y la distribución de los activos

- b) Una o más de las empresas matrices desarrollan un potencial para la competencia que de otro modo no hubiera sido posible, y
- c) La joint venture reúne facultades y experiencias complementarias, posibilitando el aprovechamiento de sinergias que de otro modo no hubieran existido (BELLAMY y CHILD, 1992).

Es inherente a la constitución de una joint venture que las partes no compitan en la actividad de ésta. Además, en la mayoría de joint ventures las compañías matrices pierden autonomía en la toma de decisiones y, si la joint venture desarrolla actividades de investigación y desarrollo, las matrices se suelen obligar contractualmente a abstenerse de llevar a cabo investigación independiente o a ganar una ventaja competitiva sobre la otra en el ámbito de la investigación y desarrollo compartidos. Aún así, el acuerdo de joint venture, cuyo objetivo sea la investigación y desarrollo hasta la fase de aplicación industrial, no restringen por lo general el libre juego de la competencia (PICKARD, 1986; 129).

La joint venture de investigación puede abocar en un *efecto de grupo* en la competencia entre matrices, fomentando la cooperación en otras actividades. En lo referente a terceros la formación de una joint venture puede, por ejemplo, alterar la estructura del mercado haciendo más difícil la competencia. Además, la cooperación entre matrices disminuye su disposición para cooperar con terceros en un mismo ámbito. Por otra parte, la licencia en exclusiva de tecnología puede impedir la concesión de licencias a terceros. Hechos todos ellos que restringen la competencia y que deben ser analizados con detalle.

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

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

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

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

## DERECHOS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

---

1. La patente
2. Diseño
3. Know how
4. Marca

### 1. La patente

#### 1.1. Introducción

La patente es una forma de explicar por qué las empresas invierten en investigación y desarrollo aunque el resultado, una vez producido, esté disponible en cantidades ilimitadas y pueda ser utilizado por varias empresas sin que se desgaste.

La patente es un título de propiedad otorgado por el Estado que concede a su titular el derecho a la protección legal para excluir a personas no autorizadas, durante un número especificado de años, del empleo comercial de una invención tecnológica nueva y útil claramente identificada (MACHLUP, 1974; 665).

El derecho conferido por la patente es el derecho a impedir el uso a terceros, o sea, se trata de un derecho negativo que se concede sin la garantía del Estado y puede ser impugnado ante un tribunal. La patente no da derecho a ejecutar la invención; esta acción está sujeta a otras reglamentaciones (sanitarias, industriales, medio-ambientales, etc). Al igual que los derechos emanados de otros títulos de propiedad, los derechos conferidos por la patente son transmisibles y, por tanto, la patente se puede vender, enajenar, usar como aval, etc. También es posible otorgar varios tipos de licencia.

Una patente conlleva dos características íntimamente relacionadas, de un lado, el propietario de la patente tiene derecho a explotarla económicamente durante un tiempo determinado; de otro, para conseguir la concesión de la patente es necesario que la invención objeto de la misma sea descrita en términos tales que, cualquier profesional en la materia de que se trate, sea capaz de entenderla y ponerla

en práctica. La patente requiere actividad inventiva e implica manifestación pública, novedad y aplicación industrial y concede un monopolio a su titular durante un determinado periodo de tiempo y para un ámbito territorial concreto, pudiendo defenderse de cualquier acto que viole su derecho exclusivo.

Desde el punto de vista del titular, una patente sirve, entre otras cosas, para comercializar en exclusiva un producto en el mercado, obtener unos ingresos por la licencia o venta y crear barreras de entrada tecnológicas en un sector.

La patente cumple igualmente con una función de información, ya que las invenciones patentadas son objeto de varias descripciones y publicaciones para lograr una difusión del conocimiento. La información sobre patentes es sumamente importante por el volumen de publicaciones que existe y el amplio contenido de cada descripción, la rapidez de su publicación y, a veces, son la única fuente de información sobre determinado tema. Se estima que el 70 por ciento de la información publicada en patentes no aparece publicada en otro tipo de fuentes de información hasta cinco años después, si es que llega a publicarse. Así, por ejemplo, los descubrimientos de KARL ZIEGLER sobre polimeración de ofelinas, que le valieron el premio Nobel de Química en 1963, se publicaron en forma de patentes desde 1953 a 1960 y sólo a partir de este año empezaron a aparecer en forma de artículos de investigación.

Las patentes también son útiles a los competidores, al permitir obtener información gratuita sobre los avances tecnológicos y, por deducción, sobre los posibles mercados donde competirá el titular de la patente.

En los países industrializados el número de patentes solicitadas por cada dólar gastado en investigación y desarrollo y por cada científico e ingeniero tiende a disminuir. Esta disminución se podría interpretar en el sentido de que se está creando menos conocimiento o que se han agotado las posibilidades de nuevos descubrimientos. Aunque también podría indicar que está decayendo la predisposición a patentar porque las empresas estiman que las patentes ofrecen cada vez menos protección y, en su lugar, recurren al marketing y a las ventajas de ser las primeras en comercializar un invento (BADARACCO, 1992; 2).

## 1.2. Justificación de un sistema de patentes

Las patentes comenzaron como un medio para facilitar la transferencia de tecnología entre países, lo que motivó a un gran número de estados a crear el Convenio de París de 1883, que fue único en su tiempo (BOULON, 1990; 41). No obstante, un sistema de patentes beneficia al inventor permitiéndole obtener unos beneficios monopolistas y también beneficia a la sociedad al contribuir a una rápida difusión de la tecnología.

Las patentes otorgan al inventor un monopolio temporal que le sirve de incentivo (o recompensa) para descubrir su secreto a la sociedad. El monopolio permite

una producción reducida a unos precios más elevados de lo que serían si los inventos fueran utilizados en condiciones de competencia perfecta, por lo tanto facilita la recuperación de las inversiones en investigación y la obtención de unos beneficios extraordinarios que representan el premio por el riesgo (SCHERER, 1981). Si no existiera una protección legal y los inventos pudieran ser copiados rápidamente por cualquier competidor, los precios de la innovación caerían rápidamente al nivel próximo a los costes de producción con lo que el inventor ni siquiera podría recuperar la inversión realizada.

La divulgación del invento a través del sistema de patentes puede inducir a los competidores a realizar imitaciones creativas, es decir, a tratar de inventar en torno a la patente buscando productos y procesos sustitutivos. Una revelación pronta puede proporcionar nuevas ideas a otros inventores, no para desarrollar técnicas alternativas de fabricación de los mismos productos, sino para productos y procesos enteramente diferentes, quizás en distintas industrias. Además, la difusión de la tecnología mediante las descripciones de las invenciones sirve para ampliar el conocimiento y el interés por los temas técnicos en general. Algunas invenciones se revelan mediante su publicación en revistas técnicas o mediante patentes registradas varios años antes de su primer uso, mientras que sin patentes esas invenciones podrían sólo ser conocidas cuando los productos para los que se usan alcancen el mercado (MACHLUP, 1974; 669).

La patente como alternativa para la difusión de los conocimientos tiene su apoyo en un estudio estadístico de patente colectiva, que mostró que las empresas desprovistas de derechos de patente por juicios para la defensa de la competencia redujeron su relación de patentes con respecto a las empresas no afectadas. Así, el sistema de patentes probablemente fomenta más la revelación de lo que sería de otra manera. En definitiva, la estimulación de la invención y desarrollo de nuevos productos y procesos es, sin duda, el beneficio más importante esperado del sistema de patentes. Por ello la sociedad paga un precio: el poder monopolístico conferido por los derechos de patente (SCHERER, 1981; 100).

### 1.2.1. Críticas al sistema de patentes

La patente puede restringir el uso de la tecnología. Por ejemplo, cuando los científicos de Du Pont inventaron el nylon, no se limitaron a patentar la composición básica de los superpolímeros y el proceso para producirlos, sino que investigaron la serie completa de variaciones moleculares con propiedades potencialmente similares al nylon, cubriendo sus descubrimientos con cientos de patentes para evitar a otras empresas el desarrollar un sustituto efectivo. Cuando una empresa llega a dominar un campo mediante la acumulación de una masiva cartera de patentes, no solamente impide a las rivales operar, a no ser con su aquiescencia, sino que también se convierte en el comprador lógico de los nuevos conceptos relacionados y patentados por investigadores independientes. Así, en cierto punto, el proceso de acumulación de patentes forma un efecto de bola de nieve (SCHERER, 1981; 108).

Las empresas pueden no explotar determinadas patentes por razones estratégicas, como las ya apuntadas, o económicas, al satisfacer una demanda muy pequeñas del mercado, lo que provoca que resulte ineficiente su uso. En algunos países, entre ellos España, este problema se soluciona con la licencia obligatoria pero, aún así, se tardan varios años en comercializar la patente.

La patente se otorga a una persona (física o jurídica). Sin embargo, el desarrollo de la tecnología es un proceso acumulativo que permite que un individuo se inspire libremente en las ideas de otros, del pasado y del presente; por lo tanto, el afortunado que da el toque final a un nuevo arte no puede reclamar derechos en exclusiva para su idea, a menos que devolviera primero todo lo que debe a los demás, lo que evidentemente resulta imposible (MACHLUP, 1974; PENROSE, 1981). Si solamente se le remunera a él, sin que obtengan nada los que han preparado el camino, la solución no parece justa.

Si la patente es una recompensa que otorga el Estado a la persona que desarrolla un invento, resulta injusto que un científico que realiza un descubrimiento fundamental adelantándose incluso a su tiempo deba contentarse con un poco de gloria, mientras que otro que inventa un artefacto ingenioso que la sociedad demanda en gran escala recibe millones. El monopolio temporal que crea la patente sólo afecta a los inventos que tienen aplicaciones comerciales inmediatas no así a los descubrimientos científicos que, a veces, han de esperar muchos años para poder ser aplicados comercialmente. Por lo tanto, el precio de un monopolio como medida de la utilidad de un invento es extremadamente artificial y limitado. El precio simplemente mide cuánto está dispuesto a pagar el cliente por el producto, en las condiciones existentes de distribución de ingresos, gastos, sustitutos y acuerdos institucionales (PENROSE, 1981; 50).

También puede ocurrir que dos científicos descubran simultáneamente un invento y no se puede sostener que uno sea declarado primero y se le concedan todos los derechos de la patente y, al otro, por llegar unos días más tarde a registrar el invento no se le conceda derecho alguno.

El descubridor de un invento tiene la opción de patentarlo o mantenerlo en secreto y se argumenta que éste no revelaría su secreto a cambio de la protección legal, si no considera que esa protección es más efectiva que guardar el secreto. En consecuencia, la sociedad no se asegura el descubrimiento de los secretos seguros, pero garantiza un monopolio restringiendo el uso de técnicas que podrían encontrarse y ponerse a disposición general (MACHLUP, 1974; 669). También hay que añadir que es imposible conservar en secreto por mucho tiempo los inventos importantes, ya que los inventos son demandados por las necesidades de la sociedad y son posibles por el estado de la técnica; por consiguiente, con raras excepciones, pronto otros tienen las mismas ideas y hacen los mismos inventos (PENROSE, 1981; 52). Además, confiar en el secreto es siempre un riesgo. La actividad de espionaje es común y los ingenieros cambian frecuentemente de un empleo a otro trasladando conocimientos de secretos comerciales con ellos (SCHERER, 1981; 100).

El innovador puede disfrutar de una ventaja natural en la aplicación práctica de una nueva invención, incluso sin patente, pues hace falta tiempo para que los competidores examinen el producto, descubran la técnica utilizada, construyan las instalaciones y monten el equipo necesario para producirlo ellos mismos y coloquen su producto en el mercado (MACHLUP, 1974; 669). Se puede argumentar que las imperfecciones de la competencia son tales, que antes de que los competidores imitadores hayan reducido considerablemente los beneficios que fluyen hacia el que primero introdujo una nueva y mejor manera de hacer las cosas, éste ya habrá ganado lo suficiente como para retribuirle el riesgo que tomó y su originalidad (PENROSE, 1981; 54). Además, el miedo del oligopolista a quedar rezagado en la carrera con sus competidores puede ser un incentivo a inventar tan importante como la esperanza de monopolios de patente (MACHLUP, 1974; 669).

Debido a que actualmente son muchos los inventos realizados por empleados asalariados, se tiende a abandonar el argumento de que el sistema de patentes es necesario para hacer que los inventores inventen. Actualmente, el argumento más popular es el de que los capitalistas no introducen innovaciones ni alientan la investigación sin el aliciente de un monopolio de patente (PENROSE, 1981; 54).

Si las leyes nacionales de patente no existieran, sería difícil presentar argumentos concluyentes que hicieran implantarlas; pero el hecho de que existan, desplaza la responsabilidad de la prueba y es igualmente difícil presentar razones realmente decisivas para abolirlas.

### 1.3. El sistema español de patentes

La patente es un derecho de propiedad industrial sobre un invento que en España<sup>1</sup> tiene una vigencia de veinte años. La invención es una regla técnica para solucionar un problema técnico y, por tanto, tiene que consistir en el planteamiento de un problema y su resolución. A cambio del monopolio de explotación otorgado por el estado, el titular se compromete a describir su invención suficientemente para que un experto en la materia pueda ejecutarla en condiciones de laboratorio (publicando esta descripción, el Estado consigue que se incremente el acervo tecnológico nacional). También tiene la obligación de explotar la patente bien por sí mismo o bien a través de persona autorizada por él.

Los requisitos de patentabilidad son tres: novedad, actividad inventiva y aplicación industrial. El concepto de estado de la técnica es decisivo para precisar si

(1) La Ley 11/1986 de 20 de marzo de Patentes y el Real Decreto 225/1986 de 10 de octubre, reglamento para la ejecución de la Ley de Patentes, son la legislación española en materia de patentes, teniendo en cuenta los acuerdos internacionales vigentes en España, el Convenio de la Unión de París de 20 de marzo de 1883 para la protección de la Propiedad Industrial, texto revisado según el Acta de Estocolmo de 14 de junio de 1967; el Tratado de Cooperación en Materia de Patentes (Patent Cooperation Treaty, PCT) que entró en vigor el 16/11/1989, y el Convenio de Munich sobre Concesión de Patentes Europeas de 5 de octubre de 1973, que entró en vigor en España el 1 de octubre de 1986.

hay o no novedad: está constituido por todo lo que antes de la fecha de presentación de la solicitud de patente se ha hecho accesible al público en España o en el extranjero por una descripción escrita u oral, por una utilización o por cualquier otro medio. Se entiende igualmente comprendido en el estado de la técnica el contenido de las solicitudes españolas de patentes o modelos de utilidad, tal y como hubieren sido originariamente presentados, cuya fecha de presentación en el registro de patentes sea anterior a la patente solicitada, con independencia de que hubieren sido publicadas en aquella fecha o lo sean en otra fecha posterior.

No basta que una regla técnica sea nueva, porque la novedad podría ser de muy pequeña cuantía comparada con el estado de la técnica anterior. Hay que comprobar si existe realmente una actividad inventiva definida como aquello que no es evidente para un experto en la materia. La aplicación industrial supone la denegación del registro de toda solicitud que no tenga una utilidad industrial clara y definida (ARRABAL, 1991).

No son considerados invenciones los siguientes objetos: descubrimientos, teorías científicas, métodos matemáticos, creaciones estéticas y artísticas, obras literarias y científicas, métodos para el ejercicio de actividades intelectuales o económico-comerciales, programas de ordenador, las formas de presentar una información, las variedades vegetales, las razas animales y los procedimientos biológicos de obtención de vegetales y animales<sup>2</sup>. Así como las invenciones cuya publicación o explotación sea contraria al orden público o a las buenas costumbres.

Si el propio titular de la patente originaria encuentra por sí mismo o mediante investigadores pagados una mejora a su invención, puede entonces solicitar un título de propiedad anexo que se denomina adición a la patente. Si otro inventor registra una patente que mejora la idea original, de forma que no es posible la explotación del invento sin menoscabo de los derechos conferidos por una patente anterior, el titular de la patente posterior podrá exigir en cualquier momento la concesión de una licencia obligatoria sobre la patente anterior, siempre que su invención sirva a fines industriales distintos o represente un progreso técnico notable en relación con el objeto de la primera patente. En este caso, el titular de la patente anterior podrá solicitar el otorgamiento de una licencia sobre la patente posterior.

La superposición de derechos total o parcial puede producirse también en las innovaciones que constituyan una combinación de dos sustancias ya patentadas o en la aplicación simultánea de dos procedimientos industriales registrados. Igualmente la selección de un modo, parte o segmento de una idea registrada puede ser protegida como patente nueva, sobre la que se contarán los plazos del monopolio correspondiente (ARRABAL, 1991; 119).

(2) Solamente los Estados Unidos de América protegen plenamente la creación de nuevas especies animales y permiten su registro en la Oficina de Patentes.

### 1.3.1. El modelo de utilidad

La Ley de Patentes española contempla dos títulos de propiedad industrial sobre las invenciones: las patentes y los modelos de utilidad, cuyo monopolio dura respectivamente veinte y diez años.

Puede decirse que un modelo de utilidad protege una invención de menor rango inventivo que la patente. Por otra parte, la novedad exigida al modelo es de carácter nacional mientras que en la patente se exige novedad mundial. Si una empresa no logra distinguir si su invento debe ser protegido por una patente o por un modelo de utilidad, puede hacer una consulta previa a la Oficina de Información del Registro de la Propiedad Industrial; no obstante, si presenta la solicitud y no lo hace en la modalidad adecuada a la invención, el Registro de la Propiedad Industrial resolverá sobre un cambio de modalidad. A grosso modo se puede considerar objeto de patente un procedimiento, un método de fabricación, una máquina o aparato, un producto; mientras que un modelo de utilidad se aplica a un utensilio, un instrumento, un aparato, un dispositivo o una parte del mismo.

Aunque el modelo de utilidad siempre consiste en una forma, cabría indicar que (OTERO, 1990; 159):

- Ha de consistir en una forma espacial.
- Ha de poseer una configuración determinada. Por carecer de esta nota, no podrían protegerse como modelo de utilidad la materia líquida o gaseosa, o la materia sólida carente de dicha configuración, como, por ejemplo, unos polvos.
- Puede ser bidimensional o tridimensional.
- Ha de ser una forma perceptible por los sentidos.

En resumen, hay que entender la palabra forma no sólo como pura forma o configuración exterior, sino como forma llena de contenido.

### 1.3.2. La solicitud de patentes

En la actualidad en España pueden obtenerse patentes de tres maneras, bien mediante la vía nacional, o sea, solicitándolas al Registro de la Propiedad Industrial (RPI) de Madrid, que las concede en la gran mayoría de los casos, o solicitándolas a la Oficina Europea de Patentes (OEP) de Munich<sup>3</sup>, que las somete a un examen de novedad y actividad inventiva rigurosas<sup>4</sup> y las concede aproximadamente el 60 por ciento de los casos en los que se supera este examen; y por último, por la vía internacional, o sea, solicitándolas a la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), que posteriormente las canaliza por la vía nacional o europea (SEGURA, 1992; IV).

(3) Mediante el Convenio de Munich es posible obtener una patente europea con validez en los estados contratantes que designe el solicitante. Actualmente dichos estados son: Alemania, Austria, Bélgica, España, Francia, Grecia, Italia, Liechtenstein, Países Bajos, Reino Unido, Suecia y Suiza. Como puede observarse, a este convenio pertenecen países que no forman parte de la Comunidad Europea (Sue-

Cualquiera de los tres tipos de solicitud de patente, si se concede, acaba transformándose en un único título de patente española, cuya validez y protección se limitan al territorio nacional, estando sujeta únicamente a la interpretación de los tribunales españoles. Es posible que en un futuro próximo entre en vigor la patente comunitaria, cuyo ámbito sería toda la Comunidad Europea y que estaría sujeta a la interpretación de un tribunal europeo.

En general, a los solicitantes españoles les conviene pedir la solicitud prioritaria por la vía nacional, por simplicidad y coste, para evitar posibles problemas legales si la invención resultase de interés para la defensa nacional, y también para disponer del año de prioridad internacional. La solicitud de patente o modelo de utilidad debe contener como mínimo la declaración de solicitud, la identificación del solicitante y la descripción de una o varias reivindicaciones. Posteriormente se podrá completar la solicitud, pero la fecha de presentación será aquella en que se presentaron, al menos, los elementos citados.

La descripción es una explicación suficientemente clara y completa de la invención, de tal modo que un experto en la materia pueda ejecutarla a nivel experimental. Las reivindicaciones definen el objeto de la invención para la que se solicita la patente o modelo de utilidad, es decir, aquello sobre lo que se desea recaiga la protección.

Durante el procedimiento de concesión se pueden hacer modificaciones siempre que no amplíen el objeto de la invención inicialmente solicitada. Si se modifica dicho objeto, total o parcialmente, el RPI considerará como fecha de presentación aquella en que se introdujo la modificación, respecto a la parte afectada por ésta.

No se puede dar a conocer públicamente una invención antes de la presentación de una solicitud de patente o modelo de utilidad. Sólo son protegibles las inven-

cia, Suiza, Austria y Liechtenstein) y, en cambio, dos países comunitarios (Irlanda y Dinamarca) no forman parte del mismo.

Paralelamente a los trabajos del convenio de Munich se elaboró otro por parte sólo de los países comunitarios que se convirtió en el Convenio de Luxemburgo de 15 de diciembre de 1975 sobre la patente comunitaria. Ambos convenios están vinculados y, en virtud de éste último, las patentes europeas concedidas por la Oficina Europea de Patentes, de acuerdo con el procedimiento previsto en el Convenio de Munich, cuando designen como lugar donde desean obtener protección uno cualquiera de los países comunitarios, se consideran protegidas en todos los países de la Comunidad Europea y se convierten en patentes comunitarias con validez en todo el territorio comunitario. Es decir, la patente europea se convierte en un haz de patentes nacionales. Pero hay que señalar que la patente comunitaria no se encuentra todavía en vigor, pues requiere la adhesión de todos los países de la Comunidad Europea y Dinamarca e Irlanda tienen problemas constitucionales para la adhesión, por lo que no la han efectuado hasta la fecha.

- (4) El procedimiento de concesión de una patente europea es muy riguroso y de mucha calidad. Se someten a un examen de novedad mundial a cuyo efecto se examinan las solicitudes teniendo en cuenta toda la documentación que posee la Oficina Europea de Patentes de más de 18 millones de documentos de todo el mundo (clasificados por los distintos sectores de la técnica), así como la literatura no patente (1.621.165 extractos clasificados que comprenden 93.800 subdivisiones). Después de este duro examen las patentes resultantes son muy fuertes, lo que produce una mayor seguridad jurídica para el concesionario, y se revaloriza de esta forma la invención.

ciones nuevas, es decir, las que no han sido dadas a conocer al público nacional o internacional por ningún medio. Por lo tanto, cualquier publicación (en revistas, folletos comerciales, etc.) o cualquier presentación oral (en congresos, seminarios, etc) de la invención, antes de solicitar la patente, puede anular la novedad de la invención y ser causa de invalidez de la patente. Se exceptúa de lo anterior algunos supuestos, como la presentación de la invención en exposiciones oficiales u oficialmente reconocidas.

Sin embargo, si antes de finalizar el año de prioridad se desea extender la protección a otros países extranjeros, la decisión de patentar toma una importancia económica relevante (5 ó 10 millones de pesetas o más), convirtiéndose en una inversión fuera del alcance del inventor particular (SEGURA, 1992; IV).

Es práctica habitual solicitar patente en el propio país, para así gozar del año de prioridad internacional, durante el cual la invención se investigará con más detalle. Pero, a veces, un año de tiempo no es suficiente para desarrollar la invención hasta el punto óptimo. En estos casos, se puede renunciar a la solicitud de patente original (de la que no se habrá publicado nada) y volver a presentar otra solicitud (igual o modificada), para que empiece a contar otro año de prioridad internacional. Es necesario tener presente que dicha renuncia conlleva la pérdida de los derechos de prioridad iniciales, con el consiguiente riesgo de que un competidor los haya adquirido mediante una solicitud posterior (que obviamente aún no es pública), por lo que debe valorarse con detenimiento la posibilidad de escoger esta alternativa.

Puede ocurrir que algún empleado de la empresa o el científico que realizó la investigación por encargo, haya realizado alguna publicación sobre la invención en cuestión, en este caso la renuncia a la solicitud original conlleva la pérdida total de derechos, dado que la re-solicitud tendría una fecha posterior a la de divulgación (escrita u oral) por el científico. Estos casos se han dado, creando situaciones muy tensas ente empresarios e investigadores.

### 1.3.3. Características del sistema español de patentes

Algunas de las características del sistema de patentes español, son las siguientes:

- La patentabilidad de los productos químicos, farmacéuticos y alimentarios. En general, hay dos clases de transformaciones industriales: las que afectan a la forma o configuración (como una máquina nueva) y las que afectan a su sustancia o composición (un producto químico). Las primeras pueden ser descritas y requieren para su obtención de procedimientos mecánicos, mientras que las segundas necesitan procedimientos químicos, y sólo pueden ser definidas mediante fórmulas que expresan sus elementos integrantes.

Según la anterior normativa (Estatuto de la Propiedad Industrial) en España los productos industriales relacionados con la forma podían ser patentados, no ocurre así con las sustancias, de las que sólo se podía patentar el procedimiento de obtención (cabe recordar que una sustancia se puede obtener a través de diversos

procedimientos). A partir del 7 de octubre de 1992 se pueden patentar también las sustancias.

- La *inversión de la carga de prueba*. En España según el artículo 1214 del Código Civil la parte debe probar los hechos en que se apoya su pretensión. La inversión de la carga de prueba desplaza la prueba del acto al demandado. En consecuencia, si el objeto de una patente es un procedimiento que permite la obtención de un nuevo producto, cualquier producto idéntico fabricado por personas distintas al titular de la patente se considera, salvo prueba en contra, obtenido por el procedimiento patentado. Esta disposición deberá aplicarse en España desde la fecha de adhesión en lo que concierne a las patentes nuevas relativas a procedimientos depositados a partir de dicha fecha; quedan exentas las patentes de procedimiento solicitadas antes de esta fecha aunque el producto fabricado sea idéntico al que el presunto demandante tenga protegido en Europa.
- El establecimiento de la *diligencia de comprobación de hechos*, recoge la posibilidad de que el juez, asistido por peritos, pueda verificar in situ la existencia de la violación de una patente.
- La obligación de suministrar información sobre el estado de la técnica dentro del procedimiento de concesión de patentes, con objeto de enjuiciar si la invención reúne los requisitos necesarios en cuanto a originalidad para poder ser patentable.
- La supresión de las patentes de introducción y de las cláusulas prohibitivas en los contratos de licencia.
- El titular de una patente, para conservarla en vigor, ha de cumplir dos obligaciones ineludibles. Por una parte, el pago de las tasas anuales, cuyo incumplimiento provoca la caducidad de la concesión, y en segundo término la obligatoriedad de explotar industrial o comercialmente la invención —bien por sí mismo o por persona autorizada—, de forma suficiente para satisfacer la demanda del mercado nacional, dentro de un plazo prefijado de tres años contados a partir de la publicación concesionaria en el Boletín Oficial de Propiedad Industrial. De no hacerlo así, cualquier tercero interesado podría obtener una licencia para explotar la invención patentada. La *licencia obligatoria* también se aplica cuando existan motivos de interés público, defensa nacional o dependencia entre patentes.

#### 1.3.4. Invenciones laborales

Una invención laboral es la realizada por la persona que trabaja en una empresa u organismo público, mediante contrato o relación habitual de trabajo.

El número de invenciones laborales crece cada vez más, ya que la investigación aplicada, que desemboca en invenciones, se realiza fundamentalmente en el seno de las empresas, tanto públicas como privadas. Actualmente la figura del inventor aislado ha devenido en una figura histórica. Cada vez son menos frecuentes las invenciones fruto del genio solitario que, dotado de escasos medios y enor-

mes dosis de intuición y paciencia, logra desarrollar la idea luminosa aplicable a la técnica (LEMA, 1990; 146).

La Ley de Patentes distingue tres clases de invenciones laborales: invenciones de encargo, invenciones dependientes e invenciones libres.

Las invenciones de encargo (o de servicio) son las realizadas por el trabajador durante la vigencia de su contrato o relación de trabajo o de servicios con la empresa, que sean fruto de una actividad de investigación explícita o implícitamente constitutiva del objeto de su contrato. Así pues, la invención de encargo se caracteriza por la *misión inventiva* encomendada al asalariado.

Las invenciones dependientes o conexas (o mixtas) son realizadas por un trabajador que no ha sido contratado expresamente para llevar a cabo una actividad de investigación que desemboque en una invención. Antes bien, el trabajador presta sus servicios en una empresa y, aunque su contrato no le obliga a llevar a cabo esta actividad inventiva, obtiene una invención relacionada con su actividad profesional. Pero en el logro de esta invención han influido los conocimientos adquiridos dentro de la empresa o bien la utilización de medios proporcionados por ésta. En la hipótesis de las invenciones dependientes, la misma no pertenece al empresario, si bien tiene derecho a asumir su titularidad o a reservarse su utilización (LEMA, 1990; 150).

Las invenciones libres son las que no son ni de encargo ni dependientes y pertenecen al trabajador (aunque no son estrictamente invenciones laborales).

Las invenciones de encargo pertenecen al empresario y, en principio, el inventor no tiene derecho a ninguna compensación especial. De todos modos, la Ley de Patentes admite la posibilidad de que el trabajador sea remunerado suplementariamente cuando su aportación personal a la invención y la importancia de la misma para la empresa excedan de manera evidente el contenido del contrato (LEMA, 1990; 152).

Respecto a las invenciones dependientes, el trabajador tiene derecho a una *compensación económica justa* cuando el empresario asume la titularidad de la invención o se reserva un derecho de utilización de la misma. La Ley fija los siguientes criterios para determinar esta compensación económica y justa: la importancia comercial e industrial del invento; el valor de los medios o conocimientos que la empresa ha facilitado al trabajador (no será muy difícil determinar cuál ha sido el valor de esos medios, aunque va a ser más difícil establecer el de los conocimientos), y las aportaciones propias del trabajador para lograr la invención. Finalmente conviene hacer hincapié en que estos derechos del trabajador no podrán ser renunciados de manera anticipada (LEMA, 1990; 153).

En contrapartida, el trabajador tiene el deber de comunicar por escrito al empresario las invenciones que haya realizado y, si incumpliese este deber de comunicación, perderá los derechos que le reconoce la Ley de Patentes. Esto es, no tendrá derecho a la compensación económica justa y, por su parte, en tanto fuese po-

sible, el empresario tendría derecho a solicitar la patente o a reivindicarla (LEMA, 1990; 153). Una vez recibida la comunicación el empresario dispone de tres meses para ejercitar los derechos que le correspondan.

La Ley atribuye la titularidad de la invención realizada por un profesor en el marco de su actividad investigadora, a la correspondiente Universidad. Sin embargo, la solución a este problema es demasiado simplista y deberá tenerse en cuenta el régimen de dedicación parcial o a tiempo completo del correspondiente profesor. Asimismo, debería especificarse si el término profesor debe comprender únicamente al docente en general, o si también abarca otras figuras, como la de ayudante o becario de investigación. La Ley atribuye al profesor inventor el derecho a participar en los beneficios que obtenga la universidad por la explotación de la invención, o la cesión de los correspondientes derechos; para esta cuestión existe una remisión a los Estatutos de cada Universidad (LEMA, 1990; 154). Por ejemplo la Universidad de Oviedo distribuye los beneficios obtenidos por la explotación de la patente de acuerdo con los siguientes porcentajes: 45% inventor, 45% Universidad de Oviedo y 10 % FICYT.

Los derechos económicos derivados de una invención desarrollada en una relación laboral se presumen de propiedad exclusiva del empresario, salvo pacto en contrario. Para evitar que, una vez realizado el descubrimiento objeto de investigación, pueda el trabajador abandonar la empresa y patentarlo por su cuenta, la Ley de Patentes en su artículo 19 ha establecido la cautela de que las patentes solicitadas en el año siguiente al abandono del puesto de trabajo también serán en principio propiedad del empresario, el cual podrá reclamarlas en juicio. Igualmente, cuando la idea viene a ser creada como consecuencia de una actividad financiada por la empresa (estudios pagados, uso de laboratorios, etc), tiene el empresario una opción de tanteo, preferente a cualquier otra persona.

En los sistemas de innovación establecidos dentro de la empresa tales como los buzones de sugerencias, deberá fijarse claramente cual va a ser la remuneración del inventor. Generalmente se le suele pagar el cincuenta por ciento del beneficio generado el primer año de puesta en práctica de la idea, sea ésta un producto nuevo, una mejora en los procesos de fabricación o una medida de ahorro energético. También es necesario que se proporcione al trabajador que hace la sugerencia una especie de recibo de haber hecho la misma (ARRABAL, 1991; 153).

## 2. Diseño

El diseño es una creación estética de especial relevancia en el mundo industrial. Tiene su cauce de protección en España a través de la regulación de los modelos industriales, no de los modelos de utilidad, porque se trata de efectos puramente estéticos, muy importantes para el marketing del producto, pero que no son relevantes para el progreso técnico industrial (GÓMEZ SEGADE, 1990; 7).

El diseño industrial es una forma ornamental y, por tanto, técnicamente innecesaria, aplicada a un producto útil. Tiene una importancia primaria en los sectores de moda y de confección. En España se distinguen dos títulos de propiedad diferentes sobre diseños industriales, según se trate de creaciones de dos dimensiones o de tres dimensiones. Los títulos sobre un diseño de dos dimensiones se llaman títulos de DIBUJO INDUSTRIAL y los títulos sobre un diseño de tres dimensiones se llaman títulos de MODELO INDUSTRIAL. Ambos se regulan por la misma ley y siguen el mismo procedimiento, por lo que no es necesario un estudio separado (ARRABAL, 1991; 72).

Para que un diseño quede protegido deberá registrarse convenientemente en la Oficina de Patentes (sección de diseño industrial), cumpliendo unos trámites administrativos. El monopolio en España dura veinte años. Un diseño industrial debe ser nuevo a nivel mundial para que pueda ser registrado en la Oficina de Patentes<sup>5</sup>.

La solicitud de un título de propiedad sobre un diseño industrial debe asociar la creación a un objeto determinado, sin que valgan los diseños abstractos *per se*. Los títulos de propiedad industrial sólo sirven para proteger ideas reproducibles para el mercado, las cuales deben estar perfectamente definidas y delimitadas (ARRABAL, 1991; 72). No se pueden registrar las formas evidentes o necesarias para la fabricación del producto.

El modelo de utilidad protege la forma en que se ejecuta y que da origen a un resultado industrial, y el modelo industrial únicamente la forma (OTERO, 1990; 162).

Es frecuente que un objeto, que es el resultado de la puesta en práctica de una regla técnica, presente una forma nueva y atractiva para el consumidor. En este caso, surge el problema de determinar qué protección debe dispensarse a tal objeto, que es la plasmación material de una regla técnica pero que posee también una forma externa estéticamente atractiva. Si en una creación de forma que cumple una función técnica la forma es separable del efecto técnico producido, la creación de forma podrá ser protegida como modelo industrial. Por el contrario, si en una creación de forma que cumple una función técnica la forma es inseparable de la función técnica, la creación de la forma no podrá ser protegida en modo alguno como modelo industrial (OTERO, 1990).

## 3. Know how

El know how incluye todo tipo de creaciones inventivas no patentadas, o no patentables. El know how se define como un conjunto de informaciones técnicas

(5) La legislación española en materia de diseños industriales es bastante antigua (Estatuto de Propiedad Industrial de 26 de julio de 1929) y no recoge claramente este requisito. El Tribunal Supremo español y los convenios internacionales han especificado claramente que debe tratarse de una novedad a nivel mundial. Si falta este requisito, el título de propiedad será radicalmente nulo (ARRABAL, 1991; 71).

secretas, sustanciales e identificadas de forma apropiada. El término *secreto* no debe entenderse en sentido estricto, es decir que cada elemento individual de know how deba ser desconocido excepto para el licenciante, sino que su conjunto considerado globalmente o en la configuración y articulación concreta de sus componentes no es generalmente conocido ni fácilmente accesible. El término *sustancial* requiere que el know how incluya información importante y útil para todo o una parte considerable de un proceso de fabricación, un producto o un servicio, o el desarrollo de los mismos. En consecuencia, el know how ha de ser útil, proporcionando una ventaja competitiva a la empresa que lo utiliza. Finalmente, el término *identificado* significa que el know how ha de describirse o registrarse de tal forma que sea posible comprobar si se cumplen los requisitos de secreto y sustancialidad. El know how es, por tanto (ROCHA, 1987; 46):

- Práctico, facilita al que lo aplica la aptitud de obtener un resultado, que de otra forma no hubiere podido esperarse con la exactitud necesaria en la eficacia comercial.
- Dinámico, permite mantener y mejorar la ventaja competitiva del que lo aplica.
- Transmisible, mediante negocios jurídicos.

Sólo así cabe hablar de know how como un bien jurídico con un valor económico (porque es susceptible de explotación industrial y porque no está divulgado), bien, en definitiva, que es transmisible mediante negocios jurídicos (PÉREZ SANTOS, 1990; 188).

## 4. Marcas

### 4.1. Introducción

Una marca comercial es una representación del fondo de comercio (o activo inmaterial) de una empresa y de su reputación y adopta la forma de un símbolo identificativo (una palabra, un logotipo, un dibujo u otra característica identificativa), cuya finalidad es distinguir un producto de otros similares.

La función esencial de una marca es garantizar la identidad del origen de los bienes objeto de la marca al consumidor o usuario final, permitiéndole, sin posibilidad alguna de confusión, distinguir dicho producto de otros que tienen otro origen. Si el símbolo no sirve al consumidor para discernir entre varios productos similares, entonces la marca será nula.

En los países cuyo sistema jurídico es consuetudinario o jurisprudencial (Reino Unido, Estados Unidos y demás países cuyos ordenamientos jurídicos derivan del anglosajón) la primera persona que emplea una marca comercial es titular de los derechos que la marca sea objeto y ésta puede emplearse sin necesidad de re-

gistrarla. Aún así, es aconsejable proceder a su inscripción para efectos probatorios y documentales. Es decir, en estos países, las marcas se adquirirán con el uso y su registro es meramente una formalidad con efectos probatorios y documentales. En los países cuyo sistema jurídico es romano, el derecho a la marca comercial aparece después de su inscripción (YOUNG, HAMIL, WHEELER y DAVIES, 1991; 187). En este sentido, la Ley de Marcas<sup>6</sup> española de 1988 establece, en su artículo tercero, que las marcas se adquieren únicamente mediante su registro en la Oficina de Patentes (Registro de la Propiedad Industrial, sección de marcas).

Al igual que ocurre con el resto de títulos de propiedad inmaterial, las marcas solamente tienen vigencia dentro del territorio de un estado.

Para que una marca sea registrada en la Oficina de Patentes del país en cuestión, bastará el cumplimiento de unos sencillos requisitos formales y el pago de una tasa administrativa. Los trámites de registro de una marca son bastante sencillos. Si se ha elegido con cuidado el signo que se quiere registrar y éste es original e innovador, no deben existir problemas a la hora de registrarlo. El procedimiento comienza con la solicitud de marca o depósito de documentos, que va seguido por la publicación de la solicitud en el Boletín de Marcas (tomo primero del Boletín Oficial de la Propiedad Industrial); posteriormente se abre el plazo de alegaciones y, cerrado este plazo, entonces la marca es concedida o denegada por la Oficina de Patentes (Registro de la Propiedad Industrial) (ARRABAL, 1991; 29).

Existe un Nomenclator Internacional, cuyo convenio firmó España (BOE, 16 de marzo de 1979) que clasifica los productos y servicios en materia de marcas. Por eso, la Ley de Marcas pide a los solicitantes de una nueva marca que señalen la clase a la que pertenecen los productos o servicios para los cuales pretenden usar el signo (ARRABAL, 1991; 31).

El contenido del monopolio de una marca es literalmente la enumeración de productos y servicios que se hizo constar en la solicitud, posteriormente concedida y publicada.

El registro de la marca para algunos productos dentro de una clase se puede expandir a todos los productos de la misma clase y extender a todas las clases del Nomenclator.

Toda forma que pueda servir para distinguir un producto o servicio podrá ser registrada como marca y puede consistir en una o varias palabras (marca denominativa), en un dibujo (marca gráfica), en una mezcla de palabras y dibujo (marca mixta) o en una forma del propio objeto (marca tridimensional). Solamente pueden ser registradas como marca las formas perceptibles mediante la vista, no mediante el tacto, ni el oído, ni el olfato. No está permitido registrar el nombre propio de terceras personas, ni su imagen, ni los signos que hayan sido popularizados por otras personas y cuyo prestigio deberá corresponderles a ellas. Sin em-

(6) Ley de Marcas (ley 32/1988, de 10 de noviembre). Reglamento de marcas (Real Decreto 645/1990, de 18 de mayo).

bargo es admisible el registrar el nombre o la imagen de personas fallecidas hace mucho tiempo y que son de dominio público (ARRABAL, 1991).

Tampoco se pueden registrar como marcas los nombres geográficos para evitar el que una empresa particular pueda adueñarse del prestigio de los productores de una zona o región geográfica. Las denominaciones de origen<sup>7</sup> son la única excepción. Aunque no se registran en la Oficina de Patentes (Ministerio de Industria), sino en el Instituto Nacional de Denominaciones de Origen (Ministerio de Agricultura) (ARRABAL, 1991; 44).

Existen auténticos profesionales de la piratería registral (legal piracy) que, al enterarse del propósito de una persona de solicitar una marca determinada, proceden ellos mismos a solicitar dicho signo con intención de bloquear el registro por parte de quien tuvo la idea originaria. Entonces se ofrecen a venderle la marca, que casualmente coincide con la otra. Este tipo de prácticas de espionaje industrial son perfectamente legales en el sentido de que es imposible probar que exista mala fe y que no se trata de una casualidad (ARRABAL, 1991; 28).

No está permitido variar la marca registrada, excepto en dos casos:

1. Incluir pequeñas variaciones sobre el mismo motivo con objeto de ampliar la gama de productos cubierta (marca derivada), y
2. Introducir el nuevo nombre o dirección del titular de la marca (marca modificada).

Algunos expertos distinguen entre brand y trade mark. El término brand es un signo general que se refiere a una serie de productos (por ejemplo Seat). El término trade mark define distintas variaciones del signo, con objeto de individualizar uno de los productos de la serie o colección (por ejemplo, Seat Ibiza). Esta distinción, a pesar de su valor comercial, no tiene valor jurídico: tanto en un caso como en el otro deberá registrarse la marca en la Oficina de Patentes (ARRABAL, 1991; 26).

Si una marca deja de designar a un producto específico y pasa a designar a un producto genérico, dicho signo se anula como marca y pasa a ser del dominio público (genericidad sobrevenida). La anulación de una marca registrada por genericidad sobrevenida puede darse sólo en uno o varios países, mientras que en el resto del mundo dicho signo conserva su fuerza distintiva.

Cuando una marca es propiedad de una Asociación de Productores se denomina marca colectiva y se regula mediante los estatutos de la asociación. Si la marca colectiva implica un estrecho control de calidad y supervisión, entonces se llama marca de garantía; en este caso, los estatutos de la asociación deberán haber sido revisados previamente por el Ministerio correspondiente: si es un producto agrícola por el Ministerio de Agricultura, si es un producto industrial por el Ministerio de Industria, etc. (ARRABAL, 1991; 43).

(7) Propiamente se habla de denominaciones de origen cuando se hace referencia a una zona de origen (Champagne, Francia) y se habla de indicaciones de procedencia (Made in Japan) cuando se hace referencia a un país.

El nombre comercial identifica a la empresa que fabrica los productos (que pueden tener diferentes marcas), será utilizado en los documentos mercantiles y también tiene vigencia nacional. El rótulo de establecimiento identifica un establecimiento dentro de los límites del municipio. Ambos se registran en la Oficina de Patentes. El nombre comercial no tiene por qué coincidir con la razón social, que es la denominación de la entidad jurídica mercantil (Ley de Marcas, artículo 76).

#### 4.2. La licencia de marca

El titular de una marca registrada puede utilizarla con carácter exclusivo en el territorio español. No obstante, si los productos han sido comercializados con la marca por el titular o con su consentimiento, éste no puede oponerse, pues su derecho se ha agotado, salvo que las características de los productos se hayan modificado o alterado posteriormente.

La garantía de origen que daba una marca registrada incluía la garantía al consumidor de que los productos no habían sido manipulados por terceros de un modo susceptible de perjudicar la condición del producto. No existe una acción por infracción de marca cuando el importador paralelo simplemente reemplaza el envoltorio exterior, dejando el empaquetado interior intacto. Es decir, la marca original es claramente visible y el nuevo envoltorio externo indica claramente el nombre del fabricante y el hecho de que el importador reenvasa el producto (BELLAMY y CHILD, 1992; 434).

Cuando una marca que es propiedad de titulares independientes, en diferentes Estados miembros, puede dar lugar a confusión por su similitud, sin que haya un origen común ni cesiones; cada propietario puede ejercitar sus derechos de acuerdo con los principios de la ley nacional de marcas para prohibir la importación de la marca de otro. Ahora bien, si durante un período de cinco años una marca no se usa, o se consiente el uso de una marca en conflicto con la primera, el titular de la misma no podrá oponerse (BELLAMY y CHILD, 1992; 437).

Las reglas de libre circulación de mercancías no impiden una acción de competencia desleal ejercitada para impedir la importación de productos de imitación comercializados por terceros que no tengan conexión con los demandantes.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- AGARWAL, S. y RAMASWAMI, S. N.: «El potencial de mercado y la diferencia socio-cultural en la elección de joint ventures», *Economía Industrial*, Enero-Febrero, nº 283, pp. 67-76, 1992.
- ARRABAL, P.: *Propiedad intelectual e industrial*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1991.
- ARRUÑADA, B.: *Economía de la Empresa: un enfoque contractual*, Ariel, Barcelona, 1990.
- AXELROD, I. L.: «Monitoring licenses, royalties payments», *Les Nouvelles*, vol. 22, nº 1, 1987, pp. 41-77842.
- AXELROD, R.: *La evolución de la cooperación*, Alianza Editorial, Madrid, 1986.
- BADARACCO, J. L.: *Alianzas estratégicas*, McGraw Hill, Madrid, 1992.
- BALLON, R. J.: «The subcontracting system: challenge to foreign firms», *Gestion 2000*, nº 5, 1989, pp. 111-150.
- BEAMISH, P. W.: «The characteristics of joint ventures in developed and developing countries», *Columbia Journal of World Business*, vol. 20, nº 3, Otoño, 1985, pp. 13-19.
- BEAMISH, P. W. y BANKS, J. C.: «Equity joint ventures and the theory of multinational enterprise», *Journal of International Business Studies*, vol. 18, nº 2, Verano, 1987, pp. 1-16.
- BELLAMY, C. y CHILD, G.: *Derecho de la competencia en el Mercado Común*, Editorial Cívitas, Madrid, 1992.
- BERLEW, F. K.: «The joint venture-A way into foreign market», *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, 1984, pp. 48-50, 54.
- BENSON, J. K.: «The interorganizational network as a political economy», *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, 1975, pp. 229-249.
- BERLEW, F. K.: «The joint venture-a way into foreign markets», *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, 1984, pp. 48-50, 54.
- BLOIS, K. J.: «Vertical Quasi-Integration», *The Journal of Industrial Economics*, vol. 20, Noviembre, 1971, pp. 253-272.

- BORYS, B. y JEMISON, D. B.: «Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations», *Academy of Management Journal*, vol. 14, nº 2, 1989, pp. 234-249.
- BOULON, A.: «La patente europea. El examen del Convenio de Munich de 5 de octubre de 1973» en J. BISBAL y C. VILADAS (eds.): *Derecho y tecnología: curso sobre innovación y transferencia*, Ariel, Barcelona, 1990.
- BOYLE, S. E.: «An estimate of the number and size distribution of domestic joint subsidiaries», *Antitrust Law and Economic Review*, nº 1, 1968, pp. 81-92.
- BRICKLEY, J. A. y DARK, F. H.: «The choice of organizational form», *Journal of Financial Economics*, vol. 18, 1987, pp. 401-420.
- BUCKLEY, P. J. y CASSON, M.: *A theory of cooperation in international business*, en CONTRACTOR, F. J. y LORANGE, P. (eds.): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Lexington, 1988.
- BUCKLEY, P. J. y DAVIES, H.: *Foreign licensing in overseas operations: theory and evidence from the UK*, en HAWKINS, R. G. y PRASAD, A. J. (eds.): *Technology transfer and economic development*, JAI Press, Greenwich, Conn., 1981.
- BURT, D. N.: «Cómo dirigir a los proveedores para obtener entregas rápidas», *Harvard-Deusto Business Review*, nº 41, 1990, pp. 135-144.
- CANDILIS, W. O.: «The growth of franchising», *Business Economics*, Marzo, 1978, pp. 15-19.
- CEAM (Centro de Estudios y Asesoramiento Metalúrgico): *Estrategias, instituciones y acciones de la subcontratación en Europa*, Instituto de la Pequeña y Mediana Industria, Madrid, 1985.
- CENTELLES, E.: «La actividad de capital riesgo: características y posibilidades en España», *Economía Industrial*, Mayo-Junio, 1983, pp. 131-143.
- CHOWDHURY, J.: «Performance of international joint ventures and wholly owned foreign subsidiaries: a comparative perspective», *Management International Review*, vol. 22, nº 2, 1992, pp. 115-133.
- CHULIA, F. V.: *La transmisión de derechos de propiedad industrial. Especial atención al contrato de licencia de patente* en J. BISBAL y C. VILADAS (eds.): *Derecho y tecnología: curso sobre innovación y transferencia*, Ariel, Barcelona, 1990.
- CONNOLLY, S. G.: «Joint ventures with third world multinationals: a new form of entry into international markets», *Columbia Journal of World Business*, Verano, 1984, pp. 18-22.
- CONTRACTOR, F. J.: *Licensing in international strategy*, Quorum Books, Westpoint, Conn., 1985.
- CONTRACTOR, F. J.: «Strategies for structuring joint ventures: a negotiations planning paradigm», *Columbia Journal of World Business*, vol. 19, nº 2, Verano, 1984, pp.

- CONTRACTOR, F. J.: «The role of licensing in international strategy», *Columbia Journal of World Business*, Invierno, 1981a, pp. 73-83.
- CONTRACTOR, F. J.: *International technology licensing: compensations, cost and negotiation*, D. C. Heath and Co., Lexington, Mass., 1981b.
- CONTRACTOR, F. J.: «The profitability of technology licensing of U.S. multinationals: a framework for analysis and empirical study», *Journal of International Business Studies*, Otoño, 1980a, pp. 40-63.
- CONTRACTOR, F. J.: «The composition of licensing fees and arrangements as a function of economic development of technology recipient nations», *Journal of International Business Studies*, Invierno, 1980b, pp. 47-62.
- CONTRACTOR, F. J. y LORANGE, P.: *Why should firms cooperate? The strategy and economics basic cooperative ventures*, en CONTRACTOR, F. J. y LORANGE, P. (eds.): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Lexington, Mass., 1988.
- COOPER, A. C.: «Spin-offs and technical entrepreneurship», *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. EM-18, nº 1, Febrero, 1971, pp. 2-8.
- COSTA CAMPI, M. T.: «La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva», *Economía Industrial*, Marzo-Abril, 1989, pp. 119-130.
- DATTA, D. K.: «International joint ventures: a framework for analysis», *Journal of General Management*, vol. 14, nº 2, Invierno, 1988, pp. 78-91.
- DAVIDSON, W. H. y McFETRIDGE, D. G.: «Key characteristics in the choice of international technology transfer mode», *Journal of International Business Studies*, vol. 16, nº 2, 1985, pp. 5-21.
- DEMING, W. E.: *Calidad, productividad y competitividad*, Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- DEVLIN, G. y BLEACKLEY, M.: «Strategic Alliances-Guidelines for success», *Long Range Planning*, vol. 21, nº 5, 1988, pp. 18-23.
- DORE, R. P. y TAIA, K.: «Reajuste estructural en Japón, 1970-1982», en Informes OIT: *Reajuste estructural en la República Federal de Alemania y Japón*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1990.
- DOZ, Y. y SHUEN, A.: «From intent to outcome», *Working paper nº 88/46*, INSEAD, Fontainebleau, 1988.
- ETELE, A.: «Licensing and pricing of technology», *Management Decision*, vol. 22, nº 3, 1985, pp.
- EVAN, W.: *The organization set: toward a theory of interorganizational relations*, en J. THOMPSON (ed.): *Approaches to organizational design*, University of Pittsburgh, 1966.
- EVAN, W. M. y OLK, P.: «R&D consortia: a new U.S. organizational form», *Sloan Management Review*, Primavera, 1990, pp. 37-46.

- FERNANDEZ NOVOA, C.: *El contenido del derecho de patente en J. BISBAL y C. VILADAS (eds.): Derecho y tecnología: curso sobre innovación y transferencia*, Ariel, Barcelona, 1990.
- FERNANDEZ, E.: «Características estratégicas de la empresa postindustrial», *Economía Industrial*, nº 274, Julio-Agosto, 1990, pp. 181-190.
- FERNANDEZ, E. y FERNANDEZ, Z.: *Manual de dirección estratégica de la tecnología*, Ariel, Barcelona, 1988.
- FORD, D. y RYAN, C.: «La venta de tecnología», *Harvard-Deusto Business Review*, nº 10, 1982, pp. 133-144.
- FUSFELD, D. R.: «Joint subsidiaries in the iron and steel industry», *American Economic Review*, vol. 48, 1958, pp. 578-587.
- FUSFELD, H. I. y HAKLISCH, C. S.: «Colaborative industrial research in the U.S.», *Technovation*, vol. 5, 1987, pp. 305-315.
- GARCIA CANAL, E.: *Acuerdos de cooperación entre empresas en España, 1986-1989: Análisis desde la Economía de la Organización*, Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Oviedo, 1991.
- GARVIN, D. A.: «La calidad en la línea de producción», *Harvard-Deusto Business Review*, nº 18, 1984, pp. 77-92.
- GERINGER, J. M.: «Selection of partners for international joint ventures», *Business Quarterly*, Otoño, 1988, pp. 31-36.
- GHEMAWAT, P.; PORTER, M. E. y RAWLINSON, R. A.: *Patterns of international coalition activity*, en PORTER, M. E.: *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Massachusetts, 1986.
- GITLOW, H. S. y GITLOW, S. J.: *Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming*, Norma, Bogotá, 1989.
- GOMEZ SEGADE, J.: «El nuevo derecho de patentes. Requisitos de patentabilidad» en J. BISBAL y C. VILADAS (eds.): *Derecho y tecnología: curso sobre innovación y transferencia*, Ariel, Barcelona, 1990.
- GOMES-CASSERES, B.: «Joint ventures in the face of global competition», *Sloan Management Review*, Primavera, 1989, pp. 17-26.
- GOMES-CASSERES, B.: «Joint ventures cycles: the evolution of ownership of U.S. MNEs», en CONTRACTOR, F. J. y LORANGE, P. (eds.): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Lexington, 1988.
- GULLANDER, S.: «Joint venture and corporate strategy», *Columbia Journal of World Business*, Primavera, 1976, pp. 104-114.
- HAKANSSON, H.: «Introduction», en H. HAKANSSON (ed.): *Industrial technological development*, Croom Helm, Londres, 1987.
- HALL, D.: «International joint ventures: pros and cons», *SAM Advanced Management Journal*, Otoño, 1984, pp. 4-11.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L. y PRAHALAD, C. K.: «Ventajas y riesgos de colaborar con la competencia», *Harvard-Deusto Business Review*, nº 39, 1989, pp. 19-28.
- HARDYMON, G. F.; DENINO, M. J. y SALTER, M. S.: «La inversión de capital de riesgo y la diversificación», *Harvard-Deusto Business Review*, nº 20, 1984, pp. 85-92.
- HARRIGAN, K. R.: *Strategies for joint ventures*, Lexington Books, Lexington, Mass., 1985.
- HARRIGAN, K. R.: «Joint ventures and global strategies», *Columbia Journal of World Business*, Verano, 1984, pp. 7-16.
- HARRINGTON, H. J.: *Cómo incrementar la calidad-productividad en su empresa*, McGraw-Hill, México, 1988.
- HERMOSILLA, A. y SOLA, J.: *Cómo cooperar*, Instituto de la Pequeña y Mediana Industria, Madrid, 1990.
- HERMOSILLA, A. y SOLA, J.: *Cooperación entre empresas*, Instituto de la Pequeña y Mediana Industria, Madrid, 1989.
- HLIDIK, K. J.: «R&D and international joint ventures», en CONTRACTOR, F. J. y LORANGE, P. (eds.): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Lexington, 1988.
- HOLTON, R. H.: «Making international joint ventures work», en OTTERBECK, L. (ed.): *The management of headquarter-subsidiary relationship in multinational corporations*, Gower, Aldershot, 1981.
- HURLEY, D.: «National limits to technology transfer», *Les Nouvelles*, vol. 22, nº 2, 1987, pp.
- IMAI, K.: «Network industrial organization in Japan (1<sup>st</sup> part)», *Gestion 2000*, nº 1, 1988(a), pp. 91-115.
- IMAI, K.: «Network industrial organization in Japan (2<sup>nd</sup> part)», *Gestion 2000*, nº 2, 1988(b), pp. 17-32.
- JACQUEMIN, A.: «Comportamiento colusivo, I+D y política europea», en X. VIVES y J. GUAL (eds.): *Concentración empresarial y competitividad: España en la CEE*, Alianza Economía, Barcelona, 1990.
- JAIN, S. C.: «Perspectives on international strategic alliances», en CAVUSGIL, S. T. (ed.): *Advances in International Marketing* (vol. 2), JAI Press, 1987.
- JAMES, B. G.: *El caballo de Troya japonés*, Plaza y Janés, Barcelona, 1990.
- JAMES, B. G.: «Alliance: The new strategic focus», *Long Range Planning*, vol. 18, nº 3, 1985, pp. 76-81.
- JANGER, A. R.: *Organization of international joint ventures*, Conference Board Report, nº 787, New York, 1980.
- JARILLO, J. C.: «Ventaja competitiva y ventaja cooperativa», *Economía Industrial*, Marzo-Abril, 1989, pp. 69-75.

- JARILLO, J. C.: «On strategic networks», *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, pp. 31-44.
- JOHNSTON, R. y LAWRENCE, P. R.: «Las asociaciones de adición de valor: una nueva respuesta empresarial», *Harvard-Deusto Business Review*, nº 38, 1989, pp. 41-50.
- JORDE, T. M. y TEECE, D. J.: «Competition and cooperation: striking the right balance», *California Management Review*, vol. 31, nº 3, 1989, pp. 25-37.
- KANTER, R. M.: *Cuando los gigantes aprenden a bailar*, Plaza y Janés, Barcelona, 1990.
- KILLING, J. P.: «Understanding alliances: the role of task and organizational complexity», en CONTRACTOR, F. J. y LORANGE, P. (eds): *Cooperative strategies in international business*, Lexington, Mass., 1988.
- KILLING, J. P.: *Strategies for joint ventures success*, Praeger, New York, 1983.
- KILLING, J. P.: «How to make a global joint venture work», *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, 1982, pp. 120-127.
- KLEIN, B.; CRAWFORD, R. A. y ALCHIAN, A. A.: «Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process», *Journal of Law and Economics*, vol. 21, 1978, pp. 297-326.
- KLEIN, S. y ZIF, J.: «Joint ventures locales frente a globales», *Economía Industrial*, Enero-Febrero, nº 283, 1992, pp. 61-66.
- KOENIG, C. y THIETART, R.: «The mutual organization: a new form of cooperation in a high technology industry», en R. LOVERIDGE y M. PITT (eds.): *The strategic management of technological innovation*, John Wiley, Nueva York, 1990.
- KOGUT, B.: «A study of the life cycle of joint ventures», en CONTRACTOR, F. J. y LORANGE, P. (eds.): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Lexington, 1988.
- LADO, A. A. y KEDIA, B. L.: «Determinantes en la elección estratégica de lo individual frente a la alianza: un marco integrador», *Economía Industrial*, Enero-Febrero, nº 283, 1992, pp. 49-60.
- LAZERSON, M. H.: «La subcontratación en la industria de artículos de punto de Modena», en PYKE, F.; BECATTINI, G. y SENGENBERGER, W. (eds.): *Los distritos industriales y las pequeñas empresas. I*, Ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social, Madrid, 1992.
- LEMA, C.: «Las invenciones laborales en la Ley de Patentes de 20 de marzo de 1986» en J. BISBAL y C. VILADAS (eds): *Derecho y tecnología: curso sobre innovación y transferencia*, Ariel, Barcelona, 1990.
- LECRAW, D. y GORDON, N.: «Turnkey projects to spur exports-A bidding model», *Business Quarterly*, Verano, 1984, pp. 46-54.
- LORENZONI, G. y ORNATI, O. A.: «Constellations of firms and new ventures», *Journal of Business Venturing*, vol. 3, 1988, pp. 41-57.
- LUKE, R. D.; BEGUN, J. W. y POINTER, D. D.: «Quasi firms: strategic interorganizational forms in the health care industry», *Academy of Management Review*, vol. 14, nº 1, 1989, pp. 9-19.
- LYLES, M. A.: «Common mistakes of joint venture experienced firms», *Columbia Journal of World Business*, Verano, 1987, pp. 79-85.
- LYONS, M. P.: «Joint ventures as strategic choice-A literature review», *Long Range Planning*, vol. 24, nº 4, 1991, pp. 130-144.
- LYONS, T. F.; KRACHENBERG, A. R. y HENKE, J. W.: «Mixed motive marriages: what's next for buyer-supplier relation?», *Sloan Management Review*, Primavera, 1990, pp. 29-36.
- MACAULAY, S.: «Non-contractual relations in business: a preliminary study», *American Sociological Review*, vol. 28, Primavera, 1963, pp. 55-67.
- MACHLUP, F.: «Patentes» en D. L. SILLS (ed.): *Enciclopedia internacional de la ciencias sociales*, Aguilar, Madrid, 1974.
- MARCY, W.: «Acquiring and selling technology: licensing do's and don'ts», *Research Management*, vol. 22, nº 2, 1979, pp. 18-22.
- MARITI, P.: «Los acuerdos de colaboración, entre empresas, en las economías modernas», *Economía Industrial*, Marzo-Abril, 1989, pp. 61-67.
- MARITI, P. y SMILEY, R. H.: «Co-operative agreements and the organization of industry», *The Journal of Industrial Economics*, vol. 31, nº 4, Junio, 1983, pp. 437-451.
- MARTIN, J. L. M.: *El capital-riesgo*, Ediciones Fausí, Barcelona, 1988.
- MATTSSON, L.: «Management of strategic change in a markets-as-networks perspective», en A. PETTIGREW (ed.): *The management of strategic change*, Basil Blackwell, Cornwall, Gran Bretaña, 1986.
- MCDONALD, C. W. y LEAHEY, H. S.: «Licensing as a role in technology strategic planning», *Research Management*, vol. 28, nº 1, 1985, pp.
- MCMILLAN, C. J.: «Managing suppliers: incentive systems in japanese and U.S. industry», *California Management Review*, vol. 32, 1990, pp. 38-55.
- MCQUEEN, D. H. y WALLMARK, J. T.: «Spin-off companies from Chalmers University of Technology», *Technovation*, vol. 1, 1982, pp. 305-315.
- MEAD, W. J.: «The competitive significance of joint ventures», *Antitrust Bulletin*, vol. 12, 1967, pp. 819-849.
- MENDELSON, M.: *Guía práctica de la franquicia*, Desclée de Brouwer, Bilbao, 1989.
- MILES, R. E. y SNOW, C. C.: «Organizations: New concepts for new forms», *California Management Review*, vol. 28, nº 3, 1986, pp. 62-73.

- MILLMAN, A. F.: «Licensing technology», *Management Decision*, vol. 21, nº 3, 1983, pp. 3-16.
- MORRIS, D. y HERGERT, M.: «Trends in international collaborative agreements», *Columbia Journal of World Business*, Verano, 1987, pp. 15-21.
- MULLERAT, R. M.: «La transferencia de tecnología. Régimen jurídico español y régimen comparado» en J. BISBAL y C. VILADAS (eds): *Derecho y tecnología: curso sobre innovación y transferencia*, Ariel, Barcelona, 1990.
- NIELSEN, R. P.: «Cooperative strategy», *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, pp. 475-492.
- NIELSEN, R. P.: «Cooperative strategy in marketing», *Business Horizons*, Julio-Agosto, 1987, pp. 61-68.
- NORMAN, H. R. y BLAIR, R.: «La tecnología adaptada tiene un gran futuro», *Harvard-Deusto Business Review*, nº 16, 1983, pp. 123-136.
- OCDE: *International technology licensing: survey results*, OCDE, París, 1987.
- OHMAE, K.: *El poder de la triada*, McGraw-Hill, Madrid, 1991.
- OHMAE, K.: «La lógica mundial de las alianzas estratégicas», *Harvard-Deusto Business Review*, nº 40, 1989, pp. 96-110.
- OHMAE, K.: «Transform leaden strategies into golden opportunities», en D. ASMAN y A. MEYERSON (eds.): *The Wall Street Journal on management*, Don Jones Irwin, Homewood, 1985.
- OLLEROS, F. y MACDONALD, R. J.: «Strategic alliances: managing complementary to capitalize on emerging technologies», *Technovation*, vol. 7, 1988, pp. 155-176.
- OTERO, C.: «El modelo de utilidad» en J. BISBAL y C. VILADAS (eds): *Derecho y tecnología: curso sobre innovación y transferencia*, Ariel, Barcelona, 1990.
- OUCHI, W. G.: *Sociedad M*, Fondo Educativo Interamericano, México, 1986.
- OUCHI, W. G. y BOLTON, M. K.: «The logic of joint research and development», *California Management Review*, nº 30, Primavera, 1988, pp. 3-33.
- PATE, J. L.: «Joint venture activity, 1960-1968», *Economic Review, Federal Reserve Bank of Cleveland*, 1969, pp. 16-23.
- PATTEL, P. y SOLTE, L.: «Los convenios de cooperación técnica entre firmas independientes», *Economía Industrial*, Marzo-Abril, 1989, pp. 179-225.
- PAU, A.: «Introducción», en *Legislación sobre colaboración empresarial y profesional*, Tecnos, Madrid, 1991.
- PECK, M. J.: «Joint R&D: The case of microelectronics and computer technology corporation», *Research Policy*, vol. 15, 1986, pp. 219-231.
- PENROSE, E.: «Razones que han servido de base al sistema de patentes», *Información Comercial Española*, nº 569, Enero, 1981, pp. 46-56.

- PEREZ SANTOS, J.: «El contrato de know how» en J. BISBAL y C. VILADAS: *Derecho y tecnología: curso sobre innovación y transferencia*, Ariel, Barcelona, 1990.
- PERKINS, J. S.: «How licensing, franchising differ», *Les Nouvelles*, Diciembre, 1987, pp. 15.
- PERLMUTTER, H. V. y HEENAN, D. A.: «La cooperación para competir en el mercado mundial», *Harvard-Deusto Business Review*, nº 30, 1987, pp. 49-58.
- PFEFFER, J. y NOWAK, P.: «Joint ventures and interorganizational interdependence», *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, Septiembre, 1976, pp. 398-418.
- PICKARD, S.: *Iniciación a la política de la competencia en la CEE*, Editorial Cívitas, Madrid, 1986.
- PIORE, M. J. y SABEL, C. F.: *La segunda ruptura industrial*, Alianza Universidad, Madrid, 1990.
- PORTER, M. E.: *Estrategia competitiva*, CECSA, México, 1982.
- PORTER, M. E. y FULLER, M. B.: «Coaliciones y estrategia global», *Información Comercial Española*, Junio, 1988, pp. 101-120.
- POWELL, W. W.: «Hybrid organizational arrangements», *California Management Review*, vol. 30, nº 1, 1987, pp. 67-87.
- PUCIK, V.: «Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: The human resource management agenda», *Human Resource Management*, vol. 27, Primavera, nº 1, 1988, pp. 77-93.
- RICHARDSON, G. B.: «The organisation of industry», *Economic Journal*, vol. 82, nº 327, 1972, pp. 883-896.
- ROBERTS, E. B.: «Is licensing an effective alternative?», *Research management*, vol. 25, nº 2, 1982, pp. 20-24.
- ROBERTS, E. B.: «New ventures for corporate growth», *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, 1980, pp. 134-142.
- ROBERTS, E. B.: «How to succeed in a new technology enterprise», *Technology Review*, Diciembre, 1970, pp. 23-27.
- ROBERTS, E. B. y MIZOUCHI, R.: «Inter-firm technological collaboration: the case of Japanese biotechnology», *International Journal Technology Management*, vol. 4, nº 1, 1989, pp. 43-61.
- ROCHA BRAVO, J. A.: «La franquicia como concepto técnico, económico y jurídico», *Información Comercial Española*, Abril, 1987, pp. 45-49.
- ROGERS, E. M.: «The role of research university in the spin-off of high-technology companies», *Technovation*, vol. 4, 1986, pp. 169-181.
- ROGERS, E. M. y LARSEN, J. K.: *La fiebre del Silicon Valley*, Reverté, Barcelona, 1986.

- ROIG, B.: «Estrategias cooperativas», *Economía Industrial*, Marzo-Abril, 1989, pp. 77-85.
- ROOT, F. R. y CONTRACTOR, F. J.: «Negotiating compensation in international licensing agreements», *Sloan Management Review*, vol. 22, nº 2, 1981, pp.
- ROSELL, J.: «El contrato de franquicia», en J. BISBAL y C. VILADAS (eds.): *Derecho y tecnología: curso sobre innovación y transferencia*, Ariel, Barcelona, 1990.
- ROTHWELL, R.: «The characteristic of successful innovators and technically progressive firms», *R & D Management*, vol. 7, 1977, pp. 191-206.
- ROTHWELL, R. y ZEGVELD, W.: *Reindustrialization and technology*, Longman, Essex, 1985.
- RUBIN, P. H.: «The theory of the firm and the structure of the franchise contract», *The Journal of Law and Economics*, vol. 28, Abril, 1978, pp. 223-233.
- SAKAI, K. y SEKEIYAMA, H.: *Bunsha: Dividir la empresa y dar vida a los hombres*, Kenichi Miyashita, Japón, 1989.
- SALAS, V.: «Acuerdos de cooperación entre empresas. Bases teóricas», *Economía Industrial*, nº 266, 1989, pp. 47-60.
- SCANLON, R.: «Collaborative ventures», *Journal of Business Strategy*, vol. 6, Invierno, 1986, pp. 81-83.
- SCHAAN, J. y BEAMISH, P. W.: «Joint venture general managers in LDCs», en CONTRACTOR, F. J. y LORANGE, P. (eds.): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Lexington, 1988.
- SCHERER, F. M.: «Los objetivos de la concesión de patentes», *Información Comercial Española*, nº 569, Enero, 1981, pp. 99-115.
- SCHILLACI, C. E.: «Designing successful joint ventures», *The Journal of Business Strategy*, Otoño, nº 2, 1987, pp. 59-63.
- SCHONBERGER, R. J. y ANSARI, A.: «Just-in-Time purchasing can improve quality», *Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 20, nº 1, 1984, pp. 2-7.
- SCHONBERGER, R. J. y GILBERT, P. J.: «Just-In-Time purchasing: a challenge for U.S. industry», *California Management Review*, vol. 26, nº 1, 1983, pp. 54-68.
- SEGURA, P.: «¿Cuánto cuesta patentar?», *Cinco Días*, 23, junio, 1992, pp. IV.
- SHAPERO, A.: *New business formation*, Enschede, 1983.
- SOTELO, J.: «Análisis del capital-riesgo como una solución ante la crisis económica de España», *Situación*, nº 4, 1987, pp. 5-44.
- STEED, G. P.: «Technology policy and entrepreneurial spinoffs», *Journal of Business Entrepreneurship*, vol. 4, nº 1, 1986, pp. 26-32.
- STOPFORD, J. M. y WELLS, L. T.: *Managing the multinational enterprise*, Basic Books, New York, 1972.

- SUTTON, C. J.: *Economía y estrategias de la empresa*, Limusa, México, 1983.
- TEECE, D. J.: «Innovación tecnológica y éxito empresarial», en ESCORSA, P. (ed.): *La gestión de la empresa de alta tecnología*, Ariel, Barcelona, 1990.
- TOMLINSON, J. W. C.: *The joint venture process in international business: India and Pakistan*, MIT Press, Cambridge, Mass., 1970.
- UNITED NATIONS CENTRE OF TRANSNATIONAL CORPORATION: «Arrangements between joint ventures partners in developing countries», *UNCTC Advisory Studies*, nº 2, serie B, NNUU, New York, 1987, pp. 1-13.
- UNITED NATIONS CENTRE OF TRANSNATIONAL CORPORATION: *Transnational corporations in world development. Third survey*, UNCTC, New York, 1985.
- UNITED NATIONS CENTRE OF TRANSNATIONAL CORPORATION: *Features and issues in turnkey contracts in developing countries: a technical paper*, UNCTC, New York, 1983.
- USANO, D. C.: «Innovación, capital riesgo y fiscalidad», *Papeles de Economía Española (Suplemento sobre el Sistema Financiero)*, nº 20, 1987, pp. 45-62.
- VAN HEEMST, J. J. P.: «Sub-contracting between small-scale enterprises in developing countries: a note», *The Journal of Industrial Economics*, vol. 32, nº 3, Marzo, 1984, pp. 373-376.
- WALKER, B. J. y ETZEL, M. J.: «The internationalization of the U.S. franchise system: progress and procedures», *Journal of Marketing*, vol. 37, Abril, 1973, pp. 38-46.
- WILLIAMSON, O. E.: *The economics institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, Free Press, New York, 1985.
- WOO, C. Y.; WILLARD, G. E., y BECKSTEAD, S. M.: «Spin-offs: What are the gains?», *The Journal of Business Strategy*, Marzo-Abril, 1989, pp. 29-32.
- WRIGHT, R. W. y KOBEL, V.: «Turnkey projects: Canada's route to third world markets», *Business Quarterly*, Primavera, 1981, pp. 46-55.
- WRIGHT, W. W. y RUSSEL, S. S.: «Joint ventures in developing countries: realities and responses», *Columbia Journal of World Business*, vol. 10, nº 2, 1975, pp. 74-80.
- YOUNG, S.; HAMILL, J.; WHEELER, C. y DAVIES, J. R.: *Penetración y desarrollo de los mercados internacionales*, Plaza y Janés, Barcelona, 1991.