

ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR: UN ESTUDIO COMPARATIVO DE LAS BODEGAS VITIVINÍCOLAS ESPAÑOLAS, CHILENAS Y ARGENTINAS¹

Guadalupe Fuentes Lombardo

gfuentes@ujaen.es

Manuel Carlos Vallejo Martos

mvallejo@ujaen.es

María Teresa Garrido Álvarez

tgarrido@ujaen.es

Universidad de Jaén

RESUMEN:

Atendiendo a los distintos modos de entrada de una empresa en un mercado extranjero, el uso o no de alianzas estratégicas se podría ver condicionado por el carácter familiar de la empresa. En el caso concreto de las empresas familiares, dichas alianzas presentan una serie de ventajas e inconvenientes derivadas del peculiar carácter de estas empresas (Márquez-García et al., 2006). Los resultados de este trabajo muestran los motivos que llevan a las empresas familiares a realizar o no alianzas estratégicas en su proceso de internacionalización, así como los factores discriminantes que favorecen o dificultan su selección en empresas del sector vitivinícola español, argentino y chileno. El grado de control de la familia en el negocio influye sobre ambos aspectos.

PALABRAS CLAVE: Alianzas estratégicas, Internacionalización, Empresa familiar, Sector vitivinícola.

ABSTRACT:

When examining the different ways in which companies penetrate foreign markets, the decision about using or not strategic alliances may be conditioned by the characteristics of the company. In the specific case of family firms, such alliances offer a series of advantages and disadvantages due to the special characteristics of these companies (Márquez-García *et al.*, 2006). The results of this study show the reasons that prompt family businesses to establish or not strategic alliances in their internationalisation processes, as well as the discriminating factors that favour or hinder the selection of such strategies in the Spanish, Argentine and Chilean viticultural companies. The degree of family control in the business influences both aspects.

KEY WORDS: Strategic Alliances, Internationalization, Family Firm, Wine Industry

1. INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Los investigadores no han sido ajenos al estudio de las alianzas estratégicas en el proceso de internacionalización empresarial. Sin embargo, hasta el momento, son escasos los trabajos que se centren en el análisis de los acuerdos de cooperación en la empresa familiar (Máñez, 2000; Niemelä, 2004; Roessl, 2005; Claver et al., 2007; Fuentes y Fernández, 2010) como modo de entrada a mercados internacionales.

El trabajo realizado por Fuentes (2006) sobre la influencia del carácter familiar de la empresa en su estrategia internacional, aplicado al sector vitivinícola español, presenta entre sus objetivos de investigación, el estudio de los motivos que llevan a establecer acuerdos de cooperación para el desarrollo del proceso de internacionalización de empresas familiares. Sin embargo, este trabajo se restringe al sector vitivinícola con denominación de origen en España. Por ello, entre sus futuras líneas de investigación se exponía la necesidad de establecer estudios comparativos entre los resultados obtenidos y los que se derivasen de replicar el estudio en culturas geográficamente distintas, pero de gran importancia vitivinícola. En concreto, a países como Italia, Francia, USA, Chile, Argentina y Australia.

¹ Este trabajo de investigación es resultado del proyecto de investigación titulado “El desarrollo internacional de la Pyme familiar chilena: un análisis comparativo del sector vitivinícola chileno, argentino y español” que ha sido financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). En el mismo han participado 3 universidades españolas, una argentina y una española.

Atendiendo a lo anterior, el objetivo de este trabajo de investigación es contribuir al estudio de las alianzas estratégicas en el proceso de internacionalización de la empresa familiar, comparando el sector vitivinícola español, argentino y chileno. En primer lugar, dado el peculiar carácter de las empresas familiares, sus características pueden afectar a la estrategia de internacionalización, en general, y al establecimiento y desarrollo de acuerdos de cooperación con otras empresas, en particular. En segundo lugar, es necesario profundizar en si las posibles diferencias culturales existentes entre los tres países pueden contribuir a que los resultados de los objetivos de investigación planteados difieran en cada uno de ellos.

Así, un primer objetivo de este trabajo sería conocer cuáles son los motivos que llevan a la empresa familiar española a establecer o no alianzas estratégicas en su proceso de internacionalización, en comparación con aquellas otras empresas familiares argentinas y chilenas. Como segundo objetivo cabría mencionar el hallazgo de aquellos factores característicos de la empresa familiar españolas que favorecen o dificultan el uso de alianzas estratégicas como modo de entrada en mercados exteriores y la comparación de los mismos con el caso de empresas familiares vitivinícolas argentinas y chilenas. Analizar ambas cuestiones se justifica por tres razones que comentamos a continuación.

Primero, trabajos de investigación previos (Fernández y Arranz, 1999; Holtbrügge, 2004) revelan que la formación de alianzas provee de distintos tipos de recursos y capacidades a los socios, que aumentan la probabilidad de éxito en el proceso de internacionalización e incluso la presentan como la mejor forma de iniciarlo.

Segundo, entre los recursos de los que proveen las alianzas estratégicas, algunos autores (Varadarajam y Cunningham, 1995; Iyer, 2002; Glaister, 2004) señalan el acceso a recursos de tipo financiero, a determinada información, capacidades de gestión, tecnología y mercados. Todos ellos podrían estar menos presentes en la empresa familiar (Seijo y Menéndez, 2004; Fernández y Nieto, 2005).

Tercero, las características que presentan estas empresas, fruto del solapamiento de dos sistemas distintos, familia y empresa (Sharma, 2008), podrían influir notablemente en el uso de alianzas estratégicas en su proceso de internacionalización y en el éxito alcanzado con las mismas.

Para alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo hacemos uso de la metodología cualitativa y de la técnica de investigación de la entrevista en profundidad. Ambas se consideran las más adecuadas cuando el investigador pretende profundizar en el porqué y el cómo de un determinado fenómeno social (Taylor y Bogdan, 1992); en nuestro caso, conocer las posibles motivaciones y los factores que favorecen o dificultan el uso de alianzas estratégicas en la expansión internacional de estas compañías.

El trabajo ha sido estructurado en cuatro apartados, incluido este primero de carácter introductorio. En el segundo se realiza una revisión de la literatura que analiza las alianzas estratégicas en el proceso de internacionalización de la empresa familiar. El tercero describe la metodología empleada y las fases de trabajo desarrolladas hasta alcanzar los resultados de investigación. Finalmente, el cuarto, está destinado a comentar las principales conclusiones que se desprenden del estudio y a exponer las limitaciones del mismo.

2. RAZONES QUE JUSTIFICAN EL USO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las vías fundamentales de una empresa para acceder al mercado exterior son dos: exportación e inversión directa en el extranjero. Ambos modos de entrada podrán realizarse de manera individual o mediante el empleo de alianzas estratégicas (Fuentes y Fernández, 2010).

Para diversos autores (Porter y Fuller, 1986; Contractor y Lorange, 1988; Varadarajam y Cunningham, 1995; Townsend, 2003) el uso de acuerdos de cooperación se justifica por alcanzar o mantener una ventaja competitiva, minimizar costes, proveer de recursos y capacidades a los socios, desarrollar nuevos productos, acceder a canales de distribución, acelerar el proceso de internacionalización, reducir y/o diversificar el riesgo de la empresa y por otras razones de mercado, sociales y políticas.

En el caso de que la empresa desarrolle un proceso de internacionalización empresarial, el uso de alianzas estratégicas se justificaría por razones similares. Así, principalmente, el uso de acuerdos de cooperación en la expansión internacional de la empresa se explica por compartir recursos entre las empresas socio para mejorar la posición competitiva de ambas en el mercado de destino, por compartir riesgos y minimizar los costes que supone desarrollar la estrategia internacional, así como, por adquirir más información y un mayor aprendizaje que pueden ser muy útiles para acelerar la expansión internacional de la empresa.

Entre los trabajos que han analizado las alianzas estratégicas en el proceso de internacionalización de las empresas familiares (Swinth y Vinton, 1993; Gallo y Cappuyns, 1999; Simon y Hitt, 2003; Ariño, 2005; Claver et al., 2007; Fuentes y Fernández, 2010), Gallo et al. (2002) consideran el modo en el que el carácter de estas empresas influye en las distintas fases del proceso de formación y desarrollo de las alianzas. En concreto, estos autores se refieren a determinadas diferencias provenientes de las características culturales de la empresa familiar, de sus procesos de dirección, del ciclo generacional en el que se encuentre inmersa y el nivel de uso de mecanismos de control. Simon y Hitt (2003) señalan cómo la mayoría de empresas familiares no suelen disponer de todos los recursos que son necesarios para competir eficazmente. Por ello, deben desarrollar sus capacidades o acceder a esos recursos, destacando las alianzas estratégicas como una de las alternativas para su obtención por permitir el acceso al aprendizaje de nuevas capacidades.

Atendiendo a los distintos tipos de alianzas estratégicas, Swinth y Vinton (1993) analizan las joint ventures internacionales entre empresas familiares y no familiares y argumentan como la probabilidad de éxito de una joint venture internacional aumenta cuando los socios son empresas familiares. La causa de lo anterior es el hecho de compartir determinados objetivos y valores. Así, comparten una visión a largo plazo, sistemas de gestión basados en la confianza, compromiso y lealtad, al mismo tiempo que otorgan una mayor importancia a la posibilidad de realizar cambios culturales, animando a los miembros de la familia a viajar e intercambiar puestos de trabajo entre las empresas que forman la joint venture.

De la revisión de la literatura realizada se desprende que las alianzas estratégicas permiten a las empresas familiares mejorar su posición competitiva e incrementar sus recursos y capacidades para desarrollar la estrategia de internacionalización de una forma más rápida y con mayores garantías de éxito. En este sentido, pueden convertirse en una alternativa para garantizar beneficios a largo plazo, lo que supondría asegurar la continuidad del negocio en manos de miembros de la siguiente generación familiar.

2.1. Influencia de las fortalezas y debilidades de la empresa familiar en la elección y formación de alianzas estratégicas

El conjunto de fortalezas que caracterizan a la empresa familiar (Ibrahim y Ellis, 1994; Kets de Vries, 1996; Poutziouris, 2001) presentan aspectos muy ventajosos para la formación y éxito de las alianzas. La flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, que caracterizan a estas empresas, pueden afectar positivamente a la formación de alianzas (Gallo et al., 2002). Otra de sus fortalezas, las convicciones, valores y visión compartida (Tagiuri y Davis, 1996; Denison et al., 2004), podría favorecer la formación de alianzas estratégicas con otras empresas familiares que compartan su cultura organizativa (Swinth y Vinton, 1993). Además, la propiedad en manos de la familia (Kets de Vries, 1993; Ginebra, 1997), su orientación a largo plazo (Leach, 1993; Ibrahim y Ellis, 1994) y el mantenimiento de su identidad, pueden ser respetadas con la formación de estos acuerdos de cooperación (Terpstra y Simonin, 1993). Por último, los mayores niveles de compromiso y confianza que muestran estas empresas (Vallejo, 2008), caracterizadas por su fiabilidad y estabilidad y por asumir con facilidad compromisos relacionados con su orientación a largo plazo (Leach, 1993; Kets de Vries, 1996), las convierte en candidatas idóneas para la formación de alianzas.

Considerando sus debilidades (Kepner, 1983; Tagiuri y Davis, 1996; Ginebra, 1997; Poutziouris, 2001), la literatura nos muestra que en muchas ocasiones los socios exigen a estas empresas que su sucesión esté bien planificada, que la formación y experiencia de sus empleados sea buena y que no existan discordias familiares que puedan interferir en las relaciones de cooperación (Ariño, 2005). En esta línea, la rigidez y lentitud de cambios organizacionales, que quizás impliquen ausencia de un sistema profesionalizado, podrían afectar negativamente a la formación de alianzas (Gallo et al., 2002). Además, la autonomía en la toma de decisiones (Poza, 1995; Donckels y Lambrecht, 1999) más bien podría ser un obstáculo en tanto que las alianzas estratégicas implican compartir la toma de decisiones en determinadas actividades objeto del acuerdo. Finalmente, los problemas de financiación que muestran las empresas familiares (Friedman y Friedman, 1994; James, 1999) por no permitir, en ocasiones, la entrada de capital ajeno a la familia, podrían verse solventados con la creación de ciertos tipos de alianzas que no impliquen participación de capital del socio en la empresa familiar. A su vez, estas dificultades financieras pueden convertirse en el motivo que justifique el cierre de las alianzas, si en verdad la empresa desea llevar a cabo la estrategia de internacionalización y no dispone de recursos financieros suficientes para acometerla de manera individual (Glaister y Buckley, 1996; Glaister, 2004).

Finalmente, la falta de una clara definición estructural y el solapamiento de roles, o la falta de deseo de desvelar determinada información, podrían influir negativamente en la selección de estas empresas como socios en una alianza estratégica (Ariño, 2005).

Todos estos aspectos nos llevan a plantear los factores claves que se deberían considerar en la selección de alianzas estratégicas como modo de entrada en el proceso de internacionalización de la empresa familiar.

2.2. Identificación de factores claves

La revisión de la literatura sobre alianzas estratégicas en la empresa familiar y las peculiaridades que caracterizan a estas empresas nos llevan a plantear aquellos aspectos claves que podrían influir en la formación y desarrollo de acuerdos de cooperación en la estrategia internacional de estas compañías. Así, la elección de este modo de entrada podría verse condicionada por cuatro factores. Primero, congruencia y similitud de objetivos y motivaciones; segundo, que la alianza implique la participación o no de la empresa socio, en el capital de la empresa familiar; tercero, que la empresa socio tenga o no carácter familiar y; finalmente, que la empresa presente o no algunas de las debilidades que caracterizan a la empresa familiar.

En primer lugar, la congruencia y similitud de objetivos y motivaciones entre los socios (Geringer, 1991; Parkhe, 1993), o en su defecto, que éstos no sean divergentes, supondrá que las empresas no familiares plantearán una estrategia de internacionalización motivada siempre por objetivos del negocio, mientras que las empresas familiares, además de planteársela por estos motivos, también pueden considerar otros relacionados con la familia. Así, proveer el sustento de actuales o futuros miembros de la familia mediante la creación de nuevos puestos de trabajo relacionados con la actividad internacional de la empresa (Gallo y García-Pont, 1996; 1998) podría ser otra motivación distinta a las del propio negocio.

En segundo lugar, las empresas familiares podrían rechazar realizar un acuerdo de cooperación que implicase participación en su capital, ya que ello supondría ceder parte del control e incluso poner en peligro el propio carácter familiar y la identidad del negocio. No obstante, cabe la posibilidad de que las empresas familiares participen en el capital social de las empresas del país de destino o de una nueva que se cree. Así, estas compañías podrían encontrar en esta alianza la ayuda financiera para desarrollar su estrategia de internacionalización.

En tercer lugar, si la empresa socio fuese un negocio no familiar, ambas podrían beneficiarse de los recursos tangibles e intangibles que las caracterizan. Así, la empresa no familiar podría obtener los recursos intangibles (*know how*, experiencia e imagen, etc.) que constituyen fortalezas de las empresas de carácter familiar (Leach, 1993; Ginebra, 1997), y éstas, a su vez podrían obtener los recursos financieros y tecnológicos que podrían estar presentes, en mayor medida, en empresas no familiares (Chandler, 1990). Sin embargo, la mayoría de las alianzas estratégicas realizadas por empresas familiares suelen ser con otras empresas de su mismo carácter. Una explicación a este hecho puede encontrarse en la cultura de este tipo de empresas (Máñez, 2000; Roessl, 2005), pues existen valores, compromisos e incluso estrategias compartidas que permiten favorecer tanto la formación como el buen desarrollo de las alianzas.

Finalmente, cuando una empresa familiar presenta debilidades derivadas de su peculiar carácter, difícilmente podrá formar alianzas estratégicas en su expansión internacional con otras empresas, pues estas últimas podrían no considerarlas como el socio más adecuado. Nos referimos a un relevo generacional del negocio no planificado, distintas formas de nepotismo que pueden dificultar la entrada de directivos externos profesionales, discordias familiares que afecten al buen desarrollo del negocio, falta de una estructura organizativa clara y el secretismo motivado por el no deseo de desvelar información de la empresa a terceros ajenos a la familia.

3. METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Selección de empresas entrevistadas

Dentro de la fase de diseño del trabajo resulta de vital importancia la selección de la muestra de empresas que participan en el estudio. En relación a este aspecto, se han elegido empresas familiares pertenecientes al sector vitivinícola español, argentino y chileno que estuviesen desarrollando una estrategia internacional. En el caso de España, utilizamos para discriminar a estas compañías la base de datos empresariales SABI, en el caso de las bodegas argentinas, esta discriminación fue realizada por directivos de la Fundación ProMendoza y en Chile, nos apoyamos de la información suministrada por el personal y directivos de La Dirección de Promoción de Exportaciones –ProChile-.

En el estudio empírico han participado un total de 75 empresas (36 bodegas españolas, 23 bodegas argentinas y 16 bodegas chilenas), entre las cuales se han realizado entrevistas a directivos familiares y no familiares durante el periodo de tiempo comprendido entre enero y abril de 2007, en el caso de España, entre septiembre y diciembre de 2008, en el caso de Argentina y, finalmente, entre mayo y septiembre de 2009, en el caso de Chile. El número de entrevistas realizadas en cada país vino determinado a partir de la saturación de la información recogida en las entrevistas.

3.2. Recogida de información

La información utilizada para realizar el estudio empírico ha provenido de dos fuentes. En primer lugar se elaboró una ficha de empresa con información secundaria que provenía de distintas bases de datos empresariales, publicaciones periódicas del sector, páginas web de las empresas, etc. Esta información se relacionaba con el carácter familiar o no de la compañía, con el desarrollo o no de una estrategia internacional, con la elección o no de alianzas estratégicas como modo de entrada a los mercados extranjeros, además de con otros aspectos relacionados con los modos de entrada a los mercados exteriores o el tamaño de las compañías. En segundo lugar, se realizaron entrevistas en profundidad a los directivos de estas empresas. Las cuestiones planteadas durante la entrevista se relacionaban con las motivaciones para usar o no alianzas estratégicas y los factores que habían favorecido o dificultado la elección o no de este modo de entrada. Todas las entrevistas fueron realizadas por los autores de este trabajo. Durante la realización de las mismas se optó por su grabación con el objetivo de realizar su posterior transcripción y, de este modo, disponer de toda la información necesaria para realizar el análisis de los discursos sin que el entrevistador perdiese posibles detalles de la conversación.

3.3. Resultados de investigación

Los objetivos de investigación, que planteamos en este trabajo, relacionados con el uso de las alianzas estratégicas en la internacionalización de la empresa familiar, *conocer los motivos que llevan a las empresas a optar por este modo de entrada, factores que lo favorecen y dificultan y cómo las características de la empresa familiar pueden influir en la elección de las mismas*, nos llevaron, primero, a conocer las causas de que algunas empresas no opten por este modo de entrada (en ocasiones, motivos familiares) y, segundo, a conocer las razones argumentadas para su elección (incluidos los aspectos de tipo familiar que afectan al desarrollo y éxito de este modo de acceso a mercados exteriores).

Motivaciones para usar o no alianzas estratégicas en el desarrollo del proceso de internacionalización.

En primer lugar, vamos a referirnos a aquellas empresas que han optado por desarrollar de manera individual su estrategia de internacionalización y que han sido más frecuentes en el caso español que en los casos de Argentina y Chile. De este modo, los argumentos de estas empresas para no desarrollar acuerdos de cooperación, la influencia que sobre lo anterior tiene el carácter familiar o no de la empresa y las percepciones del éxito alcanzado son:

- Los propietarios de estas empresas prefieren conservar su autonomía y el control total de la toma de decisiones. En este sentido, las alianzas estratégicas que han podido realizar implicaban que los posibles socios participaran en el capital de la compañía y han sido rechazadas rotundamente por parte de sus propietarios, que anteponen una propiedad del negocio completamente familiar a los posibles beneficios que podrían obtenerse de estos acuerdos.
- Prefieren no abordar proyectos en la actualidad si no tienen los recursos suficientes y esperar a un futuro en el que estos recursos se hayan generado en la propia empresa, gracias a la autofinanciación de la compañía, antes que cooperar, sobre todo si esta cooperación implica ceder parte de la compañía a la empresa socio.
- Consideran que les beneficia realizar de manera individual y directa la venta de sus productos en el extranjero porque le es más rentable (no tienen que pagar comisiones a intermediarios). Además, ellos creen que son capaces de defender sus productos en el exterior de una manera más favorable y directa, pues impregnan a los clientes una calidad e imagen de sus productos y empresa, que difícilmente podrían hacerlo terceros ajenos a la compañía.
- En el caso de que los acuerdos se hayan intentado plantear con otras empresas del sector y de la misma localidad, han surgido numerosos conflictos y no se han obtenido buenos resultados por la competencia de los productos.
- Los propietarios de la empresa muestran una actitud reacia a establecer acuerdos de cooperación con otras compañías. En muchas ocasiones esta mentalidad cerrada para formar alianzas es consecuencia del orgullo que los dueños sienten por su empresa que les lleva a querer comercializar sus productos y sus marcas para ser reconocidos en el mercado con una cierta exclusividad, pese a que directivos no familiares de la empresa no estén de acuerdo con esta filosofía.

Resulta difícil encontrar una posible empresa socio cuya filosofía, intereses y objetivos sean compatibles con los de la compañía.

- En ocasiones, miembros de una misma familia deciden separarse y no cooperar entre ellos, pese a las ventajas, que son conscientes, que le podría ofrecer la cooperación en costes, volúmenes, etc. Las razones argumentadas han sido la timidez o el miedo a que ello pueda suponer conflictos dentro de la familia.

Dentro de este apartado debemos destacar que mientras que las bodegas familiares españolas señalaban como otro motivo para desarrollar su internacionalización de manera individual el no estar dispuestos a cooperar con otras empresas porque ello implicaría desvelar información que los propietarios consideran relevante y confidencial de su familia y de su compañía, este argumento no se ha reflejado en los resultados obtenidos para las empresas argentinas ni chilenas.

En segundo lugar, las empresas que sí han optado por el uso de alianzas estratégicas para el desarrollo de su estrategia de internacionalización, la mayoría bodegas argentinas y chilenas, nos han argumentado las siguientes motivaciones para desarrollarlas:

- La necesidad de ampliar la oferta con los productos de otras empresas distribuidoras, siempre y cuando estos resulten ser complementarios e incluso impliquen la obtención de sinergias en costes de marketing, comercialización y distribución.
- Uno de los argumentos señalados por las compañías para permitir la entrada en el capital de la empresa de socios, ajenos a la familia, es la mayor información y la mejora en la toma de decisiones que se puede producir cuando se tengan distintos puntos de vista que pueden favorecer los resultados de la empresa.
- En ocasiones, la formación de alianzas con otras empresas del mercado de destino es ineludible cuando se desea entrar en un determinado país, pues lo exigen las propias reglamentaciones o, aunque no sea así, directivos argentinos y chilenos consideran que el llegar a establecer una alianza con una bodega española, por ejemplo, podría ser la puerta de entrada y ayudarles enormemente a alcanzar un mercado más amplio tal y como es el caso de Europa.
- Algunas empresas desarrollan acuerdos con otras compañías de la zona para repartir los costes que supone la venta en el mercado exterior de sus productos. Aún así, debemos considerar que estos acuerdos y los socios que los forman son organizados por los propios importadores. Se trata de empresas cuyo volumen de ventas en el extranjero resulta ser tan pequeño que no les sería rentable despachar sus productos de manera individual.

A diferencia de las bodegas españolas y argentinas, en las chilenas se han observado una mayor cantidad de acuerdos de cooperación realizados con proveedores de distinta nacionalidad. Una de las razones que explican estos acuerdos de cooperación internacionales se relaciona por la escasez de empresas chilenas proveedoras del sector vitivinícola (maquinaria, envases de distintos materiales, corcho, etc.).

En relación al uso de otros acuerdos de cooperación (con distribuidores y/o competidores) los motivos dados por los directivos de bodegas chilenas suelen ser coincidentes a los de las bodegas españolas y argentinas, aumentar la cuota de mercado por compartir recursos, por ejemplo por ampliar la cartera de productos que se ofrece a clientes internacionales, o adquirir un mayor conocimiento e información sobre los mercados a los cuales se dirigen.

Razones que favorecen el establecimiento de acuerdos de cooperación.

De otro lado, los resultados del análisis de los discursos contenidos en las entrevistas nos muestran que las razones que han favorecido el establecimiento de estos acuerdos han sido:

- Compartir recursos con otras empresas, cediendo el saber hacer de la compañía, la elaboración de sus productos, recursos tecnológicos, servicios de marketing y de comercialización, y adquiriendo el saber hacer de un socio local del país de destino o los recursos financieros para poder desarrollar nuevos proyectos de manera conjunta, así como acceder a los productos elaborados por otras empresas para aumentar la gama de productos de la compañía.
- La incorporación de nuevas generaciones al negocio con una visión y actitudes menos conservadoras y más arriesgadas a las de la generación anterior. La mayor antigüedad y tradición de las bodegas españolas hace que las personas en las que recae la toma de decisiones muestren una mayor reticencia a la cesión de control que supone el establecimiento de una alianza estratégica, si las comparamos con las bodegas chilenas y argentinas cuyos propietarios, desde el preciso instante de su fundación, muestran actitudes más parecidas a empresas *born globals*. Sin embargo, estas diferencias en la disposición a ceder parte del control que supone una alianza estratégica entre bodegas españolas por un lado y argentinas y chilenas por otro, tiende a disminuir a medida que las nuevas generaciones familiares se ponen al frente de las bodegas españolas.

- La existencia de relaciones personales de amistad, profesionales y comerciales con otras empresas (en su mayoría familiares) a lo largo del tiempo. En este sentido, las alianzas que establecen estas empresas surgen con otras empresas familiares, en la mayoría de los casos, o con empresas que pese a no ser familiares tienen entre sus directivos personas de total confianza y con las que también se han mantenido con anterioridad relaciones personales. Las compañías chilenas, que dada su localización geográfica y el tamaño de su mercado doméstico, se han visto más “obligadas” a competir de manera internacional desde su creación, estas relaciones eran más frecuentes.

- La existencia de políticas, objetivos y estrategias similares y compartidas con la empresa socio en los mercados en los que se desean introducir, así como de una comunicación fluida e información precisa de los objetivos e intereses de cada socio en relación al acuerdo, tanto en el inicio como durante el desarrollo del mismo. Esta razón es más frecuente en los casos en los que la empresa socio es también una empresa familiar.

- La similitud de tamaño de las empresas que pretenden cooperar y de sus estructuras organizativas. Así, en el caso de las bodegas chilenas y argentinas se buscan distribuidores extranjeros que no cuenten en su cartera de productos con otros vinos de estos países, requisito de exclusividad menos señalado por los directivos de bodegas españolas.

Para el caso concreto de bodegas argentinas y chilenas, además de las razones señaladas anteriormente, también se observaron las siguientes:

- La posibilidad de compartir con distribuidores internacionales los gastos de marketing en los países de destino es una de las razones que lleva a estas empresas a realizar acuerdos de cooperación en el desarrollo de su estrategia internacional.

- El perfil del importador, pues la mayoría de las bodegas argentinas y chilenas consideran positivo que el distribuidor sea una empresa familiar que no tenga gran tamaño y que no se encuentre especializado en un tipo concreto de vino (precio bajo o precio alto), sino que posea una amplia variedad de productos dentro de su cartera.

- Las relaciones con otros agentes del sector, la asistencia a diversos actos, los desplazamientos a los mercados en los que están presentes e incluso a otros en los que desean entrar son algunos más de los aspectos que favorecen la formación de acuerdos de cooperación con otras compañías, sobre todo en cuestiones relacionadas con la comercialización y distribución de sus productos. Este factor, aunque también se observó en bodegas españolas, los directivos de bodegas argentinas y chilenas lo consideraron más relevante.

Sólo en el caso de bodegas chilenas se añadió otro aspecto favorecedor de la formación de alianzas además de los señalados anteriormente. Así, para los directivos de estas compañías, favorece la realización de acuerdos de cooperación que las bodegas se encuentren situadas en distintos valles y elaboren vinos de distintas variedades (cepas) cuya filosofía del negocio, la imagen del producto y la estrategia empresarial sea similar.

Razones que dificultan el establecimiento de acuerdos de cooperación.

Finalmente, los directivos de las bodegas de los tres países señalaron como aspectos que dificultaron la formación de alianzas estratégicas con otras empresas los siguientes:

- Los objetivos e intereses que cada uno de los socios persigue con la formación de la alianza no son compatibles, así como tampoco lo son las estructuras organizativas de ambas empresas. Esto suele ocurrir en mayor medida cuando la posible empresa socio no tiene carácter familiar.

- El intento de establecer acuerdos con otras empresas cuyos productos son competidores.

- El hallazgo de una posible empresa socio en la que poder confiar, cuya filosofía e intereses no sean contradictorios con los de la compañía que, además, sea el socio más adecuado en el país que la bodega desea entrar y que se pueda llegar con él a un acuerdo, en todos los aspectos que se deben considerar cuando se está negociando una alianza, es complicado para estas compañías.

Uno de los factores que para las empresas familiares españolas dificultaba la formación de alianzas estratégicas era que el accionariado estuviese muy diluido, ya que para llegar a cualquier acuerdo, tal como podía ser establecer una alianza estratégica con otra empresa, se requería que un gran número de propietarios lo considerase conveniente. En el caso de las bodegas argentinas y chilenas este argumento no se ha observado debido, quizás, a la mayor concentración de capital que existe en estas compañías.

La mayoría de los directivos entrevistados consideran que difícilmente se pueden crear acuerdos de cooperación que impliquen el reparto de la propiedad de la empresa o compartir la toma de decisiones con terceros ajenos a la compañía porque ello implicaría una pérdida de identidad del negocio. Así, tan solo se ha observado un joint venture entre las empresas que han participado en el estudio y que fue necesario realizar para entrar en el mercado de EE.UU. por una bodega argentina, sin embargo, se ha observado una mayor disposición de los directivos argentinos y chilenos a establecer este tipo de alianzas que en el caso de los directivos españoles.

Aunque muchas bodegas chilenas consideran beneficiosa la realización de acuerdos de cooperación, una de las razones expuestas para no desarrollarlos fue no haber recibido ninguna oferta atractiva de cooperación con otra u otras empresas del sector. En este sentido, existe una clara diferencia con las bodegas españolas que sí recibían numerosas ofertas y con las bodegas argentinas, aunque estas últimas en menor cantidad que las anteriores.

En el caso de las bodegas chilenas, otro argumento esgrimido como dificultad para la formación de alianzas estratégicas fue la consideración poca ventajosa del logro de mayores economías de escala cuando la compañía disfruta de niveles de producción por encima de su umbral de rentabilidad, si para ello era necesario cooperar con otras empresas competidoras, dados los posibles inconvenientes que el acuerdo podría conllevar, esto es, conflictos de intereses o filosofías distintas de negocio. Así, en la mayoría de los casos la rentabilidad y la obtención de beneficios no han sido los objetivos prioritarios que han señalado los directivos familiares entrevistados puesto que, en ocasiones, lo que se persigue es alcanzar el status social que da la condición de ser propietario y directivo de una bodega”

4. CONCLUSIONES GENERALES

Los objetivos planteados en este trabajo de investigación eran conocer los motivos que llevan a las empresas familiares del sector vitivinícola español, argentino y chileno a desarrollar su estrategia de internacionalización de manera individual o a través de alianzas estratégicas. Además, este trabajo pretendía conocer los factores que favorecían o dificultaban la formación de alianzas estratégicas con otras empresas a la hora de expandir su actividad, más allá de los mercados domésticos, en bodegas familiares de los tres países señalados anteriormente.

Tal y como han mostrado los resultados obtenidos, el carácter familiar de las empresas parece influir en el establecimiento de acuerdos de cooperación y en el éxito alcanzado con los mismos. Así, en primer lugar, los propietarios de las bodegas familiares españolas, argentinas y chilenas no están dispuestos a realizar acuerdos de cooperación que impliquen la cesión de parte de la propiedad de la empresa a terceros ajenos a la familia, por la posible pérdida de control en la toma de decisiones del negocio que podría conllevar esta decisión. Sin embargo, existe una mayor probabilidad, a partir de la actitud no totalmente reacia de los directivos, de poder realizar estos acuerdos en el caso de empresas argentinas y chilenas. La explicación a lo anterior puede encontrarse en la menor disponibilidad de recursos financieros e intangibles (tecnológicos, organizativos, relacionales y humanos) con los que cuentan las bodegas argentinas y chilenas frente a las españolas.

En segundo lugar, cuando el acuerdo no implica cesión de la propiedad a un tercero, los socios que se buscan son preferentemente aquellos que tengan un tamaño empresarial similar y objetivos, intereses, cultura, etc., parecidos a los de la compañía. Lo anterior suele ocurrir con mayor frecuencia cuando el posible socio es otra empresa familiar (ya sea competidora del país de origen o distribuidora en el mercado de destino). Este resultado ha sido similar en los tres países, si bien, directivos argentinos y chilenos estarían dispuestos a realizar alianzas estratégicas con empresas que no posean todas las características anteriores en mayor medida que las empresas españolas.

En tercer lugar, un factor importante tiene que ver con que las relaciones mantenidas anteriormente con otros agentes relacionados con el sector, ayudan a los directivos de estas compañías a formar acuerdos de cooperación. Así, estas bodegas familiares buscan socios que les generen confianza, que conozcan por relaciones profesionales realizadas previamente y que gocen de un reconocido prestigio en el mercado nacional y/o internacional, conseguido por su imagen de seriedad (relacionada con el apellido de una familia). Si bien, son las empresas españolas las que dentro del sector y a nivel internacional pueden gozar de una mayor dotación de recursos relacionales, las empresas argentinas muestran mayor interés por crear y fomentar estas relaciones, incluso en mayor medida que las bodegas chilenas.

Finalmente, la mayor concentración de la propiedad y dirección en las bodegas chilenas y argentinas, en comparación con las españolas, implica que la toma de decisiones relativa al establecimiento de acuerdos de cooperación con terceros se tome de manera más rápida y más sencilla (en un sentido o en otro) que en las bodegas españolas, donde la mayor dispersión de la propiedad y dirección hace más difícil la adopción de cualquier tipo de acuerdos en general y, aún más, cuando se trata de estudiar la posible formación de una alianza estratégica con otra u otras empresas para desarrollar la estrategia internacional.

A modo de síntesis, este estudio expone similitudes en relación a los objetivos estudiados entre las bodegas familiares españolas, argentinas y chilenas, pero al mismo tiempo también refleja determinadas diferencias que se explican por las distintas culturas geográficas, la diferencia en dotación de recursos y la tradición y antigüedad que cada uno de los tres países posee en el sector.

Pese a la importancia de los resultados obtenidos en este trabajo y su contribución al estudio de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas familiares dada la escasez de literatura existente, en relación a los objetivos de investigación analizados, los mismos no pueden ser generalizados a otros países ni a otros sectores pues se necesitaría de un estudio empírico de carácter cuantitativo para poder llegar a la generalización de los mismos. Otra limitación que presenta este estudio es el haber realizado las entrevistas en distintos periodos de tiempo para cada uno de los países, de modo que la coyuntura económica de cada país, en cada momento del tiempo también ha podido influir en los resultados alcanzados.

5. BIBLIOGRAFÍA

- ARIÑO, A. (2005). *Las alianzas estratégicas: una opción para potenciar el crecimiento de la empresa familiar*. In GARRIDO, M. Y FURGADO, J.M. (Eds.), *El Libro Blanco sobre patrimonio familiar, empresarial y profesional*. Sus protocolos. Tomo VI, pgs. 631-675. Barcelona (Spain): Bosch, S.A.
- CHANDLER, A. (1990). *Scale and scope. The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, Mass., Harvard/Belknap.
- CLAVER, E.; RIENDA, L. Y QUER, D. (2007). "Incide el carácter familiar en el compromiso internacional de las empresas españolas", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, pgs. 13-32.
- CONTRACTOR, F.J. Y LORANGE, P. (1988). Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In F.J. CONTRACTOR Y P. LORANGE (Eds.), *Cooperative strategies in international business*, Lexington, MA.
- DENISON, D., LIEF, C. Y WARD, J. (2004). "Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths". *Family Business Review*, Vol. 17, nº 1, pgs. 61-70.
- DONCKELS, R. Y LAMBRECHT, J. (1999). "Are family businesses really different? What we know from Western European business research that could be applied to the reemergence of family-based. Enterprises in East Central Europe". *Family Business Review*, Vol. 12, nº 2, pgs. 171-191.
- FERNÁNDEZ, J.C. Y ARRANZ, N. (1999). *La cooperación entre empresas. Análisis y diseño*. Madrid (Spain): ESIC, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.
- FERNÁNDEZ, Z. Y NIETO, M.J. (2005). "Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors". *Family Business Review*, Vol. 18, nº 1, pgs. 77-89.
- FRIEDMAN, M. Y FRIEDMAN, S. (1994). *How to run a family business*, Cincinnati: OH: Better way Books.
- FUENTES LOMBARDO, G. (2006). *La influencia del carácter familiar de la empresa en su estrategia de internacionalización: Una aplicación al sector vitivinícola con denominación de origen*. Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología. Universidad de Jaén.
- FUENTES, G. Y FERNÁNDEZ, R. (2010): "Strategic Alliances in the Internationalization of Family Firms: An Exploratory Study on the Spanish Wine Industry". *Advances in Management*, 3(6): 45-54.
- GALLO, M.A. Y CAPPUYNS, K. (1999). "La internacionalización de la empresa familiar. El papel de las alianzas estratégicas". *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, Vol. 16, pgs. 38-44.
- GALLO, M.A. Y GARCÍA-PONT, C. (1996). "Important factors in family business internationalization". *Family Business Review*, Vol. 9, nº 1, pgs. 45-60.
- GALLO, M.A. Y GARCÍA-PONT, C. (1998). "La proyección internacional de la empresa familiar. Factores impulsores y retardadores". *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, Vol. 11, pgs. 41-45.
- GALLO, M.A. Y LUOSTARINEM R. (1993). Internacionalización: Un cambio desafiante para las empresas familiares. In Gallo, M.A. (Ed.). *La empresa familiar 4*. Barcelona (Spain): IESE, S.L.
- GALLO, M.A., ARIÑO, A., MÁÑEZ, I. Y CAPPUYNS, K. (2002). *Internacionalización vía alianzas estratégicas en la empresa familiar*. Research paper 447. Barcelona (Spain): IESE.
- GARCÍA-CANAL, E., LÓPEZ DUARTE, C., RIALP CRIADO, J. Y VALDÉS LLANEZA, A. (2002). "Accelerating international expansion through global alliances: A typology of cooperative strategies", *Journal of World Business*, Vol. 37, nº 2, pgs. 91-107.
- GERINGER, J.M. (1991). "Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures". *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, nº 1, pgs. 41-62.
- GINEBRA, J. (1997). *Las empresas familiares*. Mexico: Panorama.
- GLAISTER, K.W. (2004). "The rationale for international equity joint ventures". *European Management Journal*, Vol. 22, nº 5, pgs. 493-507.

- GLAISTER, K.W. Y BUCKLEY, P.J. (1996). "Strategic motives for international alliance formation". *Journal of Management Studies*, Vol. 33, nº 3, pgs. 301-332.
- HOLTBRÜGGE, D. (2004). Management of international strategic business cooperation: Situational conditions, performance criteria, and success factors. *Thunderbird International Business Review*, 46(3), 255-274.
- IBRAHIM, A. Y ELLIS, W. (1994). *Family business management. Concepts and practice*. Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque.
- IYER, K. (2002). "Learning in strategic alliances: An evolutionary perspective". *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 10, pgs. 1-14.
- JAMES JR., H.S. (1999). "What can the family contribute to business? Examining contractual relationships". *Family Business Review*, Vol. 12, nº 1, pgs. 61-72.
- KEPNER, E. (1983). "The family and the firm: A coevolutionary perspective". *Organizational Dynamics*, Vol. 12, nº 1, pgs. 57-70.
- KETS DE VRIES, M. (1993). "Lo bueno y lo malo de las empresas de titularidad familiar". *Harvard Deusto Business Review*, Vol. 4, pgs. 32-44.
- KETS DE VRIES, M. (1996). *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. London: Thomson Business Press.
- LEACH, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona (Spain): Granica.
- MÁÑEZ TESTOR, I. (2000). *Continuidad y crecimiento de la empresa familiar. La vía de la cooperación y el cierre de alianzas estratégicas*. Valencia (Spain): OPVI.
- MÁRQUEZ-GARCÍA, A.M.; FUENTES-LOMBARDO, G. Y BRUQUE-CÁMARA, S. (2006): Therole of IT in family firm internationalization through strategicalliances, in Utilizing Information Technology in Developing StrategicAlliances Among Organizations, pp: 170-202. Ed. Idea Group Publishing Hershey, USA
- NIEMELÄ, T. (2004). "Interfirm cooperation capability in the context of networking family firms: The role of power". *Family Business Review*, Vol. 17, nº 4, pgs. 319-330.
- PARKHE, A. (1993). "Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances". *Organization Science*, Vol. 4, nº 2, pgs. 301-324.
- PORTER, M.E., Y FULLER, M. (1986). Coalitions and global strategy. In PORTER, M.E., (Ed.), *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- POUTZIOURIS, P.Z. (2001). "The views of family companies on venture capital: empirical evidence from the UK small to medium-size enterprising economy". *Family Business Review*, Vol. 14, nº 3, pgs. 277-291.
- POZA, E. (1995). *A la sombra del roble: La empresa privada familiar y su continuidad*. Ohio: Editorial Universitaria para la Empresa Familiar.
- ROESSL, D. (2005). "Family businesses and interfirm cooperation". *Family Business Review*, Vol. 18, nº 3, pgs. 203-214.
- SEIJO MARCOS, E. Y MENÉNDEZ REQUEJO, S. (2004). *Internacionalización de las grandes empresas familiares españolas*. Presented at Proceedings from XIV Congreso ACEDE, Conocimiento y Competitividad, Murcia (Spain).
- SHARMA, P. (2008). "Commentary: Familiness: Capital stocks and flowsbetween family and business". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.32, nº 6, pgs. 971-977.
- SIMON, D. Y HITT, M. (2003). "Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, nº 4, pgs. 339-358.
- SWINTH, R. Y VINTON, K. (1993). "Do family-owned businesses have a strategic advantage in international joint ventures?" *Family Business Review*, Vol. 6, nº 1, pgs. 19-30.
- TAGIURI, R. Y DAVIS, J. A. (1996). "Bivalent attributtes of the family firm". *Family Business Review*, Vol. 9, nº 2, pgs. 199-208.
- TERPSTRA, V. Y SIMONIN, B.L. (1993). "Strategic alliances in the Triad: An exploratory study". *Journal of International Marketing*, Vol. 1, nº 1, pgs. 4-25.
- TOWNSEND, J (2003). "Understanding alliances: A review of international aspects in strategic marketing". *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 21, nº 3, pgs. 143-155.
- VALLEJO MARTOS, M.C. (2008): "Is the Culture of Family Firms Really Different? A value-based model for its survival through generations". *Journal of Business Ethics*, Vol.81, nº 2, pgs. 261-279.
- VARADARAJAN, R.P. Y CUNNINGHAM, M.H. (1995). "Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, nº 4, pgs. 282-296.