

## **CAPITULO 3**

### **EL CONCEPTO DE ALIANZA EMPRESARIAL**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

Este Capítulo da una visión de la literatura existente relacionada con las alianzas y los aspectos claves de las mismas. La estrategia es la base para cualquier alianza y un posible origen de sus propias ineficiencias, a continuación se tratarán temas como: el concepto de alianza, los motivos para formar alianzas, así como del proceso de creación de las mismas, de los diferentes elementos generadores de ineficiencias que pueden afectar al éxito de la alianza y sobre la gestión de las alianzas.

En primer lugar analizaremos la gran variedad de relaciones de colaboración entre empresas que se han denominado “alianzas”. Será un objetivo principal de este estudio examinar las diferentes definiciones utilizadas. Además, discutiremos sobre los tipos de alianzas y las razones para su formación.

#### **3.2 CONCEPTO DE ALIANZA**

Desde que existen las compañías han existido diferentes formas de cooperación entre ellas. Así Draulans et al. (2003, p. 151), explican que la cooperación entre empresas es un fenómeno antiguo y que en los negocios se han formado alianzas desde hace siglos. Estos autores afirman, sin embargo, que ha habido un claro incremento en el número de alianzas; así explican que durante las pasadas dos décadas el número de alianzas entre

compañías ha crecido sustancialmente. Las primeras referencias que se encuentran sobre estudios de alianzas corresponden a la década de 1960, por ejemplo con los trabajos de Evan (1966) y Warren (1967) sobre relaciones de colaboración entre organizaciones. Las evidencias empresariales sobre prácticas de alianzas han cobrado cada vez más importancia para las compañías y esto ha llevado a una proliferación de autores que han considerado relevante su estudio.

Según Duysters et al. (1999, p. 344) el número de acuerdos de colaboración sin participación financiera (*non-equity agreements*) ha crecido desde menos del 10% del total de alianzas en 1970 hasta aproximadamente el 80% en los años 1990.

Este rápido crecimiento ha dado lugar, en el periodo que va de 1980 a 2000<sup>15</sup>, a una abundante literatura y consecuentemente muchos puntos de vista y definiciones de lo que es una alianza.

Algunas de las definiciones más relevantes se presentan a continuación:

Autor	Definición
Porter (1981)	Las alianzas son coaliciones y acuerdos a largo plazo entre empresas que se organizan tras un largo tiempo de colaboración. Incluyen coordinación y uso conjunto de las cadenas de valor con los otros socios con el fin de obtener un mejor resultado

---

<sup>15</sup> Durante los últimos años del siglo XX el fenómeno de la burbuja de *Internet* hizo que proliferasen acuerdos de colaboración de diferentes tipos ante la oportunidad de posicionarse en un negocio nuevo que se vislumbraba como el gran negocio del siglo XXI. Esto dio lugar a la formación de alianzas empresariales entre numerosos emprendedores y compañías consolidadas que veían una forma relativamente segura de posicionarse en el negocio del *e.business* a través de este tipo de prácticas empresariales. Al acabar la burbuja, muchas de estas relaciones desaparecieron, en gran medida como consecuencia de la desaparición de las empresas involucradas.

Forrest (1989)	Las alianzas son aquellas colaboraciones entre empresas u otras organizaciones, tanto a medio como a largo plazo, que pueden implicar acuerdos contractuales de propiedad parcial o total y son desarrollados por razones estratégicas.
Cravens et al. (1993)	Sugieren que el uso correcto del concepto “alianzas estratégicas” debe sólo usarse cuando corresponde a “un acuerdo horizontal entre dos o más organizaciones para cooperar y alcanzar uno o más objetivos estratégicos”. Estos autores ven la cooperación vertical como “relaciones del canal de distribución”, y también excluyen las “ <i>joint venture</i> ”.
Cobianchi (1994)	Las alianzas estratégicas son acuerdos cooperativos a corto o largo plazo entre compañías domésticas y/o extranjeras que unen sus esfuerzos para optimizar el uso de sus recursos y conseguir un beneficio mutuo mayor que el que conseguirían con sus esfuerzos individuales.
Willcocks y Choi (1994)	Son relaciones voluntarias y colaborativas entre dos o más organizaciones para crear, aumentar y maximizar su valor conjunto.
Fernandez Sanchez (1996)	Un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades/recursos y sin fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas.
Yoshino y Rangan (1996)	Define las alianzas como asociaciones creadas para perseguir los intereses comunes de los miembros.
Spekman (1996)	Un acuerdo a largo plazo, mutuamente beneficioso para dos ó más socios en el que los recursos, los conocimientos ó los riesgos son compartidos con el objetivo de conseguir ventajas competitivas para cada uno de los socios

Douma (1997)	Una alianza estratégica es un acuerdo contractual temporal que rige las relaciones entre un número limitado de empresas independientes que trata de reducir el riesgo en la consecución de los objetivos de los socios (siendo los socios mutuamente dependientes) a través de medidas de coordinación o ejecutando conjuntamente una o varias actividades. Cada uno de los socios puede influir de una forma considerable en la dirección y política de la alianza. Los socios participan financieramente, aunque no a través de una forma societaria, comparten los costes, los resultados y los riesgos de la alianza.
Segill (1998)	Una alianza es una relación estratégica que es desarrollada por dos o más socios para su mutuo beneficio, siendo compatible y complementaria con los intereses independientes de cada socio.
García-Ochoa (1998)	Un acuerdo de colaboración entre empresas que conservan su independencia jurídica, concertada a largo plazo, y que afecta a todas o algunas de sus actividades <sup>16</sup>
Chiesa (2000)	Es la participación de dos o más socios en el uso de los recursos físicos y tecnológicos con el fin de alcanzar un objetivo común, manteniendo cada uno de los socios la propiedad de sus recursos compartidos con los demás en esta colaboración sin participación financiera <sup>17</sup>
Contractor y Ra (2000)	Una alianza es cualquier acción cooperativa entre dos compañías con una base contractual o accionarial.
Das y Teng (2000)	Definen las alianzas estratégicas como asociaciones voluntarias entre empresas para conseguir ventajas competitivas para los socios
Ireland (2002)	Es un acuerdo cooperativo entre dos o más compañías para mejorar la posición competitiva y sus resultados a través del uso en común de sus recursos.

<sup>16</sup> En el artículo “Alianzas estratégicas como elemento clave de la competitividad empresarial”, publicado dentro de la colección de lecturas dirigidas por José Manuel Rodríguez Carrasco y Santiago Garrido Buj, “Fundamentos de la Dirección Estratégica”.

<sup>17</sup> Este autor insiste en que la forma precisa en la que se lleva a cabo la alianza depende del número de socios, la formalización del acuerdo, la estructura de control establecida, el horizonte temporal y la dimensión de la relación

Jiménez (2005)	Se entiende por alianza estratégica al conjunto de acuerdos o contratos voluntarios con un horizonte temporal de medio y largo plazo entre dos o más empresas independientes que implica el intercambio o compartimiento de parte de sus recursos o capacidades, o incluso el desarrollo de nuevos recursos
----------------	---

Tabla 3.1: Definiciones de alianzas (elaboración propia)

Como puede observarse, no existe una única definición de lo que es una alianza. Algunas definiciones (por ejemplo, Cravens et al. 1993) son más precisas que otras, mientras que otras enfatizan el carácter voluntario de la cooperación.

Además de las definiciones anteriores, algunos autores (Hamel et al. 1998, Eisenhardt y Schoonhoven 1996) indican que una característica clave de una alianza es compartir recursos, circunstancia que también se destaca en la mayoría de los autores anteriormente citados.

Yoshino y Rangan (1996) hacen una diferenciación entre las relaciones interempresariales que consideran alianzas y otras relaciones empresariales que consideran como meros acuerdos de cooperación pero que, en su opinión, no cabe considerarlas alianzas.

Tal como se sintetiza en el siguiente gráfico 3.1, existe una gran variedad de relaciones entre compañías, entre las cuales algunas alcanzan el nivel de alianzas:

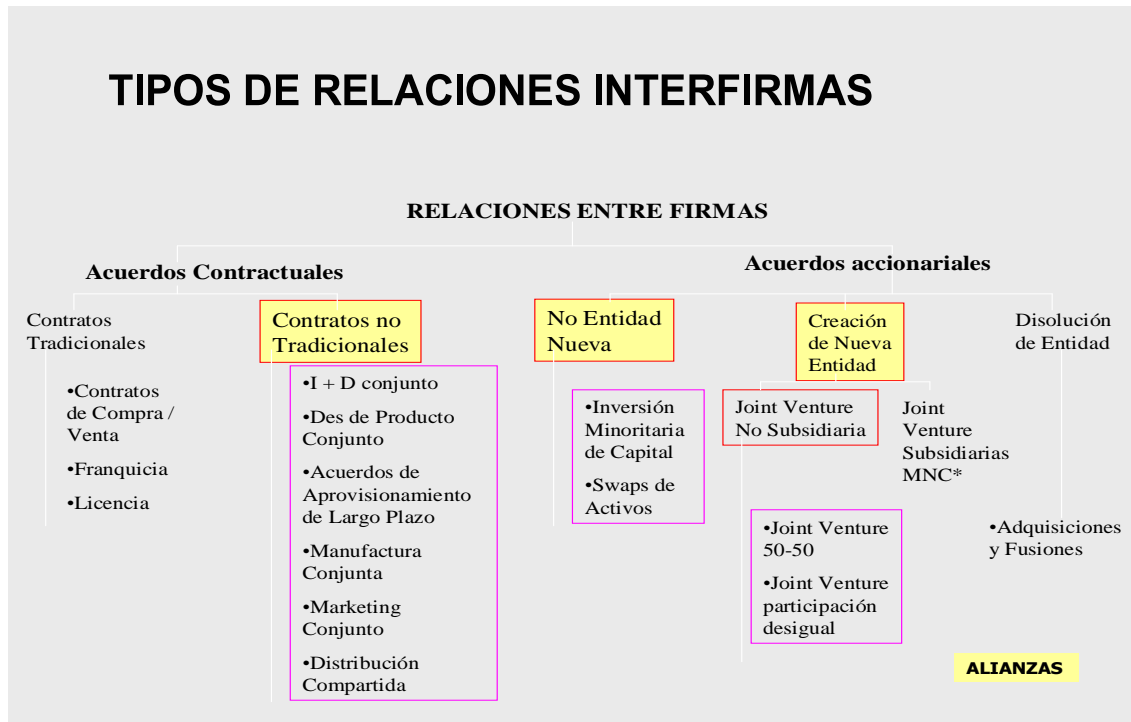


Gráfico 3.1: Tipología de relaciones entre empresas. (Elaboración propia a partir de Yoshino y Rangan)

En el gráfico anterior están destacados en colores los tipos de relaciones entre compañías que los autores mencionados consideran alianzas. Incluyen todas aquellas que superan los simples contratos comerciales, tales como los acuerdos de desarrollo conjunto de I+D, de desarrollo de nuevos productos, acuerdos de suministro a largo plazo y otros que incluyen participaciones minoritarias de capital, hasta llegar a acuerdos muchos más formales como las *joint-venture*<sup>18</sup> y excluyen las que implican una toma de control societario por parte de cualquiera de los socios<sup>19</sup> y los contratos comerciales habituales en las transacciones comerciales diarias.

<sup>18</sup> *Joint-venture*: desarrollo de un proyecto conjunto.

<sup>19</sup> Este aspecto es relevante para distinguir las alianzas de aquellas que a pesar de cómo son anunciadas como tales, son una compra de una empresa por otra a través de una absorción o fusión. Con frecuencia, en particular en prensa, son tratadas como alianzas cuando no existe tal. En otros casos, se trata de meros contratos comerciales que son comunicados como alianza. La alianza implica un nivel de implicación para ambas partes muy superior al requerido para un contrato.

Un aspecto muy interesante es destacar la vinculación de estas formas de cooperación con la estrategia empresarial. Los autores, con frecuencia, tratan indistintamente el concepto de alianza y alianza estratégica, en este estudio vamos a tomar en consideración el concepto de alianza estratégica ya que, teniendo en cuenta la importancia de las mismas, deben de ser tenidas en cuenta por la alta dirección de la organización dentro de la política empresarial. Esto significa su vinculación a la dirección estratégica y por lo tanto su consideración o definición como estratégica.

Al hablar de alianzas, los autores están de acuerdo en que:

1. Son un acuerdo de colaboración formal entre dos o más organizaciones.
2. En algunos casos se formalizan a través de participaciones accionariales y en otros con meros acuerdos de colaboración sin constitución de sociedades.
3. Compartir recursos para cooperar en una o varias áreas de negocio.
4. Suponen un compromiso temporal.
5. Suponen que los socios consiguen mejores resultados a través del trabajo en colaboración que los que conseguirían por separado.
6. Suponen que los beneficios son repartidos de una forma previamente acordada.

Una alianza es, en resumen, un término general que define la cooperación entre dos compañías. Sin embargo, una alianza estratégica supone una relación de cooperación que además, de los puntos anteriores incluye<sup>20</sup>:

---

<sup>20</sup> Es los estudios publicados se identifica como “*core business*” o actividad principal, siendo esta aquella que representa la actividad que genera la mayor parte de los resultados presentes y/o futuros de la empresa

7. Es de gran importancia para los socios implicados, ya que condiciona su posición estratégica respecto a los competidores.
8. Estar claramente relacionada con la actividad principal de la compañía.
9. O ambos puntos a la vez. Siendo de importancia clave para los socios y relacionada con la visión estratégica de ambos.

Una alianza estratégica podría tratarse por ejemplo de la relación de colaboración para la introducción de un producto de un fabricante global en el catálogo de servicios de una compañía local. Para llevar a cabo esta alianza, el valor del producto para la compañía local en relación con el valor total del conjunto (por ejemplo el valor de sus ventas) debe ser significativo según el punto de vista del negocio pero también tiene que ser relevante para la compañía global esta colaboración con la empresa local. Otra posibilidad es que la oportunidad actual de negocio sea pequeña, pero que la compañía local viera claramente que los productos del fabricante global se van a convertir en importantes, y la decisión por ambas partes estuviera enfocada a conseguir una posición competitiva relevante para el futuro, beneficiosa para ambas.

Jolly (2002, p. 47-48) añade cuatro condiciones que deben tener lugar en un acuerdo cooperativo para formar una alianza entre firmas<sup>21</sup>.

- Cada uno de los socios debe aceptar que está perdiendo algo de autonomía para conseguir una mejora en algún área específica. Cabe destacar que esta es una de las condiciones más relevantes de las

---

<sup>21</sup> Será alianza estratégica si cumple la condición de ser crítica para la actividad clave de la empresa.



alianzas, ya que implica una cesión de autonomía a cambio de poder conseguir beneficios que no es posible conseguir de forma aislada.

- Cada socio debe aportar una fracción de sus propios recursos y/o conocimientos para que la cooperación tenga lugar.
- La acción conjunta debe producir resultados superiores a los que ocurrirían en el contexto de una acción independiente.
- Fuera de la alianza, cada socio debe mantener una parte significativa de su autonomía en su negocio<sup>22</sup>.

Estos puntos resaltan algunas de las consecuencias más prácticas que cada socio debe conocer y aceptar antes de que sea creada la verdadera cooperación estratégica.

En este estudio se plantea, además de definir lo que es una alianza y lo que no es, como un tema central la relación entre los conceptos “alianza”, “asociación” y “cooperación”. Según los estudios publicados parece que los tres conceptos van unidos y según este punto de vista, una alianza puede ser cualquier cooperación entre dos socios.

Por otro lado, parece que en el vocabulario de negocio del día a día una alianza es mucho más que una simple cooperación oportunista y sin ningún compromiso de vinculación temporal. Desde esta perspectiva, una asociación sería una posición entre

---

<sup>22</sup> De tal forma que el negocio principal de cada una de las empresas que participan en la alianza continua funcionando sin interferencias apreciables por el hecho de haberla realizado y el resultado de esta no debería condicionar la actividad principal.

una alianza formal y una cooperación *ad-hoc*, siendo una alianza la forma más profunda de cooperación.

Los dos puntos de vista se muestran a continuación, donde pueden verse diferentes niveles de relaciones de colaboración. Solo algunas relaciones de colaboración pueden catalogarse como alianzas.

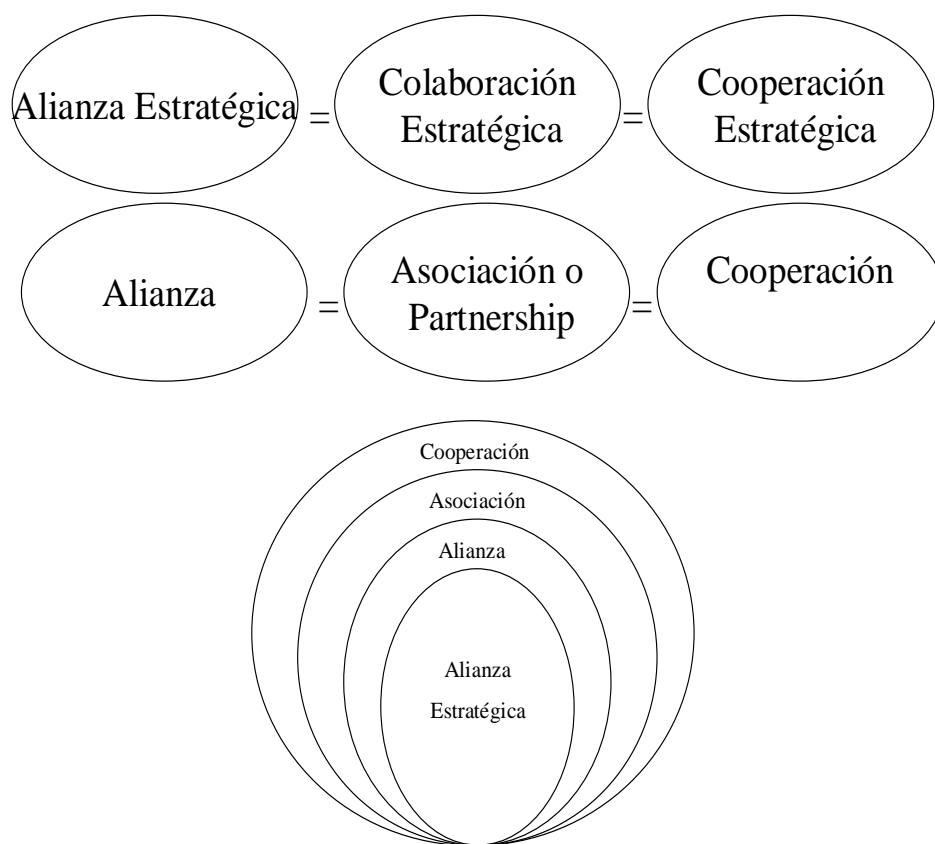


Gráfico 3.2: Relaciones de cooperación entre compañías (elaboración propia)

Según el gráfico anterior, la diferencia entre una alianza estratégica y no estratégica radica en el grado de vinculación que la alianza representa en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Siendo asociación y cooperación niveles inferiores de relaciones de colaboración empresarial.

Uno de los objetivos de este estudio es mostrar las similitudes y diferencias entre las alianzas estratégicas y las otras formas de colaboración.

La revisión de los tipos de alianzas nos hace ver que existen diferentes conceptos de naturaleza variada, lo anteriormente tratado sobre las principales características de las alianzas se puede resumir en cinco ejes.

Estos ejes representarían las principales características de cualquier alianza y es preferible denominarles ejes ya que ninguno de ellos es de naturaleza binaria:

- **Eje 1. Relaciones comerciales vs. desarrollo de soluciones:** En este eje las alianzas pueden variar desde una cooperación relacionada con la mejor forma de gestionar la atención al cliente, hasta diferentes tipos de alianzas para desarrollo de productos, servicios post-venta, etc.
- **Eje 2. Participación financiera y compartir recursos vs. no participaciones financieras:** Las alianzas pueden variar desde las alianzas tipo *joint venture* hasta aquellas donde las compañías aportan recursos para conseguir los objetivos de la alianza y aquellas donde las compañías cooperan con sus recursos intelectuales sin aportar ninguna clase de recurso tangible.
- **Eje 3. Alianzas basadas en contratos formales vs. informales:** Las alianzas pueden variar desde contratos indefinidos, hasta acuerdos de *outsourcing* por varios años o cooperación *ad-hoc*.

- **Eje 4. Alianzas estratégicas vs. no estratégicas:** Las alianzas pueden variar desde alianzas estratégicas y a largo plazo hasta acuerdos oportunistas no estratégicas.
- **Eje 5. Alianzas endogámicas vs. exogámicas:** las alianzas pueden crearse entre compañías con similares entornos o totalmente diferentes, no sólo respecto a los recursos aportados sino también por ejemplo al tamaño y cultura de las compañías.

En este estudio, los diferentes tipos de alianzas son importantes para la comprensión del contexto en el que se desarrollan. Las características de una alianza pueden también tener impacto en su forma de desarrollar capacidades que apalanquen en mayor o menor medida su probabilidad de éxito.

### **3.2.1 TIPOLOGÍA DE LAS ALIANZAS**

En la práctica empresarial las alianzas pueden tomar una gran variedad de formas, para su estudio resulta interesante realizar una clasificación de las mismas. Algunos estudios distinguen entre proyectos de riesgo compartido (*joint ventures*), contratos I+D, desarrollo conjunto de I+D, producción conjunta, marketing conjunto, acuerdos de distribución etc ( Lorange y Roos 1991 b, Gates 1993, Yoshino y Rangan 1995 y 1996).

En una primera aproximación podríamos agrupar los diferentes tipos de alianzas y sus categorías según tres criterios que se enuncian a continuación:

1. Categorización según los **recursos aportados** siguiendo por ejemplo la opinión de Das y Teng (2000).
2. Categorización según la **homogeneidad**, considerando las diferencias y similitudes de las compañías que forman la alianza según Jolly (2001 y 2002).
3. Categorización según la **función o el área de negocio** en que las compañías crean la alianza, siguiendo por ejemplo a Kuglin (2002).

El primer tipo de categorización está fuertemente basado en el punto de la Teoría de los recursos y las capacidades (*Resource Based View*).

Das y Teng (2000, p. 43-46) distinguen cuatro tipos de alianzas de esta tipología:

- 1) *Joint ventures* o proyectos de riesgo compartido.
- 2) Alianzas de participación accionarial minoritaria.
- 3) Alianzas basadas en contratos de colaboración bilateral.
- 4) Alianzas basadas en contratos unilaterales cruzados entre las varias organizaciones que participan.

La *joint venture* se caracteriza por ser una alianza donde cada uno de los socios participa en la constitución de una organización común, generalmente independiente jurídicamente, que tiene como objetivo el desarrollo de una actividad específica.

Esta especificidad es lo que hace recomendable la constitución de este tipo de entidad independiente, se busca el enfoque dedicado a una actividad diferenciada.

Las alianzas de participación minoritaria tienen lugar cuando uno o más socios adquieren una participación accionarial minoritaria en la otra compañía. Además de esto, el tipo de alianza elegido se debe basar en el tipo de recursos que se combinan.

El rasgo más característico de las alianzas basadas en contratos unilaterales es que las firmas llevan a cabo sus obligaciones de manera independiente entre ellas. Por el contrario en las alianzas bilaterales, los socios aportan sus recursos y estos recursos trabajan juntos de manera continua.

Estos cuatro tipos de alianzas se muestran en la siguiente figura, desde la perspectiva de la empresa A.

		Socio (B)	
		Recursos materiales	Recursos de conocimiento
Compañía (A)	Recursos materiales	Alianzas unilaterales contractuales	Participación compartida (joint venture)
	Recursos de conocimiento	Participación minoritaria	Alianzas bilaterales contractuales

Tabla 3.2: Tipos de recursos y relaciones (Das y Teng 2000, p.45)

Respecto a los proyectos de riesgo compartido o *joint ventures*, tradicionalmente se consideran un tipo de alianza. Cravens et al. (1993, p. 57) sin embargo, afirman que “*la distinción clave entre alianza estratégica y joint venture es que ésta última forma de organización consiste en la formación de una organización separada independiente de los socios de la empresa. La joint venture crea una nueva organización para desempeñar una o más funciones de negocio*”.

Por otro lado, algunos autores manifiestan que las *joint ventures* no son puramente alianzas pero sí una mezcla entre alianza y proyecto (Culpan 2002), por ser este su fin. Aun teniendo en cuenta lo anterior, el autor en este estudio considera a las *joint ventures* una forma de alianza muy aplicable y útil en situaciones en las que se buscan resultados en entornos inciertos.

Jolly (2001 y 2002) sugiere el segundo tipo de categorización basado en la **homogeneidad**. Parcialmente alineado con Das y Teng, Jolly admite el papel clave de los recursos aportados, pero también considera otros aspectos. Comparando dos compañías en un conjunto de parámetros tales como clientes, proveedores, tamaño y cultura el objetivo es ver en qué medida los dos socios están mucho o poco relacionados (Ibid, 2001).

Según esta perspectiva, se pueden identificar dos tipos de alianzas: endogámica y exogámica (Ibid, 2002, pag.48). Las alianzas endogámicas se forman entre compañías con entornos relacionados que comparten recursos similares. Las alianzas exogámicas, por otro lado, están formadas por compañías de diferentes entornos, que usan recursos específicos y diferenciados. Un ejemplo de endogamia sería la colaboración de una compañía especializada en el sector de la automoción en el diseño de los nuevos modelos de un fabricante de automóviles, mientras que una típica exogamia sería una alianza entre una compañía farmacéutica y una pequeña empresa de biotecnología. Según Jolly, dependiendo del tipo de alianza que se forma, hay implicaciones sobre cómo dirigir la alianza y qué tipo de capacidades e infraestructuras son necesarias para su dirección futura.

La división de alianzas en endogámicas y exogámicas no es siempre demasiado nítida. Por un lado es difícil dar una categorización absoluta porque las alianzas siempre tienen elementos en ambos extremos.

Además, este puede ser el verdadero punto fuerte de la argumentación de Jolly, la realidad no es totalmente blanca o negra, los diferentes ejes deben sugerir que una



alianza es más endogámica o predominantemente exogámica. En opinión del autor del estudio, esta es una de las categorizaciones de alianzas más interesantes encontradas en los estudios publicados. La tercera manera de categorizar alianzas se basa en la **función o área** en la que la alianza se crea y cómo se estructura la alianza. Cobianchi (1994, p. 36) y Kuglin (2002, p.4) distinguen los siguientes tipos de alianzas:

<b>Cobianchi 1994</b>	<b>Kuglin 2002</b>
1. Acuerdos de comercialización	1. Alianzas comerciales
2. Licencia tecnológicas	2. Alianzas para el desarrollo de un proyecto específico
3. Desarrollo conjunto de producto	3. Alianzas para el desarrollo de un área geográfica específica
4. Acuerdos de distribución	4. Alianzas de inversión
5. <i>Joint venture</i> ó proyectos de riesgo compartido	5. <i>Joint venture</i> o proyectos de riesgo compartido
6. Asociaciones para investigación	
7. Acuerdos de asociación para fabricación	
8. Participaciones accionariales	
9. Consorcios	

Tabla 3.3: Tipos de alianzas (Fuente: Categorías de alianzas por Cobianchi (1994) y Kuglin (2002))

La tabla 3.3 muestra varias categorías de alianzas. Los dos autores cruzan dos dimensiones. Primero, la función o área en la que se crea la alianza (por ejemplo comercialización, producción, distribución geográfica, investigación y fabricación); segundo la estructura de la alianza, por ejemplo si se trata de una *joint venture*, participación accionarial, consorcio, o algún tipo de contrato de licencia.

Como complemento a la categorización, a continuación se presentan otros aspectos de las alianzas, con el objetivo de mostrar la gran variedad de factores que influyen en los diferentes tipos de alianzas.

### **3.2.2 ALIANZAS FORMALES E INFORMALES**

Una consideración en los diferentes tipos de alianzas es si se han formalizado en algún tipo de acuerdo escrito. La cooperación formal se define como aquella en la que se ha firmado un contrato para hacer oficial la cooperación (sin tener en cuenta el contenido de la misma). Por ejemplo Campbell y Reuer (2000) sostienen que los contratos juegan un papel importante en la creación de alianzas, e identifican varios aspectos importantes de los acuerdos de alianzas. Macauly (1963, p.65) sostiene que hay una predisposición hacia los contratos legales escritos cuando las compañías cooperan: *“aunque el contrato puede parecer innecesario, el no realizarlo puede tener consecuencias negativas, los hombres de negocio planifican cuidadosamente, negocian convenios influenciados por sus derechos legales y defienden que los procedimientos coincidan con los contratos según la ley”*. Este autor además, sugiere que puede haber beneficios indirectos de los contratos, incluyendo por ejemplo una mejor comunicación dentro de la empresa, en particular con personas con ciertos roles, como financiero o legal, que pueden estar más

inclinadas a emplear contratos que el personal relacionado con temas comerciales. Macaulay, cita el hecho de que el personal de ventas puede ver los contratos como un impedimento más para vender.

Vale la pena comentar, sin embargo, que en realidad la división entre alianzas formales e informales no es binaria, ya que pueden existir contratos más y menos detallados en función de la situación concreta.

### **3.3 OTROS TIPOS DE RELACIONES EMPRESARIALES**

#### **A) Relaciones de subcontratación (*outsourcing*)**

Langfield-Smith y Smith (2003, p. 281) sugieren que externalizar las actividades principales y no principales son una forma de alianza estratégica, pero aunque esta afirmación la comparten otros autores no está comúnmente aceptada. Según Willcocks y Choi (1994, p. 8) la mayoría de los acuerdos de *outsourcing* relacionados con tecnologías de la información a largo plazo se califican con el nombre de alianza estratégica, pero según los autores en la práctica no es así y no están de acuerdo con esta generalización, añadiendo que una manera de distinguir entre contratos de *outsourcing* y una verdadera alianza estratégica debe de ser a partir del análisis de la relación de *outsourcing*, si esta relación no representa simplemente un contrato de servicios sino que conecta con las eficiencias internas de la organización cliente, puede representar un desarrollo compartido de negocio y de ventajas competitivas. De esta forma si podría ser una alianza.

## **B) Fusiones y adquisiciones**

Las fusiones y adquisiciones son fáciles de diferenciar de las alianzas estratégicas, del *outsourcing* y las *joint ventures*. Cravens et al.(1993, p.58) definen las fusiones como cooperación que tiene lugar entre organizaciones alineadas verticalmente u horizontalmente. En estos casos, se utiliza un mecanismo formal como el intercambio de acciones entre dos empresas, para asegurar el comportamiento cooperativo. Cravens et al. (1993, p. 58) describen las adquisiciones como una pérdida de la identidad corporativa de uno de los socios por lo que no cabe hablar de alianzas.

### **3.4 MOTIVOS QUE INDUCEN A LA FORMACIÓN DE ALIANZAS**

#### **3.4.1 PRINCIPALES MOTIVACIONES**

Eisenhardt y Schoonhoven (1996) argumentan que especialmente en mercados con gran número de competidores y en mercados que se encuentran en una etapa emergente, las empresas muestran una alta propensión a considerar las alianzas como una forma de mejorar su posición competitiva.

Además muchos otros factores han sido estudiados, entre ellos figuran algunos como el tamaño de las empresas, edad, posición competitiva, diversidad de la gama, recursos financieros y formar parte de una red. Así la relación entre la edad de la empresa y la formación de alianzas es algo todavía poco claro, aunque parece distinguirse una mayor propensión en las nuevas empresas a la realización de alianzas ( Baum y Oliver , 1991).

Burgers, Hill y Kim (1993) encontraron relación en sus trabajos entre la frecuencia de las alianzas y el nivel de incertidumbre en la que operan las organizaciones empresariales, argumentando que las alianzas ayudan a disminuir las incertidumbres del entorno.

Dickson y Weaver (1997) extienden el análisis de la relación entre la incertidumbre del entorno y la formación de alianzas, llegando a la conclusión de que tres son los factores que crean mayor incertidumbre:

- Cambios en la competencia
- Cambios tecnológicos
- Aumento de la internacionalización de las relaciones de la organización con sus clientes y proveedores.

Cainarca, Colombo y Mariotti (1992, p. 35) analizan la relación entre el ciclo de vida, la tecnología de una industria y el tipo de las alianzas que se forman, argumentando que *“la propensión hacia la colaboración debe de ser mayor en la fase de introducción, en la que los acuerdos son usados para cubrir los requerimientos de mercados y tecnologías inciertas con el fin de disminuir las barreras y los riesgos de costes ocultos, así como conseguir una mayor eficiencia”*. Esta propensión hacia acuerdos alcanzará según estos autores su máximo aprovechamiento en la fase de desarrollo a partir de acuerdos industriales y comerciales que pueden permitir a la empresa ganar rápido acceso al mercado. Los autores encontraron confirmación de su modelo a través de una

investigación que realizaron en compañías relacionadas con las tecnologías de la información.

Numerosas investigaciones en la industria de la biotecnología han evidenciado una alta tasa de formación de alianzas en una etapa temprana y han convertido a esta industria en un paradigma en los temas sobre colaboración y alianzas estudiada por autores como Pisano (1988,1989; 1990, 1991) y Pisano y Mang (1993).

Asimismo, los análisis de la relación entre antigüedad de la empresa y grado de formación de alianzas había mostrado resultados dispares en los estudios realizados, hasta que estudios como los de Baum y Oliver (1991); Stuart et al. (1999) han mostrado que un mayor grado de alianzas en las nuevas empresas incrementa la ratio de éxito de las mismas al facilitar su acceso a recursos.

Otro factor estudiado tiene que ver con el tamaño de la empresa. Lo han hecho autores como Burgers et al. (1993), Gomes-Casseres (1997) y Shan (1990). Gomes-Casseres puntualiza que no hay una relación significativa entre el tamaño de la empresa y el comportamiento de colaboración dentro de una industria determinada, tanto en las grandes como en las pequeñas empresas.

En los estudios publicados hay una coincidencia en que el mayor o menor grado de formación de alianzas está relacionado con el tipo de industria (Gulati, 1998).

Gomes-Casseres argumenta que las grandes empresas en relación con otras de un sector determinado no muestran especial interés en las alianzas (Gomes-Casseres, 1997), salvo

cuando es el propio sector, dadas sus características competitivas, el proclive a la creación y desarrollo de alianzas. Eisenhardt y Schoonhoven (1996) que las empresas se inclinan en mayor medida hacia la formación de alianzas si están en una posición estratégica vulnerable<sup>23</sup>. Ellos definen posición estratégica como la establecida por el número de competidores, nivel de desarrollo del mercado y la propia estrategia de la empresa.

Por su parte Shan (1990) argumenta que las empresas con un alto nivel de variedad de producto son proclives a realizar un mayor número de alianzas, a pesar de que no llega a presentar datos empíricos que soporten esta asunción.

En España, como en el resto de países, las PYMEs contribuyen de forma considerable en el Producto Interior Bruto (PIB) y, dentro de éstas, las empresas familiares constituyen la mayor proporción de la estructura empresarial (Gallo, 1998). Según este autor, pese a los incentivos de las PYMEs para establecer alianzas, los propietarios de las empresas familiares suelen subrogar el objetivo de crecimiento empresarial al de independencia, para no poner en peligro el control del futuro de la empresa.

Los resultados del estudio de Escribá, Menguzzato y Sánchez (2003) ponen de manifiesto la menor propensión a la cooperación de las empresas familiares de aquellas que no lo son.

---

<sup>23</sup> Entendiendo como vulnerable posiciones en las que los competidores están ganando cuota de mercado o la situación financiera de la empresa tiende a empeorar.

El contexto social puede influir en el grado de frecuencia de formación de alianzas, así Westphal y Gulati (1999) argumentan que por ejemplo las redes sociales de los ejecutivos, con los proveedores, clientes y competidores de la empresa, pueden influir en su mayor o menor propensión en el desarrollo de alianzas.

Entre estas taxonomías que tratan de explicar las razones para la creación de las alianzas, Kogut (1988 a) divide las motivaciones para entrar en acuerdos para la formación de alianzas en tres grandes grupos: (i) Las basadas en la argumentación del coste de transacción, (ii) las que se fundamentan en el comportamiento estratégico y las que se basan en el aprendizaje organizacional.

Taxonomías posteriores ampliaron el número de categorías y consecuentemente desarrollado diferenciaciones más depuradas sobre la motivación de la formación de alianzas. Entre ellas podemos distinguir cinco grupos:

- Formación obligada
- Minimización del coste
- Acceso a los recursos
- Aprendizaje
- Posicionamiento estratégico

Las correspondientes a **formación obligada** mencionadas por autores como Whetten (1981) son alianzas que se forman para el cumplimiento de una serie de requisitos legales o jurídicos. Estas alianzas a menudo cubren situaciones donde la alianza es requerida como obligación legal (Oliver, 1990). Por ejemplo, en relaciones



internacionales y, en particular en países en vías de desarrollo, las autoridades locales insisten en la realización de este tipo de alianzas con las empresas locales como condición para tener acceso al mercado local (Beamish, 1998).

Respecto al **coste**, en los estudios sobre la formación de alianzas estratégicas este tema ha recibido una gran atención. A menudo la duda de si llevar a cabo o no una alianza ha sido considerada al plantearse una decisión de comprar o fabricar, en este caso la alianza estratégica se posiciona dentro de la opción de comprar. Contractor y Lorange (1988) presentan un análisis de coste/beneficio en un caso de relaciones internacionales entre una alternativa de cooperación a través de una alianza estratégica y otra alternativa de realización total del proyecto por la propia empresa. En estos casos la motivación para la entrada en una alianza es ahorro, y esto ha sido particularmente estudiado en las alianzas creadas para el desarrollo de innovación por parte de empresas que lo que trataban era reducir costes (Porter y Fuller, 1986; Hagedoorn, 1993; Glaister y Buckley, 1996).

Esto se apoya en la visión de la Teoría del Coste de la Transacción tratado en el Capítulo 2, La base es que las compañías entran en alianzas para ahorrar en la combinación de los costes de producción y de transacción (Jarillo, 1998; Jarillo, 1990; Jarillo y Stevenson, 1991; Madhok, 1998).

Por otra parte Kogut (1988a) argumenta que la integración con otra compañía conlleva también economías negativas de relación, en el sentido de que no solo hay ventajas sino también un coste importante como consecuencia del tiempo y dedicación que habrá que dedicar a su diseño, implantación y gestión.

El acceso a la **disponibilidad de recursos**, es otra razón para la entrada en una alianza estratégica. Esto ha sido discutido principalmente dentro de la Teoría de los Recursos y las Capacidades (RBV)<sup>24</sup> que defiende que la empresa necesita entrar en relaciones de colaboración porque no puede generar internamente todos los recursos que precisa en cada momento (Child, 1974; Pfeffer y Salancik, 1978). A través del acceso a recursos externos se crean lazos de interdependencia entre las empresas.

Mientras tanto, Eisenhardt y Schoonhoven (1996) argumentan que las empresas entran en alianzas estratégicas por dos razones: la primera porque se sienten vulnerables en la posición estratégica actual y necesitan recursos, la segunda que la empresa lleva a cabo alianzas para capitalizar sus recursos. Madhok (1998) indica que lo hacen para tratar de generar valor a través de sinergias.

El **aprendizaje** puede ser otra motivación importante (Badaracco, 1991; Lei y Slocum, 1992; Mowery y Oxley, 1996). Estos autores indican que en algunos momentos las empresas entran en alianzas para adquirir nuevos conocimientos de un socio (Hamel, Doz y Parhalad, 1989; Harrigan, 1985). Kogut (1988a) manifiesta que las alianzas se forman porque pueden facilitar la transferencia de conocimiento tácito que no es fácil de conseguir a partir de los contratos tradicionales.

Esta motivación está recibiendo en los últimos tiempos una mayor atención por parte de los investigadores que estudian los temas de alianzas.

---

<sup>24</sup> Ver Capítulo 2

### **3.4.1 OPCIONES ESTRATÉGICAS**

El **posicionamiento estratégico** que busca la empresa también está entre los motivos para formar alianzas (Kogut, 1998a; McGee, 1995), estos autores indican que las empresas usan estas alianzas para conseguir activos especializados y ganar información valiosa en el mercado. Esta tipología puede jugar un papel importante tanto para alianzas horizontales (con otros competidores) o verticales (con clientes ó proveedores), así Doz y Hamel (1998) insisten en que una alianza puede ser una forma de mejorar la relación con un cliente o proveedor importante.

Kogut (1988a; 1991) ha hecho un razonamiento sobre el posicionamiento estratégico de naturaleza algo diferente. Argumenta que especialmente las alianzas tecnológicas pueden estar motivadas por la búsqueda de una opción estratégica complementaria con la que la compañía posee. De esta forma se estaría asegurando el acceso a otras tecnologías.

Algunos autores (por ejemplo Glaister 1996) eligen motivos específicos como la expansión **de mercado o el acceso a la tecnología no disponible**, mientras que García-Pont y Norhia (2002) han sugerido mimetismo entre los miembros de una determinada industria para la creación de algunas alianzas.

Otros autores, como Eisenhardt y Schoonhoven (1996, pp. 136-138) argumentan que la principal motivación esta basada en **motivos estratégicos**, la idea es que las compañías forman alianzas porque anticipan un determinado nivel de beneficios futuros en ellas (Axelrod 1984, Parkhe 1993). La segunda razón son los **motivos sociales**, donde la

necesidad de las alianzas viene de los contactos sociales y suelen tener lugar entre organizaciones que se conocen. La confianza y el compromiso son factores clave en este punto de vista.

Por otra parte Oliver (1990) sugiere motivaciones que encajan bastante bien con los motivos estratégicos presentados por Eisenhardt y Schoonhoven (1996). Oliver identifica seis razones o motivos para la creación de alianzas:

1. Necesidad, por ejemplo en el caso de una organización que precisa establecer relaciones con otra para conseguir cumplir requerimientos legales o regulados.
2. Compensación asimétrica, consistente por ejemplo en que la carencia de la información precisa para que una empresa pueda ser compensada por otro socio que dispone de la misma y viceversa.
3. Eficiencia, por ejemplo, organizaciones que quieren cooperar para aumentar su ratio input /output.
4. Estabilidad, por ejemplo, organizaciones en entornos turbulentos y complejos utilizan la cooperación para prevenir, pronosticar mejor y absorber parte de la incertidumbre.
5. Legitimidad, se da en aquellas situaciones en las que la necesidad de mejorar la reputación de una compañía puede influir en la toma de decisión de realizar una alianza con otra empresa que puede aportar este atributo.

Además, siguiendo la clasificación de los motivos estratégicos, Lorange et al (1991, p..

4) afirman que existen cuatro razones para formar las alianzas, que se pueden agrupar en las siguientes categorías:

1. Como una **defensa**, situación que se produce cuando un líder de la industria quiere crear un nuevo negocio para reforzar su cartera de productos
2. Para **mejorar** rápidamente y reducir la diferencia con otros competidores
3. Para **mantenerse**, por ejemplo cuando un negocio, o producto, es fuerte en su segmento y tiene buen rendimiento, pero este no es clave en la cartera de productos de la compañía.
4. Para **reestructurar**, cuando el negocio no es el líder en la industria y juega un papel periférico en la cartera de productos de la compañía, el objetivo puede ser buscar un socio para este negocio, pretendiendo conseguir **reducir el riesgo**.

Siendo el principal énfasis de Lorange et al., la posición en un segmento de negocio o cartera de productos, lo cual está muy relacionado con la escuela del posicionamiento estratégico.

También Das y Teng (2000, p. 37) distinguen dos motivos por los que las compañías forman alianzas, ambos se basan en los recursos. El primer motivo es que “*una compañía obtenga recursos de otras empresas que le proporcionen una ventaja competitiva esencial*”, estos autores sugieren que las firmas utilizan las alianzas para

obtener recursos que pertenecen a otras firmas y que son valiosos y esenciales para ganar ventaja competitiva.

Además, hay dos condiciones que favorecen a las alianzas por encima de las fusiones y adquisiciones cuando se obtienen recursos de otras firmas, la primera es cuando una compañía adquiere otra no todos los recursos son valiosos y la segunda se produce cuando la organización tiene necesidad de reducir recursos ociosos o ineficientes.

El segundo motivo según Das y Teng (2000 p.38) es conservar recursos. Se trata de conseguir mantener los recursos valiosos propios de la firma de una manera segura.

Das y Teng (2000, p. 38) concluye que “*obtener recursos esta más relacionado con la creación de ventajas competitivas en el presente inmediato y la retención de recursos está más influido con el aseguramiento de estas ventajas para el futuro*”, creando una relación entre el posicionamiento y las teorías RBV.

Un estudio de síntesis es el trabajo de Cravens et al. (1993), quienes determinan la necesidad que muestran ciertos tipos de alianzas de buscar los recursos que les faltan en relación con factores del entorno.

Así, este modelo de estos autores combina tanto motivos internos como externos. En la tabla 3.5 se presentan las cuatro opciones estratégicas.

	<b>Turbulencia del entorno / diversidad</b>	
	<b>( Menos )</b>	<b>( Más )</b>
<b>Falta de recursos/ Habilidades</b>	<b>(Menos)</b> <b>ADQUISICIONES Y FUSIONES</b>	<b>ALIANZA ESTRATÉGICA</b>
	<b>( Más )</b> <b>ESTRATEGIA INTERNA</b>	<b>JOINT VENTURE</b>

Tabla 3.4: Tipos de opciones estratégicas (Cravens et al. 1993, p. 59)

La opción de “estrategia interna” según Cravens et al. (1993, p.60) se caracteriza por una situación donde hay disponibilidad de recursos/ capacidades y hay una baja turbulencia del entorno, por tanto, no existen fuertes razones que obliguen a la organización a tener una relación de cooperación exterior. En este modelo, las *joint venture* se crean en entornos de incertidumbre (donde no se quiere invertir en la adquisición de nuevas habilidades) y las fusiones y adquisiciones se llevan a cabo cuando el entorno es menos turbulento. Estos autores además discuten el uso de las alianzas estratégicas, según ellos se utilizan cuando las direcciones de ambas compañías son muy activas en la cooperación y también cuando se desea una cierta flexibilidad, por ejemplo para evitar las barreras gubernamentales (leyes) o la publicidad hostil que pueden conllevar las adquisiciones.

Este repaso a través de los estudios publicados nos muestra la variedad de modelos que existen y cómo ninguno de ellos aisladamente es capaz de explicar los motivos que existen detrás de las alianzas. En resumen, podemos afirmar que los motivos de las alianzas (u orígenes de las mismas) se pueden agrupar de manera que identificamos tres fuentes. El siguiente gráfico muestra estos grupos:

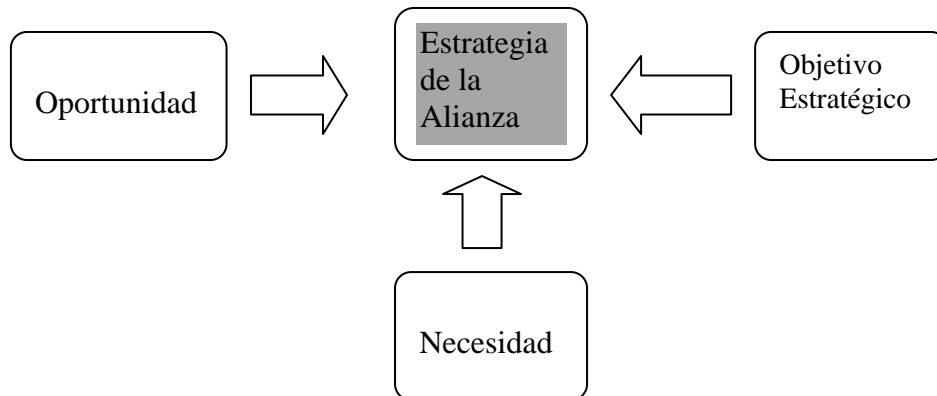


Gráfico 3.3: Motivos para formar alianzas (fuente: elaboración propia)

En primer lugar, la orientación estratégica procede del objetivo estratégico, esto es lo que Eisenhardt y Schoonhoven (1996) llamaron motivos estratégicos. Segundo, la necesidad de una alianza puede ser consecuencia de una necesidad (como sugiere Oliver, 1990), por ejemplo por requerimientos de las regulaciones legales.

Por último, una alianza puede ser una oportunidad, por ejemplo a partir de la capitalización de los conocimientos de los empleados de una compañía (motivos sociales según Eisenhardt y Schoonhoven). En todo caso, la estrategia de la alianza necesita estar alineada con el conjunto de la estrategia de negocio.



Según la opinión de Lorange et al. (1991) y Das y Teng (2000) los motivos de formar alianzas que se basan en el objetivo estratégico se pueden dividir en las siguientes categorías.

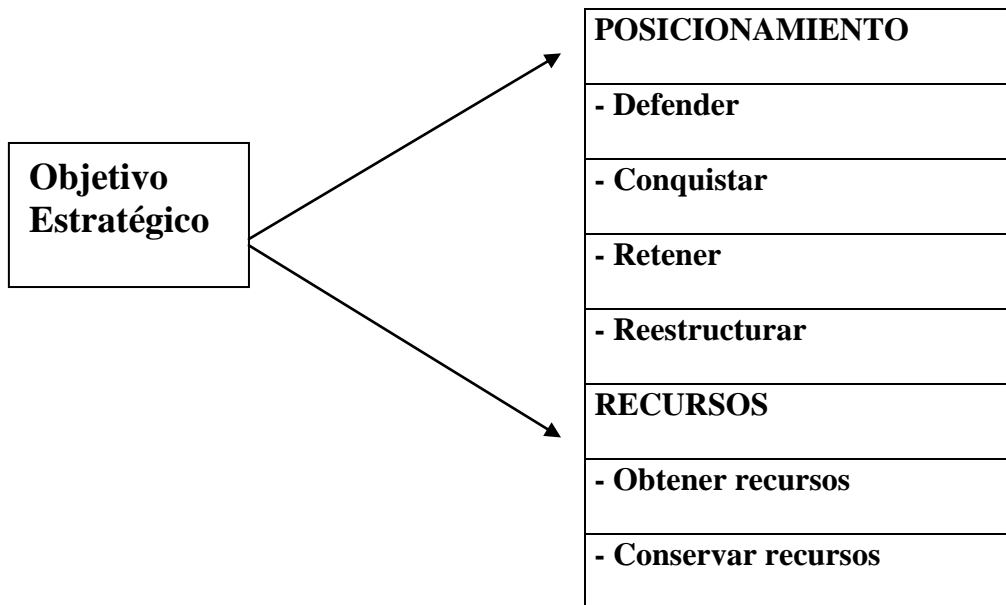


Grafico 3.4: Motivos para formar alianzas estratégicas según Das y Teng (2000) y Lorange et al. (1991)

Se podría decir que los motivos que sugieren Das y Teng (2000) son realmente formas de posicionar el negocio en relación con otros negocios. Por otro lado, las categorías de Lorange et al. (1991) se basan claramente en los recursos, así presentadas las dos categorías proporcionan un vínculo a la estrategia.

Por tanto, un motivo para las alianzas puede ser, por ejemplo, obtener recursos de otra compañía (enfoque recursos) y con ello conquistar una posición en el mercado (enfoque posicionamiento).

Después de que una alianza se forma por uno o varios de los motivos expuestos, la alianza debe de crearse siguiendo unos pasos. El siguiente apartado trata de los pasos en la creación de la alianza.

### **3.5 PROCESO DE CREACIÓN DE UNA ALIANZA**

Una vez que se establece la necesidad de una alianza, comienza el proceso que permite que la idea se haga realidad. Es importante estudiar cómo se forma la alianza y cuáles son los pasos que una compañía debe seguir para asegurarse que la alianza se crea de forma eficiente.

#### **3.5.1 ETAPAS EN LA CREACIÓN DE ALIANZAS**

El proceso de creación o formación de una alianza que se describe en este trabajo es un proceso pro-activo y no pasivo. Mitsuhashi (2002) diferencia los dos, y define la formación pasiva de una alianza como la situación donde una compañía es conectada, y en gran medida convencida, por otra que quiere formar una alianza. En el proceso proactivo ambas compañías son iniciadoras de la alianza, aunque el primer paso para la propuesta de la alianza puede surgir por parte de cualquiera de ellas indistintamente.

Como en todo proceso, se pueden distinguir varias fases, aunque en ocasiones es difícil de identificar cada uno de los pasos. Kuglin (2002, p. 11) afirma que el proceso de creación de una alianza consta de cinco pasos, partiendo de uno inicial que implica revisar la necesidad de esa alianza:

- 1) Verificar la estrategia de negocio, validando que la organización necesita una relación tipo alianza.
- 2) Evaluar la posición en el mercado y estudiar las ventajas que aportará la alianza.
- 3) Comparar los efectos esperados si la decisión fuera de invertir, es decir hacerlo con sus propios medios, respecto a la realización de una alianza.
- 4) Implantar la decisión.

Lewis (1990) divide el proceso de crear una alianza en cuatro pasos; i) establecer los objetivos de la alianza, ii) establecer el tipo de alianza que se necesita, iii) estudiar las alternativas y iv) elegir a los socios y construir alianzas. Este proceso iría seguido después de la dirección y del desarrollo de la alianza.

Keen y MacDonald (2000, pp. 214-215) afirman que al crear alianzas, la compañía principal recorre tres pasos: i) Identificación de la alianza, ii) evaluación y iii) negociación. Consideran que así se consigue valorar e implementar las oportunidades que aparecen. Debe incluir tanto las alianzas que la compañía quiera crear como las oportunidades que otros presenten.

Otros autores destacan el papel central de los contratos de los que salen las reglas para la cooperación. Kuglin (2002, p. 27) afirma que después de establecerse la necesidad de una alianza y el tipo de alianza que se necesita, los siguientes pasos son seleccionar al socio adecuado y construir un acuerdo formal apropiado para la alianza, añadiendo que el tipo de alianza que se necesita nos guiará para la selección del socio. Además, afirma

que la construcción del acuerdo de la alianza conlleva dedicar un importante tiempo y recursos por parte de ambos socios.

Asimismo, es importante entender el camino hasta llegar al acuerdo. Entre los pasos importantes están las negociaciones. Por ejemplo Campbell y Reuer (2000, p. 26) afirman que los ejecutivos que diseñan alianzas estratégicas pueden llegar a ser más eficientes si también dominan los conocimientos relativos al proceso de negociación de los acuerdos. Estos autores describen la formación de las alianzas como un proceso de negociación que comienza con la selección del socio adecuado y termina con el “apretón de manos final”.

Desde este punto de vista, el proceso de formación de una alianza se caracteriza por un proceso formal donde ambos socios tienen representantes que negocian el acuerdo de cooperación y los pasos que irán a continuación en este proceso serían la firma de un acuerdo de confidencialidad<sup>25</sup> de los datos manejados y opcionalmente un acuerdo para prevenir que uno o ambos socios negocien el mismo trato con otros grupos. Después de esto, los socios deben ponerse de acuerdo en temas de autoridad, responsabilidades, desempeño, restricciones, obligaciones, forma de repartir los beneficios que se obtengan, etc.

En las investigaciones sobre creación de alianzas destacan los modelos de Mitsuhashi (2002) y Whipple y Frankel (1998).

---

<sup>25</sup> Este contrato o acuerdo de confidencialidad ( en inglés M.O.A., *memorandum of understanding*) suele ser una condición primordial para entrar en la negociación de alianzas, al regular que los datos confidenciales que puedan ser manejados durante las negociaciones no serán utilizados en contra del otro partícipe en el caso de no llevarse a cabo la misma.

### 3.5.2 MODELOS TEÓRICOS DE CREACIÓN DE ALIANZAS

Mitsubishi describe el proceso de creación de una alianza en cinco pasos, empezando por la definición de las oportunidades de la alianza y terminando con la *due diligence*<sup>26</sup> (auditorías previas de comprobación que se llevarán a cabo antes de formalizar el acuerdo) y la firma del acuerdo. Este modelo de Mitsubishi se basa en un estudio que hizo de veinte organizaciones bio-farmacéuticas.

<b>Etapas</b>	<b>Actividades principales</b>
<b>1. Definir las oportunidades de la alianza</b>	Definir las oportunidades y los requisitos de los socios basándose en las estrategias de negocio, tecnología de la competencia y posición en el negocio.
<b>2. Identificar y evaluar socios adecuados</b>	Identificar uno o varios socios potenciales que encajen en el proyecto y cumplan los requisitos.
<b>3. Seleccionar socio</b>	Aplicar sistema formal de evaluación del socio.
<b>4. Establecer contactos</b>	Contactar con el socio/s candidato
<b>5. Revisiones adecuadas ( <i>due diligence</i> )</b>	Tener reuniones con los socios candidatos, intercambiar información confidencial, valorar la competencia tecnológica que tengan, la fiabilidad, estudiar el negocio, seleccionar el socio más adecuado.  Negociar las condiciones de la alianza
<b>6. Cerrar la negociación</b>	Acuerdo

Tabla 3.5. Proceso de creación de una alianza según Mitsubishi (2002)

<sup>26</sup> Las *due diligences* deben de verificar que los datos e informaciones aportadas durante la negociación son correctos. Es de particular importancia en los datos financieros que deben de ser auditados para tener validez.

Según este modelo de Mitsuhashi el proceso de creación de una alianza es bastante secuencial, y puede resultar útil en la manera en que describe las diferentes actividades para la creación de una alianza.

Whipple y Frankel (1998, p. 338) crearon un modelo para la formación de alianzas. Dividen el proceso en un primer paso de evaluar la necesidad y después una búsqueda y selección del socio, acabando con la implantación y evaluación de los resultados.

Este modelo de Whipple y Frankel se muestra a continuación.

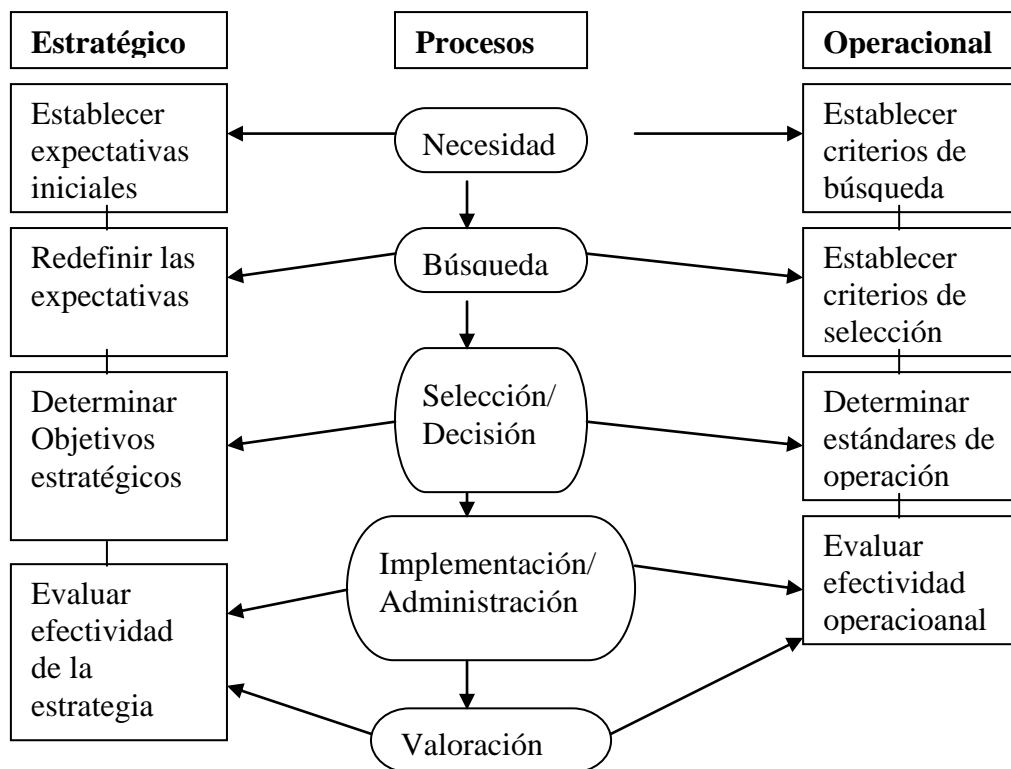


Gráfico 3.5: Proceso de creación de una alianza (Whipple y Frankel, 1998)

En este modelo Whipple y Frankel (1998) han definido dos caminos paralelos para el proceso de creación de una alianza: el estratégico y el operacional. La novedad que

aporta en este modelo es que reconoce que el proceso de creación de una alianza no puede obviar el punto de vista operacional (es necesario un vínculo con las operaciones del día a día de la alianza) ni de un punto de vista estratégico, de tal forma que la alianza encaje con los objetivos estratégicos. Según estos autores, el proceso de creación de una alianza consistiría en tres pasos claves (asumen que el cuarto paso que sería implementación de la misma) que son (i) conceptualización, (ii) desarrollo y (iii) la negociación /acuerdo de la misma.

Puede decirse que Whipple y Frankel siguen la visión estratégica del posicionamiento cuando afirman que el primer paso se da debido a cambios en la estrategia como consecuencia de movimientos en la competencia. Este paso también incluye la fijación de metas vinculadas a la nueva estrategia y definir los criterios para determinar las características necesarias del socio de la alianza. En el segundo paso la compañía concreta sus objetivos y criterios de selección lo que permitirá reducir el número de potenciales candidatos. En el tercer paso, la compañía elige a su socio y ambas compañías negocian la formación de una alianza.

### **3.6 ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA DIRECCIÓN DE LAS ALIANZAS**

Una vez creada la alianza esta debe comenzar a funcionar. En este punto trataremos de este funcionamiento que podemos llamar la dirección de la alianza, según las actividades que intervienen.

Muchos autores ven la gestión de la alianza como una parte fundamental de la propia alianza, según Doz y Hamel (1998) no hay “situaciones estables en las alianzas” sino que más bien la dirección de las alianzas se caracteriza por una continua evolución y aprendizaje (Doz 1996).

Muy cerca de este concepto de la dirección de las alianzas se encuentra el concepto del desarrollo de las capacidades en las alianzas, que trataremos en el Capítulo 4. Draulans et al. (2003), enfatizan la necesidad de la gestión de la capacidad de dirigir alianzas para obtener resultados positivos. Afirman que aunque cada alianza es única, el proceso de dirigir alianzas comparte algunos rasgos comunes, así la capacidad de dirigir alianzas y absorber conocimiento de las mismas es una capacidad de la dirección y la llamamos capacidad de la alianza.

### **3.7 VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ALIANZAS**

Como en cualquier actividad empresarial, una cuestión importante de las alianzas es cómo medir los resultados y cómo determinar si una cooperación fue acertada o no, la medición del resultado de las alianzas es muy difícil y complicada de llevar a cabo. Algunos estudios como los realizados por Harrigan (1986) y Parkhe (1991) han mantenido el criterio de duración de la alianza como un criterio de éxito de la misma. Sin embargo, existen autores, como Gomes-Casseres (1987), Saxton (1997) y Gulati (1998), que no consideran válida esta relación del éxito con la mayor duración de la alianza. Según ellos las alianzas que han alcanzado sus objetivos estratégicos deben de terminar y considerarse un éxito, independientemente de la duración de la misma. Estos autores incluso mencionan el caso de alianzas que tienen que aprovechar una



determinada “ventana de tiempo”<sup>27</sup> para alcanzar sus objetivos, manteniendo que, en estos casos concretos, continuar con la alianza después no tiene sentido.

En algunas investigaciones (Cobianchi 1994) se han estudiado varios factores de éxito y medidas de desempeño de la empresa en su conjunto. De forma similar, Chan et al. (1997) estudiaron el impacto de las alianzas estratégicas en la cotización bursátil de las compañías, pero sin embargo no es fácil comprobar las relaciones causa-efecto, teniendo en cuenta solamente los factores de alianzas e ignorando otros factores importantes como el crecimiento económico, tendencia del mercado, los movimientos de la competencia, disponibilidad de recursos, etc. Podría ser más adecuado centrarnos en los beneficios conseguidos por la alianza.

Ariño y Doz (2000, pp. 174-176) por otro lado afirman que los resultados de una alianza se evalúan por ambos socios a través de una valoración continua con dos dimensiones: valoración de los resultados y valoración del proceso. Cada socio evalúa los resultados de las actividades conjuntas, estimando también el valor futuro que están creando.

Ariño y Doz además sugieren que la valoración de resultados y del proceso se realiza en comparación con las expectativas iniciales y las expectativas desarrolladas durante la cooperación. También afirman que ambos socios pueden aportar a la alianza otras expectativas en relación con la creación de valor y su distribución.

---

<sup>27</sup> El autor de este estudio ha vivido experiencias empresariales en las que el haber aprovechado o no la “ventana de tiempo” ha condicionado notablemente el éxito de la alianza.

A pesar de la dificultad para medir los resultados de las alianzas algunos autores han sugerido evaluarlos a través del número de fracasos. Estos se sitúan entre un intervalo del 50-80% (Bleeke y Ernst , 1993; Geringer , 1991) y en un alto número de las alianzas al menos un socio muestra insatisfacción con los resultados. Khanna et al. (1998) argumenta que una parte importante de esta insatisfacción puede ser resultado de la falta de comprensión de la dinámica de las alianzas así como del hecho de que puede resultar satisfactoria para un socio e insatisfactoria para el otro (Hamel, 1991; Khanna, 1998; Khanna et al , 1998).

Algunos autores han identificado problemas potenciales y riesgos que pueden conducir a fracasos en las alianzas. De esta forma McGee et al. (1995) encontraron que la falta de experiencia en el área de cooperación esta asociada con una mayor probabilidad de fracaso. Por otro lado Harrigan (1995) puntualiza que los fracasos pueden ser debidos a problemas de compatibilidad entre las compañías, siendo esta incompatibilidad provocada por factores tan diversos como diferencia en el tamaño, en la experiencia o en el estilo de dirección.

### **3.8 PASOS PARA LA CREACIÓN DE ALIANZAS**

Las secciones anteriores muestran las opiniones existentes en la literatura acerca de las diferentes etapas del ciclo de vida de las alianzas. La distinción entre este ciclo de vida de una alianza y la propia creación de una alianza no ha sido estudiada en profundidad. Se podría decir que la dirección de las alianzas y los resultados de las mismas deben ser

también parte de cualquier marco de trabajo para alcanzar toda la visión necesaria sobre la creación de alianzas.

La primera razón para esto es que una alianza es un proceso continuo (Doz 1996) y que su proceso de creación no puede considerarse completo sin algún tipo de resultado, el cual debe de gestionarse. Así, estos dos pasos se incluyen en este apartado. Aunque hay diferentes opiniones, en general se comparten varios pasos comunes. En síntesis los pasos son los siguientes:

### **Paso 1: Objetivo estratégico**

El punto de inicio de la alianza es su encaje dentro de la estrategia de la empresa. Algunos autores insisten en que el objetivo estratégico de la empresa debe ser el paso preliminar para la creación de las alianzas (Kuglin 2002, Whipple y Frankel 1998)

### **Paso 2: Establecer la estrategia**

Este paso se describe según diferentes autores como una decisión de “*adquirir externamente*” ((Kuglin 2002), “*establecer la necesidad*” (Lewis 1990), “*identificación de la alianza*” (Keen y MacDonald 2000), “*definir las oportunidades*” (Mitsuhashi 2002) o “*determinar las expectativas estratégicas*” (Whipple y Frankel 1998).

### **Paso 3: Diseño de la estrategia**

Después de establecer los objetivos, necesidades o expectativas de la alianza, es importante tratar de la construcción de la alianza. Esta contiene diferentes pasos como la *elección de los socios y construcción de alianzas, llevar a cabo la negociación* (Keen y MacDonald 2000), *contrato* (Campbell y Reuer 2000 y 2001), *así como la evaluación del potencial de la alianza o due diligence* (Mitsubishi 2002) y *por último, la implantación o puesta en marcha* (Whipple y Frankel ,1998; Keen y MacDonald , 2000).

#### **Paso 4: Gestión y dirección de la alianza**

La gestión y dirección de las alianzas son las actividades que realmente hacen que las mismas alcancen, o no, sus objetivos tanto cualitativos como cuantitativos.

#### **Paso 5: Resultados**

Como final del proceso, los resultados serán consecuencia de muchos factores y constituirán el mejor indicador del éxito (o fracaso) de la alianza.

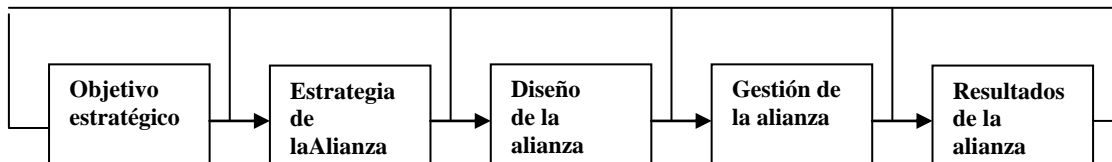


Gráfico 3.6: Síntesis de los cinco pasos para la creación de una alianza

(Fuente: elaboración propia)

Según este gráfico todo el proceso se origina en el objetivo estratégico y termina con la evaluación de los resultados que se han conseguido con la alianza.

