

CAPITULO 1

ANTECEDENTES, MOTIVACIÓN Y ESTRUCTURA

1.1 ANTECEDENTES

Las alianzas se han convertido en herramientas cada día más importantes en la estrategia corporativa de las organizaciones. Las dos últimas décadas del siglo pasado ha significado un incremento explosivo de este tipo de relaciones, haciendo que este fenómeno organizativo se convierta en tema de estudios teóricos y empíricos que tratan de explicarlo.

Es por ello que estas prácticas han suscitado la atención de los estudiosos de la dirección de empresas, habiéndose realizado numerosos trabajos que permiten comenzar a tener un cuerpo de conocimientos sobre alianzas.

Según diferentes autores¹, las alianzas han pasado de generar el 2% de la cifra de negocio de las grandes corporaciones en el año 1980 a un 35% en el año 2004. El estallido de la burbuja tecnológica basada en Internet, que se produjo al final de los años 90, supuso también la desaparición de multitud de alianzas pero en un corto periodo de tiempo el número subió de nuevo especialmente en entornos globales como las industrias de telecomunicaciones, electrónica y farmacéutica. En este período el incremento de las alianzas también coincidió con una época de crecimiento durante el cual las alianzas eran soportes importantes que apoyaban el crecimiento del negocio.

¹ Citados por el estudio del Boston Consulting Group publicado en 2005. Marloes Broker, Ard-Pieter de Man, Paul weeda, "Embeding Alliances Competentes: Aliances Offices", Ed. H. van der Zee y H. Strikwerda.

Para conseguir una alianza con éxito la compañía debe de saber lo que es apropiado y lo que no. Una de las principales razones para llevar a cabo una alianza, en lugar de una fusión o adquisición, es la búsqueda de una situación en la que el riesgo quede limitado al compartirlo con otros socios. Las alianzas se han mostrado útiles en entornos con alto nivel de incertidumbre y en mercados con oportunidades de crecimiento, siempre considerando que la compañía no quiere o no puede llevar adelante los proyectos por si sola.

Pero la diversidad de circunstancias que hacen a una alianza ser atractiva también hacen que cada entorno sea diferente, sin embargo parece que las alianzas son más atractivas para situaciones de crecimiento de negocio que en aquellas en las que se busca una reestructuración o salida del mercado². Otro aspecto importante, a tener en cuenta a la hora de decidir la creación de una alianza es la dificultad de su dirección y manejo eficiente, la compañía necesita establecer una estructura organizativa que establezca un procedimiento de selección de los socios, estructurar la forma de relacionarse, etc partiendo de unos objetivos claramente establecidos para la alianza.

Sin embargo, el fenómeno de la cooperación no es algo nuevo, pero es a partir de los años setenta del siglo XX cuando se produce un pleno desarrollo de la cooperación en el ámbito de la relación entre empresas. Como consecuencia del aumento del uso de esta práctica en la arena empresarial, los acuerdos de cooperación han ido adquiriendo una mayor importancia en la realidad económica actual provocando a su vez un elevado interés de los investigadores sobre este fenómeno (Osborn y

² Un caso de alianza para salir de un mercado que tiene tendencia a disminuir o desaparecer fue el desarrollado por Philips con sus CRT's (tubos catódicos). Estos productos se utilizan en la fabricación de televisores tradicionales (con tubo catódico), al lanzar Philips toda su nueva gama de televisores con pantalla plana (plasma ó LCD) buscó un socio para la salida ordenada del mercado antiguo de CRT's.

Hagedoorn,1997) que se tradujo, a principios de los años ochenta, en la publicación de los primeros estudios empíricos sobre el tema. Ya entonces las grandes empresas estaban comenzando a trabajar en procesos de alianzas, desarrollándose multitud de alianzas internacionales en sectores como el de las telecomunicaciones, el químico, la defensa o el automóvil. A partir de entonces, ya se empezaron a detectar una serie de tendencias globales claras en relación con la utilización de esta práctica empresarial: un crecimiento sostenido del número de acuerdos como resultado de una extensión de las relaciones de colaboración que se estaban extendiendo a otros muchos sectores (como el electrónico, el financiero, el metalúrgico, el alimentario, etc.), con un predominio de los acuerdos de desarrollo tecnológico, seguidos de acuerdos que tenían como objetivo la realización de actividades colaborativas en el ámbito de la producción, asimismo se detecta una mayor propensión a realizar tanto acuerdos internacionales (acuerdos suscritos por socios de distinta nacionalidad) como alianzas domésticas (formadas por socios del mismo país).

La economía española tampoco ha sido ajena a la creciente importancia a los acuerdos de cooperación empresarial y, aunque con cierto retraso, también en nuestro país se ha producido un importante incremento de estas prácticas empresariales, cuyas tendencias son consecuentes con las observadas a nivel europeo o mundial (García Canal, 1996 y 1998).

No sorprende, sin embargo, la observación de determinadas singularidades como el mayor peso de los acuerdos realizados con socios de países pertenecientes a la Comunidad Económica Europea (CEE) en aquella época. Al comienzo de la expansión de las relaciones de colaboración en España – mediados de los años ochenta – y como

consecuencia de nuestra integración, uno de los principales objetivos de los acuerdos de cooperación entre empresas españolas era conseguir una mayor expansión internacional fundamentalmente hacia los mercados europeos, tratando así de ajustar su ámbito competitivo a la nueva situación (García Canal et al., 1998).

En la década de los noventa, empezaron a publicarse en España los primeros estudios enfocados en la caracterización de las alianzas suscritas por empresas españolas y la identificación de las tendencias de estas prácticas empresariales en nuestro país, en comparación con otros estudios empíricos de ámbito europeo y mundial. Algunas de estas investigaciones corresponden a los trabajos de Menguzzato Boulard (1992), Miranda Cotano (1992), García Canal (1991 y 1998), Casani Fernández de Navarrete (1995), Valdés Llaneza (1996), García Canal (1996a), Rialp y Rialp (1996), García-Ochoa (1999), Escribá Esteve, Sanchez Peinado y Sánchez Peinado (2003) y Jiménez Estévez y Sánchez (2005)

En este trabajo se ha estudiado el grado de utilización de las alianzas como práctica de mejora de competitividad en la Industria de Alimentación y Bebidas en España, así como el nivel de desarrollo de capacidades que se soportan en los sistemas y estructuras dedicadas a apuntalar el desarrollo correcto y el éxito de las alianzas.

Estas capacidades se sustentan en un sistema de acumulación de conocimientos y experiencias que son convertidas en normas y procedimientos por aquellas empresas que tienen amplia experiencia en la puesta en práctica de alianzas y las han convertido en una potente herramienta de generación de competitividad y a través de esta en mejora de resultados. Esto se verifica en los casos estudiados de empresas con amplia práctica

en alianzas, que sirven para la elaboración de un modelo de referencia, apoyado también en la bibliografía analizada y utilizada en este estudio.

El objetivo de esta tesis es valorar en qué medida las empresas de la Industria Alimentaria en España utilizan las alianzas como herramientas de creación de ventajas competitivas y en qué grado desarrollan capacidades que apoyen su probabilidad de éxito. Para ello se ha desarrollado un modelo de referencia basado en casos de compañías con amplias prácticas en alianzas, con el que se comparan los casos estudiados en la industria de referencia.

Las razones que tuvo el autor para escoger este tema y llevar a cabo la investigación, se fundamentan en tres puntos:

- Esta industria enraíza en los orígenes de las empresas medias y pequeñas españolas que vieron una oportunidad en hacer bien lo que sus antepasados hacían desde tiempos remotos, como era la elaboración de productos derivados del campo desde el aceite hasta los embutidos, pasando por los vinos y otros productos de aparición más tardía como las gaseosas³.

A pesar de estar hoy, en gran medida, en manos de empresas multinacionales es uno de los sectores económicos más cercanos a los orígenes y idiosincrasia de amplias capas de la población española.

³ Era muy curioso observar cómo en muchos pueblos pequeños de España existía hasta hace relativamente pocos años fábricas locales de gaseosas para atender el pequeño mercado local o comarcal. Esto era resultado de iniciativas de pequeños empresarios que vieron la oportunidad de elaborar una bebida muy sencilla y comercializarla. Quedan muy pocas marcas en el mercado.

- La segunda razón se debe a la experiencia del autor en empresas tecnológicas multinacionales que le hicieron estudiar prácticas de alianzas en sectores tecnológicamente avanzados como el sector electrónico y el sector de las telecomunicaciones. Al observar cómo las alianzas se utilizaban de una forma muy activa para conseguir competitividad en ese tipo de industrias, el autor se preguntó si existían o podían existir prácticas y comportamientos similares en la Industria de la Alimentación y Bebidas en España, y en el caso de que así fuera, en qué medida habían desarrollado sistemas de capacidades para aprovechar las experiencias, sistematizarlas y aumentar la probabilidad de éxito en nuevas alianzas. En opinión del autor, la Industria Alimentaria junto con la distribución comercial, mantienen todavía una alta capacidad de mejora en su eficiencia al no haberse visto forzadas a adoptar aún muchas de las prácticas que en otras industrias se aplicaron en los años noventa como única forma de sobrevivir ante la alta competencia global⁴.
- Por último, en opinión del autor la crisis actual va a hacer desaparecer una parte considerable del tejido industrial español y hay pocos pilares sobre los que apoyar nuestra recuperación económica y reducir las altas tasas de paro que alcanzará la economía española en los próximos años, siendo uno de ellos⁵ la Industria Alimentaria o sea la transformación de los productos agrícolas, que tan difícilmente permiten generar rentas de subsistencia a los agricultores, en productos elaborados para el mercado europeo.

⁴ El autor encuentra en las alianzas así como en la aplicación de prácticas eficientes en las organizaciones dos formas de gestión empresarial que han sido utilizados abundantemente en algunos sectores para ganar competitividad, considerando que ambos tienen en común como gestionar de una forma eficiente la limitación de recursos internos.

⁵ Siendo los otros, en opinión del autor de este estudio, el turismo, los tratamientos médicos y geriátricos para ciudadanos europeos y las tecnologías basadas en las energías renovables.

Estas razones además de, y muy especialmente, la motivación de hacer algo que pudiese tener aplicación práctica motivaron al investigador a trabajar este tema, dentro del presente estudio para la consecución del grado de doctor.

El trabajo está basado en la comparación de las respuestas a un cuestionario utilizado en una muestra de nueve empresas de esta industria en España y su comparación con un análisis de tres casos de empresas representativas de sectores tecnológicamente avanzados y maduros. Estas empresas además cuentan con una amplia experiencia en alianzas.

Tanto a partir del grupo formado por las nueve empresas objeto de entrevistas personales como del otro grupo de buenas prácticas se han elaborado sendos informes y se han obtenido una serie de conclusiones que se reflejan en esta investigación, así como también recomendaciones de los pasos a seguir en futuras investigaciones relacionadas con las alianzas en España.

1.2 MODELO PROPUESTO

En los estudios sobre alianzas realizados y que forman la base teórica para esta investigación aparecen numerosas referencias de los autores a los problemas causados como consecuencia de la falta de sistemas y estructuras en las organizaciones que llevan a cabo alianzas.

Son mecanismos que tienen como misión garantizar que las alianzas no se debiliten y fallen como consecuencia de esa falta de capacidades. Esto es lo que se denomina en la literatura académica la **gestión y desarrollo de capacidades en las alianzas**.

Es objetivo de este estudio el desarrollo de un modelo que trate de minimizar los efectos de las ineficiencias y a la vez busque la potenciación de todas las capacidades desarrolladas en el manejo de alianzas entre empresas. Tratando de entender mejor las situaciones en las que este tipo de relaciones de colaboración se producen y buscando bases para ayudar a potenciar la probabilidad de que las compañías tengan éxito en la formación de alianza.

El modelo conceptual que se ha tratado de evaluar se indica en el gráfico 1.1. Este modelo está basado tanto en los fundamentos teóricos recogidos por el autor en los capítulos dedicados a la argumentación teórica de esta tesis como en las observaciones realizadas por el autor en situaciones de diferentes industrias, muy en particular en la industria electrónica donde el autor ha trabajado durante más de treinta años en diferentes funciones profesionales y países del mundo, que muestran prácticas muy avanzadas en el desarrollo de todo tipo de relaciones de colaboración y particularmente en el caso de las alianzas.

Estas industrias han conseguido un alto nivel de competitividad de tal forma que todas ellas son punteras en varias áreas de actividades empresariales y las alianzas se han convertido en uno de los pilares de la misma. Todas ellas han aplicado prácticas reiteradas de este tipo de relación empresarial, que a su vez se soporta en un conjunto de capacidades desarrolladas dentro de la propia entidad. Es de destacar que muestran una forma de trabajar en alianzas muy sistemática y continuamente enfocada a la búsqueda de oportunidades de negocio, de tal forma que la identificación de esta oportunidad provoca la búsqueda sistemática y muy estructurada de socios que hagan factible el éxito de la potencial oportunidad.

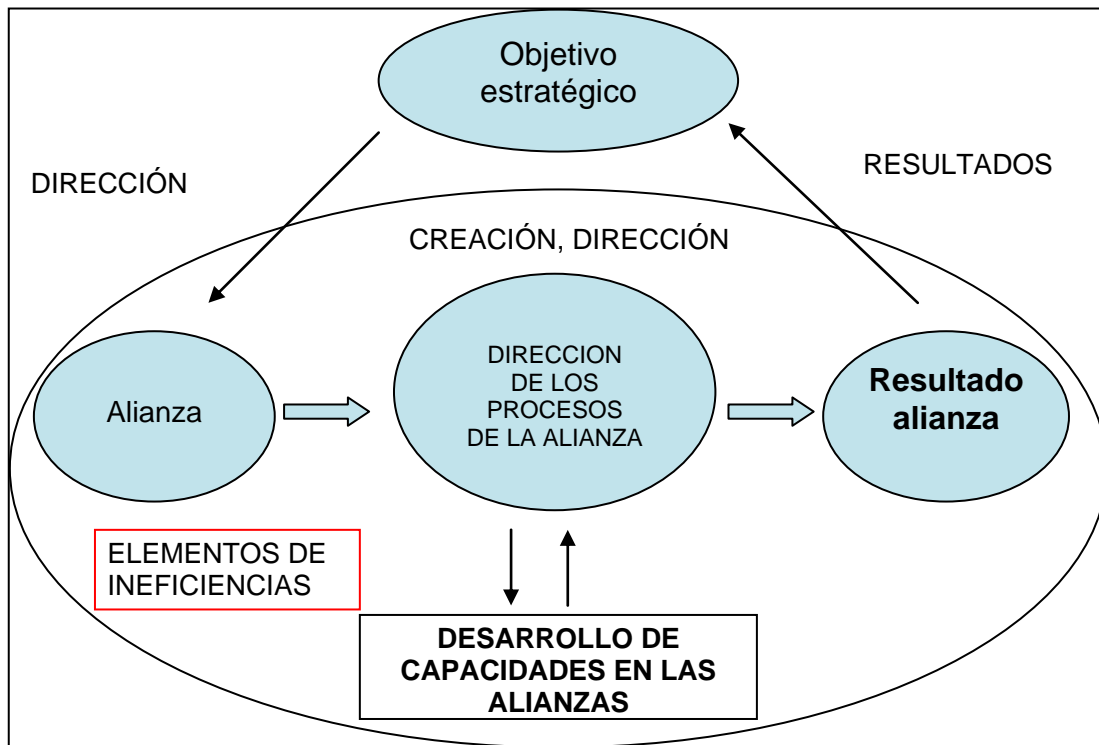


Gráfico 1.1: Modelo de gestión de procesos de alianzas y desarrollo de capacidades. Elaboración propia

En la investigación trataremos de validar este modelo, creado a partir de los estudios publicados y observaciones personales de autor en otras industrias, en la Industria de Alimentación y Bebidas en España a través de un estudio de la muestra de nueve casos empresariales españoles.

En el grafico 1.1, se observa cómo el modelo trata de explicar cómo las alianzas apoyan el alcance de los objetivos estratégicos de la organización y conseguir a través de ellas el resultado previsto.

Para la consecución de los objetivos hay que minimizar las ineficiencias que se producen dentro de las alianzas y ser capaz de desarrollar un conjunto de capacidades que permita a la alianza tener una mayor probabilidad de éxito.

1.3 ESTRUCTURA DE LA TESIS

La tesis se ha estructurado en trece capítulos. En el capítulo 1, se recogen los antecedentes, la motivación de la investigación, el modelo propuesto para su validación en este estudio y se explica la estructura del documento.

Los capítulos 2, 3, 4 y 5 configuran el marco teórico en el que se sustenta la investigación empírica desarrollada en esta tesis. En el capítulo 2 se estudia el entorno y las razones que soportan, a través de la literatura consultada, el fenómeno de la formación de las alianzas así como las distintas opiniones que sobre la formación de las alianzas se han considerado en la estrategia empresarial. También en este capítulo se establece la brecha que existe en los estudios publicados sobre alianzas, por último se trata sobre las fuentes de ineficiencias que condicionan el desarrollo de las alianzas en las organizaciones.

En el capítulo 3 se estudia cómo el concepto de alianza ha evolucionado en el tiempo y se recogen definiciones de diferentes autores, también se recoge la diferente tipología de alianzas así como las motivaciones que inducen a su creación y los modelos básicos de formación y desarrollo de alianzas.

En el capítulo 4 se estudia en qué consisten las capacidades dentro de las alianzas y los modelos de creación de esas capacidades que tienen como objetivo final el

reforzamiento de la probabilidad de éxito en la práctica de las alianzas, así como los motivos que inducen a la creación de alianzas.

En el capítulo 5 se estudia el diseño y desarrollo de capacidades en la gestión de las alianzas, incidiendo en la creación de infraestructuras internas de soporte como vía de apoyar su desarrollo con éxito.

En el capítulo 6 se profundiza en los fundamentos de la metodología empleada en esta tesis, en particular en las razones del uso de casos empresariales como sistema válido y reconocido para el estudio de situaciones complejas de práctica y comportamiento empresarial.

En el capítulo 7 se describen las características de la Industria Alimentaria en España, incidiendo en los factores que muestran su alta relevancia en la economía española, así como algunos datos que muestran sus retos de futuro.

El capítulo 8 se dedica al estudio de casos empresariales de Philips, Cisco y Eli Lilly Farma, desarrollando a partir de ellos un informe que se trata en el capítulo 9.

El informe realizado en base al análisis de las respuestas dadas por las nueve empresas a las que se les ha realizado la entrevista personal constituye el capítulo 10.

Los dos informes son comparados y generan las conclusiones de esta investigación recogidas en el capítulo 11, donde también se sugieren nuevos temas para la investigación derivados de la realizada.

El capítulo 12 se recoge la bibliografía. Por último, el capítulo 13 está dedicado a los anexos e incluye el cuestionario empleado en las entrevistas, una relación de las principales empresas de esta industria en España, un breve estudio del caso Aceites Ybarra como empresa pionera en alianzas dentro de la industria estudiada y una reseña de otros casos de alianzas en la industria estudiada publicados en la prensa.