

CAPITULO 2

ALIANZAS Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

2.1 INTRODUCCIÓN

Las alianzas y otras formas de cooperación entre compañías son un tema central de estudio en el mundo académico y en la literatura actual de negocios. Desde principios de los años 80 el número de alianzas estratégicas ha aumentado rápidamente en un gran número de industrias (Hagedoorn y Schakenraad, 1990). Este crecimiento no solo ha sido en cantidad sino también en la diversidad de temas estudiados respecto al efecto y consecuencias de las relaciones de colaboración entre empresas.

Según algunos autores como Lorange y Roos (1993) las alianzas estratégicas han sido un buen camino para que las empresas puedan alcanzar sus objetivos de una forma eficiente.

Este capítulo da una visión de la dimensión del fenómeno de las alianzas, permitiendo entender por qué las alianzas se desarrollan y las diferentes visiones académicas sobre el desarrollo de las mismas.

En todo caso, es importante entender que es un fenómeno empresarial relativamente reciente aunque ya existen suficientes estudios académicos sobre ellas para permitir ver una cierta evolución en su definición conceptual basándonos en los estudios publicados.

2.2 EL ENTORNO ORGANIZATIVO Y LAS ALIANZAS

Alianzas y colaboración entre compañías son hoy en día reconocidos como aspectos centrales de la dirección de las empresas en el Siglo XXI, así la ratio de la formación de alianzas ha crecido de una forma importante en los últimos años (Lorange y Roos 1991, Das y Teng 2003). Varios autores (Doz y Hamel 1998, Noteboom 1999) han sugerido que las compañías llevarán a cabo más frecuentemente alianzas y precisarán aumentar más aún en el futuro su capacidad para desarrollar y dirigir estas alianzas. Hay algunos factores que están motivando el desarrollo de esta “política generalizada de alianzas” en las organizaciones actuales (Das y Teng 2000, pp. 33-34; Culpan 2002, pp. 5-15 e Ireland et al. 2002) entre los que destacan:

- **Primer factor: la globalización de los mercados**

La globalización hace muy difícil para muchas compañías seguir compitiendo como lo hacían en el pasado en unos mercados generalmente conocidos y relativamente pequeños. Esto se acentúa con la liberación de algunas grandes economías mundiales como las de los países del Este de Europa y sobre todo la de China, cuyo efecto se está solo comenzando a notar y será mucho mayor en los próximos años. Este fenómeno puede ser percibido como una amenaza o una oportunidad para llevar a cabo negocios en otras partes del mundo, y las alianzas pueden ser un vehículo para llevar a cabo ese crecimiento con rapidez, si se encuentran los socios adecuados.

La importancia de la cooperación ha ido creciendo a medida que se ha intensificado el proceso de globalización de los mercados (Porter y Fuller, 1986; Ohmae, 1989). Debido a esta globalización, muchas empresas se han visto abocadas a reajustar su estrategia a esta

nueva forma de competir, incrementando su presencia internacional, en muchos casos a través de alianzas, debido a que estas garantizaban una mayor rapidez en la entrada a los mercados exteriores.

- **Segundo factor: el desarrollo tecnológico.**

Dado que la obtención de tecnología lleva un tiempo importante y supone un coste alto además de un alto riesgo de no recuperar la inversión o simplemente de no conseguir el resultado esperado, a través de estas alianzas hay empresas que buscan conseguir estas tecnologías en menor tiempo y coste a través de una colaboración estructurada y a largo plazo con otras entidades⁶.

- **Tercer factor: la satisfacción de los clientes.**

Los clientes a menudo demandan gamas de productos y servicios más amplios que los habitualmente suministrados por una empresa. Una forma de poder cubrir esos mayores requerimientos de los clientes consiste en las alianzas con otras empresas que cubren el resto de la gama y/o servicios.

- **Cuarto factor : La dificultad de ser competitivos en toda la cadena de valor**

Las empresas perciben que es muy difícil tener altas capacidades competitivas en todos los procesos incluidos en la cadena de valor. La forma de poder conseguir compensar estas deficiencias puede ser a través de las alianzas con otras organizaciones. Esto puede ser

⁶ Este comportamiento también ha sido observado por el autor de esta tesis en situaciones en las que las empresas buscaban entrar en un nuevo mercado y las alianzas permitían unir fuerzas e intereses para conseguirlo.

acentuado por la desregulación de algunos sectores como ha sucedido en la banca, transportes y las telecomunicaciones en España (Casani, 1995; García-Ochoa, 2003).

Todo lo anterior supone que estamos compitiendo en mercados donde se está produciendo un aumento de la presión competitiva, por lo que es difícil para una compañía mantener ventajas competitivas en relación a todos los nuevos competidores que están surgiendo (Singsuwan, 1995) y esto significa también que cada producto o servicio que la compañía produce debe de ser de “categoría mundial”⁷ en cada aspecto.

Lo cual nos lleva a que debe de ser desarrollado, producido y distribuido eficientemente (bajo coste y alta calidad), asimismo debe de cumplir los requerimientos de este consumidor más global (diferenciación respecto a la competencia).

La mayoría de las empresas no pueden de una forma aislada ser de “categoría mundial” en cada aspecto. Las compañías locales necesitan encontrar un camino para producir los bienes y servicios que prestan de acuerdo con un nivel mundial de calidad y prestaciones. Por el contrario las grandes empresas globales necesitan, a su vez, conocimientos y relaciones en los mercados locales, muy especialmente si nos referimos a segmentos especializados.

Además de todo esto no hay ninguna compañía con una disponibilidad ilimitada de recursos y si así fuera sería discutible dedicarlos cuando se pueden conseguir externamente a un menor precio (Williamson 1985, Cebianchi 1994) y mayor eficiencia. También, en muchos casos la habilidad de una compañía para crear valor depende en gran medida de otras compañías que complementan sus recursos y en estos casos la cooperación es la única

⁷ La expresión *World in Class* o categoría mundial se utiliza en aquellas situaciones en las que la empresa consigue resultados operacionales muy superiores al resto de las organizaciones similares.

opción lógica (Hamel 1990). Cuando la cooperación consiste en la maximización de la eficiencia operacional a través del apoyo externo para temas tales como la optimización de los sistemas de información o del desarrollo conjunto de un producto, las alianzas se están convirtiendo en una necesidad para las compañías implicadas (Das y Teng 2000, consideran esto una “ventaja competitiva” o la “llave para el éxito”).

Finalmente, según algunos autores las compañías que crean alianzas estratégicas desarrollan un hábito de desarrollo de las mismas (Hamel y Prahalad 1990). Sobre este tema Hamel y Doz indican que: *“Ninguna compañía puede caminar totalmente sola. Para las grandes empresas y ambiciosos proyectos las alianzas estratégicas han llegado a ser la forma central de competir en mercados altamente cambiantes. Más que nunca, muchas de las capacidades esenciales para estas compañías están en empresas que trabajan a su alrededor y por tanto fuera de la autoridad directa de la dirección de la empresa.”* (Doz y Hamel 1998, introducción ix).

Al mismo tiempo, sin embargo, algunos autores como Bitran et al (2002 p.3) argumentan que el nivel de éxito de las alianzas se mantiene bajo, en torno a sólo un 30% y muchas de ellas terminan sin conseguir los resultados deseados. Según el estudio de Draulans et al (2003) entre directivos de empresas, al menos la mitad de las alianzas fracasan en un periodo de los cuatro primeros años, habiéndose mostrado tasas de fracaso en otros estudios del orden del 60-70% (Ibid, p. 151).

La comprensión de por qué esto sucede hace a las alianzas un área de interés para la investigación tanto desde un punto de vista académico como empresarial.

2.3 ANTECEDENTES Y BRECHA EN LA INVESTIGACIÓN SOBRE ALIANZAS.

Desde hace tiempo, las alianzas estratégicas han sido de interés primordial para los académicos y se ha publicado una gran variedad de trabajos sobre este tema. Las primeras publicaciones trataban sobre los diferentes tipos de alianzas organizadas en torno a asociaciones de colaboración, como cooperativas, según Mintzberg et al (1998, p.256-257) las décadas de los años 1980 y 1990 constituyeron el “despegue” de diferentes formas de colaboración.

En los últimos años numerosos estudios publicados (por ejemplo Lorange y Roos 1993; Doz y Hamel 1998; Contractor y Lorange 1988 y 2002; Das y Teng 2000, Ireland et al 2002) han tratado de estudiar la motivación y el ciclo de las alianzas.

Estos estudios se centran en algunos casos en un mayor conocimiento de los diferentes tipos de alianzas (Pekar y Allio 1994; Cobiánchi 1994; Kuglin 2002), de los motivos de las alianzas (Einserhardt y Schoonhoven 1996, Galati et al. 2000; Pekar y Allio 1994; Doz 2000), así como los riesgos relacionados con la gestión y la dirección de las compañías a través de la realización de alianzas (Ariño y Doz 2000; Das y Teng 1999).

2.3.1 Estrategia empresarial y alianzas

Estrategia y dirección estratégica son dos conceptos que no son nuevos. Uno de los primeros documentos que tratan sobre estrategia es el escrito por Sun Tzu en el siglo IV a.C. Hasta el siglo V a.C., la guerra se había dirigido con un código estricto (Cleary/ Sun

Tzu , 2003) y Sun Tzu razonó que el resultado no sólo depende de la fortaleza del ejército y de su tamaño sino también de su moral. El manifiesta que los factores intelectuales son las claves decisivas en los resultados (Cleary/ Sun Tzu, 2003).

Asimismo Von Clausewitz (1780-1831) escribió sobre las guerras napoleónicas y ha sido frecuentemente mencionado por los primeros estudios de la dirección estratégica. Sugiere en su libro *One War* que las operaciones bélicas no son una partida de ajedrez o un conjunto de análisis matemáticos sino más bien ejercicios que requieren muy alta creatividad y flexibilidad conceptual.

Los estudios modernos sobre temas de estrategia de empresa comienzan a generalizarse en los años 60 de siglo XX y entre los escritos más importantes pueden citarse Chandler's (1962) con *Strategy and Structure* y Ansoff's (1965) que publicó *Corporate Strategy*. En torno a 1980 la dirección estratégica se constituye como una disciplina académica con autores que así lo plantean (Mintzberg et. Al. ,1998 p.18) y sigue en evolución.

2.3.1.1 Las diferentes visiones estratégicas y las alianzas

Uno de los principales autores de temas relacionados con la estrategia empresarial, Michael Porter, ha definido que “competencia estratégica” consiste en ser diferentes. Esto significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades y a partir de ellas proporcionar “un valor único para los accionistas y los otros miembros de la organización como empleados, clientes y proveedores” (Porter 1996, p.64) y continua diciendo que “estrategia es la creación de una posición competitiva única involucrando a diferentes actividades” (Porter 1996, p. 68).

Sin embargo, hay muy diferentes puntos de vista sobre estrategia y su formulación, así Wright et al. (1992, p.2) sugieren que “la estrategia son los planes de la dirección para obtener resultados consistentes con la misión y los objetivos de la organización”. Dirección estratégica es, en otras palabras, vista a menudo como una forma de dirección que instruye a la organización sobre lo que hay que hacer. Otros autores como Mintzberg et al. (1998, pp. 3-21) enfatizan que dirección estratégica es mucho más que todo lo anterior e incluye aspectos culturales, organizacionales y humanos. También Norman y Ramirez (1993, p. 65) evitan el uso de la palabra competencia en su definición de estrategia y simplemente establecen que “estrategia es el arte de crear valor”.

Como puede verse durante años no ha habido una única definición ampliamente aceptada sobre estrategia, autores como Mintzberg et al. (1998) han intentado encontrar una solución a esta situación.

Estos autores han sugerido que las principales diferencias entre escuelas pueden describirse en dos dimensiones, de un lado consideran el nivel de complejidad existente en el mundo exterior o entorno y en la otra dimensión se discute en qué medida está estructurado y es racional el proceso interno de formulación de la estrategia de una determinada compañía.

Esta tesis trata de las alianzas y la búsqueda de ventajas competitivas a través del manejo eficiente de las mismas. En los siguientes puntos analizaremos los enfoques del uso de las alianzas, según diferentes influyentes escuelas de dirección estratégica, como forma de ganar ventajas competitivas.

Se han considerado cuatro enfoques tradicionales:

- Posicionamiento
- Teoría de recursos y capacidades (*Ressource Based View*)
- Perspectiva o visión evolutiva
- Teoría del coste de transacción

Además hay otros tres enfoques que estudiaremos como “alternativos” (visión de redes, teoría de juegos y gestión del conocimiento (*knowledge management*)) que ayudan, en opinión del autor, a crear una adecuada base para la comprensión de las alianzas estratégicas y su adecuación en la estrategia de las organizaciones.

2.3.1.2 Teorías estratégicas relacionadas con la formación de alianzas

En esta sección se tratará de hacer un resumen de las principales y más influyentes líneas de pensamiento de dirección estratégica que tratan el tema de las alianzas. Aunque no es la intención hacer una tesis sobre estrategia si es importante entender las diferentes corrientes de pensamiento que estudian las relaciones entre estrategia y alianzas.

Esto nos permitirá entender cómo estas escuelas de pensamiento pueden contribuir a su mayor conocimiento y clarificación.

A. Visión basada en la Teoría del Posicionamiento

La Teoría del Posicionamiento, sugiere que el comportamiento de una compañía está influido, en gran medida, por el entorno exterior. Según Porter (1980, p. 611) es “un

sistemático y riguroso enfoque” de análisis de la industria, combinado con análisis empíricos. Esta visión enfatiza que el sector o industria en la que la empresa opera tiene un alto impacto en el resultado de la estrategia de la empresa.

Más aún, aspectos relacionados directamente con el sector como barreras de entrada, diferenciación de productos o nivel de integración, condicionan el resultado de la empresa (Culpan 2002, p. 21). Durante el periodo que va desde 1960 hasta 1980, conceptos como los desarrollados por el Boston Consulting Group (B.C.G.) con la matriz de crecimiento-participación (ver Henderson, 1976 y Porter, 1980) fueron introducidos y desarrollados en el mundo académico. La Teoría del Posicionamiento parte de la asunción de que sólo unas pocas estrategias o posiciones son posibles para una empresa concreta en un mercado determinado y sugiere que la elaboración de la estrategia es un proceso controlado de decisión de alternativas que antecede a la estructura (Mintzberg et al. 1998, pp. 83-84).

En esta visión el análisis de la situación conduce la estrategia que se traduce en la implantación de un plan estratégico. Siguiendo los puntos clave mencionados sobre este enfoque puede argumentarse que las alianzas en esta visión significan principalmente un camino para competir junto con aliados contra otra compañía o alianza formada por competidores. Es decir, una alianza es vista como un camino para obtener una posición determinada en el mercado, por lo que la alianza sería resultado de un deliberado proceso de planificación estratégica.

Esta Escuela tiene sus críticos y la principal crítica se refiere al hecho de que la estrategia es vista como algo que puede ser creado deliberadamente y este análisis llevará a la creación

de planes estratégicos de nivel superior (Mintzberg 1987, Mintzberg et al. 1998) sin tener suficientemente en cuenta las ineficiencias de las alianzas.

En un caso extremo, la creación de una alianza en esta visión puede significar que los objetivos cuantitativos de la alianza podrían haber sido establecidos antes de la creación de la alianza y el proceso puede ser llevado a cabo sin considerar las ineficiencias que en la alianza puedan surgir.

B. Visión basada en la Teoría de Recursos y Capacidades

(*Resource-Base View, RBV*)

La llamada Escuela de Posicionamiento fue dominante durante los años ochenta y principios de los noventa del siglo pasado y sus críticas han conducido a un modelo alternativo desarrollado en los últimos años del siglo XX (Hoskisson et al. 1999). La visión basada en los recursos se orienta a la estrategia desde dentro hacia fuera de la organización en oposición, por ejemplo, a las teorías de Porter y su defensa teórica de la visión hacia dentro de la organización (Mintzberg et al. 1998, p. 277). Uno de los principales defensores de la RBV es Wernefelt (1984, p.172), quien argumenta las principales líneas conceptuales de la siguiente forma:

1. Observando a las compañías en términos de disponibilidad y manejo de sus recursos se llega a conclusiones diferentes que usando la visión tradicional de la perspectiva de sus productos y las posiciones competitivas relativas de los mismos.

2. Se pueden identificar tipos de recursos cuyo manejo adecuado conduce a altos márgenes en el mercado. En analogía a las barreras de entrada, estas pueden asociarse a barreras a través de los recursos.
3. La estrategia de las grandes compañías incluye un análisis continuo entre la mejora en el uso de los recursos disponibles y el desarrollo de nuevos recursos.
4. Una compra de una empresa puede ser vista como una compra de un conjunto de recursos en un mercado altamente imperfecto, aunque a veces la compra de estos recursos no es posible y el objetivo puede conseguirse a través de las alianzas.

La idea principal de RBV es que una estrategia fuerte y ganadora debe de estar basada en los recursos, las competencias y las capacidades de la empresa de tal forma que estos recursos pueden aportar una ventaja competitiva respecto a los competidores. Según Mintzberg et al. (1998, p. 276-277) la teoría RBV puede ser dividida en dos visiones diferentes: una de ellas es la tradicional teoría RBV y otra que tiene una visión dinámica del manejo de las capacidades de la organización y enfatiza el desarrollo de los recursos de la empresa a través de un aprendizaje estratégico continuo. Este concepto fue desarrollado por Prahalad y Hamel en 1990, enfatizando que esta visión dinámica de la teoría RBV tiene mucha relación con el inicio y desarrollo de alianzas como veremos más adelante.

Según Prahalad y Hamel (1990, p. 82-90) una ventaja competitiva puede encontrarse en las capacidades de la empresa, que subsisten detrás de los bienes y servicios que la empresa suministra al mercado, esto permite a la compañía entrar en nuevos segmentos, nuevos mercados e incluso nuevas industrias sólo a través de buenas prácticas y usando los recursos

disponibles. Las competencias principales o *core competences* deben de ser temas de valor alto para la organización, desde la forma de gestionar sus clientes, la forma de fabricar, la forma de atender el servicio al cliente o cualquier otra competencia de la organización. Siguiendo a Prahalad y Hamel (pp. 83-84) hay tres indicadores que ayudan a identificar las competencias claves:

- Estas competencias proporcionan acceso a una amplia variedad de mercados
- Proporcionan una contribución significativa a los beneficios percibidos por los clientes
- Son difíciles de imitar por los competidores

Se acuerdo con esta visión, las actividades con poca capacidad para su desarrollo, no deben de distraer recursos importantes de la organización y pueden ser realizadas con socios a través de alianzas o si son de baja relevancia simplemente subcontratarlas.

Aspectos muy relacionados con esta visión de la estrategia son los conceptos de objetivo estratégico de la organización (*strategic intent*) y la estrategia basada en las fortalezas y apalancamientos financieros (*stretch and leverage*). Según Hamel y Prahalad (1989, p. 4) objetivo estratégico es “la visualización de una posición de liderazgo y establece los criterios que la organización debe usar para caminar en esa dirección y monitorizar su progreso. Este concepto debe de estar acompañado de un proceso activo de dirección empresarial”. Cobianchi (1994, p.18) ha usado este término simplemente para indicar la “...dirección futura de los negocios de la empresa”, esta definición extiende la definición de Prahalad y Hamel quienes argumentan a favor de una dirección de los negocios con visión más amplia y a largo plazo (1989, p. 4-5).

El concepto de la estrategia basada en las fortalezas y apalancamientos financieros “*stretch and leverage*” describe la relación entre los objetivos de la empresa y sus recursos, de tal forma que si hay una brecha entre sus aspiraciones y sus recursos o al revés significa que hay necesidad de un desarrollo de sus capacidades (*stretch*). Apalancamiento significa que la compañía debe de ser capaz de apoyarse en sus limitados recursos y esto puede hacerse a través de la concentración en sus recursos estratégicos, complementando estos recursos con otros para llegar a conseguir recursos de mayor valor, conservando sus recursos a través de su reutilización (Hamel y Prahalad 1993, p.78) y de la recuperación de estos recursos a través del desarrollo de procesos de una gran eficiencia.

La creación de estrategias de éxito, según la teoría RBV, significa en la práctica que una empresa identifica los recursos estratégicos que quiere desarrollar y explotar; según Culpan (2002, p.25) estos recursos deben de ser singulares, escasos y relevantes. Por otro lado Barney (1991) sugiere que estos recursos deben de ser destacables, escasos y difíciles de imitar o de sustituir.

La teoría RBV ha sido criticada por algunos autores argumentando que implica hipótesis difíciles de probar con casos prácticos (Priem y Butler 2001). Se puede argumentar que la teoría RBV es básica para la investigación sobre alianzas estratégicas ya que según la misma, las alianzas pueden ser medios válidos para que las compañías puedan acceder a recursos externos a la propia organización.

Asimismo, si la compañía debe de concentrarse en las competencias claves resulta natural que busque socios para llevar a cabo y desarrollar actividades, que siendo relevantes para ella, no forman parte de sus capacidades. Además de esto esta visión estratégica permite

una visión más amplia y puede ser útil cuando las organizaciones piensan en las alianzas según Eisenhardt y Martín (2000).

C. Perspectiva o visión evolutiva

Mientras que la Escuela de Posicionamiento trata de encontrar el punto de optimización de la empresa dentro de un mercado y los defensores de la Teoría de los Recursos y las Capacidades (RBV) buscan la mejor utilización de los recursos, los autores que defienden una teoría evolutiva argumentan de una forma diferente. Según Barnett y Burgelman (1996) la adopción de una idea de evolución para explicar la estrategia de las empresas significa el desarrollo de modelos dinámicos que permiten justificar como parte aleatoria una parte de las decisiones estratégicas de las organizaciones.

La perspectiva o visión de la Teoría Evolutiva puede también asociarse con la teoría RBV en la parte relacionada con el aprendizaje y con los cambios y adaptaciones que ocurren en las organizaciones a lo largo del tiempo. Sin embargo, mientras el enfoque hacia el aprendizaje está más relacionado con los individuos y los grupos que aprenden dentro de la organización (Huber, 1991), la perspectiva evolutiva considera también el mundo exterior a la empresa, donde el aprendizaje también se manifiesta y provoca evolución en el entorno (Child, 1997). Asimismo, la Teoría Evolutiva también ha estado asociada con los enfoques estratégicos que enfatizan el entorno y el medio ambiente (ver por ejemplo Hannan y Freeman, 1997) en el que operan las compañías.

Así autores como Aldrich (1979), uno de los primeros precursores de la teoría, que argumenta que el comportamiento de las empresas es más un resultado de las reglamentaciones externas y cambios en el mercado que consecuencia de una estrategia

elegida. Esta postura es también soportada por Nelson y Winter (1982) que sugieren que hay “rutinas” que explican la evolución de las organizaciones.

Desde el punto de vista de las alianzas, esta teoría da una oportunidad para entender cómo las alianzas evolucionan a lo largo del tiempo y se ha argumentado que una parte importante de los fracasos de las alianzas lo han sido por no entender la dinámica de la evolución y haberse enfocado demasiado en las condiciones iniciales de la misma (Doz 1996).

Por otro lado la teoría evolutiva ha sido criticada por su excesivo enfoque en un determinismo medioambiental que a veces infravalora la elección estratégica de la propia empresa (Van der Ven, 1979). De esta forma, esta perspectiva ha sido criticada por presentar las organizaciones como meros “entes de propósitos”, que navegan en la dirección en la que el entorno las empuja (Mintzberg et al. 1998).

A pesar de estas críticas, el movimiento y el ajuste al entorno es una realidad en las empresas, un punto de vista que trata de concretar los motivos de este proceso es argumentado por la Teoría del Coste de Transacción (*Transaction Cost Economics* o TCE) que se comenta a continuación.

D. Visión basada en la Teoría del Coste de Transacción (*Transaction Cost Economics*)

La Teoría del Coste de Transacción (TCE) fue desarrollada principalmente por Williamson (1975, 1985) y está tradicionalmente ligada a la discusión de estrategia y de alianzas. Según Culpan (2002, p. 18) la TCE es la clave para entender la forma ideal de organización en el

mercado y tomando la cita que hace de Williamson: *“TCE asume que las empresas intercambian mercancías y servicios en un mercado actuando en su propio interés y demostrando un comportamiento oportunista. TCE intenta contestar la pregunta la pregunta básica de cómo una empresa debe de organizar sus actividades periféricas y de intercambio con otras empresas (por ejemplo, respecto a sus decisiones de fabricar o comprar)”*.

La TCE ha sido ampliamente usada en los estudios sobre alianzas y ha sido criticada por no considerar aspectos tales como los diferentes costes de transacción entre las grandes y pequeñas empresas (Noteboom 1999, p. 20). Asimismo la teoría TCE puede ser también criticada por tener un enfoque demasiado cerrado hacia el interés personal y oportunismo, así como a la falta absoluta de confianza en las organizaciones (Ibid 1999, p. 23).

Considerando las críticas anteriores, la discusión sobre la perspectiva TCE nos lleva a temas relevantes respecto a la formación de alianzas, incluso se argumenta que desde la perspectiva TCE una alianza puede ser recomendable si algo no puede ser eficientemente ejecutado por la propia empresa. Cómo encaja esto en la explicación de la formación de alianzas se explica posteriormente.

E. La visión de red

Desde un punto de vista académico la perspectiva de red o *network*⁸ es una visión bastante reciente (Culpan 2002, p.28) que trata de explicar la naturaleza de los mercados y su

⁸ La visión conceptual de red está soportando los estudios actuales sobre la Gestión de la Cadena de Suministro (*supply chain management*) al entender que las organizaciones mejoran sus resultados al trabajar en redes con clientes y proveedores en base a un aumento de valor hacia el mercado, compañías como Dell, Toyota e IBM basan su estrategia en el desarrollo de una amplia y potente red de proveedores que aunque no con exclusividad, pueden trabajar para varias redes, están comprometidos en su éxito y desarrollo de negocio. La habilidad de algunas empresas, como las citadas, en gestionar redes se ha convertido en parte de su estrategia.

interacción con las compañías (Mattsson, 2003). Esta interacción entre compañías va aumentando de una forma rápida y el mundo se está haciendo más y más “interconectado” (Hakansson y Snehota, 1989) siendo extremadamente importante pensar en el concepto de redes al hablar de estrategia empresarial.

Puede haber formas diferentes de entender lo que es una red y nosotros trataremos de las redes de negocios por un lado y de las redes sociales por otro lado.

Redes de negocios

Las redes de negocios fueron estudiadas por Hakansson (1989) basándose en ejemplos desarrollados en el Norte de Europa. Según Mattson (2003) la creación en esta área de instituciones tales como I.M.P. (*Industrial Manufacturing and Purchasing Group*) ayudó a entender mejor la naturaleza de las relaciones de los mercados y no sólo a desarrollar teorías de cómo las empresas deben o no deben llevar sus negocios.

Este enfoque de negocios en redes ha sido muy estudiado en zonas como Suecia, Alemania y Reino Unido por algunos autores como Hakansson y Snehota (2000, p.36) y está muy enfocado a entender la forma en la que las compañías están relacionadas las unas con las otras en redes empresariales que hacen negocios, siendo estas relaciones multi-direccionales.

Según Hakansson y Snehota (2000, pp.36-42) el concepto de redes de negocio está basado en los siguientes principios:

1. La base de la relación entre clientes y proveedores esta soportada por intereses comunes a nivel técnico, social y económico.
2. El hecho de que tengan muchas áreas de interés común hace esta relación más fuerte a nivel económico y al final se llega a formar una red de intereses más fuerte.
3. Esta relación nos debe dar como resultado un aumento en la productividad y eficiencia de la empresa que puede ser utilizada para explotar la complementariedad entre empresas.

Hay que considerar que hay similitudes entre la Teoría de las Redes de Negocios y la Teoría RBV ya que ambas enfatizan el rol de los recursos. Así, el enfoque de redes de negocio argumenta que las empresas se encuentran tan inmersas en sus entornos que algunas estrategias pueden ser prácticamente imposibles si no se trabaja en colaboración con otras organizaciones (Hakanson y Snehota 1989, p.136).

Por otro lado, se sugiere que la dirección en este tipo de entorno puede ser descrita como “reactiva” en lugar de “proactiva” (Ibid, p. 148) lo que implica un nivel de pasividad en la organización ante determinadas situaciones.

Redes sociales

El enfoque de redes sociales en los negocios ha tenido su origen en la sociología y los estudios de relaciones de colaboración entre individuos. Observando con una perspectiva estratégica se puede decir que la dirección estratégica puede aprender de muchos de los estudios desarrollados en esta área.

Las investigaciones realizadas sobre redes sociales generalmente se han basado más frecuentemente en estudios realizados en Estados Unidos (Owe-Smith 2003) donde existe una gran tradición sobre este tipo de trabajos. Los estudios se han enfocado en gran medida en la estructura de la red utilizando modelos matemáticos⁹.

En la investigación de redes sociales hay temas tradicionales de investigación tales como el rol del capital humano, poniendo gran énfasis en estudiar cómo ese capital humano influye en comparación con el financiero (Burt,1992). Se llega a razonar que los individuos o compañías pueden maximizar el uso de su capital humano teniendo la posición adecuada en la red (ibid, p.11-13) porque esto les da información y control. Esto tiene relación con las alianzas porque se puede argumentar que una alianza puede dar valor a la empresa si puede proporcionar a la compañía una posición más ventajosa en la industria o más reconocimiento.

Desde el punto de vista de las alianzas quizás la característica principal es que las redes sociales muestran un alto nivel de integración (Uzzi, 1997). Este aspecto enfatiza que el comportamiento de las organizaciones está condicionado por esta integración entre los individuos y las organizaciones y nos lleva a la idea de que la creación de las alianzas puede estar condicionada por estas relaciones de dependencia entre los miembros que trabajan en una organización determinada, lo cual también puede crear todo tipo de resistencias.

En resumen, se puede decir que hay varios tipos de relaciones entre redes, las alianzas y la dirección estratégica. A pesar de que no hay modelos totalmente aceptados de cómo se relacionan estas tres áreas hay autores que han estudiado estas relaciones y opinan que las

⁹ Como por ejemplo el trabajo de Powell y Koput (1996), dedicado al estudio de casos de compañías biomédicas

redes sociales crean oportunidades destacadas y también frenos para la creación de alianzas (Gulati 1998).

F. Otras teorías: Teoría de Juegos y Teoría de la Gestión del Conocimiento

A) La Teoría de Juegos

Está basada en la idea de que las decisiones de un jugador están soportadas tanto en la posición real de sus contrincantes como en las maniobras que considera realizarán. Fue desarrollada en el libro titulado *Theory of Games and Economic Behavior* publicado por Von Neuman y Morgenstern (1944) y la importancia de esta teoría ha sido argumentada por otro estudio posterior por Turocy y von Stendel (2001, p.4) de la siguiente forma: “...*el estudio formal de conflictos y colaboración de la Teoría de Juegos, sus conceptos teóricos nos llevan a comportamientos de varios agentes interdependientes. Estos agentes pueden ser individuos, empresas, grupos o combinación de ellos. Los conceptos de la teoría de juegos permiten llegar a un lenguaje que formula, estructura, analiza y comprende escenarios estratégicos*”.

Interdependencia y escenarios son aspectos críticos en la Teoría de Juegos y un ejemplo clásico está descrito en el llamado “dilema del prisionero” de Axelrod (1994) el cual explica la situación de dos prisioneros.¹⁰

¹⁰ Trata el caso en el que la policía ha detenido en un país determinado a dos presuntos delincuentes y no tiene suficientes pruebas para inculparlos, por lo que los sitúa en dos habitaciones independientes. Cada uno de los acusados tienen la opción de confesar y con ello aportar evidencias contra el otro ó no confesar, si ambos confiesan su participación en el delito por el que se les acusa, ambos serán condenados a cuatro años de cárcel. Si por el contrario ambos niegan su participación reciben una pena de 2 años y en el caso en el que uno confiese y el otro niegue su participación, el que confiese recibe la condena de un año y el que se niegue su

La conclusión en este juego es que ambos jugadores al perseguir su propio interés obtienen un resultado peor que si hubiesen podido acordar una estrategia y buscado una optimización conjunta. La causa de que el resultado no se consiga optimizar radica probablemente en la desconfianza de uno respecto a la decisión que adopte el otro jugador y el riesgo que eso implica. La mejor estrategia según Axelrod (1997) es comenzar con buena intención y reaccionar inmediatamente a decisiones oportunistas de otros. En el establecimiento de una alianza esto puede significar actuar desde el principio con confianza para maximizar el resultado y estar preparado para reaccionar a cambios inesperados.

B) Teoría de la Gestión del Conocimiento

La generación, almacenaje y transferencia del conocimiento ha sido una idea que ha influido en la estrategia en los últimos años desde la publicación de los trabajos de Nonaka (1991), que sugirió que las empresas de más éxito acumulan su conocimiento: *“en una economía donde la única certeza es la incertidumbre una de las últimas fuentes de ventaja competitiva es el conocimiento. Cuando los mercados cambian, las tecnologías proliferan, la competencia se multiplica y los productos se convierten en obsoletos de un día para otro, las compañías de éxito son aquellas que crean y almacenan conocimiento de una forma consistente”*.

Nonaka (1991) también argumenta que extendiendo ese conocimiento en la organización y utilizándolo para el desarrollo de nuevos productos, soluciones y tecnologías son la fuente

participación de seis años. El dilema que afronta cada uno de los prisioneros es conocer cuál es la mejor estrategia teniendo en cuenta la elección del otro jugador. Si el acusado 2 niega, la mejor opción para el acusado 1 es la confesión, ya que de esta forma su pena es de la mínima. El mismo razonamiento tendremos respecto al otro jugador, por lo que el equilibrio en el juego se consigue confesando ambos jugadores y recibiendo una condena de 4 años cada uno. Aún así, hay otro resultado mejor para ambos jugadores consiste en que los dos lo nieguen.

de ventaja competitiva que las empresas pueden crear a través del uso de sus recursos no aprovechados (principalmente sus trabajadores).

Estos conceptos han sido a veces criticados por no ser fácil su aplicación práctica (Nonaka 1991). Algunos autores (Kogut y Zander, 1993) enfatizan la naturaleza propia de las organizaciones donde los individuos crean conocimiento entre ellos en su trabajo diario y la dificultad para gestionarlo. Según Nonaka (1991) y Podolnyi (1996) hay dos tipos principales de conocimiento: explícito e implícito o tácito, este último es difícil de definir y se refiere al tipo de conocimiento no escrito y que es difícil de comunicar (Culpan 2002, p. 26), pero a pesar de eso existe en las organizaciones.

Se puede decir que nuestra visión de la Gestión del Conocimiento está cerca del trabajo de Hamel y Prahalad (1990) en el que se incide en la relación entre la dirección del conocimiento en las empresas y la Teoría de los Recursos y las Capacidades. Combinando estas dos visiones, el conocimiento se puede ver cómo un tipo de recurso crítico para la empresa. Desde esta perspectiva, una alianza puede ofrecer oportunidades para que una empresa consiga conocimiento del otro socio (Inkpen 1998). De esta forma, una alianza puede ser vista como una forma organizada de transferencia de conocimiento explícito e implícito entre organizaciones.

En resumen, una revisión de los principales autores con trabajos sobre dirección estratégica y su relación con las alianzas nos lleva a la conclusión de que las visiones son muy variadas. En los años 1960 y 1970 la focalización de los trabajos incidía en la descripción de la estrategia en la propia empresa, tal como Porter y otros destacaron para entender mejor la estrategia había que salir al exterior de la organización, finalmente durante los últimos años

enfoques como la Teoría de los Recursos vuelven a enfocar su atención en los recursos de la organización. Esto es lo que autores como Hoskisson (1999) han llamado el “efecto péndulo” en la estrategia. Este mismo autor (1999) hace una recapitulación de las principales etapas en los estudios sobre estrategia.

La tabla 2.1 resume las diferentes visiones estratégicas sobre alianzas:

Teorías	Ideas	Relación con las alianzas	Literatura
Posicionamiento (Organización Industrial)	<ul style="list-style-type: none">- El resultado de la empresa es predecible por las características de la industria.-La ventaja competitiva va a depender de la posición relativa de la empresa en una industria.	Asociaciones pueden ser ventajosas y la flexibilidad es la fuente de la ventaja estratégica	Henderson (1979) Porter (1980,1981)
Teoría de los Recursos y Capacidades	<ul style="list-style-type: none">- La ventaja competitiva depende de la posesión de un conjunto de recursos únicos, escasos, duraderos e inimitable. La explotación de estos recursos es la forma de competir.	Las alianzas estratégicas pueden ser usadas para complementar recursos o para adquirir recursos.	Wernfelt (1984) Barney (1991)
Visión evolutiva	<ul style="list-style-type: none">- Cómo las organizaciones y el contexto de la estrategia cambian con el tiempo.- Impacto y comportamiento.- Ecología.	Alianzas estratégicas evolucionan con el tiempo. No solo son importantes las condiciones iniciales. El aprendizaje en las alianzas empresariales es un factor a considerar.	Hannan y Freeman (1977) Aldrich (1979) Nelson y Winter (1982)

Teoría del Coste de Transacción (Transaction Cost Economics)	- Minimización el coste de transacción eligiendo el sistema más eficiente.	Las alianzas pueden ser soluciones eficientes.	Williamson (1975,1985)
Visión en red	- Enfoque en redes más que en relaciones bilaterales, manejo de relaciones y recursos en las mismas.	Intercambio de recursos, la información y control beneficia a los miembros de la red.	Hakansson (1982 ,1987) Podolny (1993) Uzzi (1997) Hakansson y Snehota (2000)
Teoría de Juegos	- La decisión de uno de los participantes depende de la decisión última o esperada de otro. - Existen a la vez cooperación y competición.	Aprendizaje rápido en las alianzas. La cooperación es una opción para conseguir altos beneficios mutuos a largo plazo.	Axelrod (1984,1997)
Teoría de Gestión del Conocimiento	- La creación de conocimiento que conduce a la innovación es una fuente de ventaja competitiva.	Aprendizaje a través de alianzas estratégicas. Transferencia de conocimiento entre socios.	Nonaka (1991) Polanyi (1966)

Tabla 2.1: Resumen relaciones entre teorías estratégicas y alianzas (Fuente: Culpan 2002, p. 31-32)

Las teorías presentadas en la tabla 2.1 contribuyen a explicar mejor las relaciones entre estrategia y alianzas. Algunas de estas teorías estratégicas (Posicionamiento, Recursos y Coste de Transacción) permiten entender de una forma más clara los motivos que hay detrás de las alianzas, mientras que la Teoría de Juegos y la Visión Evolutiva pueden ayudar

a comprender la negociación y dirección de las alianzas al estudiar los movimientos anticipados de los miembros de la misma.

Por otro lado, la Teoría de Redes ayuda a mejorar el conocimiento del contexto en el que las alianzas se forman y los efectos que pueden tener sobre ellas las relaciones de los miembros con terceros.

2.3.2 BRECHA EN LAS INVESTIGACIONES SOBRE ALIANZAS

Tal como se ha mencionado, durante los últimos años las alianzas han sido de interés para los investigadores en el área de la organización de empresas y se ha escrito una abundante bibliografía sobre el tema. Uno de los primeros temas de investigación estuvo relacionado con los diferentes tipos de alianzas. Autores como Mintberg et al. (1998, p. 256-257) en la última década del pasado siglo realizaron estudios considerados básicos para entender las diferentes formas de colaboración, así durante los últimos años se han publicado estudios e investigaciones (Lorange y Roos 1993; Doz y Hamel 1998; Contractor y Lorange 1998 y 2002; Das y Teng 2000, Ireland et al 2002) que han tratado de explicar el ciclo de vida de las alianzas y su comportamiento.

Otros estudios se han referido a la clasificación de las alianzas según su tipología (Pekar y Allio 1994; Cobiانchi 1994; Kuglin 2002) y a los motivos que mueven a las organizaciones a realizar alianzas (Pekar y Ayillo 1994; Eisenhardt y Schoonhoven 1996; Gulati et al. 2000; Doz 2000) y a los riesgos relacionados con llevar a cabo las alianzas (Ariño y Doz 2000; Das y Teng 1999).

Sin embargo, aunque los diferentes aspectos de las alianzas entre compañías han recibido diferentes niveles de atención (Doz 1996), pocos investigadores han trabajado en explicar cómo las alianzas se forman y se desarrollan (Ireland et al 2002, p. 414).

Aunque los investigadores han profundizado en el estudio del desarrollo de los procesos formales de las alianzas, por ejemplo los modelos organizativos y su influencia en el resultado de las alianzas, en cambio, según Ring (2000), se ha trabajado menos en estudios que permitan conocer cuales son las relaciones y capacidades a desarrollar y tener en cuenta cuando en la formación de las alianzas se producen relaciones tanto formales como informales que afectan su futuro resultado o en ocasiones simplemente lo entorpecen (Ring 2000, p. 152).

Este tema es de gran importancia para poder garantizar la consolidación de las alianzas, En opinión del autor de esta tesis, contrastada por su experiencia empresarial, este aspecto de la capacidad de perdurar es probablemente el más destacable en las relaciones de las alianzas, ya que cuanto más perdurables y consistentes sean las alianzas más largo será el periodo en el que los socios conseguirán resultados.

Asimismo, Lin y Darling (1999, p.126) sugieren que los estudios futuros deben enfocarse más en “...analizar los factores internos y externos que facilitan y dificultan el desarrollo de nuevas alianzas estratégicas”. Doz (1996, p.55) argumenta la necesidad de más estudios relacionados con “los procesos evolutivos” de las alianzas.

Das y Teng (2003, p.279) reclaman la atención sobre los determinantes que condicionan los logros de las alianzas estratégicas, tales como análisis de las capacidades y las

características de los socios y condiciones de la alianza y considera que no han sido suficientemente estudiados en la literatura.

Una revisión de la literatura muestra que algunos autores han realizado, sin embargo, estudios que tratan de comprender la dinámica de los procesos de las alianzas. Cobianchi (1994) estudió los “factores de las alianzas estratégicas” y sus efectos en la industria aeroespacial norteamericana, encontrando evidencias del impacto de varios factores.

Lorange y Roos (1991) sugirió diez obstáculos para las alianzas estratégicas mientras que Forrest (1992) estudió las diferentes etapas de las alianzas en compañías dedicadas a la biotecnología y sugirió una lista de factores de éxito. Lewis (1990) estudió una serie de factores que crean incertidumbre y dificultan el desarrollo de las alianzas e Iyer (2002) hizo una propuesta teórica sobre el rol de aprendizaje en las fases iniciales de la alianza.

Siguiendo las sugerencias de Doz (1996), Lin y Darling (1999), Ring (2000), Ireland et al. (2002), y Das y Teng (2003) hay un claro espacio sin estudiar suficientemente en la literatura académica tanto en los factores que influyen en las etapas iniciales de las alianzas estratégicas (formación de la alianza y particularmente en los factores que afectan al proceso) como en el desarrollo de capacidades en las propias alianzas estratégicas. Estos estudios previos han mostrado que hay varios elementos que influyen, llamados riesgos, incertidumbres, factores de éxito y obstáculos. Los trabajos académicos no han cubierto todavía estos huecos en la investigación, primero porque los estudios no se han centrado específicamente en el proceso de creación y consolidación de las alianzas sino más en el ciclo de vida total. La segunda razón consiste en que no han desarrollado modelos validados

que propongan sistemas de infraestructuras que permitan a las alianzas evitar la influencia de estos elementos de riesgo.

Sin embargo, la revisión de la literatura muestra que algunos autores han estudiado factores que afectan a la dinámica de los procesos de las alianzas. Cobianchi (1994) estudió los factores estratégicos de las alianzas y sus efectos en su éxito dentro de la industria aeroespacial norteamericana, encontrando evidencias del impacto de varios de los factores estudiados. Lorange y Roos (1991 a) sugirió una lista de diez obstáculos para las alianzas estratégicas.

Forrest (1992) estudió una serie de diferentes etapas de las alianzas en las compañías de biotecnología y sugirió un número de factores críticos a tener en cuenta, Lewis (1990) propuso una lista de incertidumbres/riesgos relacionada con las alianzas y Iyer (2002) hizo un modelo del comportamiento del aprendizaje y la evolución aplicable a las primeras etapas de la formación de las alianzas.

Por otro lado, Das y Teng (2003, p 279) reclaman la atención sobre *“los factores que determinan los resultados de las alianzas estratégicas”*, tales como el análisis de las características de los socios y las condiciones en las que llevan adelante la alianza, aspectos que consideran no han sido suficientemente estudiados en la literatura.

Otras investigaciones centran su atención en el enfoque estratégico de las alianzas en las organizaciones (Cobianchi 1994, Hamel y Prahalad 1989). Al centrarnos en la parte estratégica encontraremos algunos estudios (como los de: Lorange y Roos 1993; Doz y Hamel (1998)) en los que “alianza estratégica” es sinónimo de colaboración.

El objetivo de este trabajo es explorar los factores que afectan al proceso de creación de las alianzas y cómo las mismas consiguen desarrollar capacidades que les pueden proporcionar una mayor probabilidad de éxito. Los modelos de creación y desarrollo de alianzas existentes (Mitsubishi 2002; Whipple y Frankel 1998) no explican los factores que garantizan una mayor probabilidad de éxito de las alianzas.

Siguiendo el planteamiento anterior, el objeto del presente estudio es contribuir al conocimiento de las razones que posibilitan el éxito en la creación de alianzas y de los factores que ayudan al desarrollo de capacidades que mejoran la tasa de éxito en las alianzas en el Sector de Alimentación y Bebidas en España, a partir del modelo conceptual que se plantea en el Capítulo 1.

2.3.3 FUENTES DE LAS INEFICIENCIAS EN ALIANZAS

Aunque los procesos de desarrollo de las alianzas pueden describirse como una secuencia de pasos desde la decisión estratégica hasta la realización de la misma, como sugieren Ireland et al. (2002), Ring (2000), Lin y Darling (1999) así como Das y Teng (2003).

Sin embargo, la literatura relacionada con la dinámica de cómo se forman las alianzas y cuáles son los elementos que influyen en su formación y consolidación no es todavía lo exhaustiva que cabría esperar respecto a un tema tan estudiado como las alianzas.

Los estudios publicados han demostrado que hay varios elementos que influyen en la formación de las alianzas, estos elementos habitualmente son llamados riesgos, incertidumbres, claves de éxito, obstáculos, etc. En este capítulo todos estos elementos son llamados **elementos de ineficiencias**. Estos elementos son aquellos que afectan al resultado

de la alianza, la palabra “ineficiencia” se refiere a aquellos elementos internos y externos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la alianza.

2.3.3.1 Elementos de ineficiencia en la literatura sobre alianzas

Según Roos y Oijord (1992), la literatura ha encontrado muchos elementos que afectan a la alianza durante su formación aunque todavía no hay un consenso sobre cuáles son los elementos claves y cómo se ligan con otros aspectos de la investigación sobre alianzas, tales como los factores que conducen al desarrollo de competencias que apalancan el éxito de las mismas.

En un intento de crear una visión más holística de la investigación sobre alianzas, Lewis (1990, p. 96) hace una relación de las *incertidumbres* que él considera riesgos en la creación de las alianzas.

Así Lewis divide los elementos dependiendo de su naturaleza “interna” o “externa”. Los elementos internos están más ligados al comportamiento propiamente interno de la organización, mientras que los elementos externos están más ligados a los cambios en los demás participantes o en el entorno.

Los elementos internos incluyen las incertidumbres causadas tanto por la compañía objeto de estudio como por el socio.

Elementos externos de incertidumbre	Elementos internos de incertidumbre
1. Entorno económico	1. Objetivos, por ejemplo los objetivos de las alianzas no han sido explícitamente establecidos por los socios.
2. Respuestas del mercado, clientes, proveedores y competidores	2. Falta de las capacidades requeridas en los socios.
3. Reacción de otros socios de una alianza anterior	3. Conflictos latentes, como pueden ser requerimientos no explicitados expresamente por parte de alguno de los socios.
4. Responsabilidades ante terceros	4. Errores en la planificación de la alianza, por ejemplo la omisión de importantes etapas en la alianza.
5. Aprobaciones gubernamentales y el riesgo de no obtenerlas	5. Autoridad, incluyendo la claridad total sobre quién tomará las decisiones claves.
	6. Relaciones, posibles problemas entre los socios de la alianza.
	7. Resultados, pueden no conseguirse los esperados.
	8. Beneficios, los socios no han aclarado suficientemente cómo repartirlos.
	9. Los compromisos, inversiones futuras y obligaciones no están definidas.
	10. Oportunismo, un socio quiere sacar ventaja del otro.

Tabla 2.2: Elementos de incertidumbre según Lewis (1990)

Esta lista enunciada por Lewis da un alto valor a los elementos externos a la propia alianza, a pesar de que no argumenta en qué medida estos elementos afectan específicamente al

proceso de creación de las alianzas. De una forma similar a Lewis, también Lorange y Roos (1991 a, p.1) han sugerido que existen diez obstáculos o retos que determinan el éxito de las alianzas:

- La incapacidad de un socio para pensar en términos de alianza (sin la autonomía anterior).
- La pérdida del momento adecuado para la realización de la alianza, por ejemplo por retraso en su creación.
- No conseguir mantener el enfoque de competitividad hacia el entorno exterior, con el fin de conseguir sus objetivos.
- El exceso de “relaciones políticas”.
- La falta de adaptación a la nueva situación de relación con los socios.
- Falta de interés por aprender.
- Falta de involucración de los ejecutivos.
- La excesiva dependencia de las personas claves que han liderado el proceso de alianzas.
- Falta de capacidad para colaborar entre los socios.
- Las diferencias culturales.
- Falta de aptitud de colaboración en el personal.

Es destacable que la mayoría de los elementos mencionados por Lorange y Roos coinciden con Lewis y están relacionados con la fase de planificación y la fase de creación. Por otro lado Forrest (1992) ha estudiado las diferentes fases de la creación de alianzas en las compañías dedicadas a biotecnología y ha dividido los factores en tres niveles de situación de las alianzas, tal como se explica en la tabla 2.3:

Factores previos a la alianza	Factores durante la negociación	Factores durante la implantación
1. Correcta planificación y ejecución en tiempo.	1. Tener la misma planificación y dedicación.	1. Comunicación abierta entre los socios.
2. Elegir el socio correcto.	2. Fuerte posición de negociación.	2. Disponibilidad de mecanismos para facilitar la comunicación.
3. Buena relación entre los socios.	3. Desarrollo de objetivos estratégicos comunes.	3. Tener una persona líder en cada uno de los socios.
4. Cada socio tiene necesidad de la alianza.	4. Involucración de personas relevantes en la negociación.	4. Disponibilidad de un sistema que permita tomar decisiones adecuadas y en tiempo.
5. interdependencia entre los socios.	5. Soporte e involucración de la Alta Dirección de los socios.	5. Aporte continuado de los recursos precisos.
6. Evaluación de los costes de la alianza, especialmente de aquellos que sean importantes.	6. Implicación de todas las personas precisas.	6. Disponibilidad para adaptar los objetivos si fuera preciso.
7. Asegurar que la alianza encaja con los objetivos a largo plazo de la empresa.	7. Identificación de quién manda en la alianza.	7. Buena relación personal entre los socios.
	8. Identificación de las personas claves para el éxito de la alianza y de las que están “jugando en contra” de la alianza.	8. Buen liderazgo y motivación de las personas que lideran la alianza.
	9. Comprensión de la razón estratégica de la alianza.	
	10. Desarrollo de confianza entre los socios.	

Tabla 2.3: Factores que influyen en las alianzas según Forrest (1992).

Es destacable que Forrest no menciona ningún factor que pudiera considerar el impacto del entorno en el que se lleva a cabo la alianza, sino que se centra en lo que Lewis (1990) llama incertidumbres internas. Las asunciones de Forrest fueron posteriormente corroboradas por Cobianchi (1994) en su estudio sobre los factores estratégicos en las alianzas y su efecto en la industria de electrónica aeroespacial en Estados Unidos.

Siguiendo los estudios mencionados, Jolly (2002, pp. 49-50) sugiere que hay algunos factores no evidentes que influyen en las alianzas. Argumenta que su influencia depende del tipo de alianza; así llama *alianzas endogámicas*¹¹, a aquellas que surgen de socios con base de conocimientos muy similares y de las cuales no debe de esperarse grandes saltos. Argumenta que pueden conducir a una limitada actividad y motivación por conseguir nuevas tecnologías y conocimientos¹².

En segundo lugar, Jolly sugiere que hay *alianzas exogámicas* (son las que están formadas por compañías con diferentes bases de experiencia y diferentes recursos), donde hay asimismo diferencias culturales importantes, pero en las que cabe la posibilidad de que existan importantes transferencias de conocimientos.

Como se trató al principio capítulo, no hay muchos estudios académicos sobre esta área crítica en la formación y estabilidad de las alianzas. Una de las contribuciones claves de la literatura existente puede ser el rol que cumplen la confianza y el oportunismo en las alianzas, como sugieren Lewis (1990) y Forrest (1992).

¹¹ Considerando tales aquellas que están formadas por compañías que actúan en el mismo entorno con similares recursos.

¹² Por ejemplo si las compañías han decidido crear un *joint venture* para compartir una cierta tecnología evidentemente solo se enfocarán en esta.

2.3.3.2 Confianza y oportunismo

La confianza y el oportunismo han sido una constante en los estudios sobre la dirección estratégica, pero especialmente en el tema relacionado con las alianzas.

Confianza es un concepto central tanto en la relación entre individuos como en la relación entre organizaciones, sin la cual es imposible cooperar llegando a producir fricciones tan grandes que incluso las actividades más elementales son difíciles de llevar a cabo (Noteboom 1999). La falta de confianza y el oportunismo pueden ser vistos como elementos de ineficiencias en la creación de las alianzas

Sobre confianza podemos encontrar las primeras definiciones en Deutsch (1962, citado por Zand en 1972) quien la define como: *“El comportamiento de confianza consiste en acciones que aumentan la vulnerabilidad de una empresa ante otra que no está bajo su control, en una situación en la cual el castigo que la primera recibe si el segundo abusa de la vulnerabilidad es mayor que el beneficio que gana si esta última no abusa de la vulnerabilidad, esperando la primera que esto no ocurra”*.

Muchos académicos han discutido de confianza en el contexto de las alianzas, así por ejemplo Cobianchi (1994 p.18) define la confianza en las alianzas estratégicas como: *“una relación psicológica entre los socios estratégicos que presupone que cada socio actuará para obtener el mayor beneficio de la alianza estratégica y no en cualquier dirección que lleve a beneficios para un socio a costa de otro”*.

La definición de Cobiañchi, concluye que si no hay presunción de que los socios actuarán “*en el mejor beneficio mutuo*” la creación y consolidación de la alianza será muy difícil, quizás imposible.

Noteboom (1999, p.25) define la confianza como: “*aceptar la posibilidad de que las cosas vayan mal*”. Él sugiere que la confianza es una evaluación de un riesgo limitado y controlado.

Noteboom (1999, p.33) indica que se deben crear las condiciones para conseguir un aumento de la confianza en las alianzas trabajando las vías para reducir el egoísmo. Sobre la creación de este tipo de condiciones para el aumento de la confianza, Zand (1972) argumenta que los detalles son los que pueden destruir esta confianza, en la misma línea Noteboom (1994) argumenta que para evitar este problema los socios deben de trabajar día a día y paso a paso, creando confianza a partir de una relación de trabajo fluida.

En la tabla 2.4 se resume el punto de vista integrado de la cooperación, la confianza y el oportunismo. La cooperación puede crearse a partir de diferentes bases:

	Macro	Micro
Posición egoísta	Amenaza o miedo a las sanciones/obligaciones de algún tipo de autoridad	Ventaja material, interés
Posición no egoísta	Valores y normas	Empatía, buenas relaciones

Tabla 2.4: Fuentes de cooperación

- Posición egoísta / no egoísta: dependiendo de su mayor o menor grado de egoísmo¹³.
- Visión macro / micro: según la mayor (macro) o menor (micro) amplitud de las consecuencias.

Según esta tabla 2.4, la posición no egoísta a nivel amplio (o macro) conduce a una situación donde los valores y las normas son habituales y a nivel más micro a la empatía y las buenas relaciones.

Todo lo contrario ocurre en situaciones de posiciones egoístas que llevan a nivel macro a situaciones de miedo ya que el entorno (la sociedad) no confía en los que tienen el poder y a nivel micro (individuo) se trata de conseguir pequeñas ventajas respecto a los demás. Evidentemente, las posiciones egoístas no conducen a apoyar relaciones de alianzas y garantizar su éxito, sino todo lo contrario.

2.3.4 ELEMENTOS DE INEFICIENCIAS EN LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE ALIANZAS

El propósito de este apartado es sintetizar los elementos de ineficiencia que pueden surgir durante la creación y desarrollo de las alianzas. Así Ross y Oijord (1992), argumentan que los individuos, las características de la organización y la estrategia condicionan el desarrollo de las alianzas.

¹³ Según el Diccionario de la Real Academia Española se define egoísmo : “ inmoderado y excesivo amor a si mismo, que hace atender desmedidamente al propio interés, sin cuidarse de los demás”

Algunos elementos han sido identificados por Forrester (1992), que critica que la visión está bastante enfocada a la parte interna sin la consideración de otros elementos del entorno.

La tabla 2.5 trata de resumir los elementos principales encontrados en la literatura:

Factor que condicionan el nivel de las ineficiencias¹⁴	Sugerido por	Comentario
El entorno, contexto y situación competitiva	Lewis 1990, Lorange y Roos 1991, Forrest 1992, Jolly 2002	Cambios en el entorno económico y dificultades para predecirlos.
Objetivos y estrategia poco clara	Lewis 1990, Forrest 1992	Objetivos formulados/comunicados inadecuadamente. Objetivos no ligados con la estrategia. Falta de entendimiento de los objetivos del socio.
Falta de planificación	Lewis 1990 y Forrest 1992	Tareas y actividades no clarificadas.
Autoridad y toma de decisiones	Lewis 1990, Forrest 1992	Incertidumbre en la toma de decisiones ó insuficiente involucración de personas relevantes.
Cultura de negocios	Lewis 1990, Lorange y Roos 1991, Forrest 1992 y Jolly 2002	Diferencias en la cultura, falta de actitud colaborativa. Recomendable la elección del socio adecuado desde el principio.
Relaciones sociales	Lorange y Roos 1991	Las relaciones de negocio pueden ser altamente dependientes de las relaciones entre individuos.
Oportunismo, interdependencia	Lewis 1990, Lorange y Roos 1991, Forrest 1992	Ambas partes deben de poner un esfuerzo equivalente ó los beneficios divididos de forma proporcional. Hay un riesgo de oportunismo.
Perdida del momento oportuno	Lorange y Roos 1991	Riesgo de no llevar a cabo las acciones necesarias en el momento adecuado.
Tiempo	Forrest 1992	La alianza puede crearse en el momento erróneo.
Confianza entre los socios	Forrest 1992, Cobiarnchi 1994, Noteboom 1999	La confianza entre los socios apoya el éxito de la alianza.

¹⁴ Este factor puede ser favorecedor o inhibidor de ineficiencias.

Relaciones y conocimiento previo de los socios	Larson 1992	Las relaciones previas y positivas pueden ayudar al éxito de la alianza.
Negociadores correctos	Forrest 1992	Adecuadas personas y responsabilidades durante la negociación son beneficiosos para el proceso.
Identificación de capacidades	Harbison y Pekar 1998	Estudio detallado de las capacidades precisas.
Desarrollo de capacidades	Spekan et al. 2000 y Kale et al. 2001	La dedicación de recursos a establecer estructuras y sistemas de manejo de las alianzas reporta resultados positivos a los socios.
Mecanismos de apalancamiento de capacidades	Kale y Singh 1999, Duysters y Heimeriks 2002, Bamfort et al 2002	La infraestructura, uso de herramientas de control y personal implicado aumenta el resultado de la alianza

Tabla 2.5: Elementos de ineficiencias en la creación y desarrollo de alianzas (Elaboración propia).

En este trabajo nos centraremos en el estudio de en qué medida los temas relacionados con la creación de infraestructuras, herramientas de control y motivación consiguen que la capacidad de la alianza aumente y con ello su probabilidad de éxito en la Industria de Alimentación y Bebidas en España

2.3.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PREGUNTAS

CLAVES

Como se ha explicado en el Capítulo 1, el objetivo principal de este trabajo es la elaboración de un modelo en el que se identifiquen los elementos influyentes en los procesos de creación de alianzas y el desarrollo de las capacidades que apoyan su

probabilidad de éxito, así como la identificación de los elementos que tienen un impacto en los procesos de creación de alianzas.

Para conseguir el objetivo se establecen algunos temas claves para la investigación:

Pregunta de investigación 1:

¿Son las alianzas estratégicas una herramienta de mejora de la gestión utilizada habitualmente en las empresas de la Industria Alimentaria en España?

1.a : ¿Existe una tendencia que indique un incremento en el número de alianzas empresariales en la Industria Alimentaria en España?

1.b: ¿Han servido las alianzas empresariales para mejorar los resultados empresariales en esta industria?

Pregunta de investigación 2:

¿Se encuentran en esta industria los factores que afectan de una forma positiva a la formación de alianzas?

2.1 ¿Qué factores favorecen en mayor medida la formación de las mismas

2.2 ¿Qué factores la dificultan?

Pregunta de investigación 3:

¿Es posible la creación y validación de un modelo que capture de una forma fiable los elementos de ineficiencia a evitar y las capacidades a desarrollar para conseguir alianzas de éxito aplicable a las empresas de la Industria Alimentaria en España?

Pregunta de investigación 4:

¿Qué capacidades son claves para el desarrollo de alianzas en este sector?

Pregunta de investigación 5:

¿Desarrollan las empresas que trabajan en alianzas estratégicas en la Industria Alimentaria, algún tipo de infraestructura para el desarrollo de capacidades?

A través de estas preguntas de investigación, reflejadas en el cuestionario abierto utilizado, el estudio pretende hacer contribuciones vinculadas con las teorías vinculadas con el uso de los recursos (ver por ejemplo Wernefelt 1984, Eisenhardt y Schoonhoven 1996), evolución (Aldrich 1979, Doz 1996) y aprendizaje (Huber 1991, Hamel 1990) en el contexto de la creación y consolidación de alianzas en industrias maduras, tanto en sectores tecnológicamente desarrollados como tradicionales en cuanto al uso de tecnología.

El estudio nos permitirá evaluar en qué medida esta industria tiene unas prácticas en temas de alianzas similares o diferentes que otros sectores, así como el grado de desarrollo de capacidades que apoyan el éxito en las alianzas.