



Universidad de Navarra

Occasional Paper

OP-157

Octubre, 2008

CINCO OPTICAS PARA ANALIZAR ALIANZAS ESTRATEGICAS

Lluís G. Renart

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2008 IESE Business School.

CINCO OPTICAS PARA ANALIZAR ALIANZAS ESTRATEGICAS

Lluís G. Renart¹

Resumen

Confundir la óptica desde la que se analiza una alianza entre empresas puede distorsionar gravemente los resultados. No es lo mismo estudiar los conjuntos o constelaciones de alianzas que intentar explicar la conducta individual de uno de los protagonistas de una alianza.

Es necesario recurrir, por tanto, a cinco niveles de observación, complementarios entre sí, para observar la realidad. Recurriendo a una metáfora propia de la especialidad óptica, será necesario utilizar, según el nivel que consideremos, los siguientes utensilios: telescopio, prismáticos, gafas, lupa y microscopio.

Palabras clave: alianza estratégica, principales tipologías de alianzas, factores de éxito o fracaso de una alianza.

¹ Profesor, Dirección Comercial, IESE

CINCO OPTICAS PARA ANALIZAR ALIANZAS ESTRATEGICAS¹

En los últimos años se ha observado un notable incremento en el número de alianzas formalizadas entre empresas. Dicho incremento se atribuye a diversas razones, entre las que cabe destacar la necesidad que tienen las empresas de dar una respuesta a la creciente globalización de la economía, en un entorno económico y tecnológico que evoluciona a gran velocidad. Recientemente, James A. Houghton, presidente de Corning, afirmaba en *Business Week* que «... la habilidad de participar en alianzas será crucial para competir en el próximo siglo». Más recientemente, Luciano Benetton, al ser preguntado por el periódico *La Vanguardia* sobre cómo creía que sería la gran empresa del siglo XXI, afirmaba que «... el nuevo contexto les obligará a establecer fusiones, acuerdos comerciales o alianzas estratégicas para lograr consolidarse en un mercado que todavía será más competitivo que el actual».

Las empresas, aun las más poderosas, se dan cuenta de que sus recursos humanos, tecnológicos y financieros son limitados, y de que, presumiblemente, podrán avanzar de manera más rápida y con menos riesgos si, además de seguir compitiendo a la manera tradicional, desarrollan esquemas complementarios de colaboración.

Las alianzas, o esquemas de cooperación entre empresas, estarían a medio camino entre la pura transacción de mercado y la fusión o la adquisición de una empresa por otra. En otras palabras, sólo hay verdadera alianza si las empresas que en ella participan mantienen sus órganos de gobierno independientes, y con capacidad autónoma de decisión, aunque dicha autonomía se vea limitada por los compromisos adquiridos con los otros socios de la alianza. Una fusión se puede quizás admitir como *un acto* de alianza, sin posibilidad de retrocesión. Pero no es una alianza en el sentido de constituir *un proceso* de colaboración desarrollado por dos o más organizaciones que conservan sus propios órganos de gobierno y su propio balance y cuenta de resultados, que se prolonga en el tiempo, y que eventualmente puede desembocar en una ruptura que vuelva a dejar a las empresas participantes en libertad de volver a actuar de manera autónoma e independiente.

No podemos olvidar, sin embargo, que esta “cara bonita” de las alianzas (la posibilidad de hacer más cosas, con menos recursos y/o con menos riesgo y/o mayor probabilidad estimada de éxito), se ve en gran parte compensada por “la otra cara de la moneda”: muchos proyectos de alianzas ni siquiera llegan a formalizarse, es decir, que se hunden antes de despegar, y

¹ Publicado en *Harvard-Deusto Business Review*, nº 87, noviembre-diciembre de 1998, págs. 18-28. Actualizado en septiembre de 2008.

muchas de las que se formalizan, fracasan. Según algunos autores, el porcentaje de fracasos podría llegar, o incluso superar, el 50%.

No parece existir todavía un cuerpo de conocimientos suficiente sobre cuáles son los principales factores de éxito, o las raíces del fracaso, de las alianzas.

Una de las razones de ello es la gran variedad de tipos de alianzas. Una alianza es esencialmente un acuerdo voluntario entre las empresas que en ellas participan. En consecuencia, en la bibliografía y en la realidad, encontramos alianzas bilaterales y multilaterales, verticales y horizontales, alianzas tácticas y estratégicas, alianzas en distintas áreas funcionales (I+D, compras, comercial, fabricación, logística...), alianzas con capital y sin capital, alianzas con distintos ámbitos geográficos o con distintos propósitos estratégicos, alianzas estratégicas ofensivas y defensivas, etc.

Además, al estudiar el fenómeno de las alianzas, distintos autores utilizan distintos enfoques teóricos, todos ellos valiosos, aunque parciales (teoría de los recursos, teoría de los costes de transacción, teorías sobre la justicia en las organizaciones, teorías sobre el poder, sobre el intercambio social, etc.), por lo que ponen el énfasis en distintos tipos de factores de éxito o de fracaso.

Sin menoscabo de lo anterior, en el presente documento proponemos que para observar el fenómeno de las alianzas entre empresas es preciso utilizar hasta cinco ópticas distintas, de la misma manera que, en la vida real, podemos utilizar desde un telescopio a un microscopio. Según lo que queramos ver, según sea el nivel de análisis a que pretendamos observar el fenómeno de las alianzas, nos puede resultar más útil emplear una óptica u otra.

Al igual que sucede cuando queremos observar la naturaleza, desde la Vía Láctea a la pata de un insecto, estas cinco ópticas no son recíprocamente excluyentes, sino complementarias entre sí. Nos ayudan a observar el mismo fenómeno a distinto nivel de detalle o profundidad. Pero puede ser un error grave el intentar utilizar una óptica inadecuada al fenómeno que queremos observar, o el utilizar una óptica para intentar observar un fenómeno que se halla en otro plano o nivel de la realidad.

Primer nivel de observación: las constelaciones de alianzas

Una primera óptica, el telescopio de mayor potencia, lo hemos de utilizar para observar conjuntos o constelaciones de alianzas, que algunos autores denominan *networks* o redes de alianzas.

Dichas constelaciones pueden ser de dos tipos: las constelaciones de alianzas existentes en un determinado sector económico, o los conjuntos o conglomerados de alianzas en que participa una determinada empresa o corporación.

A) Las constelaciones de alianzas existentes en un determinado sector económico

Distintos autores han estudiado los entramados de alianzas existentes en sectores económicos tales como el de la biotecnología, el sector del automóvil, el de los materiales de la construcción, el sector bancario europeo, etc. La revista *Fortune* (27 de enero de 1992, página 8) publicaba un diagrama de las alianzas existentes en el sector de la informática que, por su complejidad, a primera vista parecía el mapa del metro de Londres. Finalmente, la revista

The Economist (26 de septiembre de 1998, página 80) publicaba el esquema de las alianzas formadas entre las compañías de aviación. Vale la pena subrayar que, tras el reciente anuncio de la alianza “Oneworld”, entre las cuatro grandes alianzas del sector aeronáutico dominan algo más del 80% del tráfico mundial de pasajeros.

A este nivel de observación, las variables estratégicas clave podrían ser el observar cuántas alianzas existen en un determinado sector y el número medio de alianzas por empresa (indicativos de la densidad del entramado); qué empresas componen cada alianza; si las alianzas constituidas compiten entre sí constituyendo bloques, o si se trata de un entramado más o menos amorfo en el que distintas empresas se entrelazan entre sí, con distintos propósitos y sin constituir núcleos o bloques que compitan entre ellos; si se dan con más frecuencia ciertos tipos de alianza que otros (por ejemplo, mayor abundancia de alianzas precompetitivas de I+D o de compras conjuntas, o mayor abundancia de alianzas con un propósito claramente comercial, encaminadas a la conquista de mercados).

También se puede observar si ciertas empresas ocupan posiciones de relevante centralidad en la red de alianzas del sector, o si ciertas empresas son invitadas con mayor frecuencia a participar en alianzas, ya sea porque poseen recursos o habilidades particularmente atractivos para otros posibles socios, ya sea porque gozan de buena reputación como socios hábiles, leales y éticamente responsables, ya sea porque sus directivos están bien relacionados socialmente (por amistad, o por ocupar cargos en las asociaciones patronales o profesionales del sector), lo cual les permite estar especialmente alerta de “lo que se cuece” en su sector.

Naturalmente, una empresa concreta puede observar cuál es su situación en su sector económico y tomar decisiones sobre la conveniencia o no de aliarse, y con quién aliarse. Por ejemplo, una compañía de aviación puede sentir cierto grado de inquietud si en su sector las alianzas constituyen bloques que compiten entre sí, y no logra integrarse en alguno de ellos, por cuanto puede temer que en un futuro próximo le puede resultar más difícil competir como empresa totalmente independiente. En otras palabras, además de preocuparse estratégicamente por si las otras empresas competidoras son de mayor o menor tamaño, una aerolínea puede que deba también preocuparse de si está o no presente en una alianza, y de si su alianza es más o menos poderosa, activa, organizada, efectiva y estable que las alianzas de sus competidores.

B) Los conjuntos o conglomerados de alianzas en que participa una determinada empresa

Distintos autores han estudiado, por ejemplo, las múltiples alianzas en que estaban implicadas empresas tales como Toshiba, Philips, IBM o Aérospatiale. En la bibliografía sobre alianzas estratégicas se habla de “portafolios o carteras de alianzas”.

A este nivel podemos observar, y podemos preguntarnos las razones de que se den fenómenos tales como la mayor o menor propensión de una determinada empresa o corporación a formalizar alianzas; si una empresa tiene una actitud proactiva (es decir, que toma la iniciativa de imaginar y proponer alianzas a otras empresas), o si tiene una actitud reactiva (sólo participa si otros les proponen participar), o incluso una actitud reticente (sólo participa cuando le parece que no tiene más remedio, o tras agotar la viabilidad de cualesquiera otras posibles soluciones); si las distintas alianzas en que participa una determinada empresa suelen ser del mismo tipo o con similares propósitos (por ejemplo, tener la política de aliarse con un socio local para implantarse en otros países), o si por el contrario, una empresa tiene establecidas alianzas en múltiples áreas funcionales y con distintos propósitos.

En este sentido, García Canal y otros (1998) identifican cuatro tipos de estrategias de cooperación como medio de internacionalización:

Tipo I: La empresa que tiene establecida una alianza de internacionalización de referencia.

Tipo II: La empresa que participa en múltiples alianzas globales para aumentar la implantación geográfica.

Tipo III: La empresa que participa en diversas alianzas para el fortalecimiento y/o desarrollo de ventajas competitivas.

Tipo IV: La empresa que establece alianzas exclusivamente para acceder a países con restricciones gubernamentales.

El citado trabajo parece indicar, pues, que la cartera de alianzas de una empresa no se constituye por simple agregación de una serie de alianzas, formalizadas de una en una, de manera inconexa e independientes entre sí, sino que puede obedecer a una determinada “política de involucración en alianzas”, coherente con la estrategia corporativa.

Así pues, al observar el mapa de alianzas en que participa una misma empresa podemos hacernos preguntas sobre el grado de compatibilidad o incompatibilidad de unas alianzas con otras, ya que el mismo socio que tiene una corporación en una alianza, hecha con un determinado propósito, puede ser, simultáneamente, competidor en otro campo de actividad en el que la misma corporación actúa mediante otra alianza, establecida con otro(s) socio(s).

También pueden suscitarse cierto número de preguntas sobre los mecanismos de organización y control interno implantados por una determinada empresa para controlar su cartera de alianzas: quién tiene autoridad para formalizar una nueva alianza; si cada alianza tiene su propio responsable funcional, o si existe un departamento responsable de controlar y coordinar la participación de una empresa en las distintas alianzas; si existen mecanismos formales o informales para compartir y difundir, internamente en la empresa, lo que se vaya aprendiendo como resultado de participar en múltiples alianzas, respecto a sus factores de éxito o de fracaso, y respecto a qué hay que hacer para establecer bien una alianza (determinación del propósito, búsqueda de socios, negociación del acuerdo, mecanismos de supervisión, etc.).

Finalmente, se puede observar la duración media de las distintas alianzas en que participa una determinada empresa o corporación. Dicha observación podría ofrecer indicios sobre si la actitud de una determinada empresa ante las alianzas estratégicas es de “usar y tirar”, es decir, la de considerarlas como un mecanismo altamente transitorio y contingente, o si, por el contrario, se participa en alianzas con voluntad e intención de una razonable permanencia y duración en el tiempo.

Segundo nivel de observación: el conjunto de una alianza

La segunda óptica nos sirve para observar una alianza concreta. Ya no estaríamos utilizando el telescopio, sino unos simples prismáticos. Todavía necesitamos una óptica que nos permita tener una cierta visión de conjunto, puesto que a este segundo nivel queremos observar una alianza concreta, pero en todo su conjunto, es decir, a una unidad compuesta por dos o más empresas-socio y por la propia alianza si es que ésta tiene personalidad jurídica propia. Este puede ser el caso de una alianza que tome la forma de una empresa conjunta, o de una

Agrupación Europea de Interés Económico (AEIE), en el ámbito geográfico de la Unión Europea, o una Agrupación de Interés Económico (AIE), en España.

Una parte importante de la bibliografía existente sobre el tema de las alianzas estratégicas utiliza principalmente esta segunda óptica. Por ejemplo, autores tales como Yoshino y Rangan (1995), o como Doz y Hamel (1998), dedican la mayor parte de sus respectivos libros a explorar los fenómenos que acontecen al nivel de una alianza en su conjunto, y sólo dedican sus últimos capítulos a analizar los conjuntos de alianzas en que puede participar una misma empresa o corporación.

A este nivel de observación encontramos estudios e investigaciones que aspiran a inventariar cuántas alianzas se producen en un determinado país, a lo largo de un cierto período de tiempo; si en los últimos años se observa una tendencia a crear más alianzas que en años anteriores; las razones por las que se crean alianzas; cuantas empresas-socio participan; con qué propósitos; cuál es la forma jurídica que adoptan, etc.

Es a este nivel que encontramos la multiplicidad de tipologías de alianzas estratégicas existentes: horizontales o verticales; con capital o sin capital; con un socio que ejerce de “controlador central” o con cierta paridad entre los socios; según los distintos propósitos estratégicos; según sus probables resultados finales; según sean ofensivas o defensivas; según sean entre empresas competidoras y no competidoras, y dentro de esta últimas, entre alianzas de co-integración, de seudointegración y complementarias, etc. Hoy por hoy, no parece existir una tipología de alianzas estratégicas que sea a la vez suficientemente amplia y universalmente aceptada.

Es a este segundo nivel, es decir, al observar una alianza estratégica en su conjunto, al que se han hecho numerosas aportaciones intentando identificar:

- a) Los temas clave a observar sobre una alianza. Por ejemplo, Borys y Jemison (1989) indican que los temas más importantes a decidir son: la fijación del propósito y la selección de socios; la determinación de las fronteras, es decir, lo que se pone y lo que no se pone en común; los mecanismos de estabilidad y los mecanismos de creación de valor.
- b) Los mecanismos o procesos de creación y de gobierno de una alianza. Algunos autores, tales como Gulati (1995), señalan que la formación de alianzas estratégicas se ve facilitada por la existencia previa de vínculos sociales o de amistad entre los distintos protagonistas, así como la importancia de que se genere una tupida red de relaciones interpersonales entre los principales actores.
- c) Los factores clave de éxito o de fracaso. Por ejemplo, algunos autores señalan la importancia de los factores culturales, tanto a nivel de país como de cultura específica de cada empresa. Otros señalan la existencia de cuatro actividades básicas: repensar el negocio, diseñar una estrategia de alianzas, estructurarlas y evaluarlas.

La bibliografía actual sobre el tema de las alianzas estratégicas contiene muchas más aportaciones sobre el diseño o gestación de alianzas que sobre su buen gobierno a lo largo del tiempo, o sobre las razones de su disolución.

Muchos autores cometen el error de hablar del éxito o del fracaso *de una alianza* (es decir, que hablan de éxito o fracaso utilizando “los prismáticos”, la óptica de segundo nivel), cuando posiblemente en la inmensa mayoría de casos *deberían hablar del éxito o fracaso de la participación de una empresa-socio en una determinada alianza*, es decir, que sería mejor dejar

de lado los prismáticos y observar la realidad “a ojo desnudo”, es decir, al tercer nivel de análisis, que veremos a continuación.

Ello es así por lo menos por las siguientes razones:

- a) Porque distintas empresas-socio, que participan en una misma alianza, pueden tener distintos propósitos estratégicos y distintos objetivos finales, tanto a nivel cualitativo como a nivel cuantitativo. Por tanto, el resultado de la participación de una de ellas en una determinada alianza estratégica podría ser calificado de éxito (porque puede haber logrado alcanzar sus objetivos estratégicos), mientras que para otra empresa-socio que hubiera participado en la misma alianza, el resultado final podría ser calificado de fracaso por no haber logrado alcanzar los suyos.
- b) Porque, casi siempre, la cantidad y calidad de los resultados alcanzados por cada empresa-socio es distinta de los alcanzados por las otras empresas-socio de la misma alianza. Y lo son no solamente a nivel de los resultados operativos, sino sobre todo a nivel de los resultados de aprendizaje (motivación intrínseca) y del grado de unidad finalmente generado en cada empresa-socio como resultado de su participación en una determinada alianza (motivación trascendente, Pérez López, 1993).
- c) Porque en las alianzas con más de dos socios puede darse el fenómeno del “autobús”, es decir, la posibilidad de que, a lo largo del tiempo, se den altas y bajas de empresas-socio, mientras que la alianza sigue funcionando, es decir, que la estructura jurídica de la alianza permanece, incluso bajo la dirección del mismo “chófer”, es decir, del mismo gerente o director general de la alianza, pero las empresas-socio que participan en cada momento son distintas.

Muchos de los autores que hablan sobre el éxito o el fracaso de una alianza, o bien sólo se fijan en su duración en el tiempo (un criterio absolutamente insuficiente de éxito o de fracaso), o bien miden el éxito o fracaso atendiendo solamente a ciertos criterios parciales (por ejemplo, el éxito operativo, pero sin considerar el éxito en el aprendizaje y en el criterio de unidad). O bien hablan de éxito o fracaso en términos puramente sumatorios, en que el éxito de la alianza sería la simple suma algebraica de la cantidad de éxito conseguido por cada empresa-socio que ha participado en la misma. Peor aún, muchos autores ni siquiera definen qué es lo que ellos considerarían un éxito o un fracaso, con qué parámetros medirlo, y menos aún cómo cuantificarlo.

Es por ello que si aspiramos llegar a una definición clara de éxito o fracaso de la participación de una empresa en una alianza, nuestra propuesta es la de que no debemos utilizar “los prismáticos”. No podemos quedarnos a este segundo nivel de observación y de análisis, a nivel de una alianza en todo su conjunto, sino que necesitamos bajar al siguiente tercer nivel de observación.

Tercer nivel de observación: el conjunto de una empresa-socio que participa en una alianza

A este nivel miramos la realidad con el ojo desnudo o, si se quiere, con unas simples gafas sobre la nariz, para fijarnos en una empresa individual que participa en una alianza. Pero subrayemos que esta empresa la queremos considerar en todo su conjunto, es decir, el conjunto de personas, instalaciones, recursos, capacidades, productos, marcas, cultura, órganos de gestión, etc. que constituyen, por ejemplo, una sociedad anónima.

A este nivel de observación, posiblemente el primer tema que deseamos plantear es: ¿Por qué algunas empresas deciden participar en alianzas? A pesar de la constatación de que parece que cada vez hay más empresas que participan en alianzas estratégicas, probablemente la mayoría de empresas existentes en España no lo hacen. ¿Por qué unas deciden participar y otras no?

Además, parece ser bastante habitual, sobre todo en las alianzas multilaterales, que el promotor de la alianza tenga que contactar a un número relativamente elevado de posibles empresas-socio antes de llegar a formalizar la participación de un relativamente reducido número de empresas participantes en la alianza estratégica. ¿Por qué unas empresas deciden participar y otras no? Y contemplado desde el punto de vista del promotor, ¿por qué se invita a unas empresas y no a otras?

Algunos autores indican que la teoría de los costes de transacción de Coase-Williamson (Coase, 1937, y Williamson, 1975) es la que explica mejor por qué se forman las alianzas, aunque es posible que ello sólo sea cierto si hablamos de alianzas verticales. Otros autores, como Pfeffer y Salancik (1978), indican que se debe a que una empresa carece de algún recurso que no puede fácilmente adquirir en el mercado, y participa en una alianza para lograr tener acceso a dicho recurso.

A este tercer nivel de observación nos pueden ser útiles las tres reflexiones siguientes:

- a) Cuando una empresa está considerando la posibilidad de participar o no en una determinada alianza estratégica, ¿cuáles son sus otras opciones estratégicas? Dicho con otras palabras, si no participara en dicha alianza, ¿qué otros caminos estratégicos puede emprender? Un camino alternativo obvio, y casi universal, suele ser el de seguir su desarrollo y actuación de manera totalmente individualizada e independiente. Pero podría considerar también una fusión, o podría escoger otras opciones peculiares y específicas de la situación en que se encuentra.
- b) ¿Qué resultados netos espera alcanzar de su posible participación en la alianza que está considerando? Dichos resultados posiblemente sean el resultado de una aparentemente simple resta de “beneficios” menos “costes”. Dicho con otras palabras, la empresa desea lograr algo gracias al hecho de participar en la alianza, pero este algo, estos resultados, no se van a generar solos, de manera gratuita. La empresa-socio deberá aportar unos recursos económicos, y sobre todo de tiempo y dedicación de sus directivos, primero a la gestación de la alianza (la negociación previa al acuerdo), y después al funcionamiento de la misma. Y eventualmente, también harán falta recursos para llevar a cabo los trámites de disolución o abandono de la alianza.
- c) ¿Qué tipo y cantidad de resultados aspira alcanzar? En la bibliografía actual sobre alianzas parece haber cierto consenso en que una empresa no debe aspirar solamente a conseguir ciertos resultados operativos, sino que debe también aspirar a aprender a lograr por sí misma dichos resultados operativos (Hamel, 1991). Por ejemplo, si una empresa multinacional se alía con una empresa local para introducir sus productos en dicho mercado local, no debe aspirar solamente a utilizar las capacidades y recursos de su socio local para lograr un cierto volumen de ventas rentable en dicho mercado, sino que debe aspirar a conocer el mercado, los clientes, y los usos y costumbres vigentes en el mismo, en previsión de que, si algún día la alianza se disuelve, la empresa multinacional sea capaz de seguir vendiendo en dicho mercado de manera autónoma. Debe darse un proceso de aprendizaje, de internalización de conocimientos.

El aprendizaje que se puede producir en una empresa como resultado de su participación en una alianza estratégica puede tener diversos contenidos. No sólo se puede aprender a hacer algo, a obtener ciertos resultados tangibles (aprendizaje operativo), sino que se puede aprender también a participar en alianzas, y se puede aprender a conocer a las otras empresas-socio y a sus directivos. Y, de nuevo, no sólo a nivel operativo, sino también por lo que se refiere a su calidad moral, es decir, a aprender, a llegar a saber con razonable certeza si las otras empresas-socio de la misma alianza, y las personas individuales concretas que las representan, se comportan con honradez, y si son dignos de confianza por su capacidad, diligencia y buenas intenciones (aprendizaje evaluativo).

También a este tercer nivel de observación podemos ver que la participación de una empresa concreta en una alianza estratégica seguramente sigue un cierto ciclo compuesto de varias fases o etapas (Renart, 2000): inicialmente, la empresa no es socio de la alianza (posiblemente porque la alianza aún no existe). A continuación se produce un proceso de gestación de la alianza, en el que pueden participar dos o más empresas-socio potenciales y en el que van definiendo el contorno y características del esquema de colaboración. Si las cosas van bien y la empresa individual en cuestión se siente a gusto con la idea y con los otros socios, puede ir aumentando su motivación a participar en la alianza, y puede llegar el momento en que la empresa ya esté dispuesta a comprometerse a participar en la misma (aunque, en muchos casos, estos contactos no llegan a fructificar, con lo que los directivos de una empresa pueden sentirse frustrados por haber dedicado tiempo y recursos a un proyecto fallido e infructuoso).

Si el proyecto sigue avanzando, y la otra o las otras empresas-socio también están dispuestas a participar en la alianza que se está planteando, llegará el momento de formalizar el acuerdo mediante unos contratos, o mediante la constitución formal de una S.A., de una AIE, o bajo cualquier otra forma jurídica pactada.

A continuación, la alianza formada debe empezar a funcionar y a generar los resultados que de ella se esperan. Hasta este punto se habría desarrollado una fase de acercamiento y construcción de la relación entre las empresas-socio.

Pero uno de los fenómenos aún poco estudiados es el del posible eventual enfriamiento de las relaciones. Dicho con otras palabras: sin descartar que una alianza bien gestada y bien gestionada puede tener una duración indefinida en el tiempo, si así lo quieren las empresas que en ella participan, lo cierto parece ser que, al cabo de cierto tiempo y por distintas razones, muchas empresas-socio que participan en una alianza estratégica inician un proceso de enfriamiento de las relaciones, o de progresivo alejamiento, que puede desembocar en un abandono de la alianza (si es una empresa la que se va y hay otras aliadas que siguen), o en la disolución de la alianza en su conjunto.

Es probable que este fenómeno del enfriamiento de las relaciones se pueda estudiar mejor a este tercer nivel de observación, es decir, al nivel de lo que motiva a cada empresa-socio que participa en la alianza, por cuanto en una alianza multilateral, se podría probablemente observar que alguna empresa-socio se siente menos motivada a seguir en la alianza, mientras que otras desean seguir colaborando.

Así pues, a este tercer nivel de observación, uno de los fenómenos más interesantes a observar es el del ciclo de vida de la participación de una empresa en una alianza, ciclo que puede estar o no sincronizado con el seguido por otras empresas-socio que participan en la misma alianza. Dicho ciclo de vida estaría compuesto de un elevado número de acontecimientos individuales o de

eventos, es decir, de hechos concretos, individualizables y separables, que hacen variar (aumentar o disminuir) la motivación que una empresa siente para seguir participando en una alianza.

Pero... ¿puede una empresa en su conjunto sentirse motivada a algo? ¿O la motivación o desmotivación es propia de personas individuales concretas? Si se observa desmotivación, ¿quién se ha desmotivado?

Es en este momento cuando nos preguntamos las razones de la actuación de una empresa-socio en el contexto de una alianza, y de los porqué de su éxito o fracaso en su participación en la misma, que nos damos cuenta de que algunas de las causas o razones de dicho comportamiento y de dichos resultados quizá se pueden encontrar en el conjunto de la empresa, pero que muchas veces necesitamos “mirar con lupa”.

Es decir, que para explicar mejor la actuación de una empresa-socio en el contexto de una alianza necesitamos explicar la conducta de los principales directivos de la empresa-socio que participa en la misma. En otras palabras, hemos de explicar el comportamiento de un conjunto de personas individuales, y muchas veces de una persona individual en concreto: tenemos sobre todo la necesidad de explicar por qué se comporta como se comporta la persona individual que es el máximo responsable de las decisiones que se van tomando a lo largo del ciclo de la participación de una empresa-socio en una alianza.

Una vez más, necesitamos bajar a otro nivel de observación, y necesitamos utilizar una óptica diferente.

Cuarto nivel de observación: la conducta de una persona individual concreta

A este nivel hemos de “mirar con lupa”. Queremos observar y explicar la conducta de las personas individuales que toman las decisiones sobre la conducta de una empresa-socio que participa en una alianza estratégica.

En consecuencia, posiblemente la primera pregunta que tenemos que hacernos a este cuarto nivel de análisis sea: ¿Qué personas individuales concretas toman las decisiones relacionadas con la participación de una empresa-socio en una alianza? Las empresas que participan en alianzas de manera más efectiva suelen designar a un directivo concreto o a un grupo de directivos como responsables.

Ahora bien, es preciso señalar que la expresión inglesa “*alliance manager*”, utilizada por algunos autores, puede referirse a dos protagonistas muy distintos: puede referirse al directivo de una empresa que es el responsable de coordinar todos los detalles de la participación de su empresa en la alianza.

Pero puede referirse también al gerente de la alianza propiamente dicha, es decir, a aquel directivo que no es empleado de ninguna empresa-socio, sino que ha sido contratado por la entidad jurídica que personaliza la alianza. La diferencia es importante, por ejemplo, en el sentido de que el primero, al que prefiero denominar el representante permanente de una empresa-socio en una alianza, tiene un deber fundamental de velar por los intereses de su empresa en la alianza, mientras que el segundo tendría un deber fundamental de neutralidad,

velando por los intereses y buena marcha del conjunto de la alianza y del conjunto de las empresas-socio que participan en la misma.

De hecho, a este cuarto nivel de observación podemos proponernos analizar y explicar la conducta de cualquiera de las personas individuales que intervienen en una alianza estratégica. Sin embargo, si por motivos de brevedad intentamos analizar y explicar la conducta del representante permanente de una empresa-socio en una alianza, nos encontramos con cuestiones tales como: ¿Quién es la persona adecuada para ejercer esta función de representante permanente de una empresa-socio en una alianza? ¿Qué grado de autonomía decisoria tiene? ¿A quién reporta?

Resulta particularmente importante analizar su nivel de calidad motivacional, es decir, si se mueve sólo o principalmente por motivaciones extrínsecas, o si es también capaz de actuar movido por motivaciones intrínsecas, y por motivaciones trascendentes, es decir, pensando en las consecuencias que sus decisiones tendrán sobre los demás implicados (Pérez López, 1993).

Además de su grado y calidad de motivación, podemos identificar toda una larga serie de actitudes, creencias, conocimientos, habilidades y grado de satisfacción, que contribuyen a explicar la conducta del representante permanente de una empresa-socio en una alianza. Presumiblemente, la “intensidad” de cada una de estas variables irá evolucionando en el tiempo, a lo largo de todo el ciclo de vida de la participación de su empresa en la alianza.

Dicho con otras palabras, el ciclo de la participación de una empresa-socio en una alianza se puede descomponer en una serie de eventos, cada uno de los cuales es capaz de modificar el grado de motivación que siente el representante permanente de una empresa-socio a permanecer o no en la alianza. Además, estos eventos pueden modificar, en más o en menos, el valor o “intensidad” de ciertas variables identificadas en la mente del representante permanente.

Por ejemplo, supongamos que se produce un evento consistente en una reunión del consejo de administración de la alianza, en el que han estado presentes un representante permanente de cada empresa-socio más el gerente de la propia alianza. Al terminar dicha reunión, el representante permanente de una de las empresas, según cuál haya sido el contenido de dicha reunión, no solamente se puede sentir más o menos motivado que antes a permanecer en la alianza, sino que en su mente pueden haber cambiado otras variables tales como el grado de confianza que le merecen los otros representantes permanentes o el gerente de la alianza; puede haber variado su grado de compromiso sentido respecto a la alianza; pueden haber variado sus niveles de conocimientos, tanto operativos como evaluativos, es decir, tanto sobre las actividades operativas objeto de la alianza como sobre la calidad ética de los otros representantes permanentes; puede haber variado su percepción sobre el “horizonte de colaboración”, es decir, su estimación personal sobre cuánto tiempo más va a durar la alianza, o la participación de su empresa en la alianza; puede haber variado su percepción sobre el grado de poder, control y dependencia que tiene su empresa en el contexto de la alianza; puede haber variado su propensión a actuar con oportunismo; puede haber variado su percepción sobre el nivel de justicia o equidad existente en el contexto de la alianza; y puede haber variado su percepción sobre el nivel de éxito o fracaso alcanzado o alcanzable en un futuro inmediato, la cual, tras contrastarlo con su nivel de expectativas inicial, puede contribuir a generar un cierto nivel de satisfacción o de insatisfacción sobre la participación de su empresa en la alianza.

El conjunto o combinación de todas estas variables contribuye a explicar el estado en que se halla la mente del representante permanente. Además, lo que es aún más importante en la práctica, todas estas variables pueden contribuir a explicar la subsiguiente conducta del

representante permanente, la cual eventualmente se plasmará en dos planes de acción complementarios: lo que el representante permanente decida hacer en el contexto de la alianza (por ejemplo, aumentar o disminuir su grado de dedicación de tiempo y esfuerzo a la misma), y lo que el representante permanente decida hacer o proponer que se haga en el contexto de su propia empresa-socio (por ejemplo, iniciar o intensificar procesos de ajuste y adaptación de su empresa a lo que va logrando o no logrando la alianza).

El conjunto de variables indicadas contribuyen a explicar la conducta de la persona individual que asume el papel de representante permanente de una empresa-socio en el contexto de una alianza. Estas mismas variables posiblemente también nos pueden ayudar a describir y explicar la conducta de los otros actores que actúan en el contexto de una alianza, como por ejemplo el gerente de la misma. O de los miembros de un conjunto de decisores que tome decisiones colegiadas, por ejemplo, el consejo de administración de la empresa-socio.

Pero nos queda un quinto nivel de observación por explorar: ¿Por qué cambian cada una de estas variables?

Quinto nivel de observación: los cambios que se producen en una de las variables que contribuyen a explicar la conducta de una persona

Finalmente, a este último nivel necesitamos “usar el microscopio”. A este nivel deseamos considerar de una en una las variables identificadas en el anterior cuarto nivel de observación. Por ejemplo, muchos autores insisten en que para alcanzar el éxito en una alianza es importante que los distintos actores confíen entre sí. Si de entre todas las variables citadas más arriba y que parecen contribuir en su conjunto a explicar la conducta de una persona, escogemos la variable “confianza”, podemos plantearnos preguntas como las siguientes:

¿Qué quiere decir “confianza”? ¿Cómo se genera o destruye el nivel de confianza que siente una persona respecto a otra? ¿Es lo mismo la confianza funcional (por ejemplo, confiar en que sonará la alarma de mi despertador mañana por la mañana), que la confianza personal (por ejemplo, confiar en que el gerente de la alianza se comportará con imparcialidad). Cuando una persona confía en otra, ¿actúa de manera distinta? En caso positivo, ¿de qué maneras distintas actúa una persona que confía en otra, en comparación con una que desconfía?

Por ejemplo, Pérez López (1993, página 158), tras distinguir entre confianza funcional y confianza personal, define a esta última como «...la certidumbre de un decisor A acerca de la influencia que tienen los motivos trascendentes en las decisiones de otro decisor B. Esta certidumbre se siente, y recoge el conocimiento experimental que tiene A acerca del valor que le da B a lo que le ocurra a A como consecuencia de las decisiones que tome el propio B».

Otros autores, tras indicar que la persona en quien se deposita la confianza debe combinar los derechos e intereses de quienes confían en él con los suyos propios, definen “confianza” como «la expectativa por parte de una persona, grupo o empresa de una conducta éticamente justificable por parte de otra persona grupo o empresa, en una tarea conjunta o en el intercambio económico».

O podemos encontrar a otros que indican que la percepción de que otra persona es digna de confianza contribuye a generar tres tipos de conductas en quien confía: estar dispuesto a

invertir en la relación; el comunicarse abiertamente, y el abstenerse de conductas oportunistas, es decir, el abstenerse de actuar engañando a los demás con astucia.

En definitiva, hemos utilizado aquí el concepto o variable “confianza” como ejemplo del tipo de fenómenos que podemos observar “con el microscopio” a este quinto nivel de observación.

De manera parecida podríamos proceder con todas y cada una de las variables que hemos mencionado al cuarto nivel de observación, es decir, por ejemplo, cómo varía en el tiempo la percepción de justicia o equidad existente en el contexto de una alianza; o qué eventos son capaces de hacer variar el horizonte de colaboración percibido por un representante permanente, es decir, si en un momento dado piensa que “esta alianza va a durar mucho tiempo”, o si por el contrario piensa que “esta alianza está a punto de empezar a desintegrarse”, o cualquiera otra de ellas.

Resumen y conclusiones

En el presente artículo hemos propuesto que el fenómeno de las alianzas puede contemplarse a cinco niveles:

1. A nivel de los conjuntos o constelaciones de alianzas, ya sea a nivel de todo un sector económico, ya sea a nivel de una determinada empresa o corporación.
2. A nivel de una alianza en su conjunto, entendida como el conjunto formado por las distintas empresas-socio y por la propia alianza, sobre todo si esta última tiene personalidad jurídica propia y sus propios empleados.
3. A nivel del conjunto de una empresa-socio que participa en una determinada alianza.
4. A nivel de cada persona individual, es decir, de cada uno de los directivos que toman las decisiones que determinan la conducta de una empresa-socio en una alianza. Hemos identificado un conjunto de variables que contribuyen a explicar la conducta de cada uno de los distintos protagonistas que intervienen en la gestación y en la gestión de una alianza.
5. A nivel de cada una de las variables individuales que contribuyen a explicar parcialmente la conducta de uno de los protagonistas.

Estos cinco niveles de observación se complementan unos a otros, y existen múltiples relaciones entre ellos, de manera que lo que acontece a un nivel puede influir en mayor o menor grado en lo que acontece a otro nivel.

Pero es importante tener en cuenta que dichos niveles existen, para evitar atribuir a un determinado nivel los fenómenos que acontecen a otro nivel. Por ejemplo, si estamos de acuerdo en que es importante para el éxito de una alianza el que se genere un mínimo nivel de confianza entre los representantes permanentes de las distintas empresas-socio, hemos de ser conscientes de que la confianza personal se genera entre personas individuales concretas. Y que, en consecuencia, como varios autores han señalado, el mero cambio o sustitución de las personas individuales que representan a las distintas empresas-socio en una alianza, puede provocar una fuerte disminución o incluso la desaparición del nivel de confianza existente hasta aquel momento, a pesar de que las distintas empresas-socio que siguen participando sean las mismas.

Finalmente, hemos de ser conscientes de que las cinco ópticas indicadas, que nos permiten observar la realidad de las alianzas estratégicas a distintos niveles de análisis, las podemos instalar sobre una máquina fotográfica o sobre una filmadora. En el primer caso, podemos obtener, a cada nivel, una fotografía que refleje la realidad observada en un momento dado.

Pero sin duda será mucho más interesante utilizar la filmadora y “ver la película”, es decir, ser capaces de observar la evolución en el tiempo de los fenómenos que se producen en cada uno de los cinco niveles señalados.

Bibliografía

- Borys, Brian y D. B. Jemison (1989), «Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations», *Academy of Management Review*, vol. 14, nº 2, págs. 234-249.
- Browning, L. D., J. M. Beyer y J. Shetler (1995), «Building Cooperation in a Competitive Industry: SEMATECH and the semiconductor industry», *Academy of Management Journal*, vol. 38, nº 1, págs. 113-151.
- Coase, R. H. (1937), «The Nature of the Firm», *Economica*, 4, págs. 386-405.
- Dacin, M. T., M. A. Hitt y E. Levitas (1997), «Selecting Partners for Successful International Alliances. Examination of US and Korean Firms», *Journal of World Business*, 32, págs. 3-16.
- Doz, Y. L. y G. Hamel (1998), «Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering», Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- García Canal, E., C. López Duarte, J. Rialp Criado y A. Valdés Llaneza (1998), «Las estrategias de cooperación como medio de internacionalización: experiencias de las empresas españolas», *Document d'Economia Industrial*, nº 9, Centre d'Economia Industrial, Barcelona.
- Garrette, B. y P. Dussauge, (1990), «Towards an Empirically-based Taxonomy of Strategic Alliances between Rival Firms», *paper* presentado a la 10th Annual International Conference, Strategic Management Society, Estocolmo, 24-27 de septiembre de 1990, publicado por HEC, 78351 Jouy-en-Josas, Francia.
- Gulati, R. (1995), «Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis», *Administrative Science Quarterly*, 40, págs. 619-652.
- Hamel, G. (1991), «Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances», *Strategic Management Journal*, vol. 12, págs. 83-103.
- Parés, F. y L. G. Renart (1990), «Comercio Internacional del Vino, CIV (A)», IESE, Barcelona, caso M-788.
- Parés, F. y L. G. Renart (1994), «Comercio Internacional del Vino, CIV (B)», IESE, Barcelona, caso M-954.
- Pérez López, J. A. (1993), «Fundamentos de la Dirección de Empresas», Ediciones Rialp, Madrid.
- Pfeffer, J. y G. R. Salancik (1978), «The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective», Harper & Row, Nueva York.
- Renart, L. G. (2000), «El ciclo de participación de una empresa en un consorcio de exportación», *Boletín Económico de ICE*, nº 2652 (1 a 14 de mayo de 2000), págs. III - XXIV. Publicado también como Research Paper DI-477, IESE, Barcelona.
- Williamson, O. (1975), «Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications», The Free Press, Nueva York.
- Yoshino, M. Y. y U. S. Rangan (1995), «Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization», Harvard Business School Press, Boston, Mass.