LOS ACUERDOS DE COLABORACIÓN EN EL MARCO DE LA COMPETENCIA GLOBAL

Concepción Guil Marchante, Victor Pérez Fernández y Cristina Sierra Casanova.
Universidad de Cádiz.

RESUMEN

Actualmente es vital para que una empresa sea competitiva, tener presente el hecho de la globalización de los mercados. Para hacer frente a los retos de la competencia global, desde un enfoque estratégico, la mejor forma de organizar la empresa es a través de las alianzas. Por ello, en el presente trabajo se pone de relieve la importancia de las alianzas estratégicas como instrumento esencial para hacer frente a la globalización, y se revisa la literatura reciente más relevante que pone de manifiesto los distintos enfoques que analizan las alianzas, centrándonos en cómo una perspectiva de red en el estudio de las mismas es una vía importante que puede ayudar a suministrarnos información acerca de los aspectos clave de las mismas. Asimismo, analizamos cómo, desde una perspectiva organizacional, la empresa busca en la cooperación el aprendizaje organizativo, un elemento fundamental para la gestión de la diversidad.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, es vital para cualquier empresa que aspire a ser competitiva tener presente el hecho de la globalización de los mercados. Desde un enfoque estratégico las alianzas estratégicas son consideradas como la mejor forma de organizar la empresa para hacer frente a los retos de la competencia global, de forma que le permitan a las distintas empresas participantes competir a nivel global de forma estable (García Canal, 1993). El trabajo que se presenta pone de relieve la importancia de las alianzas estratégicas como un instrumento esencial con que las empresas pueden responder a la globalización (Ohmae, 1989), y revisa la literatura reciente más relevante que pone de manifiesto los distintos enfoques que analizan las alianzas (Menguzzato, 1995; García Canal, 1996; Ariño y García Pont, 1996; Simonin, 1997; Renart; 1998; Urrua, 1998; Gulati, 1998; Zajac, 1998), centrándonos en cómo una perspectiva social de red en el estudio de las alianzas es una vía importante que puede ayudar a suministrarnos información acerca de los aspectos clave de las mismas, así como estas redes sociales pueden influir y constituirse en los precursores claves de la formación de las alianzas estratégicas, de los procesos y resultados asociados a las mismas (Gulati, 1998). Además, consideramos que un elemento fundamental para la gestión de la diversidad es la formación y capacidad de aprendizaje de la organización y de los recursos humanos que la componen, lo que implica el poseer una mentalidad abierta y flexible ante nuevas situaciones, para ello analizamos como, desde un enfoque organizacional, la empresa busca en la cooperación el aprendizaje organizacional, esto es, la adquisición e internalización definitiva de los conocimientos y *know-how* para su utilización también fuera de la cooperación, así como las empresas pueden mejorar la utilización de la alianza gracias al aprendizaje de cooperación "*per se*" (Menguzzato 1995; García Canal; 1996; Simonin, 1997; Rialp, 1998, Urrua, 1998).

LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y EL MERCADO GLOBAL.

Según Laguna Sorozábal (1997) la globalización es una consecuencia de la internacionalización de las empresas. La globalización es la tendencia mundial hacia la apertura e integración de las actividades entre los diversos espacios político-económico-administrativo existentes. Se puede entender como la adaptación y transferencia multiespacial de una serie de factores[1] que contribuyen al desarrollo de las economías, y que puede tener múltiples consecuencias como la interdependencia económica e integración física de los mercados, integración de procesos y actividades a escala global para obtener ventajas competitivas.

Las empresas que se han adaptado en mayor medida a la globalización se caracterizan porque tienen una visión estratégica a largo plazo; objetivos claramente definidos y permanentemente actualizados; la satisfacción del cliente es lo más importante; se adaptan rápidamente a los cambios; impulsan la transferencia de conocimiento, éste se promueve, aprovecha y comunica de manera ágil; la innovación del producto o servicio es permanente. Los principales factores que han contribuido a que se pueda hablar de globalización de la economía son (García Canal, 1993; López Cabarcos, 1995): el espectacular avance en las tecnologías y telecomunicaciones, que permite el movimiento de los flujos de información por encima de las fronteras geográficas; y la universalización de las necesidades de los consumidores con gustos convergentes, incrementando en gran medida los costes fijos de su satisfacción. El marco de actuación de la empresa actual, por tanto, ha variado haciéndose mucho más amplio, con lo que ahora ha de preocuparse de obtener una productividad suficiente, a la vez que unos productos con una calidad mejor que la de sus competidores, pero dentro de un mercado sin límites.

Para que las empresas actúen globalmente han de adaptarse a las necesidades dominantes y distintas de cada uno de los mercados nacionales. La manera en que las empresas actúan en el mercado global puede adoptar diversas formas[2], que generalmente vendrá determinada por la estrategia que haya escogido la empresa para llevar a cabo su actividad productiva. Sea cual sea ésta, generará una serie de costes para la empresa, medibles no sólo en términos económicos, sino también de cambios a nivel de estructura organizativa, valores y cultura difíciles de cuantificar, pero con consecuencias más traumáticas para la propia unidad organizativa. En cuanto a los cambios en la estructura organizativa de las empresas que operan a nivel global, implican la ausencia de niveles jerárquicos, de forma que cada miembro participa activamente en una red de conocimientos y valores compartidos, que no se contraponen a las variaciones de los diferentes entornos, sino que se trabaja para aprovechar dichas variaciones al máximo y obtener los mejores resultados (López Cabarcos, 1995)

Las empresas también han de ser conscientes de que en la realidad no existen compañías que gocen del conjunto de fuerzas necesario para operar autónomamente en el mercado, ofreciendo elevados niveles de valor a sus clientes (Ohmae, 1989). Esta dependencia entre las empresas les tiene que permitir obtener altas productividades, ser flexibles para adaptarse al entorno, identificando y desarrollando aquellas competencias y capacidades básicas del negocio, para construir estrategias en base a ellas, para fortalecerlas, o cambiarlas por otras que se adapten más a la realidad del entorno (Prahalad y Hamel, 1990; 1994). Esta interdependencia puede conseguirse mediante las denominadas alianzas estratégicas, constituyendo éstas la mejor forma de operar en el mercado global (Ohmae, 1989). Las razones para ello estriban en que la principal alternativa a la cooperación, las fusiones-adquisiciones, exigen un mayor desembolso de recursos y se enfrentan a problemas de coordinación debido, entre otras razones, al mayor tamaño y a posibles diferencias culturales entre las empresas (Agarwal y Ramaswami, 1992).

---

[1] *Personas, capitales, productos, servicios, tecnologías, recursos naturales, conocimientos, consumidores, equipos, etc.*

[2] *Fusiones, adquisiciones, formación de grupos empresariales, o haciendo las cosas por sí mismas.*

Las alianzas estratégicas correctamente administradas figuran entre los mejores mecanismos que las empresas han encontrado para aplicar la estrategia a los retos de la globalización (Ohmae, 1989), no debiéndose considerar como un modo económico y fácil de responder a las incertidumbres generadas por la universalización. De la revisión de la literatura existente, se observa que existen diversas interpretaciones del término. Siguiendo a Menguzzato (1995), una alianza estratégica es un *"acuerdo explícito y a largo plazo, entre dos o más empresas, para desarrollar en común y gracias a una contribución equitativa de cada uno, una actividad concreta, que, mediante la creación de sinergias, permita a cada partenaire lograr algún(os) objetivo(os) inalcanzable(es) con un solo esfuerzo.*[3] ". No obstante, siguiendo a Hergert y Morris (1988), podemos considerar que en toda alianza estratégica se dan tres características necesarias y suficientes: las empresas que se unen siguen siendo independientes tras la formación de la alianza; las empresas participantes comparten los beneficios de la alianza y controlan los resultados de las tareas asignadas; las empresas participantes contribuyen continuamente, mientras dure la alianza, en una o más áreas estratégicas clave.

Esto nos lleva a afirmar que, entre otros, las fusiones, las absorciones y las adquisiciones en las que una empresa asume el control de una nueva entidad no son alianzas, así como tampoco las filiales de las compañías multinacionales que se encuentran en el extranjero ni los acuerdos para conceder licencias y franquicias (Yoshiro, 1996).

La esencia de la alianza radica en ser una relación abierta, dinámica, en la que las partes aportan a la unión, sobre todo la voluntad y la confianza de que juntos pueden conseguir mejores resultados que por separado. Una relación corporativa inteligente es aquella que se constituye con el fin último de crear valor para la relación, ya sea a través de interrelaciones tangibles o intangibles (Porter, 1996), permitiendo que los intereses particulares se complementen entre sí para hacerlo posible. El establecimiento de acuerdos que permitan aprovechar las ventajas de cada socio en el momento y lugar propicios no es una tarea fácil, y es precisamente donde radica el éxito de la alianza, que exige un esfuerzo de selección, de conocimiento del mercado, de las variables que lo influyen y de las fortalezas y debilidades de los agentes que operan en el mismo para, con toda esa información, ser capaces de diseñar acuerdos que a la vez que flexibles sean lo suficientemente precisos y claros para cada parte, de manera que su explotación permita incrementar el valor de la actuación conjunta.

La adaptación al proceso irreversible de la globalización no es un camino fácil, pero permitirá adquirir seguridad propiciada por la diversidad de operaciones, la cobertura de nuevos mercados, el mantenimiento o incremento de las ventas, la asimilación de los cambios, y a que la empresa, sea grande o una pyme, afronte la innovación constante que caracteriza a nuestra época.

APORTACIONES DE LAS DISTINTAS DISCIPLINAS AL ESTUDIO DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL

Las contribuciones más importantes realizadas desde las tres disciplinas que han estudiado la cooperación (Teoría Económica, Teoría de la Organización y Estrategia Empresarial), no son excluyentes sino que se complementan y refuerzan, constituyen las distintas perspectivas de estudio de las alianzas estratégicas, proporcionando una concepción diferente de éstas y nuevas herramientas conceptuales o/y metodológicas para su estudio. Siguiendo a Renart (1998), añadimos un nuevo enfoque más global que trata de analizar las alianzas según sea el nivel de análisis que pretendamos observar este fenómeno, considerando cinco ópticas distintas de observación[4].

Desde un enfoque estratégico se ha venido tratando la cooperación empresarial como una forma de llevar a cabo la estrategia de la empresa (herramienta estratégica) (García Canal, 1996; Urrua,1998) como alternativa a la integración vertical y a las fusiones-adquisiciones.

Dentro de este enfoque existen dos orientaciones: Primero, se consideran las alianzas como una opción estratégica de ajuste para acceder a nuevos recursos y capacidades que la empresa no posee y que necesita para realizar eficientemente una determinada actividad, cuya obtención por otra vía es menos eficiente (Harrigan, 1984; Killing, 1980; Hamel, Doz y Prahalad, 1989). Suele darse cuando la empresa trata de introducirse en nuevos mercados geográficos o en nuevos negocios (Bleeke y Ernst, 1991). Según este planteamiento, las alianzas se contemplan como una alternativa a otras formas de adquisición de recursos y capacidades, y no como una alternativa a otras formas de organizar la actividad objeto del acuerdo (Hamel, 1991). Segundo, consideran las alianzas como una opción estratégica para coordinar de forma estable parte de las actividades de la empresa, ya que propician una especialización funcional, permiten beneficiarse de la complementariedad de recursos y diversificar riesgos, redundando todo ello en una mayor eficiencia en la realización de las actividades objetos del acuerdo, así como en la utilización de las activos de las empresas (García Canal, 1996).

Menguzzato (1995) denomina este enfoque como *"lógica estratégica"*, bajo esta lógica, la cooperación se conceptúa como un elemento clave de la estrategia empresarial frente a los retos planteados por el entorno actual, siendo una valiosa vía de desarrollo y de competitividad para las empresas que la usan. Desde esta óptica, la empresa puede decidir cooperar por varios motivos: acceder a un nuevo mercado, disfrutar de las ventajas inherentes a la gran dimensión, mejorar su flexibilidad, disponer de recursos y habilidades que no posee pero que le son necesarias para desarrollar mejor su(s) actividad(es). Cualquier combinación de estos motivos enfatizaría la conveniencia de una alianza.

Desde la perspectiva de la Teoría Económica, el reciente desarrollo del enfoque de la Economía de los Costes de Transacción ha proporcionado un marco conceptual desde el que analizar las alianzas. Este enfoque se basa en el reconocimiento de ciertas limitaciones en la relación de mercado para gobernar determinadas transacciones (costes de transacción) (Williamson, 1992). En este sentido, las alianzas se integran como formas intermedias de organización entre el mercado y la empresa (Mariti y Smiley, 1983), con características comunes a ambos. Según este enfoque, la razón que justifica la existencia de estas formas intermedias de organización (las alianzas) es la minimización en determinadas circunstancias de los costes contractuales de las transacciones que gobiernan (Williamson, 1985; 1992).

Otra razón que justifica la existencia de alianzas es el intento de colusión o alteración de la competencia[5] en beneficio de las empresas que suscriben el acuerdo (Porter y Fuller, 1986). En este sentido aparecen los trabajos de Mariti y Smiley (1983); Jacquemin (1986), acerca de la creación de barreras de entrada (Shapiro y Willing 1990), sobre la fijación de precios monopolistas.

Menguzzato (1995) denomina este enfoque como *"lógica económica"*. Williamson (1991) reconoce la organización intermedia como una verdadera alternativa al mercado y a la jerarquía, en función de los costes de transacción y los costes organizativos, y no como un *second-best*, como en un principio que se contemplaba cuando era imposible realizar la integración total de la transacción dentro de la empresa, ya fuera por vía del crecimiento interno, o por vía del crecimiento externo.

Desde la Teoría de la Organización los vínculos y alianzas que establecen las organizaciones han sido considerados como medios para gestionar la interdependencia de la organización con su entorno, en cuanto a la dependencia de recursos que toda organización tiene respecto de otras unidades externas, y que requiere el establecimiento de relaciones de intercambio (Levine y White, 1961) con otras organizaciones que los controlen. Dentro de este enfoque, la cooperación interempresarial ha sido estudiada desde dos niveles de análisis (Aldrich y Whetten, 1981; Van de Ven y Ferry, 1980): en un primer nivel como Grupo organizativo (*organization set*), donde se analiza el conjunto de organizaciones con las que una determinada organización focal mantiene vínculos directos e individuales (Evan, 1966) y en un segundo nivel, como Redes (*networks*), donde se estudia

---

[3] *Menguzzato considera, así como este trabajo, como equivalentes los términos "cooperación empresarial" y "alianzas estratégicas", basándose para ello en la visión amplia dada por Porter (1982) del entorno competitivo, que permite considerar como "alianza estratégica, cualquier cooperación, bien sea con una empresa rival, bien con un proveedor o distribuidor, o bien con una empresa con la cual, en un principio, no existe relación alguna, ni horizontal ni vertical, pero está la posibilidad de que tal empresa se convierta en un competidor por las necesidades de su actividad, que precisamente cubriría la alianza."*

[4] *Utiliza según el nivel que consideremos, los siguientes utensilios: telescopio, prismáticos, gafas, lupa y microscopio.*

[5] *La cooperación no anula la competencia, si bien modifica sus reglas (Menguzato, 1995).*

la estructura formada a partir del conjunto de vínculos existentes dentro de un determinado conjunto de organizaciones (Aldrich, 1979). Estos vínculos cooperativos que se establecen entre diversas organizaciones les permiten actuar, en determinados aspectos, como si de una sola organización se tratase (García Canal, 1993).

Menguzzato (1995) denomina este enfoque como *"lógica organizacional"*, en el que se considera la cooperación como un instrumento de aprendizaje organizacional (Hamel, Doz y Prahalad, 1989) en dos sentidos: aprendizaje de nuevas competencias y habilidades necesarias para la actividad y competitividad de la empresa, y aprendizaje del propio proceso de cooperación *"per se"*.

Renart (1998) plantea una visión más global, contemplando el fenómeno de las alianzas desde cinco niveles de observación diferentes: 1°) los conjuntos o constelaciones de alianzas, bien sea a nivel de corporación de todo un sector económico, o bien a nivel de una determinada empresa. 2°) una alianza en su conjunto, entendida como el conjunto formado por las distintas empresas-socio y por la alianza misma, sobre todo si ésta última tiene personalidad jurídica propia y sus propios empleados. 3°) el conjunto de una empresa-socio que participan una determinada alianza. 4°) 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, identificando un conjunto de variables que contribuyen a explicar la conducta de cada uno de los distintos protagonistas que intervienen en la gestación empresa-socio y en la gestión de la alianza. 5°) 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 con otros existiendo múltiples relaciones entre ellos, de manera que lo que acontece en un nivel puede influir en mayor o menor grado en lo que acontece en otro.

UNA PERSPECTIVA DE RED PARA EL ESTUDIO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS.

Los motivos que subyacen en la creación de una red o una relación de cooperación a nivel bilateral son, la búsqueda de efectos de crecimiento o de poder de mercado, así como la búsqueda de sinergias y complementariedades.

Las distintas líneas de investigación abiertas en el estudio de las alianzas estratégicas difieren en que no todas utilizan la misma unidad de análisis, utilizándose en general dos niveles dentro de las relaciones interorganizativas (García Canal, 1996; Ariño Martín y García Pont, 1996; Gulati, 1998): por un lado a nivel de vínculos entre empresas como una relación bilateral, pero sin tener en cuenta su entorno competitivo, y por otro lado el nivel de redes de empresas o bloques estratégicos, en el que se analizan conjuntos de vínculos estratégicos[6] que conforman un sistema organizativo capaz de integrar acciones coordinadas de las diversas organizaciones interconectadas por los mismos, permitiéndoles actuar, en determinados aspectos, como si de una sola organización se tratase (García Canal, 1993), y compitiendo conjuntamente frente a empresas que forman parte de otros bloques estratégicos. Desde la Teoría de la Organización, el estudio de las relaciones interorganizacionales empiezan a realizarse cuando se comprueba la incidencia que tiene el entorno sobre las organizaciones, considerándose los acuerdos que establecen las organizaciones como medios para gestionar la interdependencia de la organización con su entorno, en relación a la dependencia de recursos que tienen las organizaciones respecto de otras unidades externas (García Canal, 1993). Este enfoque se centra principalmente en el análisis de los factores determinantes de la formación de las redes como resultado de un proceso de competencia interactiva, basado en el conjunto de capacidades estratégicas de las empresas que forman la red, así como de la evolución de las mismas. Señalando, en general, que suelen ser el resultado de la evolución de las relaciones entre un grupo de empresas, propiciando que las organizaciones en su conjunto vayan adoptando una especialización funcional que hace que la mayoría de sus intercambios los realicen con otros miembros de la red[7]. De este modo se forma un conjunto de relaciones cooperativas que las hace menos vulnerables a las fuerzas del entorno, que aumenta la posibilidad de supervivencia de las organizaciones pertenecientes a la red (García Canal, 1996). Otro aspecto importante analizado es el equilibrio y cohesión interna dentro de la red, conseguida en base a un conjunto de normas de funcionamiento (como en cualquier otro sistema), que armonizan los conflictos de intereses entre los participantes y posibilitan las relaciones cooperativas que constituyen el soporte de la red.

Las redes surgen como respuesta a los nuevos problemas y desafíos a los que se enfrentan las empresas en el entorno actual, como una opción de diseño organizativo (García Canal, 1996), resultado de la evolución temporal de un conjunto de vínculos interempresariales, consistiendo su esencia en simplificar los problemas intraorganizativos, externalizando actividades que previamente se realizaban internamente, y manteniendo alianzas estratégicas con esas empresas, así como con otras con las que se consiga un mejor acceso a nuevos mercados y/ tecnologías. De esta forma, las empresas pertenecientes a la red obtienen flexibilidad y eficiencia, debido a las relaciones de especialización funcional entre ellas.

Siguiendo a Ariño y García-Pont (1996), las empresas compiten como bloque a medida que se van estableciendo los vínculos estratégicos, que hace que se vaya produciendo la integración entre las distintas etapas de las cadenas de valor que configuran un bloque estratégico. Estos vínculos estratégicos vendrán determinados por las capacidades y recursos estratégicos relevantes que poseen las empresas del sector. Por ello, es fundamental entender el funcionamiento de cada vínculo concreto a nivel bilateral, para poder argumentar la utilidad del concepto de bloques estratégicos como herramienta competitiva, como Renart (1998) denomina *"constelaciones de alianzas"*.

Para Gulati (1998), son las redes sociales donde están inmersas las empresas las que pueden influir y constituirse en los precursores claves de la formación de alianzas estratégicas, así como de los procesos y los resultados asociados a las mismas, identificando cinco puntos clave para el estudio de las alianzas: la formación de alianzas, la elección de la estructura de gobierno, la evolución dinámica de las alianzas, el rendimiento de las alianzas y las consecuencias del rendimiento para que las empresas entren en alianzas. Para cada uno de estos puntos realza la investigación actual desde una perspectiva social de red, que puede aportar nuevos conocimientos sobre factores importantes que pueden influir en el comportamiento y rendimiento de las empresas. La introducción de la perspectiva de redes sociales en el estudio del comportamiento de las empresas que forma alianzas estratégicas, permite un examen tanto de los alicientes o propensiones innatas de las empresas para formar alianzas, así como las oportunidades y limitaciones que pueden influir en su comportamiento. Según Gulati (1998), son las conexiones sociales de la empresa las que guían su interés por entrar en nuevas alianzas, llegando a la conclusión, a través de un estudio empírico (Gulati, 1993), que las redes sociales de lazos anteriores no sólo influye en la creación de lazos nuevos, sino que también afecta a su diseño, su trayectoria evolutiva y su éxito definitivo, de forma que, se demuestra cómo las redes sociales pueden ser una influencia en la creación y éxito de las alianzas y proveer importantes conocimientos nuevos en algunas de los temas clave actuales en alianzas estratégicas.

Para Gulati (1998), las investigaciones tradicionales de alianzas se han centrado primeramente en la competencia existente (o carencia de ella) que puede impulsar a las empresas a entrar en nuevas alianzas, pero han prestado generalmente menos atención a factores que pueden conducir a la disponibilidad y oportunidad de acceso a alianzas que las firmas puedan percibir. La introducción de redes sociales en el estudio de alianzas estratégicas no sólo puede proveer valiosos conocimientos sobre alianzas estratégicas, sino también, puede hacer una importante contribución al estudio de las redes sociales.

El contexto social incluye un conjunto entero de elementos que pueden clasificarse ampliamente como estructura, cognitivo, institucional y cultural. Gulati (1998) se centra en el contexto estructural, realzando la importancia de las redes sociales en la que los actores económicos pueden situarse, aunque la inclusión de elementos institucionales, culturales y políticos, pueden tener también consecuencias para el estudio de las alianzas estratégicas. En la siguiente tabla I aparece recogida la comparación entre la perspectiva bilateral y de red por cada una de las preguntas claves en alianzas estratégicas (Gulati 1998).

---

[6] *Ya que pueden tener una importante repercusión en la competitividad y dirección estratégica de las empresas participantes.*

[7] *Algunas organizaciones de la red se especializan en al adquisición de recursos directamente del entorno, ejerciendo una labor de puente entre el entorno y el resto de organizaciones pertenecientes a la red, a través del cual se aseguran la obtención de estos recursos (García Canal, 1996).*

Para Zajac (1998) un aspecto importante, que aún no ha sido estudiado ampliamente, es de los conflictos de alianzas múltiples que pueden conducir a la inestabilidad de la red. Los conflictos importantes se encuentran frecuentemente no sólo dentro de las alianzas individuales, sino también dentro de las organizaciones que las forman. Los resultados de cualquier organización dependen de las decisiones interrelacionadas de muchos individuos, cuyos objetivos pueden coincidir o no, y donde las diferencias de información son relevantes (Huertas Arribas, 1993).

TABLA1: PERSPECTIVAS BILATERAL Y DE RED EN LOS TEMAS CLAVE PARA LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS (GULATI, 1998):

TEMA DE INVESTIGACIÓN	CUESTIONES EMPÍRICAS	PERSPECTIVA BILATERAL	PERSPECTIVA DE RED
LA FORMACIÓN DE ALIANZAS	¿QUÉ EMPRESAS ENTRAN EN ALIANZAS? ¿A QUIENES ELIGEN COMO PARTENAIRES?	LOS IMPERATIVOS TECNOLÓGICOS Y FINANCIEROS CONDUCEN A LAS EMPRESAS A ENTRAR EN LAS ALIANZAS. COMPLEMENTARIEDADES QUE LAS CONDUCEN A ELEGIR PARTENAIRES ESPECÍFICOS.	FACTORES DE RED SOCIAL QUE PUEDEN LIMITAR Y TAMBIÉN CREAR OPORTUNIDADES PARA LAS EMPRESAS DESCUBRIR ALIANZAS Y ELEGIR PARTENAIRES ESPECÍFICOS
EL GOBIERNO DE LAS ALIANZAS	¿QUÉ FACTORES *EX ANTE* INFLUYEN EN LA ELECCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE GOBIERNO	COSTES DE TRANSACCIÓN, INTERDEPENDENCIA Y ASIMETRÍAS DE PODER.	REDES SOCIALES QUE PUEDEN MITIGAR *EX ANTE* LA APROPIACIÓN DE INTERESES Y LOS COSTES DE COORDINACIÓN QUE PUEDEN AFECTAR LA ELECCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE GOBIERNO.
LA EVOLUCIÓN DE LAS ALIANZAS Y REDES	¿QUÉ FACTORES *EX ANTE* Y PROCESOS EVOLUTIVOS INFLUYEN EN EL DESARROLLO DE LAS ALIANZAS INDIVIDUALES Y REDES.	SOCIALES Y DINÁMICOS COMPORTAMIENTOS ENTRE LOS PARTENAIRES EN LAS ALIANZAS.	SOCIAL, DINÁMICA COMPETITIVA Y CONDUCTISTA QUE OCURRE A TRAVÉS DE LOS LÍMITES ORGANIZACIONALES ENTRE GRUPOS DE EMPRESAS ALIADAS. LA EMERGENCIA Y DESARROLLO DE UNA RED SOCIAL.
EL RENDIMIENTO DE LAS ALIANZAS	¿CÓMO DEBERÍA SER MEDIDO EL RENDIMIENTO DE LAS ALIANZAS?	CONSIDERAR LA TERMINACIÓN DE LA ALIANZA COMO FRACASO. CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTENAIRES Y LAS EVOLUCIONES DINÁMICAS QUE AFECTAN AL ÉXITO DE LAS ALIANZAS.	CAPACIDADES DE LAS EMPRESAS QUE MEJORAN EL ÉXITO DE LAS ALIANZAS. INFLUENCIA DE LOS PARTENAIRES EN LAS REDES SOCIALES SOBRE EL ÉXITO DE SUS ALIANZAS CONJUNTAS.
RENDIMIENTO Y VENTAJAS PARA LAS EMPRESAS DE LA ENTRADA EN LAS ALIANZAS.	¿RECIBEN LAS EMPRESAS BENEFICIOS SOCIALES Y ECONÓMICOS DE SUS ALIANZAS?	ESTUDIOS REALIZADOS DE LAS REACCIONES DEL MERCADO DE VALORES AL ANUNCIO DE ALIANZAS. SUPERVIVENCIA DE LAS EMPRESAS QUE ENTRAN EN ALIANZAS.	INFLUENCIA DE LOS MIEMBROS EN LAS REDES SOCIALES Y LA POSICIÓN RELATIVA EN LA RED SOBRE EL RENDIMIENTO Y SUPERVIVENCIA DE LAS EMPRESAS.

UN INSTRUMENTO DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Un elemento fundamental para la gestión de la diversidad es la formación y capacidad de aprendizaje de la organización y de los recursos humanos que la componen, lo que implica el poseer una mentalidad abierta y flexible ante nuevas situaciones. La opción de las alianzas presenta como ventaja, además de las posibilidades de aunar los recursos de varias empresas, el de ser un medio para la transmisión de conocimientos entre organizaciones (Chi, 1994), en donde la empresa busca el aprendizaje organizacional, esto es, la adquisición e internalización definitiva de los conocimientos y *know-how* (Hamel, Doz y Prahalad, 1989) para su utilización también fuera de la cooperación, y además puede mejorar la utilización de la alianza gracias al aprendizaje de cooperación "*per se*" (Menguzzato 1995; García Canal; 1996; Simonin, 1997; Rialp, 1998,; Urrua, 1998;). De forma que, el aprendizaje organizacional puede ser entendido en dos sentidos (Menguzzato, 1995): aprendizaje de nuevas competencias y habilidades necesarias para la actividad y competitividad de la empresa, y aprendizaje del propio proceso de cooperación.

En este sentido, se ha desarrollado toda una línea de investigación en la que se estudian los determinantes de los procesos de aprendizaje en el seno de las alianzas estratégicas, así como las implicaciones que estos procesos tienen para la gestión y la evolución de las alianzas (García Canal, 1996), pudiendo enmarcarse estos trabajos dentro del enfoque de recursos y capacidades (Peteraf, 1993).

Desde la óptica estratégica la empresa busca en la cooperación nuevas competencias que no posee pero que necesita durante un tiempo determinado (tiempo que dure la alianza) o para realizar una actividad determinada. En cambio, desde la perspectiva organizacional la empresa busca en la cooperación el aprendizaje organizacional, que integra el aprendizaje cognitivo y el aprendizaje de comportamientos.

Para que la cooperación proporcione la oportunidad de desarrollar un proceso de aprendizaje organizacional, es necesario que estén presentes ciertos requisitos (Menguzzato, 1995): que exista una clara intención de internalizar determinadas competencias; que las competencias adquiridas sean realmente útiles para la organización y valoradas por ésta; que las empresas puedan acceder a las competencias deseadas, para lo cual se requiere que tengan transparencia y apertura de los *partenaires*; que los miembros de la empresa tengan una aptitud receptiva de los nuevos conocimientos y habilidades; así como capacidad de absorción de los mismos (Cohen y Levinthal, 1990), de forma que la organización debe tener la capacidad para aprender, para internalizar los conocimientos y los comportamientos deseados, y transferir lo aprendido al seno de la organización.

El aprendizaje del propio proceso de cooperación, hace referencia al efecto experiencia que pueden lograr las empresas en la gestión de las alianzas, que les puede permitir reducir la probabilidad de fracaso en cooperaciones posteriores (Menguzzato, 1995; Simonin, 1997; Rialp, 1998). Administrar este proceso es problemático para las empresas, ya que éstas pueden tener dificultades para evaluar lo que saben, o pueden no ser capaces de prever necesidades futuras en base a toda la información, teniendo todo esto consecuencias negativas para el desarrollo del aprendizaje. La experiencia debe ser la primera internalización, pero por sí sola no tiene efecto directo sobre la capacidad de aprendizaje a través de la cooperación, de forma que, junto con la experiencia, debe desarrollarse el know-how colaborador para poder contribuir a lograr beneficios en futuras colaboraciones (Simonin, 1997).

Según Simonin (1997), no se evidencia una relación de causalidad entre el tamaño de las empresas y su capacidad de aprendizaje. Las empresas más grandes no tienen por qué tener más capacidad de aprendizaje que la empresa pequeña, aunque sí pueden tener más experiencia en acuerdos. Se demuestra que el tamaño no afecta a la importancia y magnitud de la relación entre experiencia, know-how, aprendizaje y desempeño de las empresas.

CONCLUSIONES

El notable incremento experimentado en los últimos años en la formación de alianzas entre empresas ha sido debido a diversos motivos, entre los que se pueden destacar la necesidad que tienen las empresas de dar respuesta a la creciente globalización de la economía en un entorno tan dinámico y competitivo en

donde las innovaciones tecnológicas se suceden de forma vertiginosa. Ante esta situación, la mayoría de las empresas son conscientes de la limitación de sus recursos, en el más amplio sentido, para poder ofrecer de forma autónoma los niveles más altos de valor a sus clientes, lo que les lleva a cambiar los esquemas de competencia tradicional, por el desarrollo de nuevos instrumentos que les permitan acceder a esos recursos a través de acuerdos de colaboración con otras empresas. Las alianzas estratégicas pueden crearse para un gran número de propósitos estratégicos, aunque han de ser contempladas no como estrategias en sí mismas, sino como los vehículos estructurales que pueden llevar a una variedad de misiones estratégicas.

La importancia creciente de las alianzas ha producido que sean analizadas desde los distintos enfoques teóricos tradicionales, que deben completarse con un enfoque social de red, que puede proveer importantes conocimientos no sólo sobre las alianzas, sino también al propio estudio de las redes sociales donde se encuentran inmersas las empresas y que pueden influir en el comportamiento y rendimiento de las mismas, así como las oportunidades y limitaciones que pueden influir en su comportamiento.

La revisión de los distintos enfoques que analizan los acuerdos, ponen de manifiesto las escasas aportaciones sobre las razones del éxito o fracaso a lo largo del tiempo de éstos, quizás por la dificultad de obtener evidencias empíricas. Por esta razón, cabe plantearse la búsqueda de instrumentos para poder observar la evolución de los fenómenos que se producen en las alianzas en cada una de sus niveles de análisis (Renart, 1998), lo que constituye una futura línea de investigación

Un instrumento fundamental para la gestión de la diversidad es la formación y capacidad de aprendizaje de la organización y de los recursos humanos que la componen, que puede conseguirse a través del aprendizaje organizacional que ofrecen las alianzas estratégicas, que integra el aprendizaje cognitivo y el aprendizaje de comportamientos, así que las alianzas no sólo ofrecen la posibilidad de aunar recursos de varias empresas para crear valor para la relación, sino que además es un medio para la transmisión de conocimientos y *know-how* para las organizaciones, que deben ser asimilados para su utilización también fuera de la cooperación.

BIBLIOGRAFÍA:

AGARWAL, S., Y RAMASWAMI, S.N. (1992): "EL POTENCIAL DE MERCADO Y LA DIFERENCIA SOCIOCULTURAL EN LA ELECCIÓN DE *JOINT-VENTURES*", *ECONOMÍA INDUSTRIAL*, PÁGINAS 67 A 76.

ALDRICH, H. E. (1979): *ORGANIZATIONS AND ENVIRONMENTS*, PRENTICE HALL, ENGLEWOOD CLIFFS.

ALDRICH, H., Y WHETTEN, D. A. (1981): "ORGANIZATION-SETS, ACTION-SETS AND NETWORKS: MAKING THE MOST OF SIMPLICITY», EN NYSTROM Y STARBUCK (EDS.): *HANDBOOK OF ORGANIZATIONAL DESIGN*, OXFORD UNIVERSITY PRESS, NEW YORK, VOLUMEN 1, PP: 385-408.

ARIÑO MARTÍN, ÁFRICA Y GARCÍA PONT, CARLOS (1996): "ALIANZAS Y BLOQUES ESTRATÉGICOS: EL COMPORTAMIENTO COOPERATIVO COMO MOTOR DE SU EVOLUCIÓN", *REVISTA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA*, VOL. 5, NÚM. 3, PÁGINAS 133 A 143.

BLEEKE, J., Y ERNST, D. (1991): "THE WAY TO WIN IN CROSS-BORDER *ALLICES" HARVARD BUSINESS REVIEW*, 69 (6), PP: 127-135.

CHI, T. (1994): "TRADING IN STRATEGIC RESOURCES: NECESSARY CONDITIONS, TRANSACTION COST PROBLEMS AND CHOICE OF EXCHANGE STRUCTURE", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 15, PÁGINAS 271 A 290.

EVAN, W. M. (1966): "THE ORGANIZAFION-SET: TOWARD A THEORY OF INTERORGANIZATIONAL RELATIONS", EN THOMPSON, J. D. (ED.): *APPROACHES TO ORGANIZATIONAL DESINGN*, UNIVERSITY OF PITTSBURGH PRESS, PITTSBURGH, PP: 174-191.

GARCÍA CANAL, ESTEBAN (1993): "LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA", *INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA. REVISTA DE ECONOMÍA*, Nº: 714, PÁGINAS 87 A 98.

GARCÍA CANAL, ESTEBAN (1996): " EL ESTUDIO DE LA ALIANZAS Y RELACIONES INTERORGANIZATIVAS EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS: TENDENCIAS ACTUALES", *REVISTA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA*, VOL. 5, NÚM. 3, PÁGINAS 109 A 131.

GULATI, R. (1993): "THE DYNAMICS OF ALLIANCE FORMATION", UNPUBLISHED COSTORAL DISSERTATION, HARVARD UNIVERSITY.

GULATI, RANJAY (1998): "ALLIANCES AND NETWORKS", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 19, PÁGINAS 293 A 317.

HAMEL, G. (1991): "COMPETITION FOR COMPETENCE AND INTERPARTNER LEARNING WITHIN INTERNATIONAL STRATEGIC ALLIANCES", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 12, PP 83-103.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L, Y PRAHALAD, C. K (1989): «COLLABORATE WITH YOUR COMPETITORS AND WIN», *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 67 (1), PP: 133-139.

HARRIGAN, K. R. (1984): "JOINT VENTURES AND GLOBAL STRATEGIES», *COLUMBIA JOURNAL OF WORLD BUSINESS*, PP: 7-16.

HERGERT, M. Y MORRIS, D (1988): "TRENDS IN INTERNATIONAL COLLABORATIVE AGREEMENTS" EN F.J. CONTRACTOR Y P. LORANGE (COMPS.), *COOPERATIVE STRATEGIES IN INTERNATIONAL BUSINESS*, LEXINGTON, MASS., LEXINGTON BOOKS, D.C. HEATH, 1988.

HUERTAS ARRIBAS, EMILIO (1993): "*LA EMPRESA COOPERACIÓN Y CONFLICTO*", EDITORIAL EUDEMA, SALAMANCA.

JACQUEMIN, A; LAMMERANT, M., Y SPINOY, B. (1986): *COMPÉTÍTION EUROPÉENNE ET COOPERATION ENTRE ENTREPRISES EN MATIERE DE RECHERCHE-DÉVELOPPEMENT*, OFFICE DES PUBLICATIONS OFFICIELLES DES CONUNUNAUTÉS EUROPÉENNES, LUXEMBOURG.

KILLING, P. (1980): "TECHNOLOGV ADQUISITION: LICENSE AGREEMENT OR JOINT VENTARE», *COLUMBIA JOURNAL OF WORD BUSINESS*, PP: 38-46.

LAGUNA SOROZÁBAL, MIGUEL (1997): "LA DISYUNTIVA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN", *HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW*, Nº: 81, PÁGINAS 75 A 87.

LEVINE, S.,Y WHITE, P. E. (1961): "EXCHANGE AS A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR TE STUDY OF INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS", *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 5, PP: 583-610.

LÓPEZ CABAROS, Mª DE LOS ÁNGELES (1995): "LA PALABRA "GLOBAL" EN EL ENTORNO ECONÓMICO ACTUAL", *HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW*, Nº: 68, PÁGINAS 43 A 49.

MARITI, P.; SMILEY. R.H. (1983): "COOPERATIVE AGREEMENTS AND THE ORGANIZATION OF LNDUSTRY", *JOURNAL OF INDUSTRIAL ECONOMICS*), PP. 437-451.

MENGUZZATO BOULARD, MARTINA (1995): "LA TRIPE LÓGICA DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS", *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS 90. HOMENAJE AL PROFESOR MARCIAL-JESÚS LÓPEZ MORENO*. EDITORIAL CIVITAS, PÁGINAS 503 A 523.

OHMAE, K. (1989): "LA LÓGICA MUNDIAL DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS", *HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW*, Nº: 40, PÁGINAS 96 A 110.

PETERAF, M.A. (1993): "THE COMERSTONES OF COMPETITIVE ADVANTAGE: A RESOURCE-BASED VIEW", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 14, PP 179-191.

PORTER, M. (1982): *LA ESTRATEGIA COMPETITIVA*, CECSA.

PORTER, M.; FULLER, M. B. (1988): "COALICIONES Y ESTRATEGIA GLOBAL", *INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA*, PP:101-120.

PORTER, MICHAEL (1996): "LAS INTERRELACIONES ENTRE LAS UNIDADES EMPRESARIALES", *HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW*, Nº: 72, PÁGINAS 38 A 40.

PRAHALAD, C.K. Y HAMEL, G. (1990): "THE CORE COMPETENCE OF THE CORPORATION". *HARVARD BUSINESS REVIEW*, VOL 68, Nº 3, P. 79-91.

PRAHALAD, C.K. Y HAMEL, G. (1994): "STRATEGY AS A FIELD OF STUDY: WHY SEARCH FOR A NEW PARADIGM?". *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 15, P. 5-16.

RENART, LLUIS G. (1998): "CINCO ÓPTICAS PARA ANALIZAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS", *HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW*, Nº: 87, PÁGINAS 18 A 28

RIALP CRIADO, J. (1998): "EL APRENDIZAJE EN LOS ACUERDOS DE COLABORACIÓN INTEREMPRESARIAL", *SEMINARIO DOCTORAL DE INVESTIGACIÓN EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS, UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID*. TRABAJO NO PUBLICADO.

SHAPIRO, C., Y WILLING, R. D. (1990): "ON THE ANTITRUST TREATMENT OF PRODUCTION JOINT VENTURES", *JOURNAL OF ECONOMÍC JOURNAL OF ECONOMIC PERSPECTÍVES*, 4 , PP: 113-130.

SIMONIN, BERNARD L.(1997): "THE IMPORTANCE OF COLLABORATIVE KNOW-HOW: AN EMPIRICAL TEST OF THE LEARNING ORGANIZATION". *THE ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 40, Nº 5, P. 1150-1171.

URRUA URBIETA, JOSÉ ANASTASIO (1998): "UNA EVIDENCIA EMPÍRICA DE LOS FACTORES SUBYACENTES EN LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL", *REVISTA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA*, VOL. 7, NÚM. 1, PÁGINAS 77 A 94.

VAN DE VEN, A. H., Y FERRY, D. L. (1980): *MEASURING AND ASSESING ORGANIZATIONS*, JOHN WILEY AND SONS, NEW YORK.

WILLIAMSON, O. E: (1985): "THE ECONOMIC INSTITUTIONS OF CAPITALISM: FIRMS, MARKETS, RELATIONAL CONTRACTING, FREE PRESS, NEW YORK.

- (1991): "COMPARATIVE ECONOMIC ORGANIZATION: THE ANALYSIS OF DISCRETE STRUCTURAL ALTERNATIVES", *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 36, PP: 269-96.

(1992): "MARKETS, HIERARCHIES AND THE MODERN CORPORATION: AN UNFOLDING PERSPECTIVE",JOURNAL *OF ECONOMIC BEHAVIOR AND ORGANIZATION*, 17, PP: 335-52.

YOSHINO, M.Y. Y SRINIVASA, U (1996): *LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS. UN ENFOQUE EMPRESARIAL A LA GLOBALIZACIÓN*, ARIEL, BARCELONA.

ZAJAC, EDWARD J. (1998): "COMMENTARY ON ALLIANCES AND NETWORKS, BY R. GULATI", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 19, PÁGINAS 319 A 321.