

TEMA 7: ESTRATEGIA CORPORATIVA: MÉTODOS DE DESARROLLO

Libro 100. DE.07.Diversificación.Métodos
Esteban Fernández Sánchez
Borrador actualizado: Agosto 2020

- 1. DESARROLLO INTERNO
- 2. FUSIONES Y ADQUISICIONES
- 3. ALIANZAS ESTRATÉGICAS
 - 3.1. Características de la alianza
 - 3.2. Razones para crear una alianza
 - 3.3. Inconvenientes de las alianzas
 - 3.4. Planificación de la alianza
 - 3.5. Cooperación con los subcontratistas
 - 3.5.1. Fuente única de suministros
 - 3.5.2. Subcontratación avanzada (*comakership*)
- 4. RED DE EMPRESAS
 - 4.1. De la integración a la red

1. DESARROLLO INTERNO

El desarrollo interno (crecimiento orgánico) permite a una empresa capturar el valor creado por sus propias actividades innovadoras. Las empresas grandes y complejas logran introducir nuevos productos en el mercado si favorecen la experimentación, que es el instrumento más poderoso para desencadenar la innovación. La experimentación puede formar parte del proceso empresarial formal o surgir espontáneamente en cualquier parte de la empresa. Las empresas grandes y diversificadas necesitan orden y diversidad en su estrategia para sobrevivir. El orden se alcanza a través de la planificación y la estructura formal mientras que la diversidad depende de la experimentación y la selección, ya que requiere nuevas combinaciones de recursos para ampliar las actividades de la empresa en áreas no relacionadas, o marginalmente relacionadas, con su alcance competitivo actual (Burgelman, 1983a). Dentro del proceso de desarrollo interno es posible identificar dos tipos de comportamientos: inducido y autónomo, como contempla el modelo de Burgelman (1983b), que se recoge en la figura 1.

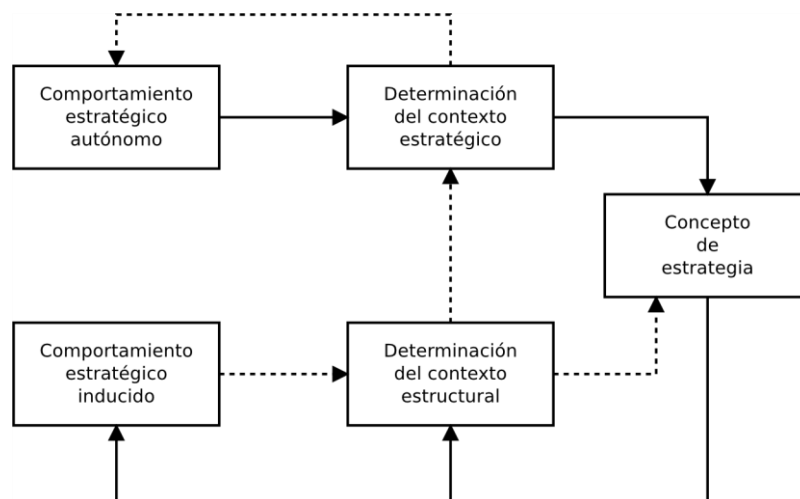


Figura 1: Concepto de estrategia (Burgelman, 1983b)

Comportamiento estratégico inducido. La implantación formalizada de la estrategia empresarial induce la mayoría, pero no todas las innovaciones que surgen en el seno de la empresa. El comportamiento inducido se desarrolla dentro de un conjunto de mecanismos organizativos y administrativos formales (el contexto estructural) para desarrollar y poner en práctica la innovación en todos los niveles de la empresa. Estos mecanismos estructurales planificados se localizan en el departamento de investigación y desarrollo, y se concretan básicamente en las dos formas más conocidas de desarrollar un nuevo producto: el equipo matricial y el equipo autónomo.

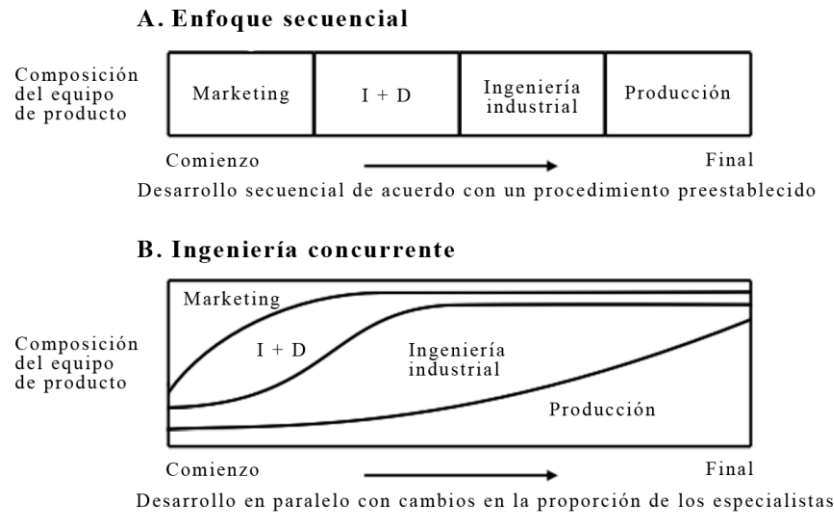


Figura 2: Enfoques para el desarrollo de nuevos productos

El *equipo matricial* tiene asignado un director del proyecto de desarrollo del nuevo producto, que coordinará las distintas actividades funcionales durante el tiempo que dure la ejecución. Ahora bien, las personas asignadas al proyecto permanecen físicamente en sus respectivas áreas funcionales, bajo el control de su correspondiente director funcional. En consecuencia, existe un sistema de mando múltiple, en el que las personas asignadas al desarrollo del producto tienen que responder ante dos jefes: el director funcional y el director del proyecto. Por otra parte, los miembros del equipo forman parte del proyecto de desarrollo sólo a tiempo parcial y de forma temporal.

El equipo matricial sigue un enfoque secuencial en el desarrollo de las innovaciones (figura 2), donde las actividades se realizan sucesivamente, de forma que las responsabilidades de la innovación se van repartiendo entre los diferentes departamentos que participan en el proceso. El proyecto de innovación se traslada de departamento en departamento a lo largo de una especie de cadena de desarrollo, que va de un extremo a otro de la empresa. Esto ocurre, por ejemplo, de la siguiente forma:

- Marketing determina lo que quiere el cliente y lo comunica a Investigación y Desarrollo (I+D).
- I+D interpreta las necesidades del cliente y las traduce en especificaciones realistas, desde el punto de vista técnico, así como en planos, que le sirven para comunicarse con las áreas que le siguen en la secuencia.
- Ingeniería se preocupa de hacer técnicamente factible la fabricación del producto diseñado por I+D y, si no es posible, le devuelve el proyecto.
- Compras recibe los planos y la lista de materiales y su labor consiste en intentar encontrar a los proveedores adecuados para que suministren los materiales y componentes de acuerdo con las especificaciones marcadas por Ingeniería. En el caso de no encontrarlos, la lista de especificaciones volverá de nuevo hacia atrás para que Ingeniería tome la decisión de modificar el producto.
- Producción recibe los planos y especificaciones y debe diseñar el nuevo sistema productivo con la tecnología que posee o puede adquirir. En ocasiones, esto es difícil o incluso imposible. En estos casos, es frecuente devolver los planos a Ingeniería, para que modifique sus propuestas iniciales y el proceso vuelva a empezar con unas perspectivas más acordes con los recursos materiales que posee la empresa.

- Ventas intenta comunicar los resultados al cliente y vender el producto en las condiciones que lo entrega Producción. Si los resultados no son los deseados, habrá que volver atrás nuevamente para modificar alguna de las decisiones tomadas previamente.

Este enfoque secuencial es el que tradicionalmente se conoce como «tirar los planos por encima de la pared», debido a que cada departamento, al finalizar su trabajo, lo pasa al siguiente para que tome el relevo y continúe el desarrollo de la innovación. De esta forma, el proyecto evoluciona etapa a etapa: no entra en la etapa siguiente sin antes haber cumplido todos los requisitos de la anterior. Aunque estos trámites de verificación permiten controlar los riesgos, el enfoque secuencial dificulta la integración y la transferencia de conocimiento tácito. Cualquier problema que surja en una etapa puede llegar a frenar, e incluso a deteriorar, el conjunto del proceso de desarrollo (Takeuchi y Nonaka, 1986). La interacción entre los departamentos o funciones es mínima: todo se realiza siempre dentro del contexto de la jerarquía funcional. Esta tendencia implica el peligro de que cada función involucrada en el proceso se limite a trabajar aisladamente en su tarea, sin tener en cuenta la necesidad de interrelación y coordinación entre los diferentes departamentos. Por ello, este enfoque se traduce en continuos retrocesos en cada una de las diferentes etapas del proceso para corregir los errores cometidos. Ello genera desarrollos muy largos y muchos problemas de calidad, debidos a la falta de comunicación y comprensión entre el diseño del producto, las capacidades de producción y las necesidades de los clientes. Por otra parte, las personas asignadas al proyecto saben que el éxito en sus carreras profesionales depende de las valoraciones que hagan sus directores de función. De esta forma, se preocupan fundamentalmente de atender sus órdenes y de cumplir los objetivos del departamento en detrimento de las peticiones y órdenes del director del proyecto, lo que genera fricciones y retrasa el proyecto. En igual sentido, los incentivos tienden a ser individuales y los fija el director del departamento funcional al que pertenece.

Lo cierto es que esta forma de desarrollo de un nuevo producto se ha empleado con éxito durante años en entornos tecnológicamente estables, caracterizados por largos ciclos de vida, tecnologías homogéneas y exigencias de productos poco complejos (Shenas y Derakhshan, 1994). Sin embargo, en un entorno donde la rapidez y la flexibilidad se convierten en factores clave de supervivencia, es necesario poner en práctica nuevos planteamientos, que aceleren y mejoren la calidad y eficiencia del proceso de innovación.

En el *equipo autónomo* (o equipo tigre) los individuos de los distintos departamentos funcionales que participan en el desarrollo de un nuevo producto lo hacen a tiempo completo, por lo que se asignan formalmente, destinan y sitúan en un mismo lugar físico, junto al director del proyecto (Takeuchi y Nonaka, 1986). El director del proyecto posee el control pleno de los recursos asignados al proyecto, y es el único responsable de evaluar el rendimiento de cada uno de los miembros del equipo. Los incentivos se otorgan al equipo.

El equipo de desarrollo invita a dos o tres proveedores cualificados a competir en el diseño de cada nuevo componente subcontratado. El proveedor seleccionado se convierte en la única fuente de suministro durante toda la vida del producto y participa en el proceso de desarrollo del producto, aportando experiencia e ideas. Igualmente,

incluir a los clientes en el equipo autónomo contribuye a asegurar que desde el comienzo se desarrolle un producto que satisfaga sus necesidades.

El equipo autónomo facilita un incremento de las destrezas técnicas e interpersonales de los miembros del equipo al intercambiar conocimiento codificado y tácito. Cada individuo conoce los requisitos, no solamente de su propio campo funcional, sino también del resto de campos técnicos. La oportunidad de experimentar y las sinergias tecnológicas se incrementan de forma notable gracias a la fusión de información de las competencias heterogéneas de los diferentes miembros. Por otro lado, los miembros del equipo están sujetos a una jerarquía directiva uniforme, disminuyendo, así, la posibilidad de conflictos entre departamentos.

La ingeniería concurrente es el enfoque seguido por el equipo autónomo para el desarrollo de nuevos productos. La ingeniería concurrente surge en oposición al enfoque secuencial, y se apoya en dos pilares básicos: 1) el desarrollo paralelo de diferentes actividades que hasta ahora se desarrollaban secuencialmente y 2) la implicación desde el inicio de todas las funciones que contribuyen al desarrollo de la innovación.

El desarrollo concurrente de las actividades no reduce la duración de cada actividad, pero sí disminuye el tiempo de desarrollo global. Asimismo, la implicación temprana de todos los departamentos supone que los diferentes miembros funcionales expresen sus opiniones y proporcionen sus *inputs* de información desde el principio facilitando el aprendizaje individual y de equipo. De esta manera, se eliminan lagunas informativas y se evitan pérdidas de tiempo inherentes a la necesidad de tener que comunicar departamentos físicamente separados.

Esta nueva forma organizativa permitió a Ford, en el desarrollo del modelo Taurus, unos ahorros de entre 250 y 400 millones de dólares y la reducción del tiempo de desarrollo en más de un año en relación con desarrollos previos de coches similares. El éxito del coche fue total, ya que, de acuerdo con algunos analistas, Ford obtuvo entre 1.200 y 1.500 millones de dólares más con el Taurus/Sable que con los coches de tamaño medio que reemplazaron (Womack *et al.*, 1990).

Los resultados de un extenso estudio empírico realizado en la industria del automóvil, denominado Programa Internacional de Vehículos de Motor (*International Motor Vehicle Program*, IMPV), realizado en el Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT), concluían que, las empresas japonesas (utilizan equipos autónomos) resultaban más eficaces que las empresas occidentales (utilizan equipos matriciales). Entre otros, se observaron los siguientes resultados. Un coche japonés totalmente nuevo requería 1,7 millones de horas de trabajo de ingeniería por término medio y entre el primer diseño y las entregas a los clientes transcurrían 46 meses. Por el contrario, el promedio de los proyectos americanos y europeos de complejidad comparable y con la misma proporción de partes aprovechadas o compartidas necesitaban 3 millones de horas de ingeniería y consumían 60 meses. Por otra parte, por término medio, una empresa occidental típica utilizaba unos novecientos cuatro ingenieros a lo largo del proceso de desarrollo de un producto y una empresa japonesa sólo utilizaba cuatrocientos ochenta y cinco ingenieros (Clark *et al.*, 1987). De este estudio, se derivan dos importantes ventajas de los equipos autónomos (Womack *et al.*, 1990): a) menor duración de los proyectos de desarrollo de nuevos productos y b) desarrollo más eficiente (menor coste). El coste de investigación y desarrollo en la ingeniería concurrente es superior al coste del enfoque secuencia, debido a

que durante este periodo se tienen que solucionar los problemas potenciales que puedan surgir en la fase de preparación de la producción. La etapa de preparación de la producción es más larga y costosa en el enfoque secuencial que en la ingeniería concurrente debido a que en la fase previa se avanzó de una etapa a la siguiente sin un análisis conjunto de lo que podía pasar después. Así, cuando el proyecto de desarrollo del producto llegaba a la fase de preparación del proceso podía ocurrir que las especificaciones del producto no fueran las adecuadas para las máquinas que lo iban a fabricar, por lo que había que volver a rediseñarlo, con los costes y pérdida de tiempo que esto supone (figura 3).

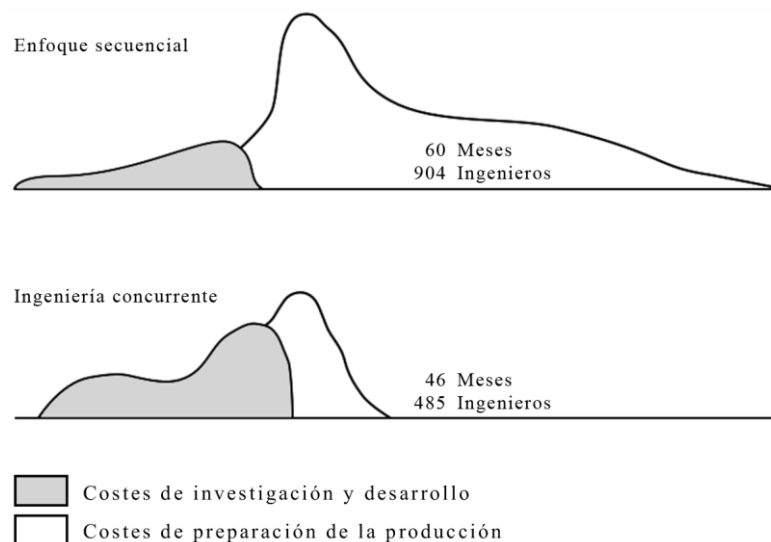


Figura 3: Costes de desarrollo

Entre las razones que explican el menor desempeño del equipo matricial se encuentran las siguientes (Womack *et al.*, 1990): a) las personas que trabajan en los departamentos funcionales están acostumbradas a realizar trabajos especializados, por lo que carecen de una perspectiva global del producto o proceso en cuyo desarrollo trabajan; b) los departamentos están celosos de sus prerrogativas y se centran más en defender y promover sus trabajos especializados que en trabajar hacia un objetivo unificado en torno a un proyecto; c) la dedicación parcial al proyecto supone un gran perjuicio, ya que buena parte del conocimiento esencial del equipo de desarrollo del proyecto reside en los puntos de vista y experiencias compartidas de los miembros del equipo durante un extenso período de tiempo; d) como los departamentos funcionales están acostumbrados a ejecutar tareas repetitivas, generalmente carecen de la flexibilidad y de la rapidez de reacción que requiere este tipo de proyectos y e) las aportaciones individuales a un proyecto tienden a juzgarse independientemente del éxito global del mismo.

En este sentido, Takeuchi y Nonaka (1986) describen la organización de las actividades de I+D, producción y marketing de las empresas japonesas como un equipo de rugby, donde los jugadores avanzan en paralelo pasándose el balón y protegiéndose unos a otros, en contraste con sus competidores estadounidenses que hacen carreras de relevos, en la que cada uno de los corredores realiza su carrera cediendo su testigo al siguiente al finalizar su tramo, único momento en que entran en interacción los corredores.

Comportamiento estratégico autónomo. Una innovación puede tener su origen en cualquier área o función empresarial, no sólo en el departamento de investigación y desarrollo (I+D). En este sentido, el comportamiento estratégico autónomo fomenta la aparición de innovaciones fuera de los canales formales. La creación de un clima de apoyo a las actividades informales de innovación resulta particularmente aconsejable en las grandes empresas, donde muchas de las mejores ideas y soluciones proceden de proyectos parcialmente escondidos o desarrollados marginalmente en la organización (Quinn, 1985). La figura más conocida de comportamiento autónomo en la literatura académica es la del intraemprendedor (*intrapreneuring*) o equipo sumergido (*skunk Works*).

La solución equipo sumergido (Single y Spurgeon, 1996) o intraemprendedor (Pinchot, 1985) son algo así como personas creativas que integran equipos que utilizan recursos de la empresa para trabajar en sus propios proyectos: oportunidades que sus empresas no exploran; siempre trabajan dentro de la empresa y no tienen ánimo de abandonarla (Loudon, 2001). A diferencia del departamento de investigación industrial, los equipos sumergidos (*skunk works*) se concentran en un problema muy concreto con el objetivo de dar con una solución comercial. Logran hacer las cosas pasando por encima de la burocracia, transgreden las normas, hacen caso omiso de la cadena de mando, desafían los procedimientos establecidos y son capaces de proponer un nuevo producto o servicio (Single y Spurgeon, 1996). Para ellos, la ganancia personal no es lo que les motiva, lo importante es la libertad de realizar su proyecto sin la intromisión de alguien que no lo entienda. El equipo sumergido quiere demostrar que la idea funciona. El 650 (un primitivo ordenador IBM) constituye un caso característico. El personal de los laboratorios centrales de Pughkeepsie avanzaba lentamente. Un grupo de Endicott (la sede central de fabricación y tecnología) tenía en marcha, «de contrabando», un proyecto experimental pequeño. Era muchísimo mejor, más sencillo y económico que el producto de los laboratorios y se acabó convirtiendo en el 650, un gran éxito de ventas (Peters y Waterman, 1982). El problema que tienen las grandes empresas no es la crisis de invenciones, sino una crisis de aplicación. La alta dirección aunque no los apoye de forma directa, debe ser tolerante con estos transgresores de la burocracia, y permitirles el acceso a algunos recursos internos. Pueden tener, además, una cultura distinta a la del resto de la empresa, una cultura que se forma durante el desarrollo del proyecto (Gwynne, 1997). En algunos casos, los equipos sumergidos incluso trabajan sin el compromiso o el conocimiento de los altos cargos. Pueden ser difíciles de gestionar, vulnerables y frágiles.

Desde una perspectiva estratégica, el problema consiste en cómo puede mejorar la alta dirección su capacidad de gestionar un comportamiento estratégico autónomo, dado que, por definición, de entrada no forma parte de la actual estrategia corporativa. Esta aceptación se la proporciona el contexto estratégico, que hace referencia a los mecanismos políticos que emplean los directivos de nivel medio para cuestionar el concepto actual de la estrategia, y proporcionar a la alta dirección la oportunidad para aceptar y racionalizar, retroactivamente, un comportamiento estratégico autónomo. El modelo, por tanto, indica cómo la diversidad llega a ser transformada en un nuevo orden (Burgelman, 1983a). Por el contrario, la dirección estratégica asociada con el comportamiento estratégico inducido se basa en una planificación razonablemente bien comprendida y en técnicas de influencia cultural. El comportamiento estratégico autónomo requiere una dirección estratégica basada en aproximaciones de tipo «experimentación y selección» no tan asumidas. El modelo propone que el papel de la alta dirección relacionado con la generación de nuevas iniciativas empresariales internas en formas grandes ya establecidas es primordialmente de reconocimiento estratégico, más que de planificación estratégica (Burgelman, 1983b).

El desafío para las empresas establecidas consiste en ser capaces de seguir adelante bajo las tensiones generadas por los comportamientos inducido y autónomo. Ello requerirá que la alta dirección potencie al máximo la explotación de las oportunidades existentes, asegure la generación de oportunidades enteramente nuevas y persiga el equilibrio entre generación y explotación de oportunidades en el tiempo. La dirección estratégica deberá cumplir estos requisitos simultánea y prácticamente de forma continua (Burgelman, 1983b).

Inconvenientes del desarrollo interno. De manera muy destacable, el desarrollo interno es un proceso lento en el que la empresa trata de crear productos. El desarrollo interno también introduce el riesgo de un proyecto que no resulte como se ha planificado. Desafortunadamente, a diferencia de las adquisiciones, donde un fracaso a menudo puede ser salvado vendiendo la empresa adquirida, las inversiones en un desarrollo interno sin éxito pueden ser irrecuperables (Collis y Montgomery, 2004). La tasa de fracasos de las nuevas operaciones internas es muy alta. Aproximadamente entre el 20 y el 60 por ciento de todos los nuevos productos que llegan al mercado fracasan en generar un rendimiento económico adecuado. Normalmente, suele ser más alta la tasa de fracaso de los productos de consumo que la de los productos industriales. Algunas de las razones que explican el fracaso son las siguientes:

1. Escala de ingreso. Las operaciones fracasan porque las empresas entran en un nuevo mercado con una escala demasiado grande. La investigación sugiere que el ingreso a pequeña escala en un nuevo negocio es la mejor forma para que una operación interna tenga éxito (Drucker, 1985).
2. Comercialización defectuosa. Muchas nuevas operaciones internas fracasan cuando una empresa no comprende las necesidades básicas del mercado y la forma de satisfacerlas. En consecuencia, una buena comunicación con el mercado es uno de los factores más importantes para el éxito de una innovación. Por otra parte, una comercialización eficaz puede neutralizar, en gran medida, las deficiencias de un producto mediocre.
3. Puesta en práctica deficiente. En general, un nuevo producto tendrá éxito si en su desarrollo y puesta en práctica existe una interrelación entre todos los departamentos funcionales implicados, así como entre estos y el mercado. Es necesario planificar el desarrollo del nuevo producto y hacer un seguimiento detallado de todo el proceso. Es decir, hay que estimular vínculos estrechos entre I+D y marketing, para asegurar que los proyectos de I+D se dirijan a las necesidades del mercado, así como entre I+D y fabricación, para asegurarse de contar con la capacidad productiva adecuada.
4. Las empresas subestiman tanto el coste del proyecto de desarrollo de un nuevo producto como el tiempo necesario para completarlo, máxime si se trata de proyectos novedosos que escapan a la experiencia previa de quien hace la estimación. Por tanto, abandonan prematuramente su desarrollo.
5. Dejar que los científicos investigan a su libre albedrío puede producir resultados tecnológicos avanzados, pero con poco valor estratégico o comercial. La investigación, después de todo, tiene sentido sólo cuando se emprende en áreas importantes para los objetivos competitivos.

6. Abandonar pronto el mercado constituye otro error. Algunas empresas funcionan con la filosofía de aniquilar los nuevos negocios si éstos no proporcionan beneficios al final del tercer año. Esto no es realista, dada la evidencia de que pueden transcurrir entre 8 y 12 años antes de que una innovación genere beneficios extraordinarios.

7. No proteger de forma adecuada la tecnología. Entre los mecanismos de protección más eficaces se encuentran los cuatro siguientes: patentes, secreto comercial, activos complementarios y tiempo de liderazgo.

Beneficios del desarrollo interno. El desarrollo interno potencia el aprendizaje dentro de la propia empresa. Además, en las primeras etapas del ciclo de vida de una industria, el desarrollo interno puede no sólo ser la mejor opción, sino la única alternativa (Collis y Montgomery, 2004).

El mayor beneficio del desarrollo interno es una forma más fácil de transferir recursos corporativos a un nuevo negocio. Los empleados que entienden la cultura de la empresa y encarnan su conocimiento colectivo tácito pueden desplegar directamente esos recursos en un nuevo contexto, en el que ellos mismos configuran el negocio desde su comienzo. Esto sugiere que cuando el recurso que se quiere explotar es una capacidad organizativa, o un activo intangible, la ruta preferida es el desarrollo interno (Collis y Montgomery, 2004).

Al crecer un negocio internamente, la dirección también muestra un compromiso con el desarrollo y explotación de los recursos de la empresa. Esto puede fomentar una cultura en la que pueda florecer el emprendimiento interno.

2. FUSIONES Y ADQUISICIONES

En la segunda mitad del siglo XX, las fusiones y adquisiciones (F&A) se convirtieron en la estrategia predominante utilizada por las grandes corporaciones para crecer y enfrentar los retos de la competencia. En la actualidad la frecuencia de las F&A sigue siendo importante.

La evidencia indica que, para las empresas adquirentes, la estrategia de adquisición no siempre desemboca en un resultado deseable. Los investigadores han encontrado que los accionistas de las empresas adquiridas con frecuencia obtienen rendimientos superiores al promedio, mientras que es poco probable que los accionistas de las empresas adquirentes también los obtengan, pues por lo general obtienen un rendimiento prácticamente nulo sobre la transacción (Hitt *et al.*, 2007). Por otra parte, la escuela de Chicago argumenta que las empresas que más ganan con la fusión (en cuota de mercado), son aquellas que no participan. Las empresas que participan en la fusión normalmente ven reducida su cuota de mercado.

Diferencias entre fusiones, adquisiciones y compras de activos. La fusión es una operación jurídica que afecta a dos o más sociedades, mediante la cual todas o algunas de ellas se extinguen y sus respectivos socios y patrimonios se integran en una sola sociedad ya preexistente o de nueva creación (figura 4). Dos procedimientos clásicos de fusión son:

- Fusión por consolidación: consiste en la creación de una nueva sociedad a partir de dos o más sociedades en funcionamiento. No se especifica quién está comprando a quién y se evita la identificación de una parte como vendedora.
- Fusión por absorción: consiste en la compra de una o más sociedades por otra ya existente.

En ambos casos se produce la unificación de patrimonios, de socios y de relaciones jurídicas. Requiere un acuerdo amplio de los accionistas.

La adquisición supone la toma de control de una empresa mediante la compra directa de parte o de la totalidad de su capital social entregando a cambio tesorería, acciones u otros títulos emitidos por el comprador. No conlleva la integración de patrimonios. Dicha adquisición suele darse bajo la Oferta Pública de Adquisición (OPA) cuando la sociedad adquirida cotiza en bolsa. Esto implica que la empresa compradora (la adquirente) hace una oferta sobre las acciones de la otra (la adquirida) a un precio fijo por acción. En este caso, no es necesario que se reúnan los accionistas para dar su aprobación. Las adquisiciones también incluyen la compra de una empresa pública o el control del 100 por cien de una empresa conjunta (*joint venture*). Los directivos de la empresa objetivo pueden no estar implicados en la operación, aunque se solicita a menudo su aprobación y cooperación. Las adquisiciones pueden ser «amistosas» cuando cuentan con el apoyo del consejo de administración de la empresa objetivo, y «hostiles», cuando el consejo de la empresa que se pretende adquirir se opone a la operación.

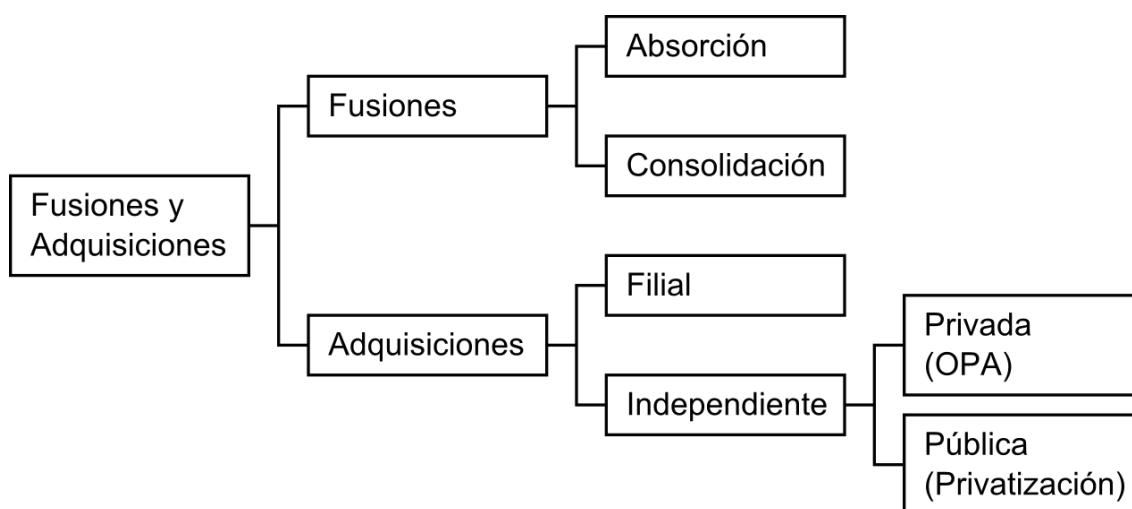


Figura 4: Tipos de fusiones y adquisiciones

La principal diferencia entre las fusiones y las adquisiciones reside en la forma jurídica empleada, pero ambas persiguen integrar los recursos de las empresas que participan en la operación en una línea de acción estratégica y bajo una misma jerarquía organizativa. En cualquier caso, estas estrategias sólo deberían llevarse a cabo si aportan una contribución neta a la riqueza de los accionistas.

Una tercera forma que permite a una empresa avanzar hacia un nuevo modelo de negocio consiste en adquirir activos individuales de la empresa vendedora (adquisición de activos). Por ejemplo, una empresa podría comprar una fábrica o incluso una división

a otra empresa. El pago se efectúa a la empresa vendedora y no directamente a sus accionistas. De esta forma, la compradora no tiene que preocuparse de las reacciones de los accionistas.

Las fusiones y las adquisiciones proporcionan un beneficio económico si las empresas valen más juntas que separadas, y pueden ser de tres tipos:

- Horizontal: tiene lugar entre dos o más empresas que comercializan las mismas líneas de productos, por lo que son rivales en el mercado.
- Vertical: vincula a empresas que desarrollan actividades secuenciales en la misma cadena de valor.
- Conglomerado: afecta a empresas con negocios sin ninguna relación.

Las F&A no son estrategias en sí mismas, sino herramientas para la estrategia. Si bien, cabe preguntarse si la compra y venta de empresas puede ser una estrategia. La condición para que esta actividad se convierta en una estrategia viable es que el adquirente valore las empresas mejor de lo que lo hace el mercado. Esto permitirá al adquirente identificar empresas infravaloradas, comprarlas y venderlas después, una vez que el mercado haya corregido su valoración.

Razones para las fusiones y adquisiciones. Existen una variedad de motivos para llevar a cabo F&A empresariales. Estos motivos no son necesariamente excluyentes y pueden darse varios al mismo tiempo (Brealey y Myers, 1984).

Aumentar poder de mercado. El poder de mercado se presenta cuando una empresa puede vender sus bienes o servicios por encima de los de la competencia o cuando los costes de sus actividades principales o de apoyo están por debajo de sus competidores. El poder de mercado, por lo general, se deriva del tamaño de la empresa y de sus recursos y capacidades para competir en los mercados.

A veces, la F&A busca eliminar competidores en el mercado para, así, subir los precios. Es por ello que actúan los tribunales de defensa de la competencia para dar validez o no al proceso, sobre todo si se trata de una F&A horizontal realizada por grandes empresas. La F&A otorga más poder de negociación con las entidades financieras, consiguiendo, de esta forma, mejores condiciones crediticias que si están separadas. En el caso de una F&A vertical, la empresa resultante pretende ejercer todo el control sobre la cadena de valor de la industria, levantando barreras a la entrada a la par que facilita la coordinación y la dirección de la empresa.

Aumentar la cuota de mercado. Una razón importante para la F&A es incrementar la cuota de mercado. En una economía *goldilocks* (economía de cuento de hadas), una situación caracterizada por la ausencia de tensiones inflacionistas y un crecimiento algo más que moderado, las empresas tienen problemas para conseguir un crecimiento orgánico; es decir, a través de la expansión interna de los negocios existentes. En consecuencia, recurren a las F&A para impulsar el crecimiento de los ingresos.

Superar barreras a la entrada. Cuando un nuevo entrante enfrenta barreras a la entrada, creadas por economías de escala y productos diferenciados, quizás encuentre que es más efectiva la adquisición de una empresa establecida que entrar en el mercado como un nuevo competidor ofreciendo un producto que los clientes desconocen.

Mayor velocidad para llegar al mercado. La F&A permite a una empresa entrar rápidamente en un mercado, al adquirir nuevas competencias y/o tener acceso a nuevos recursos, tales como la fuerza de ventas, canales de distribución y operaciones de fabricación. Por ejemplo, en 1992, Coca-Cola entró en Alemania Oriental adquiriendo embotelladoras independientes.

Economías de escala y alcance. Las economías de escala son fáciles de obtener en las F&A horizontales. Las F&A conglomerados y las verticales permiten lograr economías de alcance al compartir activos y servicios centrales comunes, tales como contabilidad, asesoramiento legal o control financiero.

Capacidad de la industria. Si una empresa entra en un nuevo negocio mediante una inversión de novo, el resultado será un incremento de la capacidad de la industria. La F&A de una empresa existente no sólo no incrementa la capacidad de la industria sino que también deja fuera del mercado a un potencial competidor. Por otra parte, las empresas que crecen mediante las F&A de empresas del sector pueden distribuir sus costes fijos entre una mayor base de ventas y, al mismo tiempo, eliminar el exceso de capacidad.

Entrada en mercados extranjeros. La F&A resulta efectiva para entrar en un mercado extranjero, ya que de esta forma obtiene recursos y habilidades directivas del país destino y responde a las restricciones institucionales formales.

Activos complementarios (sinergias). Existen complementariedades si hay activos que siendo subutilizados en una de las dos empresas y que pueden utilizarse en ambas. Muchas de las sinergias de las que suele hablarse en las F&A son de este tipo: la existencia de un único departamento de contabilidad o de recursos humanos permitiría ahorrar costes si hay economías de escala o indivisibilidades y si no es posible conseguir estos ahorros, por ejemplo, externalizando esas funciones. Un caso importante aparece cuando los activos subutilizados son intangibles, como el conocimiento (Roberts, 2004). También pueden existir complementariedades si cada una de las empresas tiene activos que son más valiosos si se utilizan juntos. Una empresa posee recursos que la otra necesita para potenciar sus negocios.

Costes y riesgos de desarrollo de nuevos productos. Adquirir una empresa que acaba de lanzar con éxito un nuevo producto es una forma rápida de crecer evitando el fracaso de un nuevo producto desarrollado internamente. Se corre el riesgo de que los investigadores de la empresa adquirida abandonen después de realizada la compra. Por lo general, las grandes empresas farmacéuticas o de biotecnología adquieren a las pequeñas, las cuales ofrecen oportunidades de medicamentos que están casi por entrar al mercado.

Comportamiento de rebaño. Seguir la moda que dicta el mercado. Si otras empresas lo hacen nosotros también. Las fusiones y adquisiciones son un proceso cíclico, en el que se producen agrupaciones de empresas en sectores específicos durante períodos concretos: las fusiones de las empresas petroleras entre 1998 y 2002 o la urgencia de las empresas de telecomunicaciones por fusionarse entre 1998 y 2005. También existe una tendencia de las empresas de seguir al líder. Por otra parte, si tenemos malos resultados haciendo lo mismo que otros, los accionistas no lo cuestionarán, pero si tenemos malos

resultados y no hemos actuado como el resto de competidores, los accionistas cuestionarán nuestra gestión.

Eliminación de las ineficiencias. Los directivos adquieren empresas que consideran que están infravaloradas para revitalizarlas e incrementar su valor. Ahora bien, los directivos casi siempre se engañan, debido a su arrogancia o a su orgullo, y sobreestiman el valor de lo que compran, creyendo que pueden hacer más con una serie de activos que los directivos existentes. A veces los compradores desviaban la empresa de un enfoque apropiado de largo plazo hacia los resultados más inmediatos que, se afirma, el mercado valora en forma exageradamente alta (Milgrom y Roberts, 1992).

Ventajas fiscales. Una empresa que genera beneficios puede estar interesada en la compra de otra con pérdidas acumuladas para aprovecharse de la reducción de impuestos correspondiente. Una empresa que tenga pérdidas que pueden trasladarse tributariamente hacia el futuro, adquiere empresas rentables para aprovechar esta circunstancia. En caso contrario, la posibilidad de trasladar pérdidas finaliza fiscalmente a los cinco años y, durante ese período, puede que la empresa por sí sola no genere los suficientes beneficios para compensar las pérdidas en su totalidad.

Empleo de fondos excedentes. Cuando una empresa genera un excedente de fondos y su reinversión en las actividades actuales no resulta económico, y tampoco tiene interés en distribuirlos vía dividendos o recompra de sus acciones, los puede dedicar a adquirir empresas.

Aprendizaje y desarrollo de nuevas capacidades. Una empresa realiza F&A para obtener capacidades que no posee. Por ejemplo, podría utilizar las adquisiciones para hacerse con una capacidad tecnológica especial. Las investigaciones revelan que las empresas pueden ampliar su base de conocimiento y reducir la inercia por medio de las adquisiciones. Por lo tanto, la adquisición de una empresa que cuenta con habilidades y capacidades diferentes de las de la adquirente ayuda a esta a tener acceso a nuevo conocimiento y seguir siendo ágil. En los sectores intensivos en tecnología, las empresas consolidadas adquieren regularmente pequeñas empresas de reciente creación con el fin de adquirir capacidades en ámbitos tecnológicos emergentes.

Inconvenientes. Las F&A pueden suponer serios inconvenientes. En primer lugar, las adquisiciones pueden ser una forma muy cara de entrar en un mercado. Primas de más del 30 por ciento sobre el precio actual de la acción se exigen con frecuencia para cerrar un acuerdo. Estos precios hacen que cualquiera que sea el valor que la adquisición cree, se disipe en la competencia por adquirir la empresa (Collis y Montgomery, 2004). Por ejemplo, las acciones de RJR Nabisco estaban siendo negociadas en alrededor de 40 dólares antes de la guerra de ofertas que desató la OPA (oferta pública de adquisición) propuesta por la gerencia. El precio final pagado por KKR fue de 108 dólares por acción: 80 dólares en efectivo y el resto en acciones y obligaciones (Milgrom y Roberts, 1992). En un estudio de 191 adquisiciones llevadas a cabo en 29 sectores, los investigadores constataron que las adquisiciones estaban asociadas a una caída de la rentabilidad, a la reducción de gastos en investigación y desarrollo, la producción de un menor número de patentes y aumentos en el apalancamiento financiero (Hitt *et al.*, 1991). Tal vez, la prueba más contundente hasta la fecha en contra de las fusiones y adquisiciones llevadas a cabo para lograr la diversificación haya sido la presentada por Porter (1987). Analizó los registros de diversificación de 33 grandes y prestigiosas

compañías estadounidenses entre 1950 y 1986 y concluyó que las estrategias corporativas de la mayoría de las compañías reducían el valor de las acciones en lugar de potenciarlo. También descubrió que muchas de estas compañías desinvertían más adquisiciones de las que conservaban: sólo el 45 por ciento de las adquisiciones eran retenidas por la adquirente siete años después. A veces, los compradores pagan demasiado porque sobreestiman su capacidad de añadir valor.

LECTURA 1: PROBLEMAS POTENCIALES DE LAS FUSIONES Y LAS ADQUISICIONES

Costes financieros altos

1. Primas altas pagadas por las empresas adquirentes. Si una compañía valía 50 dólares por acción en un mercado financiero relativamente eficaz antes de la adquisición, ¿por qué debería la empresa adquirente pagar 75 dólares (una prima típica) o más?
2. Mayores intereses. Muchas adquisiciones se financian con préstamos a alto interés. El coeficiente de endeudamiento normalmente aumenta durante la adquisición.
3. Altos salarios de asesoría y otros costes de transacción. Los honorarios cobrados por los *brokers*, abogados, expertos en finanzas y asesores que orquestan el acuerdo suelen representar millones de dólares. Además, las tasas de depósito, la preparación de los documentos y los gastos legales en caso de demandas pueden ser muy altos.
4. Las *poison pills* (píldoras venenosas). Estos dispositivos antiabsorción hacen que las empresas objetivo de la adquisición sean muy poco atractivas para el comprador potencial. Los directivos de las compañías amenazadas han sido muy creativos a la hora de diseñar una variedad de *poison pills*. Un ejemplo de ellas es el *golden parachute* (paracaídas dorado), en el que los directivos de la empresa objeto reciben grandes indemnizaciones (a menudo millonarias) si pierden su trabajo debido a una absorción hostil.

Problemas estratégicos

1. Un elevado número de cambios entre los directivos de la empresa adquirida. Lo más valioso de las organizaciones son las personas que trabajan en ellas, sus conocimientos y sus habilidades. Si la mayoría de los directivos se van, ¿qué es lo que ha comprado la empresa adquirente?
2. Distracciones directivas a corto plazo. La «firma de un acuerdo» suele alejar a los directivos de las tareas críticas de las actividades principales durante largos períodos. En ese tiempo, ¿quién dirige el barco?
3. Distracciones directivas a largo plazo. Algunas organizaciones pierden de vista los factores responsables del éxito en sus actividades principales porque los directivos están muy ocupados gestionando actividades diversificadas.
4. Menos innovación. Se ha demostrado que las adquisiciones reducen la actividad innovadora, lo que puede perjudicar el rendimiento a largo plazo.
5. Ausencia de ajuste organizativo. Si las culturas, las lógicas dominantes, los sistemas, las estructuras y los procesos de ambas empresas no encajan no se conseguirá la sinergia deseada.
6. Aumento del riesgo. El elevado coeficiente de endeudamiento asociado con las fusiones y adquisiciones supone un mayor riesgo financiero. Las empresas adquirentes corren el riesgo de no poder dirigir eficazmente la empresa adquirida.

Fuente: Harrison, J. S. y St. John, C. (2001): *Foundations in Strategic Management (2nd Edition)*, South-Western, Cincinnati.

El mayor postor en una adquisición es una empresa con amplia información sobre el valor del objetivo, una empresa que podría crear un valor excepcional con la adquisición y puede afrontar el pago de un precio muy alto, o una empresa con la “maldición del ganador” (ser el único que por casualidad, desafortunadamente, ha valorado la empresa objetivo por encima de cualquier otro). Precios excesivamente altos son comunes cuando las empresas se entusiasman en el proceso de puja y ganar se convierte en objetivo de satisfacción del ego en lugar de primar el razonamiento económico. Existe bastante evidencia que sugiere que frecuentemente éste es el caso (Collis y Montgomery, 2004).

Las empresas que son blanco de adquisiciones buscan activamente más pretendientes una vez que surge la posibilidad de que sean adquiridas. Tratan de llevar a cabo una subasta en la que la competencia presione al alza sobre el precio de la empresa (Roberts, 2004).

Las adquisiciones suelen ser costosas. El proceso por el cual se toma la decisión de una fusión o una adquisición contribuye al problema. En teoría, las adquisiciones son parte de una estrategia de diversificación reflexiva que explícitamente identifica a las industrias más atractivas hacia las cuales diversificarse y a los actores más adecuados de esas industrias. También debería especificar un marco amplio para la *due diligence* de los potenciales socios, planes para la integración de las empresas adquiridas a la cartera corporativa y una cuidadosa determinación de “cuánto es demasiado” a la hora de pagar. En la práctica, el proceso es mucho más complejo. Una vez que una empresa objetivo potencial llega al mercado, o que el consejo ha aprobado planes para expandirse hacia nuevos negocios o mercados, el tiempo es limitado. La presión subsiguiente para «cerrar el trato», que proviene desde el interior de la empresa –ejecutivos senior, CEO– y desde el exterior –bancos de inversión que tienen mucho que ganar con cualquier acuerdo y grupos de accionistas o competidores que apuestan por la compra de la empresa–, puede llegar a ser tan intensa que con frecuencia se toman atajos. Las evaluaciones aumentan a medida que las compañías sienten una confianza excesiva en su capacidad para agregar valor a la potencial empresa y cuando las expectativas con respecto a las sinergias alcanzan niveles poco realistas; el proceso de la *due diligence* (o sea, el análisis previo al momento de concretarse la compra de una empresa) se realiza a mayor velocidad que lo esperable y se limita casi con exclusividad a consideraciones financieras; la planificación de la integración queda relegada, y se ignoran las diferencias culturales entre las empresas. En este clima, hasta la estrategia mejor delineada es incapaz de garantizar un resultado exitoso, tal y como han podido comprobar muchas empresas o, dicho en términos más precisos, sus accionistas (De Klyuiver, 2000).

Además de la probabilidad de una sobrepuja, las adquisiciones plantean otros problemas. La mayoría de las empresas objetivo posee abundantes recursos, pero sólo algunos son de interés para la adquirente. Deshacerse de los activos no deseados a menudo se hace con un coste significativo, sea en términos reales o en tiempo de dirección. Vender una unidad convenciendo a un comprador de que no es un «bien dañado» puede ser difícil, así como desenmarañar sistemas y personas una vez que han sido integrados en una corporación más grande. Finalmente, puede ocurrir que el personal más competente abandone la empresa mostrando su desacuerdo con la adquisición.

Éxito y fracaso en la fusiones. En promedio, el desempeño de las empresas adquirentes no aumenta después de una adquisición y con frecuencia se ve afectado de forma negativa. Las empresas objetivo, después de ser adquiridas, tienen un desempeño peor que cuando eran independientes. El único grupo ganador identificable son los accionistas de la empresa objetivo, que pueden experimentar un alza promedio del 24% en su valor de mercado durante el período de transacción (gracias al coste de adquisición). Los accionistas de las empresas adquirentes experimentan una pérdida de 4% de su valor de mercado durante el mismo período (Peng, 2008).

Las investigaciones demuestran que, con el tiempo, desinvierten entre el 33 por ciento y el 50 por ciento de las adquisiciones. A menudo estas iniciativas (fusiones y

adquisiciones) son poco más que jugadas desesperadas de los directivos de alto nivel para satisfacer a los inversores que piden que aumenten los ingresos. Ahora bien, el aumento de los ingresos casi nunca se materializa en un aumento de los beneficios. La prima pagada por la adquisición hostil casi siempre es muy alta.

La razón por la que los accionistas deben sopesar las adquisiciones con sumo cuidado es precisamente porque resultan muy atractivas para la alta dirección, y especialmente para los CEOs. Los incentivos de la dirección tanto financieros como emocionales, tienden a estar más relacionados con el tamaño de la empresa que con su rentabilidad. La adquisición es sin duda la forma más rápida de crecer. La búsqueda de un estatus de notoriedad por parte de los CEOs es aún más peligrosa, ya que las adquisiciones a gran escala son la manera más segura para que un CEO pueda ganar cobertura mediática, al mismo tiempo que proyecta una imagen de poder e influencia. La combinación de estos dos factores crea el fenómeno de la «construcción de imperios». Los titanes del sector que han realizado múltiples adquisiciones en busca de un crecimiento ambicioso parecen ser víctimas de una gran arrogancia (una exagerada confianza en sí mismos), que los conduce a un juicio distorsionado y a distanciarse cada vez más de la realidad (Grant, 2013)

Los estudios de casos muestran que algunas de las fusiones y adquisiciones mejor planificadas pueden terminar fracasando debido a los problemas de gestionar la integración posterior a la fusión. Es frecuente observar que, cuando los beneficios potenciales de las fusiones y adquisiciones son elevados, los costes y riesgos de la integración también lo son.

Un ejemplo bien documentado es la adquisición, en 1980, de Houston Oil and Minerals por Tenneco, Inc., que era el mayor conglomerado de Estados Unidos. Houston se dedicaba a buscar, desarrollar y poner en producción yacimientos de petróleo o minerales sólidos. La empresa era muy agresiva y se desenvolvía con éxito antes de ser adquirida por Tenneco. La intención declarada de Tenneco era que Houston funcionase como una empresa separada, manteniendo el estilo emprendedor y arriesgado que la había caracterizado. En particular, planeaba mantener un esquema separado de compensación y premios para Houston que otorgaría remuneraciones inusualmente altas a los profesionales por los descubrimientos y desarrollos de yacimientos de petróleo. (Varios expertos en prospección de Houston se habían hecho ricos con las primas que ganaron por sus éxitos; compensaciones semejantes eran comunes en empresas del sector más pequeñas.) Sin embargo, Tenneco tuvo grandes dificultades para desarrollar su plan y finalmente fracasó en su intento. En un año, más de un tercio de los gerentes de Houston, un cuarto de sus expertos en prospección y un quinto de su personal de producción había abandonado la compañía al haber encontrado mejores oportunidades fuera. Esto entorpeció severamente las operaciones y, finalmente, llevó a la imposibilidad de mantener a Houston como una unidad independiente dentro de la empresa (Milgrom y Roberts, 1992).

El costoso fracaso de Tenneco en instituir la política de compensaciones planeada se debió, aparentemente, a la preocupación por la equidad de las remuneraciones en toda la organización. *The Wall Street Journal* recogió una frase del vicepresidente administrativo de Tenneco en la que decía: “Debemos asegurar la equidad interna y aplicar las mismas normas de compensación a todo nuestro personal.” Satisfacer este deseo percibido era muy costoso y contribuyó al éxodo del personal y al fracaso final de

la adquisición. Más aún, la insatisfacción del deseo bien podría haber sido aún más costosa. Los 100.000 empleados de Tenneco, celosos por las enormes primas que habían sido pagadas a los pocos cientos de profesionales de Houston, podrían haber consumido grandes cantidades del tiempo de sus superiores con sus quejas y sus intentos de conseguir parte de esos fondos para ellos mismos. Dados los tamaños relativos de los dos grupos, el impacto global sobre la productividad de Tenneco podría haber sido desastroso (Milgrom y Roberts, 1992).

Aunque adquirir negocios relacionados aumenta el poder de mercado de una empresa, hay que ser consciente del potencial de represalia de algunos complementores que pasan a ser rivales. Por ejemplo, cuando PepsiCo se diversificó en la industria de comida rápida con sus adquisiciones de Kentucky Fried Chicken, Taco Bell y Pizza Hut utilizó sus nuevas unidades de negocios como mercados cautivos para sus refrescos. No obstante, McDonald's no quiso considerar a PepsiCo como su proveedor de refrescos, porque compite con sus otras divisiones en el sector de la comida rápida.

Las decisiones sobre fusiones y adquisiciones tienen que estar basadas, en primer lugar, en una clara identificación de la estrategia del adquirente y de cómo contribuirá la adquisición propuesta a esa estrategia y, en segundo lugar, en una evaluación detallada y realista del resultado esperado de la adquisición. Esto resulta más fácil con algunas adquisiciones que con otras. En el caso de las adquisiciones horizontales, por lo general, es posible no sólo identificar los probables ahorros en costes de la integración de las dos empresas, sino también estimar de manera más realista qué cantidad se podría ahorrar. Otras fuentes de sinergia son mucho más imprecisas. Por ejemplo, las estimaciones de los beneficios potenciales de marketing o las implicaciones para la innovación es probable que sean poco más que especulaciones. Las adquisiciones de empresas tienden a sobreestimar las ganancias a obtener por la integración de recursos. Muchas operaciones de diversificación en el sector de servicios financieros han estado promovidas por unas previsiones demasiado optimistas del potencial de ventas cruzadas y por el deseo de los clientes de comprar todos los servicios a un único proveedor. El riesgo reside en que los compradores sean víctimas de su propia propaganda, y que, al tratar de convencer al mercado de valores sobre los beneficios de la adquisición, terminen por creerse sus propias estimaciones infladas sobre las sinergias potenciales (Grant, 2013).

En suma, entre las circunstancias que entorpecen el éxito en las fusiones se encuentran las siguientes (Hitt *et al.*, 2007): a) dificultad para integrar dos culturas y dos formas de tomar decisiones diferentes; b) incapacidad para lograr sinergias; c) abandono de actividades estratégicas (por ejemplo, dejar de invertir en I+D para comprar empresas); d) empresa muy grande y compleja, lo que hace que sea difícil de gestionar; e) deuda elevada; f) evaluación inadecuada de la empresa objetivo; g) diversificación exagerada y h) administradores que se centran demasiado en el crecimiento. En algunas ocasiones, las fusiones son más un instrumento para tapar una mala gestión que un esfuerzo sincero para lograr una mejor posición en el mercado.

Las adquisiciones rentables resultaron tener algunas cosas en común (Sirower y Sahni, 2006). En primer lugar, el comprador puede localizar unas ganancias evidentes e inmediatas, en lugar de perseguir unos beneficios vagos o lejanos. Asimismo, las ganancias que esperaban provenían más del ahorro de costes que del aumento de los ingresos. Esta es una distinción esencial, porque los costes están en buena medida bajo

nuestro control, mientras que los ingresos dependen del comportamiento del cliente, que normalmente se escapa a nuestro control directo.

Una evaluación realista de los posibles beneficios de una fusión o adquisición requieren un profundo conocimiento de la empresa objetivo. Este es un problema mayor en el caso de las adquisiciones hostiles que con las amistosas. Sin embargo, incluso en las adquisiciones amistosas pueden darse asimetrías de información, una situación en la que el vendedor conoce mucho mejor la empresa objetivo que el comprador, por lo que el comprador puede ser embaucado para pagar demasiado. Un año después de la adquisición de Jaguar, un ejecutivo de Ford comentó: “si hubiéramos sabido lo mal que estaba Jaguar, no la habríamos comprado a ese precio” (Grant, 2013).

Aunque no hay reglas sin excepciones para el éxito, han surgido ya algunos temas a considerar para mejorar la efectividad de las fusiones y adquisiciones (De Klyuiver, 2000):

- Las adquisiciones exitosas son, por lo general, parte de una estrategia corporativa bien desarrollada.
- La diversificación a través de las adquisiciones es un proceso progresivo y de largo plazo, y la paciencia es una de sus virtudes.
- Las adquisiciones exitosas son, generalmente, el resultado de un análisis estratégico disciplinado que estudia a las industrias primero antes de identificar a las empresas, pero los buenos acuerdos son específicos de cada empresa.
- Hay solo unas pocas maneras por las cuales el adquirente puede agregar valor, y antes de proceder con una adquisición, la empresa compradora debería poder especificar cómo se lograrán las sinergias y se creará valor.
- La objetividad es esencial, pero difícil de lograr una vez que comience el proceso.
- La mayoría de las adquisiciones fracasan en su implementación; se deberían formular estrategias de implementación antes de complementada la adquisición y debería ejecutárselas inmediatamente después de cerrado el trato.

El éxito se logra cuando: a) se logran sinergias (productos complementarios); b) las fusiones o adquisiciones son amistosas; c) los socios se conocen (por ejemplo, a través de alianzas estratégicas previas); d) se lleva a cabo una planificación detallada de la selección de la empresa objetivo; e) se hace hincapié en la innovación y mantiene las inversiones en I+D y f) las empresas son flexibles, esto es, tienen experiencia en el manejo del cambio.

LECTURA 2: ALGUNAS TÁCTICAS CONTRA LAS ADQUISICIONES HOSTILES

Las adquisiciones no amistosas u hostiles pueden ocurrir cuando las acciones de una empresa están infravaloradas. Una empresa puede comprar las acciones de otra en cantidad suficiente como para convertirse en un gran accionista. Entonces realiza una oferta para obtener todo el control de la compañía. Si los accionistas aceptan la oferta, la empresa hostil compra la compañía objetivo y entonces o bien despide al equipo directivo de la adquirida o bien le quita el poder. Por esta razón, las tácticas para no ser absorbidos son bastante comunes. A continuación, se presentan algunas de ellas.

El **correo verde** es un esfuerzo que realiza la empresa objetivo para prevenir una absorción inminente. Cuando una empresa hostil compra un gran bloque de acciones de la empresa objetivo, la dirección de esta compañía puede ofrecerse a recomprar las acciones a la empresa hostil a un precio más elevado del que pagó por ellas. Esta figura no forma parte de los sistemas de defensa que protegen a una empresa de un ataque hostil, sino que reconoce el poder del potencial comprador y paga por librarse de sus amenazas.

Un **paracaídas dorado** es un contrato preestablecido que tienen los directivos de la empresa objetivo especificando, que, en el caso de que ocurriese una adquisición hostil, estos directivos recibirían un significativo paquete de indemnizaciones. Se pretende, por tanto, que el ejecutivo despedido aterrice suavemente en el paro.

En general, los contratos blindados permiten a los directivos principales responder positivamente a una amenaza y negociar mejores primas para sus accionistas sin miedo a su futuro personal; cuando estos contratos se realizan aprovechadamente son beneficiosos porque ayudan a reducir los conflictos de intereses entre los accionistas y los directivos en el momento de la toma de control.

Las **píldoras venenosas** suponen la creación de títulos especiales que otorgan ciertos derechos a sus poseedores. En el caso de una oferta de adquisición, los accionistas de la empresa objetivo tendrían la opción de comprar acciones adicionales con un descuento sobre el precio del mercado. Esta acción se lleva a cabo normalmente cuando un nuevo accionista acumula rápidamente más de un porcentaje establecido de la propiedad, normalmente el 20 por 100, por medio de la compra de acciones. En este caso, para proteger a los accionistas de la empresa objetivo, las nuevas acciones se ofrecen con un descuento, pero sólo para los accionistas existentes. A medida que compran las acciones descontadas, la acción se diluye (ya que existen ahora más acciones, pero cada una de ellas con un valor menor). En caso de darse una oferta de absorción a un precio fijado por acción, el precio global de la compañía subiría inmediatamente, porque hay ahora más acciones. Los directivos de la compañía son quienes tienen la capacidad de permitir la emisión de las acciones con descuento. El precio de acciones descontadas para los accionistas existentes puede ser activado, o no, cuando hay peligro de una absorción inminente.

Los **derechos especiales de voto** pueden conceder votos adicionales a las acciones que han sido mantenidas durante un cierto tiempo, de modo que un comprador reciente de, por ejemplo, el 50% de las acciones, sólo tendría una pequeña fracción de los votos.

Los diferentes tipos de **política de tierra quemada** reducen deliberadamente el valor de la empresa para el oferente, aunque también para los accionistas. Por ejemplo, Marathon Oil, al resistir el intento de absorberla de Mobil, dio a USX una opción para adquirir la joya de la corona, los yacimientos de Yates, a precio de ganga si otra compañía conseguía el control de Marathon.

La empresa podría **reestructurarse** para dificultar una incursión al hacer más difícil la financiación de la deuda asociada a una absorción. Por ejemplo, separando alguna división atractiva que el comprador podría haber planeado vender luego de la operación para obtener fondos para el pago de la deuda; o podría reducir su liquidez, que también facilitaría el servicio de la deuda tras la absorción.

Los **consejos de administración clasificados**, en los que cada año sólo se elige una fracción de sus miembros, y las **reglas de supermayoría**, que exigen hasta el 90% de los votos para hacer efectivo un cambio de control, hacen más difícil la toma de control después de comprar lo que normalmente sería un interés dominante.

El **rescate** esencialmente (aunque no legalmente) es un soborno pagado por la dirección de la empresa a sus atacantes, usando el dinero de los accionistas, para inducirlos a abandonar su incursión

Fuente: Dess, G. G. y Lumpkin, G. T. (2003): *Strategic Management. Creating Competitive Advantage*, McGraw-Hill, Nueva York; Milgrom, P. y Roberts, J. (1992): *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

3. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las empresas disponen de diferentes opciones para hacer frente a una competencia cada vez más globalizada. Por una parte, tienen la opción de realizar las transacciones a través de operaciones independientes sometidas a las leyes del mercado (comprar un componente a un proveedor) y, en el otro extremo, pueden interiorizar totalmente la transacción (fabricar el componente en las instalaciones de la empresa) realizando una coordinación de tipo jerárquico. En las relaciones de mercado no existe subordinación alguna entre los agentes económicos que participan en la transacción. Además, su identidad carece de importancia, ya que los intercambios son circunstanciales, responden principalmente a criterios de precios, y se realizan a corto plazo, sin continuidad en el tiempo. Cuando se trata de un producto o servicio estandarizado, cuando existen numerosos proveedores y cuando la entrega y la calidad no plantean problemas, se recurre a sencillas transacciones entre partes independientes, ya que no existe ninguna base real para crear valor por medio de un proyecto de colaboración más intenso que el habitual en las transacciones normales de mercado (Roberts, 2004).

Las relaciones jerárquicas, al producirse en el seno de la empresa, están permanentemente controladas por la alta dirección y se desarrollan a largo plazo. La alianza (o acuerdo de cooperación) es un vínculo entre empresas situado en un campo intermedio entre la transacción del mercado y la coordinación jerárquica, lo que le permite aprovechar, al menos parcialmente, las ventajas de ambas alternativas, aunque padeciendo igualmente algunos de sus defectos.

LECTURA 3: COLUSIÓN

La colusión es un intento colectivo de reducir la competencia. La colusión puede ser explícita, en cuyo caso las empresas cooperan a través de la comunicación y negociación directas, o también, cuando las empresas cooperan indirectamente a través de un sistema informal de señales. La colusión explícita da lugar a un *cartel*, también conocido como *trust*, porque los miembros tienen que confiar los unos en los otros para cumplir con los acuerdos. La colusión explícita es ilegal en la mayoría de los países.

La colusión también puede ser tácita, en cuyo caso no existe una comunicación directa entre las empresas competidoras. Según Barney (1997), la colusión tácita en una industria tiene más posibilidades de éxito si: 1) existe un número pequeño de competidores identificables, 2) los costes son similares entre empresas, 3) una empresa tiende a actuar como líder en precios, 4) existe una cultura industrial común que acepta la cooperación, 5) las ventas se caracterizan por una frecuencia elevada de pedidos pequeños, 6) los grandes inventarios y los pedidos acumulados son formas normales de manejar las fluctuaciones de la demanda y 7) existen elevadas barreras de entrada para mantener afuera a nuevos competidores.

Sin embargo, la colusión tácita puede ser ilegal. Por ejemplo, cuando General Electric deseaba facilitar la competencia de precios en la industria de las turbinas de vapor, anunció ampliamente sus precios y se comprometió públicamente a no vender por debajo de esos precios. Incluso se dijo a los clientes que si GE reducía los precios de las turbinas en el futuro, daría a los clientes un reembolso equivalente a dicha reducción. El mensaje de GE no pasó inadvertido para Westinghouse, su principal competidor en turbinas de vapor. Tanto los precios como los márgenes de beneficio permanecieron estables durante los diez años siguientes en esta industria. Posteriormente, el Departamento de Justicia de Estados Unidos demandó a ambas empresas por participar en «paralelismo consciente» (seguir la iniciativa de una y otra para reducir el nivel de competencia) con el propósito de disminuir la competencia.

Wheelen, T. L. y Hunger, J. D. (2006): *Strategic Management and Business Policy (10th Edition)*, Prentice-Hall, Upper Saddle River.

Las empresas han formado tradicionalmente alianzas para fines específicos. Ahora bien, la cantidad y la diversidad de las alianzas han aumentado en las últimas décadas, desplazándose desde la periferia para ocupar un lugar central en la estrategia de las empresas. En la actualidad, las alianzas se forman en cualquier sector industrial para conseguir los más diversos objetivos e integran empresas de diferente tamaño y actividad, que, además, son o pueden llegar a ser competidores directos en los mercados internacionales. La urdimbre de intrincados nexos que forman las alianzas está modificando la estructura de los sectores tradicionales y de los nuevos (Ohmae, 1985b).

LECTURA 4: INDUSTRIAS SUSCEPTIBLES DE COLUSIÓN

Dado los beneficios de la colusión y los incentivos para hacer trampa, ¿qué industrias son más susceptibles a la colusión? Existen cinco factores para que esta se presente. El primero es el número de empresas o, de manera más técnica, el índice de concentración, el porcentaje de las ventas totales de la industria representado por las cuatro, ocho o veinte empresas más importantes. En general, mientras más alta sea la concentración, más fácil será organizar una colusión.

En segundo lugar, la existencia de un líder de precios, definido como la empresa que tiene una participación de mercado dominante y establece precios y márgenes «aceptables» en la industria, ayuda a la colusión tácita. El líder de precios necesita poseer la capacidad para castigar a los desertores, así que requiere contar con los recursos suficientes para detectar y combatir la desertión. El castigo utilizado con mayor frecuencia es eliminar al desertor inundando el mercado, haciendo así que la «traición» sea infructuosa. Este castigo es

costoso porque da lugar a pérdidas financieras significativas a corto plazo para el líder de precios. Este último debe poder castigar y absorber los costes y estar dispuesto a hacerlo.

En tercer lugar, la colusión es probable en una industria con productos homogéneos donde los rivales se ven forzados a competir en precios más que en diferenciación. Ya que a menudo la competencia en precios es «despiadada» en la industria de mercancías generales, las empresas pueden tener incentivos más fuertes para la colusión.

En cuarto lugar, la colusión es más probable en una industria con numerosas barreras que con pocas barreras a la entrada. Para superar las barreras, es muy probable que los participantes nuevos ignoren el «orden» existente en la industria e introduzcan productos menos homogéneos con tecnologías más nuevas. Como «rebeldes», los nuevos participantes pueden ser considerados «balas perdidas» en industrias que por lo demás son tranquilas. Por tanto, las empresas existentes suelen coludirse para evitar que las nuevas desordenen el mercado.

Por último, la comunidad de mercado, definida como el grado de superposición entre los mercados de dos rivales, también desempeña un rol significativo en la rivalidad. Un alto grado de comunidad en los mercados puede limitar a las empresas en su ataque agresivo hacia otras. La competencia multimercados ocurre cuando las organizaciones enfrentan a las mismas rivales en varias plazas. Las empresas que tienen presencia en muchos mercados deben respetar las esferas de influencia de sus rivales en ciertos mercados y estas deben hacer lo mismo, dando lugar a una colusión tácita, resultado conocido como «tolerancia mutua (entendimiento mutuo)». Esta tolerancia surge sobre todo de la disuasión. Un alto grado de comunidad en los mercados sugiere que si una empresa ataca un mercado, sus rivales tienen la capacidad para participar en una represalia entre mercados, dando lugar a una costosa guerra que nadie puede pagar.

Fuente: Peng, M. W. (2010): *Global Business (2nd Edition)*, Cengage Learning, Mason.

Las alianzas se han intensificado en las últimas décadas, debido, entre otras razones, a la internacionalización de la competencia y la complejidad de la tecnología. Con todo, la literatura económica ya hacía referencia a su importancia en los albores de su desarrollo. Por ejemplo, Alfred Marshall en su obra *Industry and Trade* (publicada en 1910), ponía de manifiesto cómo “muchas economías, que normalmente se considera que corresponden a las ... fusiones, se pueden obtener por acuerdos particulares de cooperación ...; ... la mera cooperación puede alcanzar ... muchos de los fines para los que se intenta a veces la fusión y sin reducir por ello el ámbito para las iniciativas por parte de las empresas independientes”.

La alianza es un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que comparten parte de sus recursos para llevar a cabo una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas. Esta definición incluye cualquier tipo de acuerdo a largo plazo en el que participen empresas y organizaciones. Así pues, la competitividad de una empresa depende de los recursos que posee y de las relaciones que haya sido capaz de establecer con otras empresas, así como del alcance de estas relaciones. Este punto de vista ha sido desarrollado por Porter y Fuller (1986), entre otros investigadores, y considera que la alianza es una nueva forma de competir en el mercado, es decir, un medio para alcanzar y mantener una ventaja competitiva.

Las alianzas, al igual que otras actividades empresariales, las vigilan instituciones encargadas de defender la libre competencia. Por ejemplo, en España el Tribunal de Defensa de la Competencia ha dictaminado que los acuerdos para repartir mercados y los compromisos de fijar un precio único están prohibidos, y serán objeto de fuertes sanciones. La cooperación explícita para reducir la competencia se llama colusión, y es un procedimiento ilegal en los países industrializados (lecturas 3 y 4). No obstante, las empresas siguen colaborando de manera informal (colusión tácita) manteniendo un determinado nivel de precios para evitar una guerra.

3.1. Características de la alianza

Las alianzas cubren todo el amplio espectro de las actividades empresariales, desde la I+D hasta la comercialización de los productos. Y pueden materializarse en diferentes estructuras legales, tales como: a) la creación de una sociedad anónima (empresa conjunta o *joint venture*), en la que cada socio aporta, además de capital, un conjunto de recursos; b) la firma de contratos que establecen los derechos y las obligaciones de cada parte involucrada, c) la participación minoritaria en el capital social del socio con objeto de reforzar los acuerdos que los vinculan y d) la realización de los acuerdos informales, que dan lugar a los llamados «pactos de caballeros». En España, durante varias décadas los presidentes de la gran banca se reunían periódicamente, casi siempre para almorzar. Durante ese período de tiempo no compitieron en los tipos de interés para remunerar las cuentas corrientes. Sin embargo, en 1989 el presidente del Banco de Santander no acudió a la reunión, ya que esta entidad había lanzado al mercado una cuenta corriente de alta remuneración, apoyada con un amplio despliegue publicitario, lo que supuso la ruptura del estatus bancario y el final de las reuniones periódicas (lectura 5).

LECTURA 5: EL DIRECTOR GENERAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA ARREMETE CONTRA LAS REUNIONES DE LOS BANQUEROS

El director general de Defensa de la Competencia del Ministerio de Economía, Miguel Comenge, ha respondido con dureza a la carta que el presidente del Banco Popular, Luis Valls, publicó en *Expansión* y en la que defendió las reuniones que periódicamente celebran los presidentes de los grandes bancos (Bilbao-Vizcaya, Central, Banesto, Hispano, Popular y Exterior) y el presidente de la patronal bancaria, Rafael Termes. Comenge dice que los banqueros deberían interrumpir estos almuerzos y se alegra de que uno de los presidentes de la gran banca (Emilio Botín) no asista.

En el almuerzo del 10 de octubre de 1989, que no contó con la presencia del presidente del Banco de Santander, Emilio Botín, la gran banca intentó pactar entre sí para evitar una guerra de tipos de interés en la remuneración de las cuentas corrientes. La ausencia del presidente del Santander fue especialmente significativa, ya que esta entidad había lanzado al mercado una cuenta corriente de alta remuneración, apoyada con un amplio despliegue publicitario. La cuenta del Santander al once por ciento supuso la ruptura del estatus bancario.

Por qué nos reunimos los banqueros

Es un placer de dioses conversar con los amigos. Ese fue el comentario de Platón en una circunstancia parecida a la mía. Es la respuesta adecuada a la pregunta de por qué nos reunimos los banqueros.

La tradición de reunarnos a almorzar los siete presidentes, cuando menos una vez al mes, alcanza casi los treinta años. Se inauguró con el marqués de Deleitosa. En más de una ocasión nos albergó en su casa de Espronceda, hoy sede de la agencia Efe. Es, pues, la tradición una segunda razón.

Sin trato no hay amistad. Mi experiencia de treinta años me dice que es bueno, a todos los efectos, el trato y la amistad entre colegas. Yo no les tendría en tan alta consideración y afecto de no ser por los almuerzos.

Con esta mirada retrospectiva de treinta años puedo afirmar que a las instancias públicas también les parece oportuno y conveniente esa facilidad de poderse reunir con los siete a la vez. Se dialoga mejor. En más de un país importante sucede lo propio no sólo con la banca, sino con los grupos industriales destacados.

Amistad, placer, tradición, prudencia y conveniencia son cinco razones de peso. Es obvio, por lo que digo, que minusvaloro las consecuencias negativas. El activo es muy superior al pasivo.

Luis Valls Taberner

Por qué no deberían reunirse los banqueros

“Gentes del mismo negocio rara vez se ponen de acuerdo sin que la fiesta termine en una conspiración contra el público, o en un plan para subir los precios”. (Adam Smith, *La Riqueza de las Naciones*.)

Amistad, placer, tradición, prudencia y conveniencia son las razones que aporta el señor Valls Taberner para explicar los almuerzos que “cuando menos una vez al mes” celebran desde hace treinta años los presidentes de los siete mayores bancos del país.

No obstante, una economía eficaz y competitiva exige de los banqueros que, en lugar de cultivar con tanta asiduidad la platónica amistad que el señor Valls describe, se esfuercen en competir intensamente entre sí. Los competidores encarnizados no suelen experimentar el deseo de encontrarse con esa frecuencia.

Por otra parte, invocar hoy una tradición que se remonta al periodo autárquico, vertical y corporativo, sólo puede hacerse seriamente para terminar con ella.

La “prudencia presidencial” brilla también por su ausencia en estos encuentros, que, de forma aparatosa, atraen la atención de los órganos nacionales y comunitarios encargados de velar por una competencia efectiva en el mercado.

Con respecto al balance final (activo mayor que pasivo) de estas reuniones, no aclara el señor Valls las distintas partidas que lo componen ni quién paga la diferencia entre activo y pasivo.

Los banqueros deberían interrumpir sus frecuentes ágapes, aunque sólo fuera por el demoledor ejemplo de corporativismo que ofrecen al resto de los sectores económicos en un momento en que hay que difundir al máximo la noción de competencia, la idea de que la competitividad sólo se alcanza compitiendo.

En todo caso, es una buena noticia para los ciudadanos no banqueros saber que en el último almuerzo hubo un comensal menos, precisamente el que parece haberse decidido a adoptar una estrategia competitiva claramente diferenciada de la del resto, por lo menos en lo que a retribución del pasivo se refiere.

Miguel Comenge Puig

Fuente: Expansión (1989): “El director general de Defensa de la Competencia arremete contra las reuniones de los banqueros”, *Expansión*, 25 de octubre, pp. 12

La ventaja competitiva que las empresas consiguen con una alianza difícilmente la podrían conseguir actuando de manera independiente. Cuanto más clara sea la aportación de la alianza al éxito de los socios, mayor será su compromiso para trabajar en el desarrollo de la misma. Los objetivos de la alianza que potencian las ventajas competitivas de las empresas participantes se concretan en dos amplias categorías: a) crear valor para los clientes mejorando las capacidades de cada socio y b) impedir que un socio tenga comportamientos oportunistas y se apropie de las capacidades de los otros socios.

La alianza es un acuerdo empresarial único entre empresas soberanas, que no solo continúan manteniendo su identidad jurídica, sino que, además, conservan su propia cultura y su capacidad de gestión para desarrollar con absoluta independencia sus propias estrategias. Los acuerdos cubren solo una parte del total de actividades que realizan los socios. Las empresas mantienen plena autonomía respecto a las actividades que no son objeto de cooperación. Por tanto, las relaciones en una alianza generan una tensión especial. Una empresa mantendrá con sus socios unas relaciones cooperativas para llevar a cabo la actividad objeto del acuerdo y, al mismo tiempo, desarrollará comportamientos competitivos para el resto de actividades. La conducta clave deseada en la cooperación es maximizar la ventaja competitiva conjunta, mientras que en la competencia es maximizar la ventaja competitiva individual (Dyer y Singh, 1998). Por tanto, entramos en una nueva forma de competir: la coopección¹ (cooperar para competir). Por ejemplo, General Electric, Toshiba, Hitachi, ASEA, AMU y KWU (Siemens) se agruparon a finales de los años setenta para desarrollar un reactor nuclear de agua en ebullición. Fomentaron el intercambio cooperativo de sus conocimientos en investigación y desarrollo, pero se reservaron individualmente las fases correspondientes a la construcción y a las relaciones con los clientes (Ohmae, 1989).

La alianza permite a cada socio compartir y sacar rendimiento de las fortalezas y capacidades de los demás participantes. En este supuesto, las alianzas permiten que una empresa abarque más asuntos de los que podría abarcar si se apoyara solo en sus propios esfuerzos (Badaracco, 1991). Es preciso que cada socio pueda ofrecer lo que el otro necesita, si no la alianza no tendría sentido. De hecho, una actitud favorable de la empresa para establecer alianzas dependerá de la necesidad que tenga de determinados recursos o servicios que no posee, así como de la capacidad de los socios potenciales para proveerlos.

¹ Término acuñado por Brandenburger y Nalebuff (1996) en su obra *Co-opetition*.

Los miembros de la alianza aportan todo tipo de recursos al proyecto de colaboración sobre una base continua a largo plazo (algunos socios pueden aportar capital y otros tecnología o canales de distribución, por poner algún ejemplo).

La alianza compromete la independencia de los actores económicos, a través del control compartido de las actividades objeto del acuerdo y la correspondiente reducción de autonomía en la toma de decisiones, lo que no es del agrado de los socios (Ohmae, 1989). Los socios delimitan *ex-ante* las obligaciones futuras en relación a las actividades objeto de la alianza (Richardson, 1972). En la medida en que existe este acuerdo, las empresas asumen compromisos sobre comportamientos posteriores. La pérdida de autonomía es real, pues la libertad para actuar de manera independiente se reducirá en la medida en que un socio dependa de otro.

Las relaciones en una alianza son más igualitarias que en una organización jerárquica, de tal forma que los directivos deben ser capaces de manejar socios en lugar de controlar subordinados. Existe una ambigüedad en las relaciones. Los representantes de una empresa no pueden dar órdenes a los representantes de sus socios, como si fueran personal subordinado de otras divisiones (Kanter, 1989). La autoridad deja paso a la influencia y el mando a la negociación. Las relaciones pasan de ser jerárquicas a ser consensuadas, lo que provoca insatisfacción y descontento entre los directivos, pues no suelen estar preparados para afrontar esta nueva forma de entender las relaciones industriales. Las acciones a tomar, por otro lado, deben satisfacer a todas las partes. De ahí, que los directivos necesiten amplias dosis de diplomacia, con las que, a veces, no cuentan.

La alianza tiene una duración a largo plazo limitada en el tiempo. Una compra aislada de bienes y servicios no constituye una alianza, mientras que un compromiso de adquirir determinado material a un solo proveedor durante los próximos siete o diez años sí lo es. La disolución del acuerdo no es sinónimo de fracaso. Todo lo contrario, alcanzar los objetivos previstos con la alianza conlleva su disolución. Es importante que la alianza incluya una cláusula de disolución. Muchas empresas han sufrido por su incapacidad o no disposición para finalizar acuerdos cuando el cambio de las circunstancias originales lo exigía.

Las necesidades cambian y el socio de hoy podría no ser el mejor o el más adecuado para una alianza futura. En consecuencia, la alianza es dinámica, las empresas que cooperan (y las que no) pueden agruparse y reagruparse de diferentes maneras, con el fin de hacer frente a condiciones competitivas cambiantes y complejas (Miles y Snow, 1986).

Las alianzas configuran una «frontera difusa», al crear vínculos estrechos entre empresas independientes. Esta interpenetración hace difícil a veces distinguir los empleados de una organización de los de la otra (Kanter, 1989), como puede ocurrir en un consorcio de investigación en el que trabajan codo con codo científicos de las empresas socios. La alianza, al desvanecer los límites de las empresas, facilita que el conocimiento fluya con más facilidad de una empresa a otra con las ventajas e inconvenientes que esto acarrea.

Las alianzas son una manera de modelar la competencia reduciendo la intensidad competitiva, excluyendo entrantes potenciales y aislando a jugadores concretos, así como creando complejas cadenas de valor integradas que actúan como auténticas barreras de entrada para aquellos que desean ir por su cuenta (Bartlett y Beamish, 2014). De hecho, las

alianzas convierten a las empresas que las integran en algunas de las participantes más poderosas del mercado.

La unidad básica de actuación no es la empresa o un agente económico actuando aisladamente, sino dos o más empresas interactuando. La alianza es eminentemente una actividad económica compartida, y debe entenderse como otra forma de competir en el mercado. La competencia no será entre empresas, sino entre complejas agrupaciones corporativas, ya que se desplaza de «empresa compitiendo contra empresas» a «grupo de empresas compitiendo contra grupos de empresas». De hecho, está muy extendida la percepción de que las batallas competitivas globales se librarán cada vez más entre equipos de jugadores alineados en alianzas estratégicas (Bartlett y Beamish, 2014).

Las empresas realizan alianzas a iniciativa propia o auspiciadas por los gobiernos, que las contemplan como una nueva forma de incrementar el nivel tecnológico de un país. La regulación y la política industrial de un gobierno pueden fomentar (o forzar) la cooperación, imponiendo cuotas a la importación o gravámenes muy altos. Por ejemplo, Nissan pactó un acuerdo con Alfa Romeo solo después de que el gobierno italiano restringiera la importación de coches (Mariti y Smiley, 1983). Las subvenciones de los gobiernos son, asimismo, una importante razón para formar alianzas. La Unión Europea fuerza a que empresas y universidades de distintos países cooperen en materia de investigación y desarrollo participando en «proyectos concertados» con objeto de poder acceder a los fondos del Programa Marco de I+D. En el equipo de investigación de un proyecto concertado tienen que participar empresas y universidades de diferentes países.

Los conflictos pueden abocar la alianza al fracaso; pueden surgir por cuestiones como estrategias, asignación de recursos, precios de transferencia o propiedad de activos críticos. En muchos casos, el conflicto existe desde el inicio al divergir los objetivos y planteamientos de los socios. Las diferencias culturales de los socios, a menudo, dan lugar a una falta de confianza, lo que empeora la situación.

3.2. Razones para crear una alianza

La alianza persigue un ajuste estratégico, de forma que un socio busca que el otro socio aporte los recursos necesarios para conjuntamente alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el proceso de creación de valor para el cliente. Las razones de cada uno de los socios están relacionadas con dos importantes variables: a) el desarrollo y fabricación del producto y b) la comercialización del producto en el mercado.

Motivos relacionados con el producto. Las empresas realizan alianzas para explotar conjuntamente un activo fijo, al no tener individualmente la suficiente capacidad para utilizarlo en su nivel de eficiencia óptimo. Por ejemplo, compartir una fábrica requiere una menor inversión individual a la par que aumenta el volumen de productos fabricados, lo que contribuye a reducir el coste de producción. De hecho, muchos costes de la empresa han llegado a ser fijos, como los de investigación y desarrollo, fabricación, creación de una marca comercial o desarrollo de canales de distribución. Por otra parte, los activos fijos, máxime si son especializados, levantan barreras de salida, reduciendo, por lo tanto, la flexibilidad de la empresa para responder a los cambios del entorno, por lo que al compartirlos será menos gravoso abandonarlos (Dyer y Singh, 1998).

Cuanto mayores sean las inversiones en activos fijos, más motivos existen para la cooperación empresarial (Ohmae, 1989). Por ejemplo, Renault, Volvo y Peugeot compartían la propiedad de una planta de motores, la cual suministraba a las tres compañías. De esta manera, la planta, al producir motores para los tres socios, aprovechaba al máximo su capacidad, y cada socio recibía los motores a menor coste que el que lograría fabricándolos por sí mismo. Con todo, esta alternativa presenta varios inconvenientes: a) los cambios en el diseño de los componentes fabricados conjuntamente tienden a ser muy lentos, ya que hay que poner de acuerdo a todos los socios acerca de las especificaciones; b) la alianza no tiene un contacto directo con los clientes finales, por lo que no tiene información de la evolución de sus necesidades y c) resulta difícil determinar los precios de transferencia de los suministros a los socios, ya que aquellos que consumen un elevado volumen de *outputs* de la alianza consideran que son ellos quienes más contribuyen a su viabilidad, por lo que reclaman unos precios de transferencia bajos; sin embargo, los socios que adquieren menos *outputs* a la alianza reclaman unos precios de transferencia altos, para que los beneficios los recoja la alianza y se repartan entre todos (Beamish *et al.*, 1990).

La alianza proporciona importantes sinergias al evitar duplicar actividades y, por tanto, liberar recursos para utilizarlos en otras tareas. Una forma de no duplicar los activos fijos es mediante la especialización. Dos empresas que utilizan dos componentes diferentes para el ensamblaje de sus productos pueden acordar especializarse cada una de ellas en la fabricación de un componente y suministrárselo a la otra, a pesar de ser competidoras directas en el mercado.

Una empresa puede mejorar su rendimiento al concentrarse en aquellas actividades que domina, colaborando con otras empresas para proveerse de componentes, servicios o activos complementarios en los que es menos capaz (lectura 6). Hay pocas empresas con los recursos suficientes para configurar su cadena de valor con absoluta independencia y, además, ser competitivas internacionalmente. Una empresa puede no tener suficiente capacidad productiva para satisfacer la demanda potencial, incluso puede no tener tiempo para construir la organización adicional requerida y la infraestructura adecuada. En suma, aprovechar la complementariedad de los recursos que poseen los socios es un motivo básico para formar alianzas (Porter y Fuller, 1986). Ahora bien, para que estos recursos generen una ventaja competitiva por medio de la alianza deben cumplirse dos condiciones (Dyer y Singh, 1998). En primer lugar, ninguna de las empresas puede comprar los recursos relevantes en el mercado. En segundo lugar, los recursos deben ser indivisibles, lo cual crea un incentivo adicional, ya que la empresa no los puede ir creando de forma incremental. En estos casos, los recursos de ambos socios solo pueden aprovecharse en conjunto, debido a que cada empresa por separado podría no ser capaz de tener éxito en el negocio.

La pluralidad tecnológica favorece las alianzas estratégicas. La tecnología actual es transversal, ya que puede ser usada en distintos productos o actividades. Esta propiedad facilita la cooperación para el desarrollo de tecnología entre empresas que, aunque compiten en diferentes mercados, usan la misma tecnología fungible en sus productos. A su vez, los productos actuales cada vez son más complejos y se basan en tantas tecnologías críticas que la mayoría de las empresas no pueden mantenerse en la vanguardia de todas ellas. Por otra parte, la convergencia de las industrias de alta tecnología en determinados productos contribuye a magnificar la complejidad. Las grandes empresas desarrollan conjuntamente la tecnología que necesitan o intercambian licencias para complementar las

tecnologías propias. Esta forma de «polinización cruzada» multiplica por dos o tres el potencial de cualquier tecnología (Ohmae, 1989).

De igual manera, el trepidante ritmo a que acontecen las innovaciones (que acortan espectacularmente el ciclo de vida del producto), los costes exponencialmente crecientes de la investigación y desarrollo y la facilidad con la que los competidores imitan la tecnología son factores que contribuyen a formar alianzas. Las empresas cada vez disponen de menos tiempo para desarrollar, fabricar y comercializar un producto en el mercado global. Por ello, en ocasiones, las alianzas estratégicas son la única forma de desarrollar las complejas habilidades interdisciplinares que se puedan necesitar dentro de la restricción temporal requerida (Bartlett y Beamish, 2014).

Las empresas juntan recursos para compartir riesgos, sobre todo cuando un proyecto, por su magnitud, coste o peligrosidad no resulta aconsejable que lo aborde individualmente una única empresa. En el caso de los proyectos de I+D, una alianza permite disminuir el riesgo por varias vías: a) expandiendo el riesgo de un gran proyecto sobre más de una empresa; b) eliminando en investigación duplicidades innecesarias y liberando recursos para utilizar en investigaciones alternativas, lo que permite diversificar la cartera tecnológica y, por tanto, aumentar la probabilidad de encontrar una solución, y c) alcanzando una mayor masa crítica en investigación, al reunir un número importante de investigadores sobre un proyecto en particular.

LECTURA 6: ALIANZA VERTICAL

Los acuerdos verticales de tecnología se producen entre empresas especializadas en las distintas etapas del proceso tecnológico. Por ejemplo, una PYME se ocupa de la investigación aplicada y desarrollo y una gran empresa de la fabricación y comercialización a gran escala. Para las grandes empresas, los acuerdos de investigación no sustituyen, sino que complementan la actividad investigadora interna. Su mayor ventaja reside en el rápido acceso a tecnologías avanzadas. La asociación entre HP y el especialista en el diseño de semiconductores Weitek demuestra cómo se beneficia una gran empresa de las redes de Silicon Valley. La pequeña Weitek, a la que le faltaba capacidad de fabricación propia, fue el diseñador líder de chips de velocidad ultra rápida «comecifras» para problemas complejos de ingeniería. En 1987, Hewlett-Packard (HP) le abrió a Weitek sus instalaciones de fabricación con la más avanzada tecnología para su uso como fábrica, esperando mejorar el rendimiento de los chips de Weitek en sus estaciones de trabajo. Dándose cuenta de que el proceso de fabricación que se empleaba en Weitek disminuía la velocidad de los chips, los ingenieros de HP sugirieron optimizar el diseño de Weitek, elaborándolos en el proceso de fabricación más avanzado de HP. Esto llevó a un acuerdo de tres años que permitió a las dos empresas beneficiarse directamente de la capacidad técnica de la otra. Este acuerdo le aseguró a HP un suministro regular de los chips de Weitek y le permitió presentar su nueva estación de trabajo antes de que hubiera diseñado el chip internamente. Le proporcionó a Weitek un mercado, la legitimidad de una asociación estrecha con HP, además del acceso a una fábrica de la más avanzada tecnología. Esta asociación permitió a cada empresa aprovechar la experiencia distinta y complementaria de la otra para llegar a soluciones nuevas para problemas comunes.

Fuente: Saxenian, A. (1995): “Redes regionales y adaptación industrial en Silicon Valley y la Ruta 128”, *Revista Asturiana de Economía*, n. 4, pp. 231-253.

La alianza constituye una alternativa para adquirir conjuntamente conocimientos y habilidades, siendo inusualmente necesaria para transferir o compartir conocimiento tácito. Las empresas de una alianza no solo aprenden conjuntamente, sino también unas de las otras. Hamel *et al.* (1989) consideran la cooperación como «una ventana abierta a los conocimientos del socio». Por ejemplo, las alianzas con los fabricantes japoneses de automóviles han permitido a los fabricantes norteamericanos aprender y asimilar algunos métodos, como trabajar en estrecha colaboración con los proveedores, eliminar el

despilfarro y mejorar la calidad. Los japoneses aprendieron de los norteamericanos cómo negociar con los sindicatos (en Japón, los sindicatos se organizan a nivel de empresa) y las particularidades del funcionamiento de un sistema de concesionarios (no existen en Japón). El conocimiento adquirido por cada socio se apoya en su capacidad de absorción (Dyer y Singh, 1998), y se refiere al potencial de la empresa para reconocer y asimilar los conocimientos valiosos (a menudo de naturaleza tácita) de los socios de la alianza, y es una función de: 1) la extensión en que los socios han desarrollado bases de conocimiento superpuestas y 2) la intensidad en que los socios han establecido rutinas que maximizan la frecuencia y profundidad de interacciones socio técnicas. Si los socios de la alianza desarrollan juntos experiencias de trabajo y acumulan información especializada, lenguaje y conocimiento colectivo, pueden comunicarse de forma más eficaz, por lo que aumenta la calidad y la rapidez en la adquisición del conocimiento. En muchos casos, este conocimiento se desarrolla informalmente a lo largo del tiempo por medio de las interacciones entre las empresas, aunque es posible codificar por lo menos parte de él.

LECTURA 7: SUMINISTRO CONJUNTO

Los dos gigantes automovilísticos japoneses, Toyota y Nissan, firmaron un acuerdo sin precedentes para utilizar en común piezas y componentes de motores, según informaron fuentes de ambas compañías.

Portavoces de la empresa Nissan afirmaron que adquirirán componentes de motores, como bombas de vacío, fabricadas por su rival Toyota a partir del año 1995.

Según el acuerdo ahora anunciado, la compañía Nissan comprará piezas y componentes para motores por un valor cercano a los 6 millones de euros de uno de los suministradores principales de Toyota en Obu, localidad próxima a Nagoya y situada en el centro de la isla de Japón.

Fuentes de Nissan calificaron la medida como “la llegada de una nueva época de supervivencia industrial”, cuya finalidad principal es reducir los costes de producción en un momento difícil para la industria de la automoción a escala mundial.

Hasta ahora la rivalidad entre las empresas japonesas relacionadas con el mundo del motor, tanto en los coches como en las motocicletas, era muy grande. Incluso los trabajadores de una empresa mantenían una actitud hostil hacia los operarios de la empresa rival.

Toda esta política, mantenida durante años por las empresas japonesas, puede dar un importante giro con la puesta en marcha de esta nueva política de colaboración entre las compañías japonesas, con el fin de reducir sus costes productivos y aumentar, así, sus beneficios.

El mal momento de la industria del automóvil ha hecho que los fabricantes japoneses cambien su política industrial y comiencen a unir sus fuerzas para superar la crisis lo antes posible.

Fuente: El Mundo (1994): “Toyota y Nissan firman un importante acuerdo de colaboración conjunta”, *El Mundo*, 14 de mayo, p. 23.

El aprendizaje es una de las muchas razones para crear una alianza. A fin de que se logre ese aprendizaje, la empresa debe ser receptiva al conocimiento y habilidades disponibles del socio, así como tener una organización realmente capaz de detectar, difundir y aprovechar ese aprendizaje. En ausencia de una red de conocimiento interna, la información obtenida del socio no podrá transferirse ni aplicarse a pesar de su valor potencial. Así pues, para maximizar el aprendizaje en una alianza, las empresas participantes deben saber integrar a los directivos implicados en la misma con el resto de la organización (Bartlett y Beamish, 2014).

Las empresas llevan a cabo alianzas para lograr que su producto se convierta en el estándar del sector. Este es el caso de la empresa JVC, que compartió su tecnología *VHS* con sus competidores para derrotar a Sony que no quiso compartir su tecnología *Betamax*. Una forma de jugar a caballo ganador es participar donde lo hacen los competidores.

Motivos relacionados con el mercado. Las alianzas permiten a las empresas llevar rápidamente la tecnología al mercado; por ejemplo, cuando una empresa pequeña aporta tecnología y una gran empresa capacidad de producción y acceso al mercado. A medida que cobra más importancia la competencia basada en el tiempo, más fundamental resulta el papel de las alianzas.

La alianza puede ser la única (o la más fácil) vía de entrada en un mercado extranjero, sobre todo si tiene una cultura y una forma de hacer negocios desconocidas. En Japón, la mayoría de las empresas extranjeras necesitan colaborar con empresas japonesas que les ayuden a asegurar la distribución y posean una fuerza de ventas competente; dos activos difíciles de obtener por su propia cuenta para las empresas multinacionales (Daniels *et al.*, 2013). Igualmente, las alianzas con las empresas locales son necesarias para obtener conocimiento sobre el estándar técnico del país anfitrión; por ejemplo, la adaptación de los equipos extranjeros a los estándares nacionales en la industria de las telecomunicaciones alemana constituye una importante barrera a la entrada, que se supera estableciendo una alianza con una empresa local.

Las alianzas amplían el horizonte de una empresa en los mercados extranjeros, permitiendo invertir en países donde la participación local en el capital sea una condición necesaria para obtener el permiso del gobierno para instalarse en la zona. En consecuencia, pueden ser la única alternativa para entrar en un mercado, al prohibir el gobierno la propiedad al 100 por cien. India, China y Rusia son ejemplos de países particularmente restrictivos, dado que establecen un porcentaje máximo de propiedad extranjera en una gama de industrias, lo que fuerza la creación de alianzas con empresas locales. Por otra parte, cuando son necesarias largas negociaciones con el gobierno anfitrión para determinar las condiciones de operación, un socio local competente puede ayudar mucho. Establecer alianzas con socios locales es una buena manera de superar las deficiencias en activos y capacidades en los procesos de expansión hacia mercados extranjeros, así como de eliminar las reticencias del gobierno del país anfitrión.

Con mucha frecuencia, una empresa tiene que establecer una alianza con sus competidores para penetrar rápidamente en el país extranjero. Por ejemplo, para lograr que un fármaco se apruebe en EE.UU, es necesario coordinar verificaciones clínicas, que realizan diferentes médicos en distintos hospitales, y presentar los resultados, junto con otros muchos documentos, a la Food and Drug Administration (FDA) para su examen. Este proceso es muy laborioso y suele requerir mucho tiempo. En el caso de ciertos medicamentos, cada día que transcurre en espera del proceso de aprobación significa una pérdida de miles de dólares en ingresos, además de conceder más tiempo a los imitadores para vulnerar las patentes. Muchas farmacéuticas extranjeras no poseen las capacidades para lograr que sus medicamentos superen el proceso de aprobación de la FDA con tanta rapidez como pueden hacerlo las residentes. Por consiguiente, forman alianzas con empresas estadounidenses establecidas que cuenten con estas capacidades (Afuah, 1998).

Una empresa puede aceptar comercializar en el mercado doméstico los productos de una empresa extranjera, máxime si la empresa extranjera no piensa hacerlo por su cuenta y sus productos no canibalizan los propios. En general, el socio local participa en la alianza para aprovechar mejor su capacidad de producción, tener acceso a la nueva tecnología del socio extranjero o, simplemente, para lograr un mayor crecimiento.

La alianza se puede llevar a cabo para acceder a la tecnología del socio extranjero. Un buen ejemplo es la creación de la Sociedad de Automóviles de Turismo (SEAT) que se constituyó formalmente en 1950 en Barcelona. El impulsor fue el Instituto Nacional de Industria (INI), que poseía el 51% del capital social, siete bancos españoles liderados por el Banco Urquijo, que poseían el 42%, y FIAT, el socio tecnológico que aportó el restante 7%. El objetivo era abastecerse con suministros procedentes de la industria auxiliar local en un 90%. El acuerdo con FIAT incluía, entre otras, las siguientes cláusulas: una regalía del 2,7% para la fabricación del modelo 1400 y del 3% para los siguientes modelos, la prohibición de exportar y la reserva de un cupo del 25% de la futura producción para su venta por FIAT Hispania. SEAT tampoco podía tener un departamento de diseño, lo que abortó la posibilidad de tener un “campeón nacional” (Tappi, 2007).

Las empresas a veces utilizan las alianzas para «cartelizar» una industria con objeto de reducir la competencia y aumentar los beneficios. Según Pfeffer y Nowak (1976), las alianzas tienen tres posibles efectos anticompetitivos:

- Reducir la competencia potencial en el mercado. Se considera que, si no se crea la alianza, los socios participantes podrían haber entrado en el mercado por su cuenta.
- Eliminar la competencia actual entre los socios. Incluso en ausencia de actividades monopolísticas, las alianzas pueden llevar a compartir información, al desarrollo de normas de conducta, así como a la oportunidad de reducir la competencia entre las empresas participantes.
- Excluir a otros competidores del mercado. Los socios verticalmente relacionados pueden excluir o impedir la competición de suministradores independientes estableciendo relaciones comerciales con las organizaciones matrices.

3.3. Inconvenientes de la alianza

La alianza requiere una coordinación continua entre los socios, lo que implica tiempo y dinero. Las negociaciones duran meses, incluso años. Los viajes y reuniones son una constante en la negociación y durante el mantenimiento de la alianza. Además, incrementa la complejidad organizativa, con los costes que esto ocasiona; complejidad que se acentúa si los socios difieren en cultura, tamaño, estrategia y objetivos.

Los riesgos más importantes que debe afrontar una alianza son, de un lado, la posibilidad de no encontrar el socio adecuado o, de encontrarlo, que desarrolle un comportamiento oportunista. El comportamiento oportunista se ve afectado por la existencia de lo que Arrow (1985) denomina «información oculta», cuando *ex-ante* una de las partes dispone de información privada que puede utilizar en su provecho, y «acciones ocultas», cuando *ex-post* una de las partes puede actuar sin que la otra observe su conducta.

El oportunismo puede surgir cuando un socio debe realizar inversiones específicas a la relación. Las inversiones específicas (o especializadas) implican que no hay ningún otro proveedor capaz de suministrar el factor productivo deseado de inmediato. Después de hecha, una inversión específica se convierte en un coste hundido (irrecuperable), es decir, su siguiente mejor uso alternativo provoca una reducción significativa de su valor. El problema de los negocios en general, en los que cada una de las partes de un contrato teme ser forzada a aceptar más tarde términos desventajosos, una vez realizada la inversión, o teme que su inversión pueda ser devaluada por la acción de otros, es denominado el «problema de la retención» (Milgrom y Roberts, 1992) o el «problema del atraco». La parte que es forzada a aceptar un empeoramiento de los términos

efectivos de la relación después de haber realizado una inversión, ha quedado retenida (*hold-up*), es decir, se encuentra cautiva. Un socio puede retener la iniciativa de la inversión y utilizar el acuerdo para erosionar la posición competitiva del otro. En este caso, la empresa se asegura de ser ella (y no el otro socio) quien realiza las inversiones críticas manteniéndolas bajo su control. Con esta táctica puede dejar a su socio sin las infraestructuras necesarias para competir de manera independiente, creando así una dependencia unidireccional en la colaboración que puede aprovechar a su voluntad (Bartlett y Beamish, 2014). También puede obligar al socio a realizar las inversiones específicas relacionadas con el acuerdo, lo que contribuye a retenerlo en la relación, ya que las inversiones específicas pierden todo su valor fuera de ella. Si pudieran realizarse contratos completos (con información perfecta) previos a la realización de inversiones específicas, esto no supondría un problema. Como los entornos económicos son complejos e inciertos, es imposible diseñar contratos que recojan todas las contingencias posibles. Esto se debe a que las contingencias no son previsibles en la fecha del contrato o a que son demasiadas para incluirlas en dicho contrato. En otros casos, los contratos no se pueden hacer cumplir porque las contingencias no son apreciables para terceras partes, como por ejemplo, los tribunales. Una forma de solucionar el problema es integrando ambas empresas, lo que elimina el problema de la retención.

No obstante, para evitar el oportunismo, las empresas también pueden establecer un compromiso creíble para ambas que genere una relación fiable y a largo plazo. Entre los mecanismos más usados se encuentran: a) demandar una garantía del socio y b) realizar una toma de rehén. La garantía puede ser un contrato a largo plazo que garantiza que un socio cumplirá con su compromiso en la negociación. Igualmente, si ambas empresas realizan inversiones en activos específicos, las empresas son mutuamente dependientes; cada una es rehén de la otra, dada la inversión especializada que ambas han realizado.

Una alianza conlleva la inevitable posibilidad de que, durante la colaboración, uno de los miembros aprenda e internalice las habilidades del otro, a la vez que protege cuidadosamente las suyas. De esta manera, crea la posibilidad de descartar posteriormente al socio y apropiarse de todos los beneficios generados por el acuerdo. En el pasado, los socios japoneses han sido un verdadero «caballo de Troya» para las empresas occidentales. En general, la empresa occidental aportaba patentes y/o maquinaria (conocimiento codificado) y la japonesa experiencia productiva o de otro tipo (conocimiento tácito). La desventaja se basa en que las patentes y el conocimiento de las máquinas se asimilan fácilmente y la experiencia no, por lo que, al finalizar el acuerdo, la empresa japonesa retenía lo aprendido, mientras que su contraparte occidental nada podía retener, ya que no pudo asimilar la experiencia del socio, pues para hacerlo debería haber trabajado codo con codo en la actividad. Cuando General Foods formó un acuerdo con Ajinomoto, el gigante japonés de alimentación, accedió a hacer disponible su avanzada tecnología de procesamiento de algunos productos (conocimiento explícito), como por ejemplo el secado de extracto de café por medio de la congelación (proceso conocido como liofilización) para la obtención del café soluble o instantáneo. A cambio, su socio japonés contribuiría con su experiencia comercializadora (conocimiento tácito) para lanzar nuevos productos en el complejo mercado japonés. Sin embargo, al cabo de unos años, la colaboración se deterioró y finalmente se disolvió cuando Ajinomoto absorbió la tecnología transferida y cuando su consejo de administración creyó que ya no había nada más que aprender de su socio estadounidense. Desafortunadamente, General Foods en ese momento todavía no

había acabado de entender bien las peculiaridades y complejidades del mercado japonés (Bartlett y Beamish, 2014).

Las alianzas pueden crear un nuevo competidor o hacer más fuerte al competidor existente, por medio de la transferencia de la pericia de la empresa y facilitando el acceso a sus mercados (Porter y Fuller, 1986). Se tiene miedo de que las alianzas permitan a los competidores extranjeros entrar fácilmente en los mercados locales. Las empresas japonesas se han beneficiado de sus socios occidentales porque han entendido claramente cuál es la esencia de la alianza: obtener información. Por el contrario, las empresas occidentales, confundiendo el objetivo básico, centran sus esfuerzos en la estructura de propiedad y control de la alianza. El reto para las empresas que participan en una alianza no es concluir acuerdos jurídicos ajustados, sino aprender más y mejor de los socios. Por ejemplo, en una alianza para compartir tecnología entre competidores europeos y japoneses, la empresa europea valoró la asociación como un modo de adquirir una tecnología determinada, mientras que la empresa japonesa la consideró una ventana que se abría a toda la gama de capacidades de su socio e interactuó con un amplio espectro de su personal de marketing y desarrollo de productos. La empresa explotó cada uno de los contactos para obtener la mayor información posible. Así, cada vez que la empresa europea pedía una nueva característica del producto que le suministraba el socio, la empresa japonesa solicitaba análisis detallados de clientes y competidores que justificaran la petición. Con el tiempo, se formó un detallado cuadro del mercado europeo que le serviría para su propia estrategia de entrada. La tecnología adquirida por el socio europeo a través del acuerdo formal tuvo una vida útil de tres a cinco años. Los conocimientos competitivos adquiridos informalmente por la empresa japonesa durarán probablemente mucho más tiempo (Hamel *et al.*, 1989).

En el proceso de transferencia de conocimiento entre socios de una alianza debe resolverse la denominada «paradoja de la frontera», que exige a la empresa abrir sus límites a los flujos de transferencia de conocimiento para las actividades objeto de la alianza. No obstante, dado que compartir conocimientos significa generalmente ceder información, la empresa debe igualmente cerrar sus límites para proteger su propia base de conocimientos (Quintas *et al.*, 1997). El corolario de esta paradoja es que cada socio debe aprender del otro, para lo cual necesita acceder a su base de conocimientos, y, al mismo tiempo, debe limitar el acceso del socio a la suya, para evitar la migración de conocimiento. En este sentido, Kale *et al.* (2000) introducen el término «capacidades de alianza» para referirse a la habilidad de las empresas para aprender de los socios y limitar las posibilidades de que ellos aprendan de uno.

La limitación de las transferencias no deseadas depende de la fidelidad y autodisciplina de los empleados. Las empresas que tienen éxito en las alianzas informan a los empleados de todos los niveles acerca de qué destrezas y tecnologías están fuera del alcance del socio y vigilan lo que éste pide y recibe. Para ejercer esta labor disponen internamente de un «guardián»: persona (o departamento) que dirige y controla la información que se transmite al socio. Conviene destacar que un guardián solo puede ser eficaz si existe un número limitado de puertas a través de las cuales el socio puede acceder a personas e instalaciones. Una buena señal de que los guardianes cumplen con su obligación es que la alta dirección reciba quejas ocasionales de sus socios acerca de la renuencia de los empleados de nivel inferior a compartir información. Para controlar las transferencias no deseadas, quizás haya que limitar el acceso a las instalaciones, así como a las personas.

Convendría que las empresas declarasen como reservados los laboratorios y fábricas que estén fuera de los límites de sus socios.

Un problema que se puede presentar es que las diferentes culturas y sistemas sociales de los socios se muestren incompatibles (lectura 8). Es importante tener presente que las diferencias culturales no solo surgen por diferencias en la nacionalidad. Diferencias en el estilo de dirección, actitud ante el riesgo y orientación en la toma de decisiones pueden conducir a un choque de culturas organizativas, una gestión frustrante desde la perspectiva de cada socio y, en consecuencia, a un obstáculo para el mantenimiento y desarrollo de unas buenas relaciones en la alianza.

LECTURA 8: RIESGO CULTURAL

El relato de Browning acerca de las experiencias de ingenieros de Siemens (empresa alemana), IBM (empresa estadounidense) y Toshiba (empresa japonesa) mientras trabajaban en el desarrollo del chip de memoria 256M DRAM en Fishkill, Nueva York, ilustra cómo las diferentes culturas internacionales pueden disminuir la velocidad de transferencia de tecnología. Los ingenieros japoneses estaban acostumbrados a trabajar juntos en grandes salones, que parecían más aulas que oficinas estadounidenses. Esto facilita las comunicaciones informales, que pueden ser importantes en la generación de nuevas ideas, las cuales es posible que no surgieran con facilidad si se tuviera que ir hasta la oficina de alguna otra persona y esperar que estuviera libre para conversar al estilo IBM. Al trabajar juntos, los ingenieros de Toshiba también escuchan conversaciones y saben qué están haciendo otros, incluso cuestiones de familia.

El sistema de una persona por despacho era magnífico para los ingenieros de Siemens. Lo que les consternaba era el hecho de que las oficinas no tuvieran ventanas. Lo que éstas tenían eran estrechos paneles de cristal sobre las puertas para que los visitantes pudieran ver si los ocupantes estaban ocupados antes de entrar. Los ingenieros alemanes y japoneses, a veces, colgaban sus abrigos sobre el cristal, lo que molestaba al personal de IBM. La estricta política de no fumar, que observa IBM, significaba que los ingenieros japoneses y alemanes tenían que salir de sus oficinas al frío para fumar, lo que resulta una experiencia no muy agradable en invierno. Los ingenieros de IBM, que padecían el síndrome de «No Inventado Aquí», se resistieron a ideas bien meditadas de un ingeniero de Siemens para mejorar un sistema de fabricación piloto de IBM.

Aunque ejemplos, tales como el tipo de oficina o una política de no fumar, son susceptibles de ser tratados como problemas fáciles de solucionar, si ilustran cómo diferencias culturales pueden, sin que sea del conocimiento de los participantes, obstaculizar la transferencia de tecnología. Sin embargo, otras diferencias incluían estilos de dirección. Siemens describió el modo en que los directivos estadounidenses critican a sus subordinados como «estilo hamburguesa de dirección» de Estados Unidos. Los directivos comienzan con una dulce conversación: la mitad superior del panecillo de la hamburguesa. Después se introduce la crítica: la carne. Por último, algunas palabras de aliento: la mitad inferior del panecillo. Con los alemanes, todo lo que se recibe es la carne. Con los japoneses, todo lo que se recibe es las dos mitades del panecillo; se tiene que oler la carne.

Fuente: Tomado de Afuah (1998), a partir de un artículo de Browning, E. S. (1994): "Side by side: Computer chip project brings rivals together, but the cultures clash; foreign work habits get in way of creative leaps, hobbling joint research; softball is not the answer", *The Wall Street Journal*, 3 de mayo, pp. 341.

Cuando una empresa crea una alianza con un competidor se genera una cierta seguridad que se apoya en dos factores. El primero es la percepción de eliminar a un competidor y el segundo ganar un aliado. Esta complacencia puede disminuir la propensión a innovar y mejorar la competitividad abocando la empresa hacia la mediocridad. Incluso el mejor escenario, en que el acuerdo cumpla todas las expectativas, el éxito de la alianza implicaría beneficios para cada uno de los socios y, por lo tanto, se estaría fortaleciendo al competidor. Detrás del éxito de la alianza subyace, por lo tanto, la posibilidad de que un socio utilice la fortaleza recién adquirida en alguna futura batalla competitiva contra los otros socios. En abril de 2006, Shanghai Automotive Industry Corp. (SAIC), una de las mayores empresas chinas de propiedad estatal, anunció que empezaría a producir un

automóvil por su propia cuenta. Hasta ese momento, SAIC había estado participando durante muchos años en *joint ventures* con Volkswagen y con General Motors para cubrir el mercado chino. La legislación China establecía que las empresas extranjeras, para fabricar coches en su territorio, debían hacerlo con un socio local que poseyera al menos el 50 por ciento del negocio (Bartlett y Beamish, 2014).

A veces, son los propios trabajadores y directivos los que ponen trabas al funcionamiento de la alianza, ya que consideran que la empresa puede alcanzar los objetivos de la alianza con sus propios recursos, lo que, de esta forma, evitaría compartir los beneficios y correr los riesgos de apropiación de tecnología. Este rechazo interno de la alianza se debe a varias causas. Unas veces se deriva del síndrome «No Inventado Aquí», que se manifiesta en el desprecio de cualquier idea que provenga del entorno externo, por muy buena que ésta sea. Una segunda causa del rechazo obedece a que investigadores no seleccionados para participar en una alianza de I+D la critiquen severamente, argumentando que, si se realizara la investigación internamente, se podrían obtener idénticos resultados, con el aliciente de que la tecnología generada sería propiedad exclusiva de la empresa. El trasfondo de estas críticas puede ser un desencanto personal por no haber sido elegidos para formar parte de la alianza. Como resultado, se crea un mal clima laboral, que puede llevar a la empresa a abandonar el acuerdo. En muchos casos, la creación de una alianza se percibe como prueba de que algunos miembros de la organización han fracasado en la consecución de ciertos objetivos (Badaracco, 1991).

3.4. Planificación de la alianza

El requisito para una fructífera colaboración es que exista la oportunidad de crear valor cooperando, más valor del que tendría cada socio suministrándose él mismo las aportaciones de los otros socios o realizando transacciones normales de mercado (Roberts, 2004). Cuanto más clara sea la aportación de la alianza a la creación de valor, mayor será el compromiso de los socios para reforzarla. Una buena selección del socio y una eficiente gestión contribuyen al éxito de la alianza (figura 5).

Antes de crear una alianza, la empresa debe tener claros sus objetivos competitivos para, así, evaluar los recursos y capacidades que posee y concretar las que serían necesarias. Comprender claramente la diferencia entre lo que se tiene y lo que realmente se necesita ayuda a formular los objetivos de la alianza y permite acotar el perfil de los socios potenciales. La falta de un objetivo que unifique los intereses de los socios puede ocasionar retrasos tecnológicos importantes. De hecho, Beamish *et al.* (1990) señalan que una alianza estratégica destinada a producir impresoras para ordenadores quedó claramente por detrás del estado del arte en el diseño de las mismas porque los socios no se ponían de acuerdo sobre las características que deseaban incorporar al diseñar la impresora conjuntamente. Además, todos los productos finales que fabricaba la alianza se vendían a los socios, por lo que el personal de la misma no tenía contacto directo con los clientes finales y no podía resolver el conflicto.

El logro de los objetivos de la alianza hace que los socios se planteen los desafíos y las oportunidades como si fuesen la misma entidad y no como empresas independientes. No obstante, la predisposición de una empresa a formar alianzas estratégicas dependerá de la experiencia previa y la percepción de posibles ganancias. Una experiencia negativa disminuye el interés de la empresa para desarrollar nuevas alianzas (Beamish, 1988).

En la selección del socio, Harrigan (1985) recomienda lo siguiente. Primero, la empresa debe seleccionar conscientemente a sus socios, en lugar de mantener una actitud pasiva y depender de las solicitudes que le llegan. Segundo, debe priorizar a los que tengan experiencia previa en alianzas, ya que son más flexibles en la negociación que los novatos, al acumular el aprendizaje de su experiencia. Tercero, los socios no deben elegirse solamente por las aportaciones financieras, sino que debe basarse en las complementariedades que aporten, de forma que se puedan maximizar las sinergias potenciales.

Un análisis eficiente del posible socio requiere información acerca de sus activos físicos relevantes (por ejemplo, las condiciones de productividad de sus plantas y equipos), de los activos menos tangibles (como la fortaleza de sus marcas, la calidad de las relaciones con sus clientes, o el nivel de conocimientos tecnológicos), y de sus capacidades organizativas (por ejemplo, la competencia de la dirección, la lealtad de los empleados, o los valores compartidos). La dificultad de obtención de este tipo de información en los plazos cortos en los que muchas alianzas se concretan se complica aún más por las barreras culturales y las distancias físicas que las empresas deben también saber superar (Bartlett y Beamish, 2014). Relaciones previas con los socios proporcionan estabilidad a la alianza (Kim y Inkpen, 2005), ya que la empresa a) ha aprendido sobre el éxito y el fracaso, b) tiene información acerca de la cultura, sistemas, estructuras y estrategias del socio, lo que facilita la comunicación y proporcionando un entendimiento mutuo y c) puede generar vínculos cerrados que aporten mutua confianza entre las partes.

La reputación del socio es un elemento clave en la elección, ya que es una fuente de confianza que reduce los costes de transacción, minimiza el comportamiento oportunista potencial, aminora el conflicto entre las partes y disminuye el riesgo de control de la relación (Das y Teng, 2001). Los mejores socios son los que tienen recursos y capacidades complementarias (Murray y Kotabe, 2005). Por su parte, una cultura compatible facilita la comunicación y elimina malentendidos.

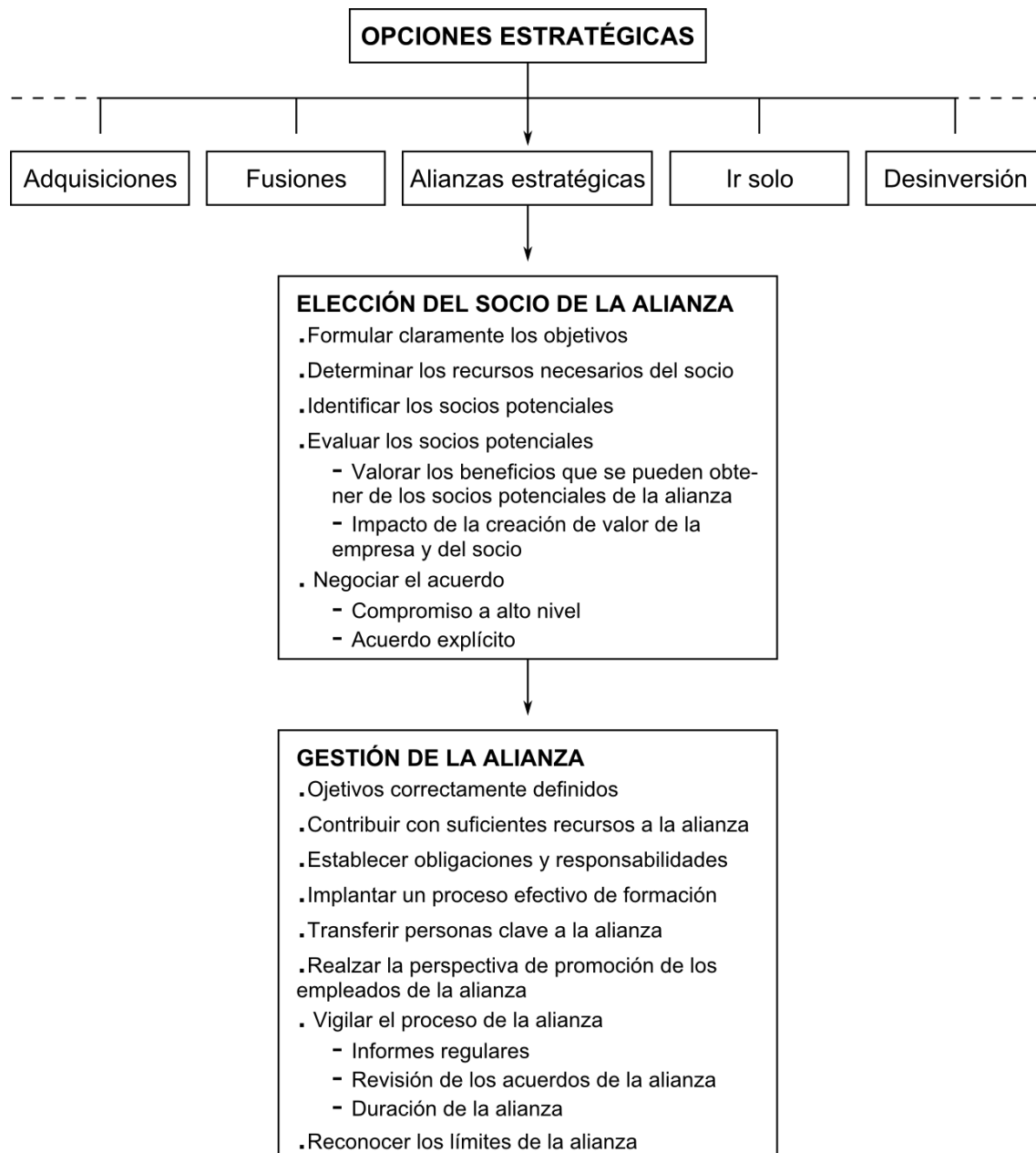


Figura 5: Planificación de una alianza estratégica (Devlin y Bleackley, 1988)

Es recomendable que los socios formulen una estrategia efectiva de resolución de conflictos para afrontar los problemas que suelen surgir respecto a temas como el control de calidad, los acuerdos de exportación e importación, la política laboral y salarial, y la gestión de la alianza. Estos conflictos los provocan la divergencia de objetivos, las diferencias de expectativas y prioridades, las prácticas empresariales y administrativas incompatibles, así como las diferencias sociales y culturales entre los países origen y destino. Usar la comunicación y compartir información para solucionar los conflictos ayuda a la estabilidad (Doz, 1996)

La formalización del contrato debe posponerse hasta que los socios alcancen un acuerdo general sobre los objetivos y la estrategia de la alianza. Una implicación prematura de los abogados en la redacción de los contratos, es una de las principales razones que

explican por qué muchas propuestas de creación de alianzas no pasan de la etapa de negociación (Holton, 1981).

Puede ser útil otorgar cierta flexibilidad al acuerdo, en términos de alcance, para poderlo negociar y modificarlo si fuese necesario en un futuro. Incluso cuando una alianza amplia y multifacética representase el objetivo último, muchas empresas ven preferible empezar con una alianza relativamente simple y limitada, cuyo alcance se expande gradualmente al ir desarrollando los socios una mayor confianza mutua y una mejor comprensión de los motivos, capacidades y experiencias reales de cada uno. La experiencia que se va obteniendo en el proceso de ir trabajando juntos genera las oportunidades para afinar y encontrar mejores maneras de alcanzar niveles más altos de creación conjunta de valor. En esas circunstancias es esencial cierta flexibilidad para poder adaptar los objetivos, el alcance y la gestión de la alianza a las nuevas condiciones (Bartlett y Beamish, 2014).

El proceso de formación de la alianza debe ser aprobado por el consejo de administración de las empresas participantes. También es deseable que cuente con el beneplácito no sólo de los directivos clave, sino también de aquellas personas que van a estar involucradas en su desarrollo y puesta en práctica.

Los directivos medios suelen ser críticos con las alianzas. Por ello, las alianzas deben incluir una buena campaña de comunicaciones internas para explicar el propósito de la alianza, concertar relaciones múltiples entre las empresas participantes y colocar la oficina de enlace en la cima de la organización (Ohmae, 1985b). Hay que asegurar que los principales directivos operativos, los que probablemente estarán implicados en la fase de implementación de la alianza, lo estén ya en el proceso de negociación del acuerdo final. Su participación no solo asegura un compromiso mayor por su parte, sino que también crea continuidad entre las acciones pre y postalianza. Pero el beneficio mayor será la auténtica comprensión a largo plazo del acuerdo que debe darse entre los socios. Al asegurar que los principales objetivos estratégicos que motivan la alianza están reflejados en detalles operativos específicos ya en la de negociación, las empresas pueden fortalecer la claridad y consistencia tanto de la definición como de la comprensión de las tareas y objetivos de la alianza (Bartlett y Beamish, 2014).

Los directivos de la alianza deben presentar por lo menos tres atributos clave (Bartlett y Beamish, 2014): estar muy versados en los procesos organizativos internos de la empresa; tener credibilidad personal y el estatus necesario para acceder a los principales directivos de las distintas partes de la organización; y, por último, deben tener suficiente comprensión del negocio y de las estrategias de la empresa como para ser capaces de reconocer qué información y conocimientos son útiles para transferir.

La gestión de las relaciones de una alianza es de por sí una capacidad organizativa muy importante. La *capacidad relacional* comprende la construcción de la confianza, el desarrollo de las rutinas de intercambio de conocimiento entre empresas y el establecimiento de mecanismos de coordinación (Kale *et al.*, 2002). Cuanto más externaliza una empresa sus actividades de la cadena de valor a una red de socios de una alianza, más necesita desarrollar la capacidad relacional para coordinar las actividades dispersas.

Gobierno de la alianza. Las empresas utilizan una combinación de mecanismos formales e informales para gestionar las relaciones de las alianzas. Los mecanismos formales incluyen el uso de contratos (con lenguaje contractual riguroso), la creación de comités, que controlarían el funcionamiento de la alianza a medida que evoluciona y las inversiones financieras que haya que realizar. Los mecanismos informales comprenden el uso de prácticas comunes, la construcción de confianza entre los socios y la reputación de las empresas en el mercado (es menos probable que una empresa se comporte de manera oportunista si tal conducta daña su reputación) (Dyer y Singh, 1998).

Entre los mecanismos formales, la redacción de los contratos resulta una tarea ardua e incierta en la mayoría de los casos. Por ejemplo, si las partes forman una alianza para desarrollar y, posteriormente, comercializar un nuevo producto no tiene sentido firmar un contrato que se pueda rescindir a corto plazo. Por otro lado, un contrato a largo plazo probablemente no incluiría importantes circunstancias imprevistas en el momento de la firma, que podrían provocar comportamientos oportunistas. En suma, los contratos son difíciles de especificar bajo condiciones de incertidumbre, por lo que resultan incompletos y favorecen el oportunismo de las partes (Borys y Jemison, 1989). Además, en el supuesto de que una de las partes violara abiertamente el contrato, el hacer valer sus derechos sería, para la otra parte, costoso, laborioso y contraproducente (Badaracco, 1991).

Las alianzas estratégicas a menudo se sustentan en la igualdad entre los socios. Pero obsesionarse en el mantenimiento de esta igualdad a toda costa puede impedir que las empresas creen una estructura de gobierno eficiente para el acuerdo. Los comités formados por un número idéntico de miembros para cada una de las empresas socio, y que además actúan bajo estrictas normas de igualdad a menudo son incapaces de otorgar direcciones claras o forzar la resolución de conflictos a niveles más bajos de la organización. Ciertamente, muchas alianzas bien concebidas han acabado tropezando debido a su fuerte dependencia de este tipo de comités para el liderazgo y el control (Bartlett y Beamish, 2014).

Para encontrar la manera de resolver estos problemas, los socios deben negociar con base en una igualdad integrativa antes que distributiva. De esta manera cada comité de gobierno diferente se estructura con base a un solo liderazgo claro, a la vez que cada socio asume la responsabilidad plena en diferentes tareas. Sin embargo, este tipo de acuerdos solo podrán funcionar si los socios son capaces de acordar mutuamente las personas adecuadas para dirigir la alianza, al delegar en ellas la responsabilidad máxima de la alianza y de proteger sus capacidades para que puedan trabajar a favor de los intereses de la misma antes que de las de sus empresas matrices (Bartlett y Beamish, 2014).

La adopción de prácticas comunes no evita el oportunismo de un socio ante unas circunstancias que claramente le favorecen. No obstante, las partes realizan de hecho un «contrato relacional», es decir, ambas sobreentienden que cooperarán y se repartirán las ganancias resultantes. Claro que la conducta necesaria para este fin en todas y cada una de las eventualidades posibles no puede describirse razonablemente en un contrato formal ni puede ser verificado por los tribunales, por lo que un contrato relacional debe hacerse respetar por sí mismo. El mecanismo para que sea respetado son las propuestas futuras de las partes a la buena o mala conducta actual (Roberts, 2004). Para que se mantenga la cooperación, las consecuencias futuras de ceder hoy a las tentaciones tienen que ser suficientemente desagradables para que las futuras pérdidas sean mayores que las ganancias actuales. Castigar en caso de abandono puede ser un buen mecanismo para

mantener la estabilidad. Hakanson y Lorange (1991) observan en proyectos conjuntos de investigación el establecimiento de detalladas sanciones a pagar por la empresa que abandone el proyecto antes de su conclusión.

Los mecanismos informales tienen como única garantía o bien la confianza entre las partes desarrollada a través de los intercambios realizados en el pasado o bien la reputación de los socios. Cuando se realizan en condiciones de confianza, los mecanismos informales pueden ser tan efectivos como los formales, aunque el objeto del acuerdo fuese de importancia mayor (Macaulay, 1963).

La confianza entre las partes puede resultar más eficaz que los aspectos formales y legales en el logro de la estabilidad de la alianza. De esta forma, la confianza debe convertirse en una realidad que se puede hacer cumplir, a pesar de las muchas incertidumbres y oportunidades de hacer jugarretas. A este respecto, Macaulay (1963) llega a la conclusión de que los hombres de negocios prefieren fiarse de la palabra de una persona expresada en una breve carta, un apretón de manos o la simple honestidad, aún cuando la transacción esté expuesta a serios riesgos. Incluso cuando dos empresas hacen uso de un contrato para recoger formalmente un acuerdo, Macaulay descubrió que raramente recurrían otra vez a la sanción jurídica si tenían que hacer ajustes motivados por circunstancias posteriores. La confianza da lugar a intercambios de información no económica, lo que aumenta la interdependencia entre los socios, refuerza su confianza y apalanca las relaciones a largo plazo. No conviene olvidar que un buen contrato nunca sustituye a una buena relación. La ausencia de comunicación entre socios, en algunos casos, puede provocar la pérdida de confianza.

Para lograr confianza, durante el proceso de creación de la alianza se debe centrar la atención no en las cuestiones contractuales o relacionadas con el capital, sino en la calidad de las personas que desarrollan directamente los contratos entre sus respectivas organizaciones. Además, es necesario comprender que el éxito requiere frecuentes reuniones creadoras de relaciones, por lo menos a tres niveles organizativos: alta dirección, personal asesor y directores ejecutivos (Ohmae, 1989).

La confianza debe estar basada en una reciprocidad que se concreta en la justicia distributiva (Axelrod, 1984), pues tan pronto como uno u otro socio empiezan a percibir que la situación es injusta o desigual, la cooperación desaparece (Ohmae, 1989). Esto es especialmente importante si se considera que no es fácil conseguir esta equidad, sobre todo si los socios son de dimensiones y características distintas. La reciprocidad es más fácil de conseguir si los socios tienen recursos complementarios, objetivos comunes y una dimensión similar.

Ahora bien, la estabilidad de la alianza no depende únicamente de la confianza entre las partes, sino que también requiere la perdurabilidad de la relación (Axelrod, 1984). La confianza normalmente se apoya en la memoria social o, lo que es lo mismo, en la capacidad de la empresa para recordar qué socios han sido flexibles en el pasado y cuáles han resultado irracionalmente egoístas (Ouchi, 1984). Si una empresa se aprovecha de sus socios, en el futuro, cuando pretenda crear una nueva alianza, sus socios potenciales le recriminarán su comportamiento oportunista previo, y se negarán a negociar un acuerdo de cooperación. Así pues, la limpieza de la transacción no está garantizada por la amenaza de una querrela ante los tribunales, sino más bien por la expectativa de transacciones futuras mutuamente ventajosas (Axelrod, 1984). Es importante que los participantes concedan

suficiente importancia a sus transacciones futuras, lo cual es más fácil si estas son más frecuentes y si las partes no descuentan mucho sus rendimientos futuros. También es importante que se espere que la relación se mantenga más o menos indefinidamente o, de lo contrario, a medida que se aproxime su final, no existirá suficiente futuro para premiar y castigar, por lo que la cooperación tendería a desaparecer (Roberts, 2004). La dependencia mutua de los socios refuerza igualmente la estabilidad de la alianza (Wong *et al.*, 2005).

Cuando los socios tienen que trabajar juntos a lo largo del tiempo, deberían iniciar la alianza con una conducta abierta y colaboradora y copiar el comportamiento previo de la otra parte permanentemente. Esta es, en efecto, una versión amistosa y condescendiente de hacer a otros exactamente lo que ellos te hacen a ti (Axelrod, 1984). En la investigación realizada esta estrategia «Tit for Tat» (propuesta por Anatol Rapoport) es eficiente frente a otras estrategias. Esta forma de «ojo por ojo» es eminentemente amable pues inicia la cooperación y la mantiene a menos que su contraparte no coopere. Es una estrategia transparente y permite que la otra parte actúe basada en la confianza de la interacción.

La estabilidad de la alianza se reafirma cuando se cumplen tres condiciones: el socio es identificable en el mercado, su rentabilidad a largo plazo depende de la realización de nuevas alianzas y los socios potenciales están en posición de aprender que dicho socio no es de fiar sin incurrir en un coste elevado (Baumol, 1993). Sin embargo, las actuaciones de las empresas contribuyen a hacer olvidar los conocimientos adquiridos en el pasado, pues asignan a la alianza la menor cantidad posible de personas e incluso permiten o facilitan el abandono del personal encargado de la alianza. Como resultado, no se desarrolla la memoria social relacionada con la historia y las prácticas de las alianzas.

Dos hechos afianzan aún más la estabilidad de las alianzas: la existencia de un patrocinador y un buen liderazgo institucional. Es fundamental que cada socio cuente, al menos, con un mentor o patrocinador interno, responsable de la alianza durante un largo período de tiempo y firmemente convencido de que esta forma de actuación resulta ventajosa para la empresa y que, en consecuencia, merece la pena concertarla (Ohmae, 1985b). Por otra parte, un buen liderazgo institucional durante la fase de creación de la alianza reafirma el propósito común y la confianza entre las partes. Este liderazgo dependerá del tipo de cooperación acordado. Por ejemplo, una alianza para crear un laboratorio de investigación común debe contar con un líder poderoso, que podría ser un científico relevante con suficiente prestigio entre los investigadores que van a trabajar bajo su supervisión (Ouchi, 1984). En otras circunstancias, el líder podría ser una persona capaz de consensuar opiniones divergentes o de integrar culturas diferentes.

Factores de inestabilidad. La estabilidad de la alianza se ve amenazada por, al menos, los siguientes hechos: a) el dominio de alguno de los socios, b) la movilidad de los directivos, c) las diferencias entre las partes, d) bases de la alianza erróneas, e) la falta de dedicación a la alianza, f) el excesivo número de actividades, g) un comportamiento hostil y h) el abandono de algún socio.

El dominio por parte de algún socio compromete seriamente la estabilidad de la cooperación (Perlmutter y Heenan, 1986). Es de destacar que la unilateralidad y asimetría del esfuerzo de un socio predestinan una alianza al fracaso. El dominio se produce, por ejemplo, cuando para un socio la cooperación es secundaria, mientras que para otro resulta esencial. En este supuesto, la primera empresa tiene, hasta cierto punto, un control

indirecto de la alianza, a pesar de que ambas hayan aportado los mismos recursos, y tengan los mismos derechos y responsabilidades.

En suma, cada participante debe tener un mínimo grado de poder frente al resto de participantes, y debe asumir las obligaciones y responsabilidades contraídas durante el proceso de negociación del acuerdo (Benson, 1975). Si los socios perciben inequidad no estarán dispuestos a continuar en la alianza (White, 2005). Una relación activa y eficaz puede animar la cooperación y mitigar los conflictos (Zeng y Cheng, 2003). Cambios en las posiciones competitivas y en las prioridades estratégicas de cada socio tienen unos efectos decisivos en la viabilidad de la alianza a largo plazo.

LECTURA 9: CINCO PUNTOS PARA LOS NEGOCIADORES DE PACTOS

La consultora McKinsey ha identificado una serie de puntos básicos que una empresa tiene que respetar cuando se embarca en algún tipo de asociación.

1. No se debe negociar la financiación y el control de la alianza hasta que se hayan acordado los objetivos empresariales. Es conveniente no regatear el precio hasta el último momento.
2. Siempre que sea posible, hay que tratar de repartir la propiedad del consorcio a partes iguales para asegurarse de que ambos socios se comprometerán a dedicarse a él plenamente. De las empresas conjuntas estudiadas, el cincuenta y seis por ciento de las que se repartieron el capital a partes iguales tuvo éxito, mientras que de las que lo distribuyeron de forma desigual sólo triunfó una tercera parte.
3. Sin embargo, aun cuando la propiedad se divida de forma equitativa, uno de los socios debe hacerse responsable del control final de la gestión. El informe McKinsey ha descubierto que el éxito no se da cuando el control de la empresa conjunta se reparte entre los socios.

Conviene que dicho control lo ejerza un jefe ejecutivo único para la empresa conjunta, que goce de amplia independencia operativa. Las empresas conjuntas deben disponer también de Consejos fuertes capaces de mantener a la sociedad al margen de los conflictos que puedan surgir entre los socios.

4. Los problemas más espinosos suelen aparecer en los primeros años de asociación. Estos son, por ejemplo, que los directivos se muestran reacios a cooperar en la alianza, diferencias en cuanto a la política de precios y mala comunicación entre el personal de ambas compañías.

5. Desde el inicio, hay que establecer mecanismos para la resolución de posibles conflictos. Generalmente, éstos requerirán la intervención de los jefes ejecutivos de las dos compañías, quienes deberán estar dispuestos a dedicar gran parte de su tiempo a hacer posible la cooperación

Fuente: de Jonquieres, G. (1991): "La mejor alianza, inter pares", *Expansión*, 25 de mayo, pp. XVI.

La inestabilidad también la provoca la movilidad de los directivos, ya que éstos se concentran en objetivos a corto plazo, y no tienen en cuenta las consecuencias a largo plazo que sus actuaciones puedan reportar a la empresa. Saben que pronto se encontrarán en otra empresa u otro puesto y que no es probable que se les exijan responsabilidades por las consecuencias de las decisiones que llevaron a cabo en el pasado (Axelrod, 1984). Por tanto, boicotearán la alianza si ello beneficia sus expectativas personales a corto plazo. Una forma de contrarrestar este comportamiento consiste en planificar una carrera profesional para el personal técnico y directivo que participa en la alianza.

Con independencia del tiempo empleado en la planificación de la alianza, pueden aparecer diferencias entre las partes que afectan a la estabilidad. Fuentes típicas de conflictos en este tipo de acuerdos incluyen: dividendos, exportaciones de la nueva entidad, financiación de la expansión, precios de transferencia, elección de proveedores, crecimiento versus rentabilidad, decisiones de inversión, el papel de cada socio en la gestión de la alianza y criterios para evaluar su funcionamiento. Los precios de transferencia son un inconveniente implícito a las alianzas que suministran bienes o tecnología a los socios (Beamish *et al.*, 1990). Un precio de transferencia bajo de los productos suministrados

desde la alianza a los socios significaría que el socio que comprase más productos obtendría más beneficios. Por otro lado, algunos socios están a favor de un precio de transferencia alto, lo que significaría que los beneficios económicos serían capturados por la nueva entidad y fluirían a los socios en proporción a su participación en la alianza.

A veces, la inestabilidad de la alianza depende de hasta qué punto son erróneas las bases sobre las que descansa. Así, puede suceder que se contemple a la alianza como la panacea para problemas de la empresa que se deberían resolver de otra manera. Hay casos en que se entra en una alianza para alcanzar un objetivo que, en sí mismo, no tiene validez estratégica. Por otra parte, establecer una alianza para ocultar nuestras debilidades competitivas en lugar de tomarla para aprovechar fortalezas es una práctica que rara vez tiene éxito. Los acuerdos cooperativos son quizá demasiado tentadores en situaciones de emergencia, en cuanto que la asociación puede dar una falsa imagen de recuperación que enmascara la existencia de problemas serios (Bartlett y Beamish, 2014). No conviene olvidar que, en ocasiones, se forman alianzas por razones preventivas como inmovilizar a un socio o impedir que se alíe con un competidor. También existe el riesgo de que la colaboración con un competidor sea el paso previo a una adquisición no deseada.

Puede producirse una falta de dedicación para nutrir la alianza. Las buenas asociaciones no funcionan sobre la base de la propiedad y el control. Hace falta el esfuerzo, el compromiso y el entusiasmo de ambas partes para que una u otra realicen los esfuerzos esperados (Ohmae, 1989). Para evitar las rupturas es necesario que los altos directivos dediquen gran parte de su tiempo a limar las diferencias. Una comunicación efectiva es esencial para que pueda haber cambios; es una herramienta para crear consensos, que ayuda a convertir los objetivos en logros. Por otra parte, la alianza debe contar con los recursos adecuados necesarios para un buen funcionamiento; recursos no sólo tecnológicos y financieros, sino también personal directivos y técnicos especializados. Contribuciones conjuntas y compromisos recíprocos crean apego entre los socios, lo que les conduce a mantener la relación (Seabright *et al.*, 1992). Los esfuerzos, tiempo y recursos involucrados en una alianza incurren en altos costes de salida y crea inercia hacia abandonar la alianza (Ford *et al.*, 1998).

El número de actividades que involucra una alianza afecta negativamente a su estabilidad (Reuer *et al.*, 2002), ya que conllevan más incertidumbre y más complejidad lo que dificulta la gestión. Una clara división del trabajo entre los socios potencia la estabilidad.

Algún socio puede aprender e internalizar el conocimiento más rápida y eficazmente que sus socios y, así, mejorar su posición competitiva (Hamel, 1991), por lo que querrá abandonar la alianza. Si los socios tienen mucho que aprender unos de otros prefieren mantener más que terminar la alianza (Inkpen y Beamish, 1997).

Finalmente, si un socio abandona la actividad objeto de la cooperación, o si uno de los socios deja de desempeñar sus responsabilidades en el acuerdo, éstas son causas suficientes para romper la alianza. En general, las alianzas que implican acceso a la información o a la capacidad del socio son las que primero se disuelven. Las desarrolladas para alcanzar economías de escala o de aprendizaje en la realización de actividades duran más. Si se disuelven, tienden a hacerlo mediante la fusión u otro tipo de acuerdo (Porter y Fuller, 1986). No obstante, la cooperación se mantendrá estable si resulta superior a otras formas empresariales alternativas, como fusiones, desarrollo interno o libre acceso al mercado.

Aunque es inevitable que las relaciones a largo plazo cambien, las partes deben de tener cuidado a la hora de emprender acciones que obliguen a realizar ajustes en el proyecto de colaboración, ya que estas pueden ser desestabilizadoras. De igual modo, un reto al que se enfrentan las empresas de una alianza inestable es cómo diseñar de nuevo la alianza para aprovechar las oportunidades identificables y restablecer al mismo tiempo la confianza mutua. En este caso, las empresas podrían empezar a trabajar juntas como socios para definir la mejor propuesta de negocios. Una vez que aceptan un plan con posibilidades de éxito, pueden negociar las condiciones específicas de la nueva alianza y de las aportaciones que tienen que realizar. Desde el principio se deben concentrar en la cooperación, y no en la negociación, con el objetivo de encontrar una solución que capte las sinergias potenciales y ayude a crear las relaciones de trabajo requeridas para lograr que la alianza funcione. Una solución es desarrollar una «carta de propósitos» que aborde todos los asuntos importantes, y que no sea obligatoria legalmente. Permite a los socios demostrar el compromiso necesario para comenzar a trabajar juntos, pero mantiene el proceso de diseño de la alianza suficientemente abierto como para introducir ajustes y modificaciones en su estructura si surgen nuevas ideas. A partir de la carta de propósitos, se crea un nuevo equipo de trabajo para desarrollar el plan de negocios óptimo y definir los detalles del alcance y la estructura de la alianza (Bery y Bowers, 1994).

Así pues, la flexibilidad es necesaria para resolver los problemas que afrontan muchas alianzas. En su investigación, Bleeke y Ernst (1994) muestran que el 67 por 100 de las alianzas presentó problemas en los dos primeros años y las que tuvieron la flexibilidad para evolucionar pudieron recuperarse con mayor facilidad.

3.5. Cooperación con los subcontratistas

La empresa puede establecer un acuerdo de cooperación con un subcontratista para que le suministre en exclusiva un determinado componente; acuerdo que puede evolucionar dando lugar a la subcontratación avanzada.

3.5.1. Fuente única de suministro

A continuación, se analizan algunas de las principales ventajas o beneficios que obtiene una empresa al concentrar la compra de una determinada pieza o componente en una única fuente de suministro, así como los riesgos o inconvenientes asociados al mantenimiento de la misma.

Ventajas e inconvenientes para el contratista. Si una empresa concentra las compras de una determinada pieza o componente en un único subcontratista, éste puede lograr mayores economías de escala y reducir el coste medio de producción, así como el precio del producto. Además, en caso de que el proveedor tenga asegurado el pedido durante un largo período de tiempo, también deberá eliminar la parte proporcional del precio que suele cargar a los productos para poder sobrevivir en los períodos de baja actividad.

La contratista se beneficia igualmente del «aprender haciendo» del proveedor (Rosenberg, 1982), que se apoya en desarrollar una habilidad creciente en producción. Al concentrar las compras en un subcontratista, la empresa cliente está favoreciendo este aprendizaje y sus consiguientes repercusiones en la disminución de los costes de producción. Al depender de un único subcontratista, la calidad del componente será más

uniforme, ya que está sujeto únicamente a la variabilidad del proceso productivo de un fabricante.

Al concentrar la compra de una determinada pieza o componente en un proveedor, la gestión de pedidos se simplifica y disminuyen los costes indirectos de producción: 1) menores gastos de viaje para visitar las instalaciones de los proveedores; 2) descuentos por volumen de compras; 3) menor riesgo de divulgación de información confidencial; 4) menores costes de inventario, al tener artículos y repuestos de pocos proveedores; 5) menores costes de formación del personal de mantenimiento para trabajar con materiales de distintos proveedores y 6) menos personal para tratar con los proveedores, entre otros (Gitlow y Gitlow, 1987).

Es de suponer que el contratista absorberá la casi totalidad de la capacidad productiva del subcontratista, quien no necesitará diversificar su producción para atender diferentes segmentos de demanda. Por esta razón se concentrará más en el aspecto técnico de la producción, lo que redundará en una mejora de sus procesos, con el correspondiente incremento de la productividad. Además, el subcontratista estará motivado para realizar inversiones en equipos más eficientes (de uso específico) y prestará la máxima atención al contratista, cuidando de satisfacerle las necesidades con la mejor fiabilidad y puntualidad posibles.

Puede ocurrir que proveedores alternativos comparables dejen de existir una vez el contratista se haya decantado por un determinado proveedor. Con los equipamientos especializados, los costes de cambiar dependen de la capacidad de nuevos proveedores de ofrecer equipamientos comparables cuando hagan falta en el futuro. Si el equipamiento duradero o el software son altamente especializados, va a ser relativamente difícil encontrar en el futuro proveedores alternativos, lo que otorga al proveedor establecido la ventaja de crear considerables lock-in en la siguiente ronda de compras. En este sentido, el Pentágono oferta de forma muy competitiva un único macrocontrato a largo plazo. Por ejemplo, en 1993 el Pentágono presentó las bases del programa del Joint Strike Fighter. Diversas empresas participaron en el diseño del concepto del avión. En 1996 el Pentágono redujo de tres a dos el número de posibles proveedores del Joint Strike Fighter, financiando el I+D de Boeing y Lockheed Martin y abandonando los servicios de McDonnell-Douglas. Durante los próximos cinco años, Lockheed Martin y Boeing van a desarrollar los prototipos de este nuevo avión de combate, con la financiación de unos 2.200 millones de dólares por parte del Departamento de Defensa. Luego, en 2001, el Pentágono eligió a Lockheed Martin como proveedor después de comparar los prototipos. El vencedor puede embolsarse unos ingresos de alrededor de 200 mil millones de dólares durante el tiempo que dure el programa de Joint Strike Fighter. Mantener una fuente de suministro alternativa es una buena estrategia para evitar quedar atada desde el inicio a una opción que podría no ser la adecuada (Shapiro y Varian, 1999). El Pentágono pretendió: a) obtener un abanico de compromisos y opciones como parte del proceso de selección que lleva a la firma de un macrocontrato y/o 2) mantener activa una fuente de suministros alternativa (dual sourcing).

No obstante, mantener una única fuente de suministro (o muy pocas) también comporta algunos riesgos o inconvenientes. El más importante consiste en la dependencia que adquiere el contratista respecto al subcontratista. En realidad, es una dependencia mutua, que puede llegar a ser muy fuerte en algunos casos. Esto complica los procesos de

negociación, donde las estructuras de poder económico comienzan a fallar, de modo que la negociación adquiere otro estilo y las relaciones económicas jerárquicas desaparecen. Por tanto, la búsqueda de acuerdos a través del consenso es una tarea vital para la supervivencia de la cooperación. También localizará su fábrica próxima al contratista para reducir los costes de transporte.

Unas relaciones intensas sólo se pueden conseguir con personal estable. La interacción constante entre las mismas personas favorece la confianza y evita susceptibilidades, haciendo más fácil la cooperación en la resolución de problemas. De acuerdo con este planteamiento, la gestión de personal adquiere una importancia vital, y debe estar dirigida a motivar a los trabajadores para incrementar su productividad y, sobre todo, que mantengan su lealtad a la empresa.

Además, el subcontratista puede imponer el programa de producción al contratista, o suministrar sus productos más tarde de lo necesario. Si esto ocurre, las relaciones se rompen, pero mientras tanto el comprador sufre las consecuencias de un mal suministro. Algunas empresas se han encontrado atrapadas en contratos a largo plazo con proveedores externos que ya no eran competitivos (Byrne, 1996). También puede ocurrir que el proveedor, al tener aseguradas las ventas, se desentienda de la competencia a largo plazo y de la innovación. Los subcontratistas pueden proporcionar una mala calidad lo que obliga a la empresa a volver a interiorizar la actividad.

Finalmente, no conviene olvidar que las empresas japonesas utilizaron la Fabricación de Equipo Original (*Original Equipment Manufacturer*, OEM) para introducirse y conquistar los mercados europeo y norteamericano. Las empresas occidentales comercializaban con sus propias marcas productos que incorporaban algunos componentes fabricados por empresas japonesas. Se trataba de componentes de bajo coste y alta calidad, procedentes de proveedores fiables, que permitían a las empresas occidentales conseguir elevados niveles de eficiencia. Aunque los primeros acuerdos se centraron en el suministro de componentes elementales, las compañías occidentales pronto demandaron a las japonesas suministros de mayor valor añadido. Sin embargo, las empresas japonesas Fabricantes de Equipo Original perseguían: a) la concentración en el volumen, esencial para el logro de economías de escala y b) la posibilidad de adquirir información y una valiosa experiencia de los mercados afrontando escasos riesgos. Con el paso del tiempo, los fabricantes japoneses desarrollaron sus capacidades competitivas en los mercados internacionales y, a la par, muchas empresas occidentales dependían en exclusiva de sus suministros de alta tecnología, momento que las empresas japonesas aprovecharon para introducir a gran escala, en los mercados internacionales, sus productos de bajo coste y elevada calidad, alcanzando el éxito por todos conocido.

Ventajas e inconvenientes para el subcontratista. A continuación se analizan las principales ventajas o beneficios que tiene para el subcontratista concentrar sus ventas en un único cliente.

Por un lado, el comprador comparte más información con el proveedor acerca de sus futuras intenciones de compras. Esta transparencia en relación con el futuro permite que el proveedor elabore pronósticos mejores y más fidedignos sobre la demanda potencial.

Al mantener unas relaciones intensas y a largo plazo con el contratista, el suministrador podrá detectar mejor cuál será su estrategia tecnológica y hacia dónde deberá orientar sus

investigaciones, con objeto de satisfacer las necesidades futuras de su cliente. La empresa contratista comunica a los subcontratistas más importantes sus necesidades tecnológicas. Asimismo, puede realizar inversiones en investigación y desarrollo con subcontratistas seleccionados para alcanzar objetivos concretos (Burt, 1989). En este sentido, la formulación de la estrategia tecnológica del subcontratista es sencilla y su puesta en práctica no representa ninguna dificultad.

A pesar de la posible disminución del margen unitario por producto, debido a la presión del contratista para beneficiarse de las economías de escala que obtiene el subcontratista, los beneficios globales del subcontratista aumentan, ya que el contratista adquirirá un mayor volumen de producción.

Por otro lado, las relaciones suelen ser a largo plazo, por lo que no se necesita renegociar anualmente el contrato, y se asegura al subcontratista un pedido constante durante un determinado número de años. En consecuencia, disminuyen los costes de negociación del contrato y parte de la incertidumbre de los pedidos futuros. Además, una relación a largo plazo genera una mayor interacción entre las partes. En este sentido, el contratista tiene en cuenta las opiniones del subcontratista respecto a determinados temas, básicamente los relacionados con la calidad y el diseño de los componentes.

El contratista proporciona normalmente asistencia técnica y de otro tipo a los suministradores para que éstos realicen eficientemente y a tiempo sus actividades. Así, la empresa cliente ayuda al subcontratista a modernizarse, fijando normas de calidad, proporcionando acceso a sus resultados de la investigación y facilitando financiación para la adquisición de equipos. La formación de los subcontratistas es una tarea esencial del contratista. Estas ayudas incrementan las capacidades tecnológicas y competitivas del subcontratista sin que tenga que soportar costes y riesgos excesivos. El contratista puede obtener parte de esta información de otros subcontratistas, ya que suele existir el compromiso contractual de divulgar las mejoras entre el resto de subcontratistas, si esto favorece el producto final.

La contratista contribuye al desarrollo tecnológico de un componente aportando el conocimiento obtenido mediante lo que se conoce como «aprender usando» (Rosenberg, 1982). Por tanto, el usuario del componente actúa como indicador permanente de sus prestaciones, así como inductor del desarrollo tecnológico. Las ganancias obtenidas en el aprendizaje por el uso pueden traducirse en cambios en la concepción del producto o en su propia materialidad técnica. Para ello, se necesita una estrecha colaboración entre el contratista (usuario) y el subcontratista (diseñador del componente).

No obstante, al concentrar sus ventas en un único cliente, el subcontratista asume determinados riesgos que se exponen a continuación. Los subcontratistas para controlar mejor su propia situación necesitan reducir la dependencia con respecto a sus clientes principales. Una solución obvia es buscar más clientes para los mismos servicios. El otro planteamiento es ampliar la gama de posibilidades que ofrece la empresa, de modo que pueda atender a una clientela más variada (Berger, 2005).

El subcontratista se relaciona con el mercado final indirectamente, a través de empresas que adquieren su producto para incorporarlo a productos acabados para el consumo directo del mercado de usuarios físicos o como bienes de consumo. Una dificultad, inherente a la propia subcontratación, a la que deben enfrentarse los subcontratistas es la

imposibilidad de controlar directamente la eficacia final del producto, que depende de lo bien que lo haga el contratista. Por ello, independientemente del nivel tecnológico del subcontratista y de las posibilidades de innovar permanentemente en el ámbito del producto y/o proceso, su actividad viene determinada por el grado de competitividad de la empresa que comercializa el producto final. La saturación del mercado, la insuficiencia de pedidos o la falta de acciones comerciales de los contratistas para enfrentarse a la competencia repercuten de forma directa en la empresa subcontratista.

Al recibir inspecciones periódicas de los ingenieros de calidad de la empresa contratista, los costes de coordinación del subcontratista aumentan. De igual manera, al tener que proporcionar componentes de una determinada calidad, se ve en la necesidad de asegurar la mercancía, por lo que aumentan sus costes indirectos.

En este contexto, los subcontratistas compiten intensamente en el proceso de diseño de componentes para conseguir ser seleccionados como suministradores exclusivos; obviamente, durante ese tiempo tienen comprometidos recursos y personal, con los costes que esto acarrea. Al final, sólo uno será seleccionado y obtendrá el acuerdo a largo plazo. El contratista tiene acceso para inspeccionar con detalle las operaciones del subcontratista y, si las juzga deficientes, puede romper el contrato, incluso después de haber asimilado el *know how* del subcontratista (Burt, 1989). Existe, por tanto, el riesgo de apropiación indebida de tecnología.

Las relaciones existen mientras haya beneficios mutuos: si no los hay, se rompen. Un subcontratista incapaz de ofrecer precios y calidades similares a las que ofrecen sus competidores acabará por ser abandonado si no rectifica a tiempo. Así, pues, en este tipo de relaciones funcionan ciertos mecanismos de mercado, aunque retardados (Dore y Taia, 1990).

Un subcontratista que dependa excesivamente de un único contratista, asume un gran riesgo ante una eventual crisis de éste. De ahí que los subcontratistas con mayor diversificación de productos y/o clientes hayan resistido mejor los embates de la crisis. Por ejemplo, ante la caída de la demanda, las empresas contratistas interiorizan las fases de producción que tenían subcontratadas, lo que generalmente suelen hacer por la presión de los sindicatos, para evitar despidos de personal. Por ello, lo ideal es que un subcontratista pueda vender sus productos a más de una empresa.

De hecho, los riesgos del subcontratista aumentan a medida que éste asume tres tipos de «activos específicos», que crean imperfecciones de mercado: (1) la especificidad del lugar, donde los proveedores tienen situado un costoso activo fijo en estrecha proximidad al comprador, con lo que se minimizan los costes de transporte y mantenimiento de existencias de un solo proveedor; (2) la especificidad técnica, donde una o ambas partes han de invertir en equipo que puede ser utilizado solamente por las partes conjuntamente y que tiene escaso valor para otros usos y (3) la especificidad del capital humano, donde los empleados deben desarrollar con profundidad destrezas que son específicas de una relación particular de comprador o cliente (Stuckey y Whyte, 1993). Las actividades específicas pierden casi todo su valor cuando se utilizan en un uso diferente al actual.

3.5.2. Subcontratación avanzada (*comakership*)

El enfoque convencional de subcontratación, de carácter abiertamente competitivo y de confrontación con los proveedores o subcontratistas, tradicionalmente característico de las empresas occidentales, contrasta con otro modelo de relaciones industriales, muy arraigado en la empresa japonesa, bajo el que los proveedores se consideran socios o colaboradores de la empresa en la tarea de mejorar sus ventajas competitivas. En este caso, las relaciones son de cooperación y se establecen sobre unas bases de confianza y estabilidad a largo plazo. Este tipo de relaciones, con origen en los sistemas de producción *just in time*, reciben la denominación de subcontratación avanzada o cooperativa (*comakership*).

En la subcontratación avanzada se presta considerable atención a la selección de las empresas con las que se colabora y al establecimiento de los acuerdos básicos con ellas. Por ejemplo, para seleccionar los proveedores de la primera planta de montaje totalmente propiedad de Toyota en Estados Unidos, el personal de compras de Toyota dedicó varios meses a reunirse con cada uno de los proveedores posibles y más tiempo aún a reunirse con los que acabó eligiendo, visitando sus instalaciones, animándoles a visitar las de Toyota, enseñándoles su sistema de producción y creando unas expectativas comunes (Roberts, 2004). La figura 6 recoge las diferencias existentes en las relaciones de una empresa con sus proveedores, según el concepto de competencia (enfoque convencional) y de cooperación (subcontratación avanzada).

A continuación, se analizan las tendencias actuales en la subcontratación avanzada o cooperativa: 1) intensificación de las relaciones a largo plazo con los proveedores, 2) reducción del número de subcontratistas o proveedores directos, 3) colaboración en el diseño y la mejora de la calidad de los componentes, 4) recepción de las mercancías de forma frecuente y en pequeños lotes y 5) gestión del transporte por parte del contratista.

Relaciones intensas a largo plazo con los proveedores. En lugar de lidiar con un gran número de proveedores negociando contratos a corto plazo (aproximadamente 2,3 años era la duración promedio de los proveedores del sector automovilístico en Estados Unidos en los 90), las alianzas estratégicas con proveedores se basan en un número menor de proveedores con contratos a largo plazo (la duración promedio de los contratos con proveedores del sector automovilístico japonés en los 90 era de 8 años) (Dyer, 1997). Esto ayuda a que los proveedores estén dispuestos a hacer inversiones específicas. Los altos niveles de cooperación requieren intercambios de información particularmente intensos, frecuentes y multilaterales, que, a su vez, constituye la base de una acción colectiva. En este sentido, casi todas las relaciones entre el proveedor y el contratista se desarrollan dentro del contexto de un «contrato básico», que recoge el compromiso adquirido por ambas partes de trabajar juntos a largo plazo y en el que se establecen las reglas para determinar los precios, asegurar la calidad y garantizar el suministro de los materiales contratados.

En este sentido, los contratos con proveedores son breves y muy sencillos: se establece que las partes se comprometen esencialmente a trabajar en colaboración para resolver los problemas conforme surgieran (Roberts, 2004).

En consecuencia, el sistema de fijación de precios es completamente distinto al que predomina bajo el enfoque convencional de subcontratación. La empresa principal fija un precio tentativo para el producto final y, posteriormente, analiza, junto con los proveedores, la forma de fabricar ese producto a ese precio, de tal forma que ambos

obtengan un beneficio razonable. Igualmente, se anima a los proveedores a conseguir mejoras en el componente cambiando el diseño o aumentando la productividad con objeto de potenciar la competitividad del producto final. Ahora bien, contratista y subcontratista comparten los beneficios derivados de sus actividades conjuntas, ya que el proveedor retiene una parte de los ahorros de costes conseguidos. Esta medida constituye un importante incentivo para que el proveedor realice mejoras rápidas y continuadas en sus procesos de producción. También se anima a los diferentes proveedores para que colaboren entre ellos para mejorar el proceso de diseño de un componente.

Característica	Relación competitiva (occidental)	Relación cooperativa (just in time)	Consecuencia de la relación cooperativa
Evaluación del proveedor	Precio. Se acepta 2 por ciento defectuosos	Énfasis en la calidad del producto, plazo de entrega y precio. No se aceptan porcentajes de defectos	Los proveedores ponen más énfasis en la calidad del producto
Selección del proveedor	Dependencia de múltiples fuentes de suministro para un componente dado	Fuente única de suministros para un componente dado en áreas geográficas próximas con contratos a largo plazo	Frecuentes visitas a la fábrica del proveedor por personal técnico para ayudarle en la mejora de la calidad
Especificación del producto	Especificaciones detalladas y rígidas. El proveedor no tiene libertad para hacer cambios	Se comentan a grandes rasgos las especificaciones finales del producto. Se anima al proveedor a ser innovador	Los proveedores tienen más discrecionalidad en métodos de diseño y fabricación del producto
Negociación y proceso de oferta	Precio más bajo posible. Contratos a corto plazo	Alcanzar calidad del producto. Contratos a largo plazo. Reducir el número de proveedores. Hacer análisis del valor para reducir precios. Precio justo	Los proveedores se comprometen a reducir costes y aumentar calidad
Dimensión del lote de compra	Compra en grandes lotes con pocas entregas	Compra en pequeños lotes con entregas frecuentes	Detección rápida y corrección de defectos. Reducción de <i>stocks</i>
Inspección de recepción	Responsable comprador	Responsable proveedor. Se les otorga un certificado de calidad a los proveedores fiables. Objetivo: eliminar mala calidad	La calidad en la fuente es más efectiva y menos costosa
Transporte	Responsabilidad del vendedor. Localización proveedor lejana	Responsabilidad del comprador. Localización proveedor próxima. Parques de proveedores	Posibles economías de escala
Papeleo	Mucho tiempo en negociación y papeleo formalizado. Cambios en fecha y cantidad requieren nuevas órdenes de compra	Menos formal. Plazos de entrega y cantidad pueden ser acordados por teléfono	Más tiempo libre para dedicarse a los objetivos básicos: calidad, tiempo de entrega

Figura 6: Relaciones cooperativas y competitivas con los proveedores (Schonberger y Ansari, 1984; Lele y Ansari, 1985)

La colaboración a largo plazo beneficia a ambas partes. Por un lado, para cumplir los requerimientos de la empresa principal (en términos de calidad y plazos de entrega) el

proveedor necesita realizar importantes inversiones en la ampliación o en la mejora de sus instalaciones y equipos, el ajuste de sus procesos productivos y la formación de los trabajadores. Inversiones que son únicas para Toyota, por lo tanto de carácter específico. En consecuencia, al proveedor le interesan contratos a largo plazo con el fin de protegerse frente a posibles comportamientos oportunistas de la empresa contratista, orientados a aprovecharse de las inversiones específicas que tuvo que realizar. Además, como resulta evidente, los contratos a largo plazo le permiten asegurarse un determinado volumen de producción y ventas. También le permite planificar mejor sus esfuerzos futuros y desarrollar las habilidades para lograr satisfacer mejor las necesidades de la empresa cliente.

LECTURA 10: FAGOR FIRMA CON HONDA UN ACUERDO PARA SUMINISTRARLE COMPONENTES

El grupo cooperativo vasco Fagor, a través de su recién creada división de componentes para automoción, ha firmado un acuerdo con la multinacional japonesa Honda para el suministro en exclusiva durante un período de siete años de discos y tambores de frenos, colectores y portamanguetas, por valor de 96,16 millones de euros.

Los equipos, según declaró el Director General del Grupo, Javier Mongelos, se destinarán al primer coche fabricado íntegramente por Honda en Europa, en su nueva planta de Inglaterra.

La fabricación se iniciará en octubre de 1992 y para acometerla habrán de invertir Fagor y Honda más de 9 millones de euros en la planta de la sociedad del grupo Fagor Ederlan. El desarrollo de las piezas se llevará a cabo por parte de Fagor Ederlan en colaboración con empresas japonesas del sector.

Fuente: Chamizo, J. (1991): *La Gaceta de los Negocios*, 30 de mayo.

Por otro lado, estos contratos a largo plazo favorecen igualmente a la empresa contratista, ya que, en la medida en que sea un cliente importante, al proveedor le interesará satisfacer de forma prioritaria sus necesidades. Así, es más probable que cumpla sus promesas de entrega y sus requerimientos de calidad, con frecuencia a costa de los contratos a corto plazo de otras empresas.

En ocasiones, y con el fin de intensificar la colaboración y afianzar las relaciones establecidas, el contratista asume una participación o intercambia acciones con sus proveedores. Incluso pueden llegar a intercambiar personal directivo y trabajadores. Estas prácticas hacen que, a menudo, sea difícil distinguir los límites de las empresas contratistas, que, unidas a sus subcontratistas, conforman unos sistemas organizativos complejos. Por ejemplo, Toyota posee el 20 por ciento de Nippondenso, que fabrica componentes electrónicos y ordenadores para motores; el 14 por ciento de Toyoda Gosei, que fabrica asientos y sistemas de instalación eléctrica; el 12 por ciento de Aishin Seiki, que fabrica partes metálicas de los motores y el 19 por ciento de Koito, que fabrica elementos de tapicería y plásticos. Estas empresas, a su vez, tienen sustanciales lotes de acciones cada una de las otras. Además, Toyota actúa a menudo como banquero de su grupo de proveedores, concediendo préstamos para financiar la maquinaria necesaria para un producto nuevo (Womack *et al.*, 1990).

Por otra parte, a Toyota le preocupa su reputación lo suficiente como para no aprovecharse de los proveedores. Es más, anima a sus proveedores a construir una asociación formal.

Reducido número de subcontratistas o proveedores con los que el contratista negocia directamente. En este sentido, y teniendo en cuenta que los fabricantes japoneses han sido los primeros y principales exponentes de la subcontratación avanzada, se observaba que el número de subcontratistas en Japón era mucho menor que en Estados Unidos en los años ochenta. Tal como se recoge en la figura 7, General Motors, por ejemplo, mantenía 12.500 suministradores (85 por fábrica), mientras que Honda únicamente tenía 140 (aproximadamente 23 por fábrica). Hay dos formas de reducir el número de subcontratistas, que también se pueden complementar: 1) mantener un único proveedor por componente y 2) incrementar la complejidad de la actividad subcontratada.

Fabricantes	Suministradores directos	Fábricas	Suministradores directos por fábrica
	12.500	147	85
General Motors			
<i>Ford</i>	7.800	67	116
<i>Chrysler</i>	4.000	36	111
	250	11	23
Toyota			
<i>Nissan</i>	170	9	19
<i>Honda</i>	140	6	23

Figura 7: Suministradores directos de fabricantes de coches (Ballon, 1989)

Al tener un único subcontratista por componente, el comprador consigue mejores precios al activar las economías de escala del proveedor (le compra todo a él lo que antes compraba a varios), mejora la calidad de las entregas (fuentes distintas provocan entregas de diferente calidad, ya que cada fábrica tiene su propia variabilidad en el proceso de producción), reduce los costes de gestión y disminuye los riesgos de divulgación de información confidencial. Al mismo tiempo, asume el riesgo de los percances que este pueda tener (huelgas y desastres naturales, entre otros), lo que provocará la interrupción del suministro. Ahora bien, el mayor riesgo es que el proveedor acabe controlando la cadena de valor de la industria. Algunos de estos riesgos se pueden mitigar estableciendo relaciones cooperativas con los subcontratistas. Esto le ocurrió a Toyota, cuando en 1997 se incendió la fábrica de Aisin Seiki Co., un suministrador único de la válvula que regulaba el líquido del freno. Al faltar esta pieza – las fábricas de Toyota sólo tenían existencias para cuatro horas de trabajo –, Toyota tuvo que cerrar sus veinte fábricas de ensamblaje de coches en Japón, que producían en total 14.000 vehículos diarios. Pero cinco días después, las plantas reanudaron la producción, a pesar de que se calcularon más de dos semanas para que la empresa Aisin pudiera reanudar en pequeña escala su producción. Ello fue posible porque los proveedores de Toyota salieron al rescate de la empresa: en cuestión de horas conocían las principales características de la válvula y comenzaron a montar herramientas y líneas de producción improvisadas. Toyota sólo dejó de fabricar 72.000 vehículos. Depender de una sola fuente y tener unas existencias reducidas es un riesgo calculado, pero hace muy eficiente la producción, al activar las economías de escala del subcontratista².

LECTURA 11: TOYOTA CIERRA ONCE FÁBRICAS EN UN DÍA POR LAS LLUVIAS TORRENCIALES

² Reitman, V. (1997): “La estrategia de ‘tribu’ punto fuerte de Toyota”, *Cinco Días*, 12 de mayo, p. 48.

El gigante automovilístico japonés Toyota suspendió anoche su producción en once fábricas de ensamblaje de automóviles en la provincia de Aichi, Japón Central, debido a las torrenciales lluvias que causó un tifón.

Representantes de la compañía dijeron que se vieron obligados a cerrar las fábricas debido a las inundaciones que sufrieron algunas de sus filiales suministradoras de componentes, ya que el sistema empresarial mantiene almacenamientos limitados.

Fuente: EFE (1991): “Toyota cierra once fábricas en un día por las lluvias torrenciales”, *Expansión*, 21 de septiembre, p. 15.

En algunos casos, el fabricante asigna la fabricación de un componente a dos proveedores, no para obtener precios más bajos, sino para evitar que empeore la calidad o el plazo de entrega. Si un proveedor incumple, el fabricante no prescinde de él, sino que traslada al otro proveedor una cuota de su producción como penalización (Womack *et al.*, 1990). En general, un modelo determinado de vehículo tiene un único proveedor durante toda la vida del modelo (aproximadamente cuatro años) y otra empresa suministra piezas similares para otros modelos. La política de dos proveedores permite dar unos incentivos más graduales que la mera amenaza de ruptura de la relaciones. Toyota sigue de cerca los esfuerzos de sus proveedores para reducir costes, mejorar la calidad, proponer ideas y mejorar la colaboración. Los proveedores son calificados en función de esta información y cuando se modifica el diseño de los modelos, los proveedores mejor calificados reciben más trabajo (Roberts, 2004). La política de dos proveedores también tiene sus costes. Hay que gestionar dos relaciones en lugar de una sola, y eso lleva tiempo.

Por otro lado, tradicionalmente las fábricas occidentales subcontratan piezas simples que ellas mismas ensamblan en componentes más complejos, que previamente han diseñado. Mientras, las empresas japonesas subcontratan componentes complejos. Por ejemplo, Nissan contaba con un proveedor de asientos para su modelo Infiniti Q45, mientras que General Motors tenía, en muchos casos, 25 proveedores, que suministraban las 25 piezas necesarias al departamento de fabricación de asientos de sus plantas de ensamblaje (Womack *et al.*, 1990). En realidad, los fabricantes japoneses adoptan una estructura piramidal (o subcontratación en cascada), que consiste en que las empresas mantengan un único proveedor de primera fila para cada componente o familia de componentes, el cual negocia con proveedores de segunda fila, y éstos, a su vez, pueden implicar a empresas auxiliares de tercer o incluso de cuarto nivel en la pirámide de suministros. Por su parte, los fabricantes occidentales, al interiorizar el diseño y el ensamblaje del componente, negocian directamente con los suministradores de partes. Es decir, negocian con el equivalente a los subcontratistas de segunda fila de los fabricantes japoneses. Como ejemplo ilustrativo, en la figura 8 se recoge el número de subcontratistas de un fabricante japonés de automóviles.

Conceptos	Subcontratista Primario	Subcontratista Secundario	Subcontratista Terciario
Porcentaje de PYMEs	20,5%	88,5%	97,5%
Partes del motor	25	912	4.960
Partes eléctricas	1	34	352
Partes del sistema de conducción, transmisión y dirección	31	609	7.354
Partes de suspensión y frenos	18	792	6.204

Instrumentos de medida	18	926	5.936
Partes del chasis	3	27	85
Partes de la carrocería	41	1.213	8.221
Otros (empresas que subcontratan más de una actividad)	31	924	5.591
Número de subcontratistas	168	5.437	38.703

Figura 8: Número de subcontratistas de determinado fabricante japonés de automóviles (Ballon, 1989)

De esta forma, la empresa principal sólo negocia directamente con un número muy reducido de subcontratistas de primera fila. La tendencia actual es subcontratar componentes más complejos, también denominados «subconjuntos» o «bloques» ensamblados por los proveedores de primera línea a partir de componentes más sencillos suministrados a éstos por los proveedores de segunda y tercera fila. Siguiendo este procedimiento, Xerox logró disminuir en unos pocos años su lista de subcontratistas de 5.000 a aproximadamente 400 (Burt, 1989).

LECTURA 12: LAS MARCAS SE LIMITARÁN A ENSAMBLAR GRANDES BLOQUES, COMO SI FUERA UN PUZZLE

El coche de 30 piezas va a revolucionar el mercado del automóvil. Ford y SEAT ya han comunicado a sus proveedores que, para los nuevos modelos, no comprarán las seis mil piezas que necesita cada coche, sino 30 grandes bloques que formarán los vehículos. Esta política ha provocado la alarma entre las 400 empresas españolas de componentes.

Para el presidente de la patronal española de componentes Sernauto, Antonio Escudero, este cambio de política obligará a las empresas a negociar alianzas y acuerdos de colaboración que permitan ofrecer a las marcas los 25 o 30 equipos que integrarán los coches a partir de ahora.

Hoy las 400 empresas de equipos para el automóvil que existen en España son suministradores directos. Esta cifra se reducirá a menos de la cuarta parte. Las que no seleccionen las marcas deberán suministrar a las primeras.

Esto supondrá el traslado de una parte de la actividad productiva de las empresas de componentes a sus suministradores, que, a la vez, deberán controlar la calidad de los productos con los que fabrican sus equipos.

El nuevo Ford Escort, el Renault Laguna, el Peugeot 306 y el Smart (empresa conjunta de Mercedes y Swatch) ya han comenzado a aplicar estos métodos de montaje. Ford tiene la intención de reducir en un 90 por ciento su cifra de suministradores a largo plazo. Renault ha reducido a la mitad sus proveedores en dos años, hasta 230. Para la compañía, esta política permite una mayor especialización «porque cada uno hará mejor lo que mejor sabe hacer».

Fuente: Expansión (1995): «El nuevo ‘coche de 30 piezas’ enfrenta a fabricantes y suministradores», *Expansión*, 10 de febrero, p. 2.

Colaboración en el diseño y en la mejora de la calidad de los componentes. En las relaciones industriales occidentales es habitual que el departamento de ingeniería del contratista, al desarrollar el diseño del producto final, defina con exactitud las especificaciones necesarias y establezca las tolerancias admisibles para todas las características, tanto del producto final como de cada uno de sus componentes o piezas a comprar. Sin embargo, dentro del marco de unas relaciones de cooperación con los proveedores, el contratista se preocupa más por las características de funcionamiento del subcontratista que por una definición estricta de las especificaciones de diseño del componente.

El contratista únicamente establece las normas básicas que ha de cumplir el componente a fabricar por el proveedor, sin analizar los detalles técnicos. Dado que el subcontratista es el experto en la fabricación de los componentes, parece lógico confiar en sus conocimientos a la hora de configurar los diseños, favoreciendo, así, el logro de elevada calidad. De este modo, el subcontratista tiene más libertad, asumiendo mayores competencias en el diseño y la fabricación del componente, a la par que libera al contratista para realizar otras tareas de desarrollo. En consecuencia, implicar a los subcontratistas en el diseño de los componentes que suministran, dándoles mayor autonomía, es decir, menos especificaciones para el desarrollo y elaboración de los mismos, favorece la obtención de componentes tecnológicamente más avanzados y de mayor calidad. Por ejemplo, en la empresa Ford los equipos interfuncionales de desarrollo del producto, integrados por personal de diferentes áreas, invitaban a subcontratistas cualificados a competir en el diseño de los componentes, presentando una propuesta de diseño junto con un presupuesto para distintos volúmenes de producción. Posteriormente, se valoraban sus ofertas y el subcontratista seleccionado para cada componente se convertía en prácticamente la única fuente de suministro durante toda la vida del producto (Burt, 1989). En unas relaciones cooperativas es normal que la empresa cliente invite al subcontratista seleccionado a participar directamente en el proceso de desarrollo del nuevo producto formando parte del equipo de desarrollo, lo que conlleva un intercambio de ayuda técnica. Esta participación temprana de los proveedores facilita la detección de errores en las especificaciones o exigencias técnicas no realistas sobre componentes y solucionarlas antes de que el proceso de desarrollo haya ido demasiado lejos.

Al compartir el desarrollo de nuevos productos con los proveedores, la empresa puede centrar sus esfuerzos en aquellas tareas que pueden obtener ventajas de sus competencias nucleares y dejar a los proveedores que exploten también sus propias competencias y desarrollen aquellas tareas en las que tengan más experiencia (Eisenhardt y Tabrizi, 1995). La colaboración de los proveedores facilita, asimismo, el aprendizaje mediante la interacción, lo que, a su vez, favorece la creatividad y la transferencia de conocimiento tácito.

Adicionalmente, la empresa, al implicar al proveedor, tiene la oportunidad de influir en la dirección del desarrollo tecnológico del proveedor, consiguiendo, así, alinear los esfuerzos del mismo con sus necesidades. Igualmente los proveedores pueden aportar ideas y perspectivas alternativas para mejorar el producto o para mejorar la eficiencia del proceso, además de ayudar a identificar más temprano futuros problemas, cuando son más fáciles de solucionar, reduciendo los esfuerzos de desarrollo, tanto en tiempo como en coste.

Por otra parte, se ha estimado que incluso más del 50 por ciento de los problemas de calidad de una empresa son causados por defectos en los materiales o en los componentes suministrados por los proveedores. En este sentido, uno de los objetivos prioritarios de las tendencias actuales en relación con la subcontratación avanzada es el logro de altos niveles de calidad en los componentes adquiridos. Con este fin, se ponen en práctica una serie de medidas basadas en la colaboración entre la empresa principal y los proveedores, tales como proporcionarles asesoría técnica, la realización de visitas y auditorías periódicas a los proveedores y certificar u homologar la calidad de los mismos. En consecuencia, la subcontratación se convierte en un canal de difusión de la información técnica que generan contratistas y subcontratistas.

Es frecuente que el contratista realice visitas *in situ* (de carácter obligatorio) a los subcontratistas, con el fin de valorar sus capacidades productivas y comprobar si la calidad se ha convertido realmente en parte de la cultura empresarial. Generalmente la empresa cliente envía a las instalaciones del proveedor un equipo interfuncional – formado por personal de operaciones, compras, ingeniería, sistemas de información y contabilidad–, que realiza una evaluación profunda de la capacidad del proveedor para satisfacer los objetivos de coste, calidad, plazo de entrega y flexibilidad de su producción. Mediante estas visitas la empresa contratista examina minuciosamente todos los detalles relacionados con la producción de los materiales, componentes o servicios subcontratados, completando estas observaciones con la revisión de los documentos disponibles en la empresa. Estas visitas se prolongan mientras dura la relación entre ambas empresas. Por ejemplo, a finales de los años ochenta, durante el período de prueba de los subcontratistas, Polaroid inspeccionaba los componentes o materiales recibidos para asegurarse de que habían sido fabricados conforme a las especificaciones requeridas. Sin embargo, posteriormente, controlaba los sistemas de producción y calidad, visitando periódicamente las instalaciones del subcontratista. De igual forma, realizaba auditorías informatizadas de los datos del control estadístico del proceso (Burt, 1989).

Con todas estas medidas, la empresa contratista no necesita incurrir en la inspección de cada pedido (figura 9). En consecuencia, se elimina la inspección en recepción, excepto para piezas nuevas o nuevos proveedores, y se eliminan, asimismo, algunos costes indirectos, como los relacionados con la manipulación y el almacenamiento que acontecen cuando se coloca el material en una zona de recepción, zona de retención o almacén para después ser trasladado a la fábrica. Por otra parte, una interacción tan profunda y frecuente permite a las empresas compartir mejor el conocimiento tácito que forma parte del componente.

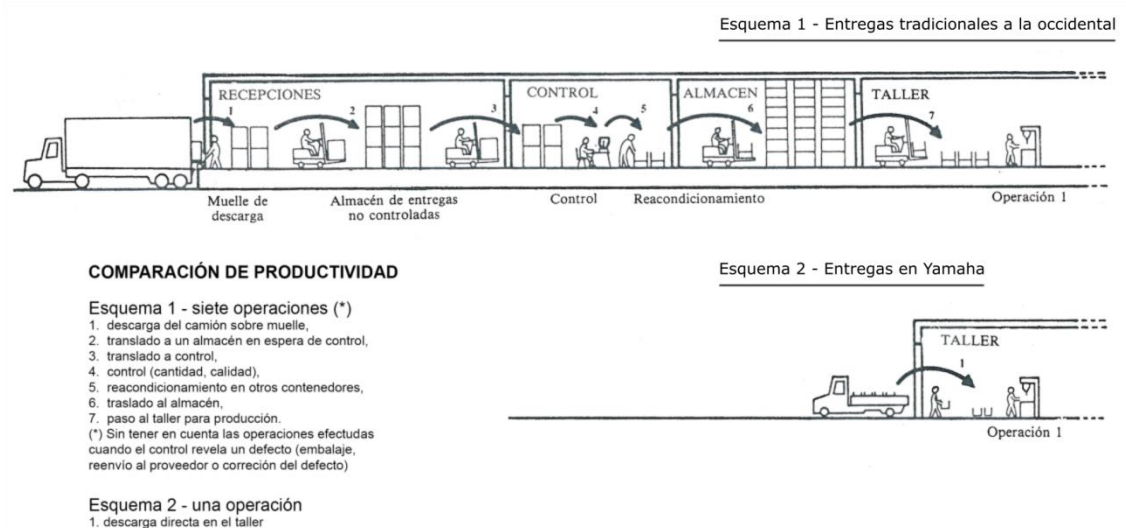


Figura 9: Sistema de entrega tradicional versus cooperativo (Beranger, 1988)

La colaboración proveedor cliente conlleva a menudo la armonización de dos estilos diferentes de dirección, lo que representa coste y tiempo. También existe una resistencia lógica a compartir información, ya que se teme una divulgación a la otra parte de

conocimiento tácito en relación con diferentes áreas del negocio que no forman parte del acuerdo y que la información compartida pueda ser revelada a los competidores. Por otra parte, las propuestas de los proveedores no son siempre aceptadas por el cliente debido al síndrome «No Inventado Aquí».

Entrega de suministros frecuente y en pequeños lotes en función de las necesidades de producción de la empresa cliente. De esta manera, el contratista consigue operar sin apenas existencias de materiales, piezas y componentes. La relación de colaboración a largo plazo se traduce en que la empresa pueda disponer en el momento justo de las piezas y componentes en la cantidad necesaria (no más) para incorporar en su proceso de producción. El proveedor se convierte, así, en una parte integrante de la empresa y en el primer eslabón del proceso necesario para conseguir un nivel mínimo de existencias.

La necesidad de realizar un mayor número de pedidos hace imprescindible reducir el trabajo administrativo que se origina con cada pedido. Con este fin se realizan pedidos formales, muy especificados y para largos períodos de tiempo, pero programando envíos diarios o semanales.

Además, esta seguridad de pedidos regulares reduce la complejidad y los costes de compras, por lo que la gestión de órdenes de pedido se simplifica. Al estar pactada la cantidad global a suministrar, cada pedido concreto no requiere formalización burocrática alguna, siendo factible realizarlo vía telefónica, por Internet o cualquier otro medio. Si tampoco se permiten variaciones en la cantidad recibida respecto a la esperada, el recuento de los materiales entrantes no se hace necesario y, a su vez, viene facilitado por la utilización de pequeños contenedores cargados con la cantidad exacta.

Las entregas frecuentes de pequeños lotes permiten detectar rápidamente posibles defectos de calidad, ya que la empresa principal descubrirá inmediatamente las piezas defectuosas, comunicando la incidencia al proveedor para que éste ponga en práctica las medidas correctoras oportunas, evitándose, así, la fabricación de grandes lotes de productos defectuosos.

Dado que las entregas frecuentes y en pequeños lotes originan mayores costes de transporte, se suelen articular una serie de medidas tendentes a evitar que estos costes se disparen. Una forma de minorar los costes de transporte es reducir la distancia entre las fábricas del comprador y del proveedor. El mantenimiento de unas relaciones estables a largo plazo con un número limitado de suministradores favorece que éstos localicen sus fábricas cerca del contratista. Así, surgen los denominados «parques de proveedores». La proximidad, además de reducir los costes de transporte, facilita la coordinación entre el contratista y subcontratista para la mejora del diseño y el control de calidad de los componentes, pudiendo resolverse con mayor rapidez los problemas que vayan surgiendo.

En la actualidad algunas empresas mantienen unas relaciones tan estrechas con sus proveedores, que los incluyen en sus cadenas de producción. Así ocurre en el sector del automóvil, donde algunos proveedores montan subconjuntos del automóvil directamente en la cadena de montaje de los clientes.

Gestión del transporte de los componentes a cargo del contratista. Bajo el sistema de subcontratación avanzada, la gestión del transporte reúne, asimismo, características peculiares. La empresa compradora suele ser la que asume la gestión del transporte de

los suministros adquiridos, con la finalidad de aumentar la probabilidad de que se cumplan las fechas de entrega y lograr una mayor eficiencia en el transporte.

Por un lado, con el fin de evitar excesivos costes de transporte derivados de las entregas frecuentes y en pequeñas cantidades, lo que provoca que los camiones (o medios de transporte utilizados) circulen medio vacíos, puede resultar adecuada la elección de un solo transportista responsable de los envíos que se realizan desde una zona determinada. Así, es necesario efectuar las entregas por camiones completos y, en consecuencia, se establecen rutas de transporte, donde un mismo vehículo recoge los suministros de diferentes subcontratistas próximos entre sí (figura 10). Esto significa que se establece un sistema eslabonado de entregas, en contraposición al tradicional sistema de transporte radial bajo el cual cada subcontratista envía por medios diferentes sus propias entregas a la fábrica del contratista. En este sentido, cabe destacar la experiencia de la fábrica que Suzuki Motor España tiene en Gijón (Asturias) para la fabricación de motocicletas. En 1993, por un lado, para los proveedores de Gijón y cercanías existía un «autobús» que recogía los suministros diariamente. Por otro lado, en Barcelona existía un almacén de componentes de diversos proveedores de Cataluña, desde el cual se suministraba a la fábrica de Suzuki dos veces por semana (Avella, 1993).

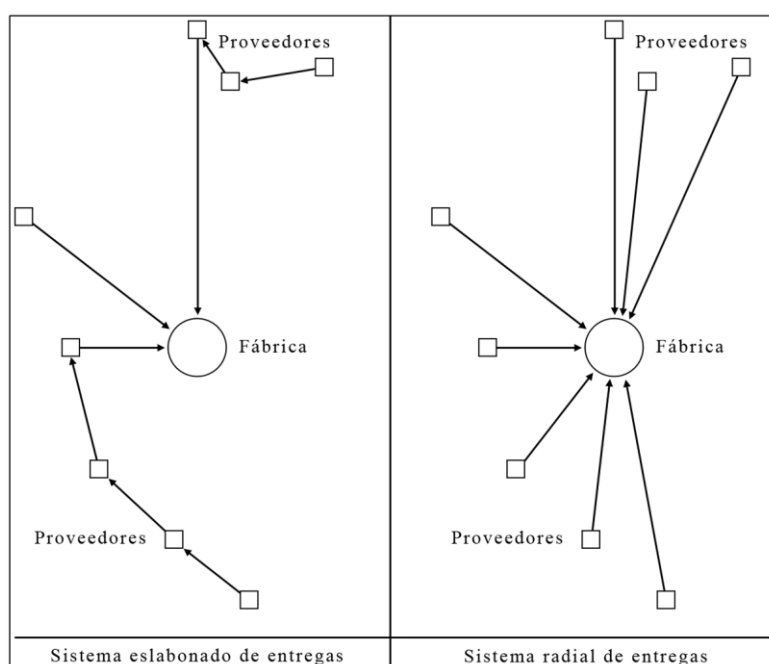


Figura 10: Sistemas de transporte radial versus escalonado

Ahora bien, a medida que más empresas se acogen a este enfoque, los camiones y los vagones han comenzado a funcionar como almacenes para muchos fabricantes. Llamados «inventarios renovables», los camiones se han convertido en el lugar escogido para las existencias *just in time*. Para las empresas del transporte esto significa nuevas oportunidades de negocio. No obstante, se encuentran sometidas a una creciente presión para que entreguen los componentes dentro de plazos muy reducidos, incluso, en algunos casos, en intervalos de menos de diez minutos. Con esta actuación los fabricantes reducen espacio y disminuyen inversiones, pero asumen riesgos

importantes: por ejemplo, la avería de un camión en ruta impide la llegada *just in time* del componente a la fábrica y ésta puede quedar paralizada por falta de suministros.

4. RED DE EMPRESAS

La red no es una mera agregación de empresas, sino un sistema integrado, con interdependencias funcionales y una identidad característica. Su existencia es independiente de las conexiones informatizadas entre empresas. El principio de la red es la autoorganización, que significa que una empresa independiente puede unirse espontáneamente a otras empresas. Para autoorganizarse debe poseer tres características: autonomía, co-desarrollo y complementariedad. La autonomía significa que las empresas tienen independencia para tomar decisiones, lo que confiere cierta libertad para entrar y salir de la red. El co-desarrollo es la búsqueda del crecimiento a través de un sistema coordinado de relaciones de intercambio entre los miembros de la red, por lo que debe funcionar como un todo. La complementariedad significa que las empresas sean diferentes y complementarias entre sí para desarrollar una sinergia fundada en los conocimientos de cada miembro y que complete o acelere su aprendizaje en campos comunes o complementarios.

La red admite una gran variedad de formas, que se pueden delimitar a partir de la intensidad alcanzada en cada una de las siguientes dimensiones (Mattsson, 1987):

- *Estructuración.* Una red muy estructurada implica una nítida división del trabajo entre las empresas que la conforman. La división es una consecuencia de la especialización funcional o de las asimetrías de las empresas.
- *Homogeneidad.* Una red es homogénea si sus miembros aportan recursos en una cuantía similar.
- *Jerarquía.* Una red jerárquica se caracteriza por el dominio de una empresa sobre las demás. En la época actual, la influencia de una empresa dentro de la red depende en gran medida de la importancia relativa y de la singularidad que posea ésta en comparación con los otros socios. Esta importancia puede cambiar con el paso del tiempo y provocar realineamientos del poder dentro de la red.
- *Exclusividad.* Una red es exclusiva si sus miembros no participan (de forma individual) en otras redes o alianzas entre empresas.

La red puede ser de dos tipos, según exista o no una empresa focal (dominante). La red formada por una empresa dominante se caracteriza por la existencia de una empresa que mantiene relaciones cuasi jerárquicas con otras empresas, generalmente de menor dimensión (el ejemplo típico son las relaciones cooperativas con los proveedores y subcontratistas). No obstante, la empresa central no tiene un poder absoluto dentro de la red, ya que sus socios poseen unas capacidades o tecnologías no disponibles por la empresa principal. La ruptura de estas relaciones representaría un serio inconveniente para la empresa focal, ya que le resultaría difícil encontrar en un corto plazo de tiempo nuevos socios.

Las redes donde no existe una empresa focal (los miembros tienen similar dimensión) se pueden denominar constelaciones. En algunos casos la supervivencia de la empresa está supeditada a la continuidad de la constelación, como ocurre con pequeñas empresas muy especializadas, donde cada una realiza una parte del producto final. Este caso es muy corriente en Italia –distrito italiano–. En el centro de cada constelación se

encuentra un mediador principal independiente, o *impannatore*, que dirige las relaciones entre las distintas empresas. Tiene la doble función: a) de coordinación y de resolución de problemas y b) de transmisión de la información desde un lugar de la cadena de valor a cualquier otro donde pueda ser útil. Por ejemplo, en el sector textil italiano, los mediadores intervienen en todos los aspectos del negocio: adquisición de materias primas, diseño de los tejidos, contratación de la producción, transporte y venta. Examinan los muestrarios de los tejedores para la siguiente temporada y, si piensan que se venderán, los llevan a los clientes de todo el mundo. Si el mercado plantea objeciones al precio de los tejidos, el *impannatore* puede ayudar al tejedor a encontrar la forma de recortar los costes. También negocia con el proveedor de materia prima y con los encargados del transporte. Pueden asegurar que las recompensas se compartirán adecuadamente, influyendo en los precios y canalizando el trabajo solamente hacia los miembros que cooperen. Pueden, por ejemplo, denegar trabajo a una empresa de la constelación que esté tratando de expulsar del mercado a otros competidores, que tendrían éxito de no ser por los precios predatorios del primero (Johnston y Lawrence, 1988).

Las redes industriales evolucionan cada vez más a través de las fronteras nacionales, por lo que se les denomina redes transfronterizas, y revisten una importancia creciente en la época actual. Las redes transfronterizas suelen crearse de manera espontánea, en gran medida sobre la base de la información de que disponen las empresas integrantes. Es la coordinación del proceso en la red la que fija gradualmente el contexto mundial de la nueva industria. Desde el punto de vista de los aspectos tecnológicos, el nuevo contexto global sugiere que el sistema triunfador se decidirá mediante la combinación del concepto de un producto comercializable y el subsiguiente proceso de fabricación y distribución.

La red de empresas no deja de ser un conjunto de alianzas estratégicas, por lo que las ventajas y riesgos de aquellas se aplican a la red en su conjunto. Por otra parte, estas estructuras favorecen organizaciones planas y descentralizadas que resultan más eficaces para adaptarse a los cambios del entorno.

4.1. De la integración a la red

La primitiva industria del cine es un buen ejemplo de empresa integrada. Se apoyaba en los principios de fabricación fordista que durante los años veinte estaba en boga en gran número de industrias. Las películas que se llamaban de “fórmula” se producían al modo de los automóviles que salían de una línea de montaje. A principio de los años treinta, un número reducido de estudios gigantescos controlaban la industria cinematográfica, desde las instalaciones para rodar los interiores hasta las salas de exhibición; entre ellos estaban Warner Brothers, Paramount, Metro–Goldwyn–Mayer y Twentieth Century Fox. Sus organizaciones estaban estructuradas jerárquicamente y diseñadas para supervisar y regular cada uno de los aspectos del proceso de producción, desde los guiones hasta la distribución. Estos estudios tenían equipos permanentes de escritores y directores de producción que debían producir masivamente fórmulas de guiones y realizarlos e impulsarlos en el sistema de producción. El personal de producción y las estrellas de cine estaban vinculadas contractualmente durante varios años con los estudios, y se integraban en equipos que tenían la responsabilidad de hacer al menos treinta películas al año. Los estudios tenían grandes departamentos encargados de construir decorados y platós, además de llevar adelante las tareas de laboratorio,

comercialización y distribución. Un producto se movía de un departamento a otro al estilo de una cadena de montaje. La organización interna –división técnica del trabajo– en cada una de las fases del proceso de creación se iba pareciendo cada vez más a la de una auténtica producción en masa, en la cual parecían como principios guía la rutina y la parcelación de tareas (Storper, 1989).

Hacia comienzos de los cincuenta, la industria del cine se vio afectada por dos bruscos golpes externos que le forzaron a reorganizarse (Elberse, 2013). La Corte Suprema de Estados Unidos –en un destacado proceso antimonopolios– forzó a los grandes estudios para que renunciaran a sus grandes cadenas de salas de exhibición. Al no poder seguir ejerciendo el control sobre el usuario final en la misma taquilla, las empresas cinematográficas vieron cómo se reducían sus ganancias. La aparición de la televisión produjo nuevas reducciones en los beneficios de las mismas empresas. Ahora, millones de individuos que iban al cine preferían quedarse en sus casas y divertirse sin pagar por ello.

Enfrentada a una competencia creciente por parte del nuevo medio televisivo, la industria del cine respondió cambiando su forma de hacer películas. Los dirigentes de los estudios experimentaron planteándose producir menos películas, más entretenidas y concibiendo cada una como un producto único que pudiera competir por la atención de los espectadores. Las nuevas películas se llamaron «grandes espectáculos», y más tarde *blockbusters*, y produjeron el cambio de la industria del cine de la producción masiva a la producción individualizada orientada a crear una experiencia cinematográfica cada vez que quienes van al cine entran en la sala de exhibición (Elberse, 2013).

Un nuevo sistema de producción cinematográfico surgió durante los años cincuenta. Los estudios más grandes empezaron a subcontratar personal cualificado y servicios para cada proyecto en particular. Proliferaron las compañías de producción independientes, constituidas por artesanos y artistas que previamente habían trabajado en los grandes estudios. Hoy en día, los grandes estudios que siguen activos muy raras veces producen películas por sí mismos. Por el contrario, actúan como inversores financieros, suministrando el dinero inicial a los productores independientes, quedándose con los derechos para distribuir el producto final en las salas de exhibición y, posteriormente, en la televisión y el vídeo. La producción de cada película reúne a un equipo de empresas de producción especializadas y contratistas independientes, cada una experta en un campo y con su propio personal cualificado. Conjuntamente, todas esas partes conforman una empresa de red de corta vida cuyo período vital se limita a la duración del proyecto. Guion, reparto, puesta en escena, dirección, ambientación, mezcla y edición de sonido, edición y montaje de la película, estrellas de cine, todo desarrollado por agentes independientes que trabajan asociados temporalmente con una compañía de producción independiente (Elberse, 2013).

Al acoplar las capacidades cualificadas de cierto número de empresas especializadas, los productores pueden conseguir exactamente la combinación adecuada de habilidades necesarias para convertir en un éxito cada proyecto cinematográfico en particular. Los contratistas independientes, por su parte, minimizan sus riesgos al participar en numerosos proyectos simultáneamente en los diferentes ámbitos de la industria. Por ejemplo, no resulta infrecuente que una compañía de efectos especiales trabaje a la vez en varias redes temporales, realizando actividades especializadas para una película un día determinado, para un anuncio de televisión o rodando exteriores para un

acontecimiento público. Al mismo tiempo, los costes globales de trabajo se reducen al mínimo mediante la utilización de habilidades según sea necesario o contratando servicios específicos completos (Elberse, 2013).

Hollywood ha pasado de ser una industria de enormes empresas clásicas integradas verticalmente a convertirse en el mejor ejemplo del mundo de una economía de red. A la larga toda la industria que utilice intensivamente el conocimiento terminará con el mismo modelo de empresa atomizada y reducida. Hollywood ha llegado primero.

El modelo organizativo de Hollywood lo están adoptando rápidamente un buen número de industrias punteras en el siglo XXI. Andy Grove, antiguo presidente de Intel, compara la industria del *software* con la del teatro, en la que directores, actores, músicos, escritores, técnicos y productores se agrupan durante un período corto para crear una nueva producción. Incluso cuando el número de éxitos es escaso, y éstos distantes entre sí, dice Grove, el proceso también produce grandes éxitos.