

## ALIANZAS ESTRATÉGICAS: SU EFECTO EN LA COMPETENCIA Y LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL <sup>1</sup>

Joaquín TRIGO PORTELA

Profesor Titular de Fundamentos de Análisis Económico  
Universidad de Barcelona

«Muchas de las economías que normalmente se considera que corresponden a las... fusiones, se pueden obtener por acuerdos particulares de cooperación...» (MARSHALL, A.).

Se entiende por alianzas estratégicas los acuerdos formales de colaboración entre empresas, o entre empresas y organizaciones de otra índole que reúnen cuatro características: a) Están relacionadas con su actividad productiva. b) Son tendentes a alterar el posicionamiento en el mercado o a abrir mercados. c) En ellas la autoridad y la toma de decisiones se comparten, con lo que se adoptan las resoluciones sin recurrir a métodos jerárquicos de coordinación. d) Reversibilidad.

Las alianzas estratégicas pueden tomar la forma de acuerdos de puesta en común de recursos financieros, humanos o tecnológicos, de cara a un fin preciso y con una validez predeterminada o prolongarse sin expectativa explícita de cancelación. Se pueden plasmar en la creación de organizaciones independientes, en el establecimiento de conexiones estables o, simplemente, consistir en el intercambio de servicios o personas, con tal de que entre los partícipes se instaure una relación que haga per-

<sup>1</sup> Este artículo reproduce una parte de la introducción y el capítulo 1.º de *Alianzas estratégicas: Las claves y la práctica de la cooperación entre empresas*, de TRIGO, J., y DRUDIS, A., Gestión 2000, 1999. Se agradece la amabilidad del editor al autorizar la publicación de parte de ese material. En esa obra el lector interesado puede encontrar un tratamiento extenso de las condiciones de viabilidad de las alianzas, información sobre su desarrollo y gestión. Una visión global con amplia información sobre las experiencias españolas está en *Las estrategias de cooperación como medio de internacionalización: experiencias de las empresas españolas*, de GARCÍA CANAL, E; LÓPEZ DUARTE, C.; RIALP CRIADO, J., y VALDÉS LLANEZA, A., Centre d'Economia Industrial, 1998.

meables las fronteras de la empresa, cuando menos, en lo concerniente al objetivo del acuerdo. Se excluyen de este ámbito colaboraciones puntuales en la actividad típica de las empresas, tales como pueda ser la Unión Temporal de Empresas, realizada para la ejecución de una obra, servicio o suministro, así como la agregación de medios propia de la sindicación de créditos en banca, en la medida en que se trata de una adición de esfuerzos dentro de actividades típicas de las entidades que se agrupan circunstancialmente. Se excluyen, asimismo, los acuerdos de simple cooperación comercial que se limitan a la promoción de ventas de productos y servicios preexistentes (véase YOSHINO, M. Y., y SRINIVASA RANGAN, U., 96).

La definición de alianza estratégica permite englobar diferentes vínculos bajo distintas configuraciones, con lo que la acepción dada al término alianza es amplia, e incluso, se sustituye por «acuerdos», por «cooperación» o «colaboración», si bien en ocasiones —cada vez en menor número— continúa evocando coaliciones frente a terceros que tenderían a reforzar la posición competitiva en algún ámbito, tal como se ha entendido, por ejemplo, en el análisis teórico de las alianzas entre países (véase OLSON, M., y ZECKHAUSER, R., 66).

Para la definición de estrategia se parte de la establecida por CHANDLER, A. D. (62) que la entiende como «la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas» o, en palabras de ANDREWS, K. R. (71), «es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes especiales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser». Una versión más moderna (véase PORTER, M., 91) la define como la forma de integrar las actividades de los diversos departamentos funcionales de una empresa, incluyendo marketing, producción, I + D, aprovisionamientos, finanzas y otros, de forma que constituiría una solución al problema de agencia, que aparecería por no poder la alta dirección participar o gestionar todas las decisiones y asegurar directamente la miríada de acciones y elecciones individuales que configuran la actuación de la empresa. Estas acepciones son más limitadas que la usual en la literatura de la organización industrial, en que se suele mencionar la estrategia para referirse a las decisiones tomadas teniendo en cuenta la reacción de los competidores y que pretenden afectarlas, pero también permite integrar esa dimensión. En todo caso, en el planteamiento empresarial, se trata de evitar la connotación militar (arte de ganar guerras vs. táctica, arte de ganar batallas), por cuanto la estrategia de la empresa que busca alianzas pretende conseguir sinergias y no «arrasar» al competidor al margen del funcionamiento del mercado, lo que entraría en la ilegalidad (véase BURNETT, K., 94).

El tratamiento a realizar se refiere a la toma de decisiones en un marco competitivo y orientadas a mejorar la acción de los participantes



en el marco de ese entorno. Agrupa medidas que persiguen incrementar la competitividad y modificar los mercados, tanto en el ámbito de generación de conocimiento, en su concreción precomercial, en producción, en distribución, en intercambio de licencias y servicios o en actividades relacionadas con la configuración del entorno relevante para la actuación empresarial.

Este enfoque se enmarca en el análisis de mercados basado en la perspectiva «Comportamiento-Resultados-Estructura» (véase VICKERS, J., 85), en el que hay márgenes de libertad para una orientación no determinada por el entorno (NELSON, R., 91) y donde las aspiraciones empresariales juegan un papel en la fijación de estrategias y orientaciones (HAMEL, G., y PRAHALAD, C. K., 93). Estas iniciativas, cuando tienen éxito, permiten obtener resultados muy superiores a la media, cambiando la dimensión y número de empresas, con lo que la estructura de la oferta se modifica.

Por el contrario, el enfoque que todavía sigue siendo el más usual, conocido como «Estructura-Resultados-Comportamiento», entiende que el entorno es un dato y la gerencia empresarial actúa como simple optimizadora en un marco dado de tecnología (en el que, en ocasiones, se desarrollan nuevas tecnologías o se integran las nuevas que aparecen en el mercado), regulación, preferencias de consumidores y configuración de la oferta en cuanto a número y dimensión de los competidores. Desde esta óptica, la gerencia es meramente optimizadora dadas las circunstancias en que opera y el papel del empresario, en tanto que innovador en productos o proceso, en tecnología o en la organización y gestión de recursos es inexistente. Tanto la reflexión teórica más reciente, como la experiencia práctica, aconsejan optar por el enfoque que prioriza el comportamiento, aunque en lo relativo a cooperación interempresarial los desarrollos prácticos aún suelen estar ausentes en los materiales docentes utilizados en la enseñanza de la gestión empresarial.

En el análisis de los mecanismos que configuran la Organización Industrial (concepto utilizado en la teoría económica para referirse a la formación de un mercado concreto), la colaboración entre empresas tiene una presencia que, en general, está limitada a las prácticas colusivas (véase KROUSE, C. G., 90; SEGURA, J., 93, y VIVES, X., 86), lo que se extiende incluso a buena parte de los tratados de economía de la empresa (SALAS FUMAS, V., 87). En cambio, esta opción está presente en un número creciente de artículos técnicos<sup>2</sup>, mostrando que, o bien se carece de un cuerpo de doctrina lo bastante formado como para incluirlo en publicaciones

<sup>2</sup> El propio SALAS FUMAS, V., dedicó un artículo al tema en el mismo año del libro de referencia (véase SALAS FUMAS, V., 87) y ya en 1981 (véase POLO, Y., y SALAS, V., 81), trata los aspectos de aprendizaje y difusión que son el eje central en tratamientos más recientes. Más aún, incluso ha realizado tratamientos empíricos (véanse ESPITIA, M. A.; POLO Y., y SALAS, V., 91) lo que resalta las prevenciones apuntadas en el texto respecto a la situación global del tema. GRIMA, J. D., y TENA, J. (84), en su tratado sobre estrategia empresarial hacen sólo una referencia a los «acuerdos de cooperación» identificándolos con *Joint Ventures*, p. 281. En el plano académico la atención, en

docentes, o bien se considera un tema de relevancia menor o, simplemente, las dificultades en acopiar información que fundamenta conclusiones de forma empírica aconseja postergar ese paso. Sin embargo, cuando se hacen referencias explícitas, si bien de forma breve, se señala que el desarrollo del tema merece el esfuerzo (TIROLE, V. J., 88) o se plantean sus coordenadas centrales ilustradas con casos concretos, pero sin desarrollos específicos (v. MILGROM, P., y ROBERTS J., 92).

Esta integración parcial se relaciona, por una parte, con el carácter complementario de este tipo de actuaciones, que requieren la disponibilidad de conocimientos o experiencias susceptibles de ser intercambiadas y que no suplen, por tanto, la función de afirmación propia que ha de realizar cada aliado por sí mismo (quien cuenta con medios alternativos para el objetivo perseguido por la alianza, como la adquisición de empresas o la expansión directa). Esto es, las alianzas no son una estrategia en sentido estricto, sino un mecanismo para contribuir a ella, por lo que la acepción «estratégica» aparece como calificativo (véase PORTER, M., 87, y MARITI, P., 89). Por otra parte, está condicionada por los aspectos controvertidos del tema que, por el momento, permiten pocas conclusiones inequívocas (véase HAMEL, G.; DOZ, H., y PRAHALAD, C. K., 89). La excepción, de ámbito creciente, la ofrecen en su vertiente general las obras de *management* de KANTER, R. M. (89), y BADARACCO, J. (91), las de consultores como WILLE, J. (90) y FRANK, L. (90), o profesores como URBAN, S., y VENDEMINI, S. (92), y, en aspectos concretos como sus implicaciones antitrust y otras, las aportaciones de JACQUEMIN, A.; SHAPIRO, C.; WILLIG, R. D.; KATZ, M. L.; ORDOVER, J. A., y otros, tratados más adelante.

La cooperación entre empresas tiene una larga trayectoria recogida en obras como la de OLLER, V. (68), pero las razones del interés creciente por estos acuerdos de colaboración entre empresas se han incrementado en las dos últimas décadas. Las causas explicativas pueden deslindarse, según su carácter sea objetivo, esto es, derive de situaciones de costes, de exigencias del progreso técnico o responda a la presión de la dinámica competitiva o del impulso realizado por agencias gubernamentales o internacionales (véase PORTER, M., y FULLER, M. B., 86), si bien los tres aspectos pueden aparecer combinados en grados diferentes. Entre las primeras, pueden contarse las siguientes:

- a) El grado creciente de globalización de la economía.
- b) El aumento en el coste de desarrollo de nuevos productos y la reducción de su período de vida en condiciones de rentabilidad, presionan para obtener una rápida recuperación del gasto realizado en su puesta a punto. Esto se facilita con alianzas que permitan compartir los costes y acceder a mercados más amplios.
- c) La integración de tecnologías diversas, difíciles de obtener en su totalidad y que es preferible compartir.

---

la óptica de la economía de la empresa, se muestra en trabajos como los de FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (91 y 92), y GARCÍA CANAL, E. (98).



d) En algunos casos, la magnitud relativamente reducida de un mercado que aconseja compartir el gasto de lanzamiento del producto ante las dificultades de recuperación si se realizara por separado.

e) El carácter declinante de un mercado puede hacer preferible una salida ordenada, cediendo paulatinamente la cuota que se tiene a un socio con más posibilidades de continuar en esa actividad.

f) La oportunidad de acceder a un nuevo mercado sin asumir los costes hundidos (costes fijos no recuperables si cesa la actividad *sunk costs*) de esa entrada.

g) La flexibilidad de un acuerdo de duración temporal frente a la irreversibilidad del crecimiento autónomo, las fusiones o la creación de empresas conjuntas.

Entre las causas que derivan de la dinámica competitiva puede mencionarse, el recurso a estas alternativas por parte de otras empresas que, gracias a ellas, han logrado ventajas apreciables (así, el consorcio PRADCO en que cinco fabricantes de aparatos de bombeo se aliaron tras perder un contrato, véase OUCHI, W. G., y BOLTON, M. K., 88), o el riesgo de que se realicen esos acuerdos (como Nissan y Toyota tras el acuerdo de los tres grandes fabricantes de automóviles norteamericanos para investigar un motor eléctrico, véase COY, P., 93), con lo que las ventajas serían para quien asumiera la iniciativa y facilitaría una percepción colectiva favorable a estas acciones (véase REGER, R. K., y HUFF, A. S., 93). Este último caso es el de las compañías aéreas que, mediante alianzas como el acuerdo alcanzado entre Iberia, British Airlines y American Airlines, pueden ofrecer reservas comunes, coordinar vuelos y servicios de mantenimiento y, de esta forma, ahorrar costes y mejorar la oferta a sus clientes. Esta convicción puede reforzarse por el asesoramiento y sugerencias que realizan consultores de prestigio como OHMAE, K. (89, 90), al tiempo que, por el énfasis de las autoridades económicas, quienes, en su panoplia de instrumentos de intervención microeconómica, conceden un papel a la colaboración entre empresas, por ejemplo, los acuerdos entre el Keidanren y el MITI japonés para reducción ordenada de capacidad de producción en industrias en declive o, lo que se parecería a prácticas colusivas, acuerdos de «no agresión», desescalada competitiva o acuerdos contingentes (ROIG, B., 89).

El marco institucional puede impulsar la colaboración entre empresas mediante proyectos de promoción, así en el caso del MITI en el proyecto VLSI, en algunos programas comunitarios<sup>3</sup> como el COMETT y el EUREKA

<sup>3</sup> Entre las acciones comunitarias para el impulso de la cooperación entre pequeñas y medianas empresas pueden citarse: a) BC-NET para encontrar socios. b) Difusión del uso de las Agrupaciones Europeas de Interés Económico. c) Aportación de fondos para investigaciones conjuntas como el Programa CRAFT (Actividad de colaboración para la investigación tecnológica que facilita hasta un millón de ECUS). d) Centro de Cooperación Empresarial (CCE). e) Centros Europeos de Información Empresarial (CEIE). f) Centros de Empresas e Innovación. g) Technology Innovation information (TII). h) Centro para el Desarrollo de la Industria (CDI). En cuanto a proyectos de I + D financiados por la CEE están los programas: i) COMETT. ii) BRITE. iii) BRITE/EURAM. iv) BRAP. v) Climatología. vi) Ahorro energético. vii) JOULE. viii) Medio Ambiente. ix) SPRINT. x) Colaboración científica. xi) Mate-

o en programas de colaboración subvencionados por el Ministerio de Industria y Energía en España o por el ICEX en lo relativo a consorcios de exportación. Por el contrario, las restricciones legales a la cooperación pueden ser un freno apreciable con incidencia en la competitividad del país, como resaltan DERTOUZOS, M. L.; LESTER, R. K., y SOLOW, R. M. (90), para quienes «la cooperación entre empresas con frecuencia, si no siempre, ha sido inhibida por la regulación antitrust». Las facilidades paulatinas que ofrece la regulación antitrust en los Estados Unidos actúan en el mismo sentido<sup>4</sup> y minimizan —sin eliminarla— la prevención con que los teóricos americanos encaran el tema, prevención que es compartida por las autoridades responsables de la política de competencia en la Unión Europea.

Más allá de la realidad de los acuerdos estables entre empresas y de los cambios en la regulación, la proliferación de estas figuras (matizada por PETERS, T., 91) sugiere desarrollos de la teoría económica de la empresa (PIORE, M. J., 86, y BADARACCO, J., 91) y de la organización industrial que, al considerar la permeabilidad de los límites de la empresa (véase HIRSCHORN, L., y GILMORE, T., 92), debe minimizar el papel de algunos instrumentos conceptuales como los coeficientes de concentración y la naturaleza de las ventajas competitivas, al contarse entre éstas no sólo la producción, sino la integración de los componentes del sistema empresarial formado por cada empresa con sus suministradores, distribuidores

---

riales. xii) ESPRIT. xiii) Gestión y almacenamiento de residuos radiactivos. xiiii) I + D para energías no nucleares. xv) Desastres tecnológicos. xvi) RACE. xvii) Eurotech capital. A este respecto véanse RODRÍGUEZ DE TEMBLEQUE, M. T., y MÉNDEZ, J. (89); RAUSA, A. (90); EYBEN, D., y JAMAR, J. (91), y para la dimensión jurídica de los acuerdos, véase GARCÍA VICENTE, R. (89). La CE también ha editado materiales prácticos para facilitar la cooperación como CEGOS IDET (92). Un análisis económico de la postura comunitaria en materia de colaboración empresarial en I + D en JACQUEMIN, A. (88) y en lo relativo al programa EUREKA PETERSON, J. (91). Una descripción cuantitativa de los acuerdos promovidos en ZABALA, J. M.<sup>a</sup>, 92. La Administración japonesa apoya acuerdos entre empresas en sectores en declive para permitir una reducción ordenada de la capacidad productiva permitiendo que se mantenga un alto grado de utilización en las instalaciones en activo, impulsa programas como el VLSI relacionados con la inteligencia artificial y parte de la actividad del JETRO (véase HASHIMURA, K., 90). El gobierno de los EEUU tiene su iniciativa INPACT (International Program for Commercialization of Technology), que coordina el Departamento de Comercio (véase LYONS, M. P., 91). Una comparación de estrategias públicas de impulso de la colaboración en investigación industrial en DUFORT, D. (90).

<sup>4</sup> La National Cooperative Research Act (NCRA) de 1984 adoptó dos medidas para reducir las trabas legales a la investigación cooperativa. En primer lugar, estipula que los acuerdos de investigación y desarrollo realizados conjuntamente no deben ser considerados *per se* ilegales, y que tales acuerdos deben ser juzgados en base a su razonabilidad (*reasonableness*), tomando en cuenta todos los factores relevantes que afectan a la competencia, incluyendo, pero sin limitarse a eso, sus efectos en la competencia en los mercados relevantes de I + D definidos adecuadamente. En segundo lugar, establece un procedimiento de registro para los acuerdos de realización conjunta de I + D, limitando las reclamaciones antitrust frente a los acuerdos registrados a los daños simples, intereses y costes incluyendo honorarios de abogados. Posteriormente, a fin de dar salvaguardas a la cooperación en mercados no concentrados y en los concentrados cuando se facilitan la comercialización y aprobación, el House Judiciary Committee aprobó la norma «National Cooperative Production Amendments de 1990». V. JORDE, T. M., y TEECE, D. J. (90), en línea con la conveniencia de esta flexibilidad reguladora, así como KANTER, R. M. (89), para algunos desarrollos y Brodley, J. F. (90), cuestionando su conveniencia. Una ilustración del impulso a la I + D cooperativa derivada de esta flexibilidad lo aporta COY, P. (93).



y cooperadores en distintas fases de investigación. Al tiempo, los criterios de gestión, estructura de incentivos, horizonte temporal de acuerdos, enfoque de negociaciones y otros, cobran una dimensión tal que aconseja su tratamiento explícito en lugar de suponerlos estables, por cuanto en su versión extrema (véase LESSEM, R., 92) supondrían una gestión que reduciría su interés en la competencia para aumentarlo en la coordinación.

## 1. ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS

La referencia a la empresa como una isla de coordinación planificada en un océano de relaciones de mercado (devida inicialmente a ROBERTSON, D. H., y popularizada en COASE, R. H., 37) fue, durante casi cuatro décadas, un enfoque incontestado que llevaba a deslindar entre la teoría de la empresa, centrada en la lógica de su planificación consciente, y la teoría de los mercados que atendía al mecanismo de precios en distintas ordenaciones estructurales. Esta dicotomía entre empresa y mercado prescindía de lo denominado por RICHARDSON, G. B. (72), como densa red de cooperación y afiliación que interrelaciona las empresas, a la que sólo se hacía referencia en tanto que manifestación del deseo de restringir la competencia.

Según RICHARDSON, el modelo de Coase omitía cuatro tipos de acuerdos estables:

a) Relación comercial entre dos o más partes, suficientemente estable como para eliminar incertidumbre en la demanda y, por tanto, facilitar la planificación de la producción.

b) Acuerdos prolongados de subcontratación, que pueden inducir a los subcontratistas a asumir riesgos asociados a una mayor especialización y permitir la colaboración en el desarrollo de especificaciones, diseños y procesos.

c) Vínculos de dependencia en fabricación o marketing, como los existentes entre grandes almacenes y sus proveedores, a quienes informan de la cuantía de pedidos previstos para permitirles ajustar la producción, al tiempo que intervienen en especificación y desarrollo de procesos y productos.

d) Acuerdos de puesta en común o transferencia de tecnología. La característica común es la reducción de la incertidumbre y la asunción de compromisos, con lo que, «del mismo modo que la presencia de cooperación es una cuestión de grado, también lo es la soberanía que, *de facto*, puede ejercer una empresa nominalmente independiente».

Así, la planificación consciente no acaba en el linde de la empresa, sino que se extiende a la cooperación entre empresas. Las precisiones añadidas en el artículo señalaban que la presencia de colaboración no

implicaba falta de competencia y que los acuerdos suscritos eran temporales <sup>5</sup>.

La noción de «quasi-integración vertical» (acuñada por BLOIS, J. J., 72, el mismo año de la publicación del artículo de RICHARDSON y retomada en MACMILLAN, K., y FARMER, D., 79), muestra una variante de acuerdo, la establecida entre proveedor y gran cliente, que aspiraría a las ventajas de la integración vertical sin incurrir en los inconvenientes de coste, asunción de control e irreversibilidad absoluta. Este acuerdo requiere dos supuestos: *i*) Que el cliente sea lo bastante importante para un suministrador como para hacerle sensible a sus necesidades. Las exigencias que pueden imponerse se referirían a volumen de stocks y plazos de entrega, especialización de algunos productos, servicio técnico, acceso a fábrica y registros (a fin de verificar calidad de materiales y procesos), políticas de marketing (para prevenir la oferta a competidores directos o campañas de publicidad con éstos), gerencia, materiales utilizados, condiciones de pago y precio. *ii*) El proveedor tiene un conocimiento preciso de los costes que implican las exigencias recibidas y de su incidencia en el precio a fijar.

Con las salvedades mencionadas, lo expuesto, que puede ser una simple consecuencia del poder de mercado del gran cliente, tiene ventajas para el suministrador si recibe asesoría técnica y accede a un volumen de ventas que permita obtener economías de escala. Es posible que el riesgo de concentración supere las ventajas esperadas, si bien caben ciertas posibilidades como el diversificar en otras líneas de producto, el alcanzar tal eficiencia por lograr un volumen de fabricación que ningún competidor pueda aspirar a ofrecer en las mismas condiciones, o bien el especializarse en la oferta de un *package deal* que abarque otros productos de la misma gama. En todo caso, y como medida defensiva, cabe la posibilidad de requerir del gran cliente «rehenes» que garanticen la continuidad de la relación comercial y la recuperabilidad de la inversión específica necesaria, tales como la petición de aval del crédito con que se financia esa inversión o bien la oferta realizada *motu proprio* por parte del cliente en beneficio del proveedor (véanse WILLIAMSON, O. E., 83, para la dimensión teórica, y MACBETH, D. K., y FERGUSON, N., 94, para la implementación).

En MARITI, P., y SMILEY, R. H. (83), se da un nuevo tratamiento con una clasificación de los acuerdos de colaboración en cinco grupos (transferencias de tecnología, complementariedad técnica, acuerdos de mar-

---

<sup>5</sup> RICHARDSON centraba su artículo en el análisis de «actividades». La referencia a la actividad como unidad relevante de la empresa, o la concepción de ésta como comprometida en «varias series de operaciones diferentes» se remonta a STIGLER, G. J. (51), quien usa los términos funciones y procesos como sinónimos de operaciones. Más adelante, la edición de 1966 de su Teoría de los Precios, reitera su planteamiento (pp. 205-208 de la edición en español de 1968). En el análisis de la estrategia empresarial. PORTER, M. (85 y 86), basa su planteamiento analítico en el análisis de la actividad y el sistema de costes de COOPER, R., y KAPLAN, R. S. (91), recibe su nombre precisamente de tomar como unidad de referencia la actividad.



keting, *risk sharing* y búsqueda de economías de escala) y un primer análisis de la información empírica relativa a esos acuerdos. Los autores concluyen que esa colaboración configura una nueva forma intermedia entre la asignación de recursos y la organización de actividades por parte de la empresa que parecía requerir una extensión de sus límites y su reconsideración como mecanismo integrador.

El continuo organizativo situado entre la empresa y el mercado (o jerarquía y mercado en la terminología de WILLIAMSON, O. E., 75) tiene límites. Éstos se desdibujan, de un lado, porque en los mercados aparecen aspectos de organización informal e incluso de jerarquía en el contenido de los contratos con que se instrumentan distintas transacciones; de otro lado, porque en las empresas se responde al endurecimiento de la competencia vinculando salarios a resultados y, correlativamente, dando a los trabajadores peso en las decisiones que pueden afectar a las rentas residuales sobre las que pasan a detentar ciertos derechos (véase WEITZMAN, M., 84).

La existencia de formas intermedias entre jerarquías que asignan recursos por vía de autoridad y mercados que negocian precios, y la movilidad de las formas extremas, tienen un reconocimiento escaso. El propio WILLIAMSON se limita a admitir en nota a pie de página (WILLIAMSON, O. E., 75<sup>6</sup>, nota 15, página 162 de la versión original) que las formas de organización japonesa tipo *Zaibatsu* son producto de una peculiaridad cultural, y no le asigna un tratamiento específico. En cambio, en análisis concretos hay evidencia de relaciones estables que suponen una articulación propia, así ECCLES, R. (81) denomina *quasi-firm* al vínculo entre contratistas y subcontratistas en el sector de la construcción, que se mantiene durante períodos prolongados sin renegociarse nuevamente a través de ofertas competitivas, y POWELL, W. W. (87), muestra las mismas pautas en la edición de libros y menciona a SABEL como estudioso de las redes estables en el sector textil de Baden-Württemberg, al tiempo que recuerda que estas prácticas son usuales tanto en los sectores químico y farmacéutico, como en la construcción de aviones y armamento (en este caso, la distensión y el fin de la guerra fría, al reducir el mercado, han forzado una oleada de alianzas y fusiones en el sector, véase ZAFRA, J. M., *El País* 7 de agosto de 1994).

Las consideraciones que llevan a reconsiderar la naturaleza de la empresa y cuestionar su realidad aislada en un marco de competencia sin matices y utilizando posiciones de poder de negociación frente a pro-

<sup>6</sup> Esta apreciación de Williamson aparece en la nota 15, p. 162, de la versión original. Es curioso que en ella aparezca la denominación *Zaibatsu* en lugar de la más actual de *Keiretsu*, así como que la caracterización se apoye, exclusivamente, en varias menciones a una obra de BRONFENBRENNER, M., de 1970. Hay una llamada de atención a este punto [sólo referida al tema de la caracterización «cultural» en GOTO, A. (82)]. Posteriormente (WILLIAMSON, O. E., 85 p. 83 ss. de la edición original y 81-87 de la versión española) acepta que las transacciones intermedias son más frecuentes de lo que aceptaba anteriormente y plantea cuatro formas de coordinación: los mercados, la coordinación bilateral, la trilateral que incluye la mediación de terceros y la jerarquía, lo que daría lugar a un continuo de formas de relación.

veedores y clientes pueden sintetizarse en cuatro tendencias de cambio, siguiendo a BADARACCO, J. (91):

a) Las empresas, como otras organizaciones, se estudian como sistemas abiertos, integrados por subunidades relacionadas en redes (en las que algunos componentes son otras empresas), e insertadas en sistemas más amplios con relaciones que deben especificarse según el caso y que han de considerar los rasgos de homogeneidad, estabilidad, extensión temporal de los vínculos, distribución de recursos, dimensión de la red de relaciones, ámbito del consenso que las liga y obligaciones generadas.

b) Se constata la realidad del *Keiretsu* japonés, precisado más adelante, y cuya eficiencia exige darle un tratamiento más intenso que el asignado a un caso marginal (véanse INOUE, M., 85; GERLACH, M. L., 87, y un tratamiento posterior en GERLACH, M. L., 93). Aquí se puede añadir el *Chaebol* coreano.

c) La dicotomía heredada ha dejado de reflejar la realidad de la empresa americana, en la que, con frecuencia creciente, se elige entre socios alternativos para realizar tareas estructuradas en acuerdos variados.

d) El enfoque de la economía institucional considera las nociones de derechos de propiedad, control jerárquico, sistemas sociales comunes, contratación discreta y otros, como conceptos parciales más que como rasgos universales (véase WILLIAMSON, O. E., 85).

Si se entiende la transacción como unidad base de análisis, esto lleva a considerar que su gestión es costosa y da lugar a diferentes tipos de acuerdos elegidos según su coste relativo. La reiteración de alianzas con socios cambiantes ha llevado a prácticas que permiten referirse a «Open Corporation» en el lanzamiento de empresas de alto contenido tecnológico (véase WAGNER, H. E., 91) y a «Virtual Corporation» cuando es una forma operativa habitual (véase BYRNE, J. A.; BRANDT, R., y PORT, O., 93).

Si se añaden las implicaciones del cambio de producción en masa a producción flexible (adaptándose a las variaciones de la demanda), de proceso de decisiones secuenciales a toma de decisiones en paralelo y de los cambios derivados de la minimización de stocks y de las negociaciones laborales, junto a las alianzas interempresariales (véase PIORE, M. J., 86), se tiene el panorama de reflexión conceptual de la Organización Industrial (en adelante OI), al que cabe añadir el diseño apropiado de la estructura informativa de la empresa (véase ARROW, K. J., 85).

Por otra parte, las aportaciones en la literatura sobre OI se refieren principalmente a la cooperación en I + D y los incentivos que ofrece, (véanse KATZ, M. L., 86; KATZ, M. L., y ORDOVER, J. A., 90), así como a la incidencia de los *spill-overs* y su internalización en el seno de la coalición (véanse PRESCOTT, E. C., y BOYD, J. T., 87), la incidencia de los acuerdos en la competencia posterior a su finalización (véanse GROSSMAN, G. M., y SHAPIRO, 87), la incidencia de la regulación antitrust (ORDOVER, J. A., y WILLIG, R. D., 87), la peculiaridad de situaciones de duopolio con efectos de desbordamiento (D'ASPROMONT, C., y JACQUEMIN, A., 88;



HENRIQUES, I., 89, y SUZUMURA, K., 92) o sin él (MARJIT, S., 91), los aspectos de la apropiabilidad de resultados (véase LEVIN, R. C., 88), además de la relación entre el sistema de patentes con la difusión y exclusión o la investigación compartida (BHATTACHARYA, S.; GLAZER, S. J., y SAPPINGTON, D. E. M., 92). Otros aspectos, como la incidencia en el bienestar de un aumento o reducción del gasto agregado en  $I + D$ , la posible transmisión de las mejoras en procesos a una reducción de precios y la reconfiguración del equilibrio sectorial, han dado lugar a una producción importante, en la que, entre otras cuestiones, se aprecian ausencias en cuanto a la consideración de la competencia foránea, así como a la aportación de las alianzas a la optimización del comportamiento empresarial. Estas ausencias podrían ser remitidas a la consideración de la *OI* como centrada en el uso de soluciones no cooperativas apoyadas en el equilibrio de Nash o sus refinamientos (véase SHAPIRO, C., 89).

#### A. ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y DECISIONES EMPRESARIALES

La posibilidad de establecer alianzas puede derivar de procesos de expansión o de reestructuración empresarial. En el primer caso, una empresa que desea ampliar su actividad, bien sea por introducción de nuevos productos o líneas, o bien por entrar en una nueva área de negocio o mercado, puede optar por tres vías principales de actuación:

a) Expansión directa. Ésta puede realizarse vía generación interna de la tecnología que necesite y reuniendo los medios financieros que permitan atender a los nuevos planes, vía aumento de dimensión o creación de empresa filial.

b) Adquisición de empresas existentes que cuenten con los conocimientos, implantación de mercado, localización y otros aspectos capaces de cubrir las carencias del adquirente.

c) Colaborar con otras empresas que aporten los recursos, las habilidades o la combinación de ambos en medida adecuada a los planes trazados. Esta colaboración puede tomar la forma de crear una filial conjunta o la de establecer una alianza en términos más flexibles, limitada o no en el tiempo, y circunscrita a uno o unos pocos aspectos centrales.

La expansión individual, en cualquiera de sus formas, requiere recursos abundantes, comporta asumir el riesgo de afrontar en solitario nuevos imponderables (véase DOUMA, S., 91), suele precisar de más tiempo que las otras opciones (algo peligroso cuando el plazo de desarrollo y el período de vida de los productos se reduce), impide acceder a las ventajas comparativas y la experiencia práctica que pueda aportar el socio o aliado y resulta menos flexible que otras opciones. El aumento del coste de lanzamiento de nuevos productos o de penetración en mercados ya cubiertos es cada vez más elevado, por ejemplo, el coste de desarrollo del avión civil de mayor éxito antes de la Segunda Guerra Mundial, el DC3, fue de 3 millones de dólares y se construyeron más de 10.000 unidades. Para

el desarrollo del DC8, lanzado en 1958, se requirieron 112 millones de dólares y para el Boeing 747, aparecido a comienzos de los setenta, se requirieron casi 1.000 millones de dólares, mientras que para el 777 de fuselaje largo de Boeing se estimó una inversión necesaria de 6.000 millones de dólares (véanse COLLINS, T. M., y DOORLEY, T. L., 92).

Por mencionar algo más sencillo, un nuevo modelo de cuchilla de afeitar, el «SensorExcel», variante del modelo sensor de Gillette, requirió más de diez años de diseño e investigación, la consecución de 29 patentes y, sólo en España, más de 1.000 millones de pesetas en gastos de promoción y publicidad (*Observador*, 4 de julio de 1993). En 1992 un nuevo prototipo de Gillette, el Manx, obtuvo mejores resultados que el SensorExcel en pruebas de afeitado, con lo que en 1995 el Consejo de la empresa dio luz verde a su desarrollo industrial, a mediados de 1996 el departamento de ingeniería de la empresa había conseguido un sistema de montaje tres veces más rápido que el aplicado a la producción del SensorExcel y en abril de 1998 se desveló el nuevo modelo denominado Mach3, tras una inversión de 750 millones de dólares en diseño y reequipamiento (*Business Week*, 27 de abril de 1998).

El reparto de los costes de investigación y promoción, así como la facilidad de acceso a nuevos mercados aportados por un aliado son factores de peso cuando los recursos son escasos y el coste de la financiación elevado. Sin embargo, en industrias muy intensivas en I + D las fuerzas que presionan hacia la integración pueden ser tan grandes que las empresas prefieran basarse en el desarrollo interno (véase GHEMAWAT, P.; PORTER, M., y RAWLINSON, R. A., 86), sobre todo cuando se trata de tecnología «esencial» cuya difusión comportaría la pérdida de especificidad de la empresa poseedora.

La absorción de una empresa (véase OHMAE, 89) requiere una inmovilización prolongada de recursos sin que esto comporte garantía de incorporación plena de los conocimientos tácitos existentes en la organización y personas de la entidad adquirida, que podrían abandonarla si la nueva gestión no les satisface o si consideran que sus expectativas profesionales se han deteriorado, aunque en algunos casos este riesgo es evitable (véase la adquisición de ICL por Fujitsu en *The Economist*, 10 de abril de 1993). Las primas de adquisición a satisfacer son elevadas y la baja tasa de éxito de estas operaciones aconseja considerar con cautela esta alternativa.

La *Joint Venture* supone una asignación de recursos inferior a la creación de filial, pero el componente no recuperable de los costes fijos en que se incurre es elevado. La *Joint Venture* puede verse como un instrumento de aprendizaje organizativo, así como un mecanismo para compartir riesgos (entre ellos el de elusión del «*small number bargaining*»), recursos, conocimientos y posibilidades de acceso al mercado, todo lo cual redundaría en reducción de incertidumbre respecto al mercado y reforzamiento de la posición competitiva. En comparación con la expansión directa, aparecen problemas (véase KOGUT, B., 88) de compatibilización de culturas y objetivos empresariales (p. ej., orientación a corto plazo



vs. largo plazo), inadecuación de resultados a expectativas, dificultades de control e impredecibilidad del comportamiento del socio. Además, la transferencia del conocimiento tácito (véase POLANYI, M., 67) tiene costes de transacción importantes (véase OCDE, 92) lo que, añadido a errores en la negociación por premura en la conclusión de acuerdos, insuficiente atención a la dimensión operativa o a la selección del socio, redundan en tasas de fracaso del 70 por 100 de las operaciones realizadas en esta modalidad (véase LEVINE, J. B., y BYRNE, J. A., 86) y, en todo caso, una elevada inestabilidad (v. NAULLEAU, G., 93) que deriva de errores de concepción y limitaciones en la capacidad de aprender del aliado (véanse MALERBA, F., 92). De existir una concepción y seguimiento adecuado, los resultados son positivos (véanse KWOKA, J. E., 92, y NEWMAN, W., 92).

La alianza sin creación de filial, en sus diversas vertientes (véase apdo. 1.2.), requiere un volumen de recursos menor que realizar una *Joint Venture* y es más flexible. Se trata de un instrumento adecuado para el conocimiento del aliado, al tiempo que facilita la toma posterior de decisiones con menor grado de reversibilidad, tales como la adquisición o la creación de empresa conjunta (véase LYNCH, R. P., 93). Siempre que se elija apropiadamente al colaborador y se instrumente en la forma pertinente (véanse HAMEL, G.; DOZ, Y. L., y PRAHALAD, C. K., 89), es más versátil y puede recoger motivaciones peculiares de cada industria (véase CUEVAS RIAÑO, L., 89). Los ejemplos de éxito, como los acuerdos entre Ford y Mazda o los de Rover y Honda, o las mejoras en distribución de McKesson Corp. (véanse JOHNSTON, R., y LAWRENCE, P. A., 88), y los de fracaso, como la colaboración entre General Motors e Isuzu (véanse TREECE, J. B.; MILLER, K. L., y MELCHER, R. A., 92, y FLYNN, J., y MILLER, K. L., 93), parecen mostrar mejores resultados que los derivados de la utilización de *Joint Ventures*, si bien ambas opciones representan técnicas competitivas y no una alteración en los objetivos competitivos, por lo que la preferencia por una u otra es función de la naturaleza de los activos que se comprometen, recursos o competencias que pueden aportarse, del grado de riesgo implicado en la operación y de los costes de gestión de la operación considerada.

Expresado en los términos de LADO, A. A., y KEDIA, B.L. (92), los factores que llevan a la elección de una estrategia de alianzas en vez de una actuación individual, son tres: 1) Congruencia en los objetivos. 2) Complementariedad de recursos. 3) Riesgo de empresa, que consideran específico en el caso de alianzas internacionales. Su conclusión es que, cuanto mayor sea la congruencia de objetivos y la complementariedad de recursos, mayor será la propensión a la estrategia de alianzas.

El aspecto del riesgo, afecta a diversos aspectos de la actividad empresarial:

a) Riesgo fiduciario, por el que se entiende la posibilidad de incumplimiento de un socio o la eventualidad de que se apropie de información interna de la empresa. Este riesgo es función de la complejidad de la

alianza, de la no previsión del volumen o de la tecnología, así como de la ambigüedad en la realización.

b) Riesgo ambiental, que engloba tres dimensiones: *i)* Política, con riesgo de pérdida de propiedad o control sobre actividades que abarcarían políticas de precios o de contenido local y políticas de transferencia, por las que se entiende cualquier restricción de flujos entre una matriz y su subsidiaria. *ii)* Cultural, con dos facetas, la distancia acultural y el rechazo de riesgos. *iii)* Tecnológico, relativo a la expropiación de conocimientos tecnológicos, esto es, a su diseminación.

Para LADO, A. A., y KEDIA, B. L., cuanto mayores sean los riesgos fiduciario y ambiental, mayor será la preferencia por la estrategia individual.

El enfoque de LADO y KEDIA es dependiente del carácter internacional de las alianzas, que considera más próximas a la penetración en nuevos mercados de economías en proceso de apertura al exterior que a la situación de economía global, con aumentos en el riesgo específicamente empresarial y en la dureza competitiva (véanse PERLMUTTER, H. V., y HEENAN, D. A., 86), resaltando la conveniencia del enfoque expuesto. Si se considera la naturaleza de las actividades compartidas, y su dimensión económica, esto es, recursos (financieros, productivos u organizativos) o competencias (habilidades específicas de índole inmaterial incorporadas en conocimientos —codificados o no— distribuidos informalmente a lo largo de la organización), puede esquematizarse el enfoque de los acuerdos como plantea PUCIK, V. (88) y según se muestra en la Tabla número 1.

TABLA 1. ENFOQUE DE LOS ACUERDOS

		<i>Origen de mejoras</i>	
		<i>Recursos</i>	<i>Competencias</i>
Contexto estratégico	Complementaria	I	II
	Competencia	III	IV

Fuente: V. PUCIK (88).

El contexto estratégico puede enfocarse en términos de complementariedad (como la existente entre un fabricante de componentes y el de productos finales) o de competencia (quienes pugnan por cuotas de mercado en ámbitos afines o solapados), mientras que el origen de la mejora puede proceder de la aportación de recursos (que podrían ser ofrecidos por socios alternativos u obtenerse en el mercado) o bien de competencias que, al ser específicas, dan un carácter peculiar a la aportación de cada aliado. Esta agrupación facilita la comprensión de la relevancia que tiene tanto el control en el reparto de beneficios de la alianza, como el flujo de información en los cuadrantes inferiores, sobre todo en el cuarto cuadrante, donde las asimetrías son cruciales a largo plazo. Por el contrario,



en los cuadrantes superiores, la relación se adecua a empresas en distintos puntos de la cadena del valor e impulsa la relación estable entre proveedor y cliente.

Si en lugar de encarar una fase expansiva, la empresa considera la relocalización de actividades o el recurso a ventajas comparativas a las que no puede acceder de forma directa, las alianzas toman un perfil nuevo. Así, cuando se trata de aprovechar la situación de menores costes de otros países para centrar la actividad empresarial en diseño, marketing y administración, cediendo la producción a socios articulados en una red estable (véase JONAS, N., 86), se trata de obtener agilidad, una reducción de necesidades de capital, un descenso en gastos generales y de personal, junto a mayor proximidad a las innovaciones tecnológicas. Estas ventajas suponen aceptar un menor control sobre producción, riesgo de mayor vulnerabilidad ante suministradores y una pérdida de eficiencia productiva.

El propósito es sustituir (o complementar) la ventaja comparativa por la ventaja cooperativa (véase JARILLO, J. C., 89 y 93), asumiendo el coste de cooperación. Éste, además de los pagos explícitos, viene dado por los mecanismos necesarios para la protección frente a los peligros expuestos para acceder a la ventaja asociada a la cooperación o a la integración en una red estable y que deriva de contar con menores costes de transacción (pues hay comunidad de intereses en la red), al tiempo que se mantienen las ventajas de la especialización y, con acuerdos a largo plazo, la reducción del comportamiento oportunista y de la incertidumbre (véanse THORELLI, H. B., 86; JARILLO, J. C., y MARTÍNEZ, J. I., 89, y BLOIS, K. J., 90, para una visión crítica) como ejemplifica el caso de la empresa Benetton.

La organización en forma reticular «*network*», tanto si se refiere a una empresa separada, como si se trata de la articulación de varias empresas, es un dispositivo para confrontar la complejidad de situaciones de cambio rápido (véanse MILES, R. E., y SNOW, Ch. C., 86; FENEUILLE, S., 90, KATZ, M. L., y SHAPIRO, C., 94, y SUÁREZ VILLA, L., 96). Puede ser considerada un paso adicional en la trayectoria de la estructuración empresarial, de forma que de la gestión del propietario como forma habitual a comienzos del siglo XIX se pasó a la estructura vertical de mediados del siglo XIX, transformada en funcional a comienzos del siglo XX y en multidivisional a mediados del mismo para estar finalmente asumiendo la forma reticular (véase FERNÁNDEZ DE CASTRO, J., 93). De este tipo de estructura son ejemplo Benetton, Nike, Emerson Radio, Sun Microsystems (véanse WILSON, J., y DOBRZYNSKI, J. H., 86).

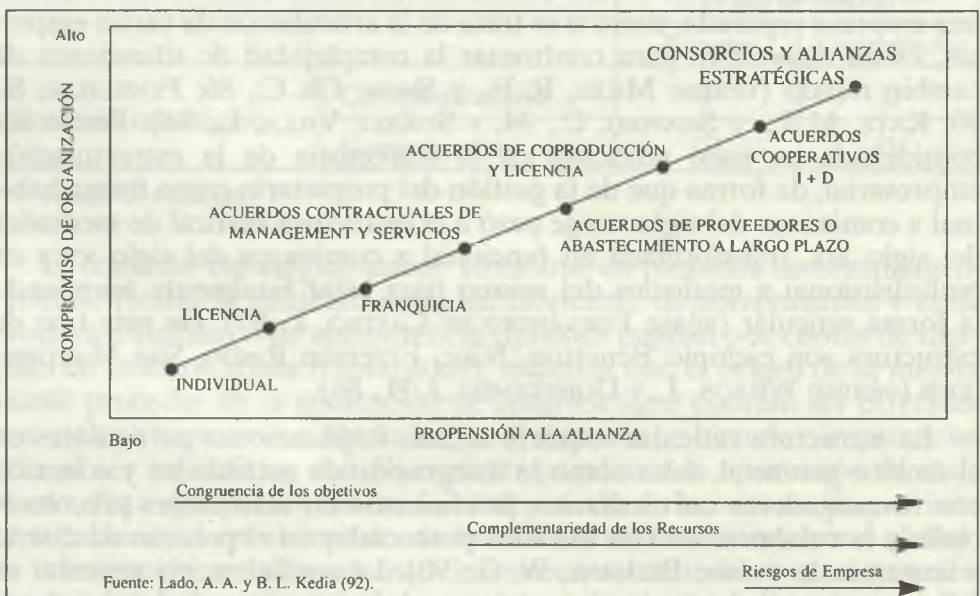
La estructura reticular requiere asumir implicaciones particulares en el ámbito gerencial, tales como la integración de actividades y conexión con investigadores universitarios, la eficiencia en actividades precomerciales y la colaboración con usuarios potenciales en el proceso de diseño y lanzamiento (véase BIEMANS, W. G., 90). La configuración reticular es útil en contextos determinados como en el de competencia internacional

(véase SNODGRASS, C. R., 93) pero no es una exigencia del tratamiento que sigue, aunque bien podría ser un resultado de la estabilidad de las relaciones de alianza o de su reiteración. Esta configuración, en ninguna de sus tres modalidades (red estable, interna o dinámica) está a cubierto de ineficiencias y posibilidades de fracaso, pues la sobreespecialización y aprendizaje limitado pueden incidir en la primera variante —red estable—, el crecimiento exponencial de las conexiones internas a medida que la organización se expande afecta a la segunda variante —red interna—. En la tercera posibilidad —red dinámica—, tanto el laberinto de relaciones cambiantes que se establecen como el riesgo de «vaciar» la empresa son riesgos a prevenir (véanse MILES, R. E., y SNOW, Ch. C., 92).

El supuesto de expansión y el de relocalización pueden integrarse en el esquema de LADO y KEDIA dando lugar al Gráfico número 1, en el que las ordenadas recogen el grado de compromiso organizativo y las abscisas la congruencia de objetivos, la complementariedad de los recursos y el riesgo de empresa. La cercanía al origen supone propensión a la actuación individual y la lejanía implica la opción por el recurso a consorcios y alianzas estratégicas, ubicándose en posiciones intermedias las diferentes configuraciones organizativas.

Otra forma de atender a la conceptualización de las alianzas puede realizarse en base a una matriz de dos dimensiones (basada en PORTER,

**GRÁFICO 1. COMPROMISO DE ORGANIZACIÓN Y PROPENSIÓN A LA ALIANZA EN CONGRUENCIA CON OBJETIVOS, COMPLEMENTARIEDAD DE RECURSOS Y RIESGO DE EMPRESA**





M. E., y FULLER, M. B., 86, y aplicada a la gestión de alianzas tecnológicas por NUENO, P., y OOSTERVELD J., 88) que recoge en filas el carácter horizontal o vertical de la operación y, en columnas, su carácter competitivo o precompetitivo. Si se amplían las dimensiones, combinando las estrategias con el tipo de juego-mercado en que tienen lugar (véase NIELSEN, R. P., 88), se puede elaborar la Tabla número 2, importante por recoger algunas de las alianzas más notorias.

TABLA 2. TAXONOMÍA DE LAS ESTRATEGIAS COOPERATIVAS

Estrategia	Tipos de juegos de mercado			
	Suma negativa Declive	Suma Cero Madura	Suma Positiva	Cambio a Suma Positiva
Consortio	Keidanren-MITI	Información Seguros	Intelsat	Ocean Spray
Intercambio	US-Brasil Acero	GM-Toyota	IBM-Rolm	Telefonía Internacional
Distensión	US-URSS Salt	Fijación Precios Electricidad	IBM-Hitachi	GATT
Contingencia	OPEC	UIDC-Perini	Biotec-Química	Joint Curency Trading

Fuente: NIELSEN, RP (88).

En la denominación de NIELSEN las estrategias de consorcio o las de intercambio no precisan comentario específico. Por distensión (*de-escalate*) entiende el proceso a través del que la reducción o eliminación de ataques entre dos competidores aumenta el bienestar de ambos y un ejemplo es la prueba del espionaje de Hitachi sobre IBM que ésta desistió llevar a los tribunales a fin de facilitar su presencia en Japón y ulteriores colaboraciones con Hitachi (véase antecedentes en *The Economist*, 26 de junio de 1982, p. 74, referencia del acuerdo final en *The Economist*, 15 de noviembre de 1986, p. 77). En el caso de la distensión, junto al ejemplo del GATT, NIELSEN menciona la relación entre Chrysler y el sindicato UAW, que permitió una sustancial mejora en las relaciones laborales y un aumento en la productividad tras el riesgo de quiebra de 1984. En la versión contingente de las estrategias el acuerdo se refiere a colaboración presente y futura, condicionado a que se den ciertos acontecimientos. En cada uno de los cuadros de la matriz se incluye un ejemplo concreto al que, en general, se ha hecho referencia en el texto. Ocean Spray es un consorcio de productores de bayas que hacen propaganda genérica, CEFIC es el *Council of European Federations of Industrial Chemicals* que decidió —de acuerdo con la CEE— reducir la competencia con una mutua minoración de producción y capacidad, UIDC es la sigla de *The Urban Investment Development Corporation* que, junto con el contratista Perini, acordaron la construcción de un centro comercial en Boston reduciendo

sus diferencias por medio de un arbitraje y Biotech-Chemical hace referencia a la competencia potencial entre la ingeniería genética de la biotecnología y la producción química (la primera es una industria naciente sin medios y la segunda una madura que financia o acepta ciertos compromisos de la otra si median determinadas circunstancias).

Para KOENIG, G. (90), la división debiera realizarse deslindando las «colaboraciones» entre empresas, que fomentan los mecanismos competitivos, de las «ententes», que pretenden bloquearlos. En esta línea, sugiere tres modalidades de colaboración:

a) Las Asociaciones «*D'Impartition*» (concesión, otorgamiento) que, sustentadas en relaciones de intercambio comercial, son alternativa a la integración vertical que se elegiría según los costes de transacción y oportunidad, el riesgo y el valor añadido de cada opción. En algunos sectores coexisten la integración vertical y la participación, así las agencias de alquiler de vehículos, donde Hertz pertenece en un 90 por 100 a Ford, Europcar es filial al 50 por 100 de Wagons-Lits y Volkswagen, mientras Avis mantiene relaciones de asociación con Opel. Para Koenig, lo esencial es más el grado de esfuerzo conjunto desplegado en definir la prestación y la autonomía dejada al proveedor en la elección de medios que la amplitud de las tareas confiadas. La articulación de actividades puede ser de: a) Encadenamiento, cuando el proveedor aporta al cliente un producto intermedio. b) Montaje, cuando la entrega se refiere a un producto acabado que se inserta en un sistema más amplio. c) Utilización, cuando se aporta un bien de equipo. Por ejemplo, la opción del *Club Méditerranée* de integrarse verticalmente incluyendo compañías de aviación (opción rechazada), o de participación en Wagons-Lits (que fracasó por ausencia de compensaciones previstas y llevó a ceder la participación), o/y de articulación hacia adelante con su propio sistema de red de ventas (algo que, apoyado en un fuerte soporte informático, se mantiene).

b) La asociación simbiótica se refiere a la cooperación entre empresas de diferente ámbito competitivo, como el que se da entre cadenas hoteleras y cadenas de distribución de carburante. Son una alternativa a la diversificación y permiten revalorizar un recurso ya utilizado sin obligar a adquirir nuevas habilidades gestoras.

c) Las alianzas se ceñirían a la generación de relaciones contractuales entre empresas competidoras con el propósito de reducir costes e incertidumbre, ganar tiempo, acrecentar el poder de mercado o/y orillar las barreras proteccionistas.

Las *ententes* integrarían las diferentes prácticas colusivas que pueden realizarse, tanto más fáciles cuanto mayor es el grado de concentración, la homogeneidad del producto, la inelasticidad de la demanda respecto al precio, el uso de licitación en concursos de compra, demanda en descenso y costes fijos importantes. Las *ententes* son, en muchos casos, ilegales y su legitimidad se ve cuestionada, si bien se matizaría en algunos casos de acuerdo con las aportaciones de la teoría de los costes de transacción y de la contestabilidad de los mercados.



Si el marco analítico comprende más de dos dimensiones, el recurrir a una tabla como las consideradas es imposible, perdiéndose la claridad de presentación que éstas aportan. Para elucidar las variantes de alianzas, además del marco de mercado y la estrategia seguida, deben tomarse en cuenta los distintos puntos de la cadena de valor en que se ubican, la forma legal adoptada y la expectativa de duración. A todo ello se dedica el apartado siguiente.

## B. VARIANTES DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

En su informe sobre relaciones entre tecnología y economía, la OCDE (véase OCDE, 1992, que sigue a CHESNAIS, F., 88) agrupa las alianzas estratégicas relativas a investigación, tecnología y producción en dos planos: a) El precompetitivo. b) El competitivo.

La cooperación precompetitiva, según la OCDE, queda restringida al ámbito de I + D, y se establecen tres variantes:

a).1. La investigación universitaria en cooperación, financiada por las empresas con o sin contribución estatal.

a).2. Proyectos de I + D en cooperación entre Estado e industria y realizados con participación de universidades e institutos de investigación del Estado.

a).3. Sociedades de investigación y de puesta a punto creadas bajo la forma de empresas conjuntas de Derecho privado. Esta tercera alianza se circunscribiría a unos pocos socios, mientras que las dos primeras podrían abarcar a un número considerable.

En el plano competitivo, se diferencian dos grupos:

b).1. El relativo a la cooperación técnica.

b).1.1. La toma de participación en una empresa de alta tecnología por parte de una o varias empresas que mantienen su rivalidad.

b).1.2. Acuerdos de investigación y puesta a punto llevados en cooperación, sin toma de participación en el capital, y concluidos entre dos empresas en ámbitos determinados.

b).1.3. Acuerdos técnicos entre empresas en relación a tecnologías ya existentes, tales como el intercambio de *know-how* o el cruce de licencias. En este caso, al igual que en los anteriores, los socios implicados son pocos o muy pocos.

b).2. La cooperación en materia de producción y/o comercialización, mencionando la OCDE tres variantes en cada una.

b).2.1. Consorcios generales de I + D, de producción, de comercialización y empresas comunes industriales.

b).2.2. Acuerdos entre cliente y proveedor, en particular bajo la forma de tomas de participación.

b).2.3. Concesiones unilaterales de licencias y/o acuerdos unilaterales de comercialización.

Algunas de las variantes del esquema de OCDE-Chesnais merecen un comentario. Así, en el caso *a*).<sup>1</sup> hay particularidades importantes por cuanto los resultados de la investigación universitaria son publicados y accesibles a quienes no la han financiado, en tanto que el promotor cuenta con las ventajas de una información anticipada, con unos costes inferiores a los que soportaría si la realizase con estructura propia, con el acceso al «estado del arte» del tema en cuestión y con un enfoque menos sesgado al de la empresa. Además, la colaboración con los laboratorios e institutos de investigación universitarios puede ampliarse a más ámbitos, como pruebas de calidad, análisis de rendimiento, investigaciones de mercado y otras no contempladas en el esquema, además de extenderse a temas de formación pre y posgrado (véanse GHOSHAL, S.; ARNZEN, B., y BROWN-FIELD, S., 92).

En el caso *a.2* las motivaciones pueden ser variadas, oscilando entre el interés real de las empresas y la voluntad de mostrar una actitud aquiescente respecto a la Administración. Esta actitud es la imputada a empresas participantes en consorcios japoneses impulsados por el MITI, tales como el VSLI, donde raro es el caso en que las empresas aportan sus mejores investigadores y el propósito parece ser estar al corriente y evidenciar espíritu colaborador. En este apartado, conviene atender a las características de estabilidad o inestabilidad de los acuerdos potenciales, al grado de implicación de las diferentes empresas y al interés de contar con una tecnología ampliamente compartida a la que, caso de obtenerse, se tendría fácil acceso por su elevada difusibilidad. Otra diferenciación se remite al carácter autónomo o inducido (defensista) de estos acuerdos, como, por ejemplo, el JESSI (*Joint European Submicron Silicon*) agrupando a Philips, que realizó un abandono parcial, y a SGS-Thomson con Siemens, quienes redujeron sus aportaciones (véanse URBAN, S., y VENDEMINI, S., 92).

En el caso *b.1.1* la cooperación técnica entre pequeñas empresas, caracterizadas por alta tecnología y escasez de medios de desarrollo y comercialización, y otras maduras, menos innovadoras y con mayores recursos, puede tomar la forma de «accionariado estratégico», una variante de *Venture Capital* que permite a la empresa que financia mantenerse al corriente de las nuevas técnicas y optar en condiciones preferentes al uso de esos conocimientos mediante licencias de producción y comercialización. Para la empresa propietaria de los conocimientos esta asociación es preferible al *Venture Capital*, porque tiene un horizonte temporal más corto y donde las aportaciones son exclusivamente financieras, mientras que el socio industrial puede ayudar en otras actividades, como las de comercialización. Dado que la empresa madura es lenta en aceptar innovaciones, puede considerar conveniente facilitar la independencia de sus técnicos en I + D y apoyar financieramente sus iniciativas frente al riesgo de paralizarlas con su administración interna o al de propiciar la salida de ese personal para lograr una independencia total o su entrada en otras empresas. En la medida en que se hace patente la lentitud inno-



vadora de las empresas maduras, éstas pueden buscar paliarla con la promoción del accionariado estratégico, bien sea con iniciativas de su personal, bien con las provenientes del exterior. Así, se han publicado directorios de empresas interesadas en el impulso de nuevas empresas de alta tecnología (véase SILVER, A. D., 93) que incluyen no sólo las sedes sociales, direcciones, nombres, teléfonos y faxes, sino también modelos de contratos de acuerdo de *Confidential Disclosure* a fin de proteger al solicitante, quien, tras evidenciar su conocimiento sin salvedades, puede encontrarse con que pierde su valor de cambio frente al socio potencial.

El esquema de la OCDE-Chesnais puede ampliarse a otras formas de colaboración no recogidas, así una acción conjunta de promoción de actividad como la realizada por los productores de un bien específico al hacer propaganda genérica, por ejemplo, piscicultores que anuncian un producto sin marca, o los productores de un bien al que se da una denominación de origen, por ejemplo, consorcios productores de vinos que pueden imponer condiciones mínimas de calidad para autorizar el uso de la denominación. También puede agrupar actividades de servicios y, en definitiva, extenderse a toda la cadena de valor, permitiendo alianzas que, en la terminología de PORTER, M. E., y FULLER, M. B. (86), pueden calificarse de Y (horizontales) y se dan dentro de las fronteras de actividades o X (verticales), plasmándose a través de estas fronteras. Las primeras se ordenan en un esquema basado en URBAN, S., y VENDEMINI, S. (92), y LYNCH, R. P. (93), según recoge la Tabla número 3

Las variantes reflejadas en la tabla pueden verse ampliadas en el caso de cruzarse diferentes actividades. De este modo, se daría lugar, por ejemplo, a actividades de producción conjunta y a cambios de producción por distribución. Los casos más claros son el de la fabricación de aviones de uso civil o militar, la industria aeroespacial y la de armamento (véase DUSSAUGE, P., 90), donde se da una fuerte implicación de los poderes públicos, el coste de diseño y producción es elevado y el acceso a los mercados está vinculado a la participación en el proyecto de empresas nacionales o bien, en otros casos, la reticencia a la adquisición del producto es menor si ha sido originado por un consorcio de países. Así, en el caso de la fabricación del AIRBUS participan British Aerospace (Reino Unido), Aerospatiale (Francia), MBB (Alemania) y CASA (España) que, al tiempo, son competidoras en la fabricación de aviones pequeños y mantienen otras alianzas entre sí y/o con terceros, como, por ejemplo, la existente entre Aerospatiale y MBB con Agusta y Fokker para la fabricación del helicóptero NH 90. Para DUSSAUGE, P., la reiteración y superposición de alianzas permite considerar a las industrias aeroespacial y de armamento como industrias constituidas por redes de alianzas.

Cualquier acuerdo puede dar lugar a evoluciones tan diversas como las siguientes: a) Reproducirse con nuevos objetivos, generando relaciones duraderas pero reversibles. b) Cancelarse a la consecución. c) Originar una relación más estrecha que culmine en una integración empresarial. d) Desistir de iniciar nuevas coaliciones con el o los socios en pre-

sencia y optar por la expansión interna o por nuevos aliados. e) Creciente autonomía que lleve a la independencia de la actividad conjunta. f) Deterioro de la posición competitiva de un socio en beneficio del otro. El considerar estas posiciones implica incorporar las cuatro últimas líneas de la Tabla número 3.

TABLA 3. CLASIFICACIÓN DE LAS ALIANZAS EMPRESARIALES

<i>Tipo de acuerdo</i>	<i>Nivel central de actividades</i>	<i>Ámbito de la empresa</i>
1. Contrato de distribución	Diseño de producto	Externo
2. Investigación conjunta		Externo
3. Centrales de compra	Compras	Externo
4. Centrales de servicio		Externo
5. Contrato de ingeniería	Método de producción	Externo-Empresa Asociada
6. Acuerdo producción conjunta		Externo-Empresa Asociada
7. Contrato de <i>know-how</i>		Externo-Empresa Asociada
8. Patentes, licencias		Externo-Empresa Asociada
9. Subcontratación		Externo-Empresa Asociada
10. Fab. equipo original		Externo-Empresa Asociada
11. <i>Joint Venture</i>		Empresa Ampliada
12. Agrup. de interés económico		Empresa Ampliada
13. Franquicia	Distribución	Empresa Ampliada
14. Intercambio de servicios		Externo-Empresa Ampliada
15. Representantes ventas		Externo
16. Licenciarios		Externo
17. Suministradores		Externo
18. Consorcios		Empresa Ampliada
19. Participación en capital	Financiación	Empresa Ampliada
I. Compra		Interno
II. Fusión		Interno
III. Creación		Interno
IV. Expansión directa		Interno
a) <i>Ententes</i>	Metamercado	Externo
b) <i>Ententes</i>	Colusión	Externo

En cada caso, el tipo de acuerdo tiene una dimensión meramente táctica o meramente estratégica. Las diferencias se remiten a varias dimensiones que, en el caso de acuerdos con fabricantes de equipo especializado, por ejemplo, pueden dar lugar a ambas posibilidades. Según LYNCH, R. P. (93), se consideran ocho factores, con una plasmación diferente en cada caso:

1) Estructura temporal

(T) Táctica a corto plazo, indefinida o renovable

(E) Estratégica largo plazo

2) Relación

(T) Superior-subordinado, comprador-suministrador

(E) Líder-miembro del equipo, comprador-suministrador



- 3) Flujo de Información
  - (T) Una dirección
  - (E) Dos direcciones
- 4) Mejora de producto o servicio
  - (T) Definida por contrato
  - (E) Cambiante, fluida
- 5) Control
  - (T) Jerarquía tradicional
  - (E) Grupo de trabajo multidisciplinar
- 6) Objetivo Primario
  - (T) Precio
  - (E) Calidad, precio, plazos
- 7) Beneficio
  - (T) Controlado por el comprador
  - (E) Controlado mutuamente
- 8) Beneficiario
  - (T) Ganador/?
  - (E) Mutuo

El ámbito de la empresa implicado es continuo, va del exterior al interior, y se pueden encontrar, al menos, tres dimensiones.

a) Respecto al tipo de control, es legalista y contractual en el caso externo, colaborativo y flexible en el de la empresa ampliada y de dirección por autoridad en el interno.

b) En relación al estilo de dirección, es formal en el externo, coordinativo en la empresa ampliada y jerárquico en el interno.

c) En cuanto a la incertidumbre implicada, es alta en el caso externo, media en la empresa ampliada y dependiente de la estructura contractual y de la mecánica de incentivos, en tanto que es baja en el caso interno.

Esta relación permite incorporar ciertas prácticas estables de colaboración, de larga tradición y que, sin embargo, están ausentes en la literatura referida a alianzas estratégicas. Por ejemplo, los consorcios de servicios como los ofrecidos por HOTUSA a empresas hoteleras y que van del intercambio de reservas a la transmisión de técnicas de gestión hotelera. En estos casos, al igual que ocurre por otra parte en las asociaciones de compra como la Federación Farmacéutica, la propiedad de la asociación está repartida entre los socios, la gestión de la agrupación debe rendir cuentas a la asamblea y su objetivo es la oferta de servicios en condiciones mejores que las del mercado, facilitadas por la mayor dimensión de las operaciones y la posibilidad de pagar personal especializado, permitiendo extender sus servicios a la oferta de herramientas de gestión de las farmacias y a la formación de quienes las administran. Sin embargo,

la agrupación incide, en casos especiales, en la gestión de asociados, sugiere cambios de actuación y, a pesar de actuar más por excepción que por norma y apoyarse en la persuasión derivada de la autoridad moral, implica una relación de doble sentido entre el afiliado individual y la agrupación.

La asociación empresarial, además de la oferta de servicios comunes promovidos por el consorcio, puede dar lugar al intercambio de los servicios ofrecidos por cada socio; así, las agrupaciones bancarias del tipo ABECOR o Europartners intercambian informes comerciales, *country analysis*, canalización de clientes, preferencia en el cruce de operaciones y otras, junto al intercambio de personal, las prácticas de formación conjuntas y el intercambio accionario que, posiblemente, se extiende a colaboración en gestión de carteras y acciones conjuntas de imagen, tales como publicaciones. En otros casos, la entrada en un consorcio de servicios puede contribuir a la disminución de costes, externos e internos, y a la mejora del servicio, como es el caso de las actividades aglutinadas en torno a redes de comercio electrónico aplicadas a transacciones de compraventa, intercambio de información, conexión múltiple a bases de datos, etc. (véase KUULA, J., 92). Aunque la colaboración interempresarial en el ámbito de los servicios está menos estudiada que en el plano industrial, según el análisis de la cooperación en servicios de ingeniería de BIDAULT, F.; LAURENT, P., y SEGLA, C. (92), parece existir cierta correlación entre la madurez de la actividad y la intensidad de la colaboración.

Otra modalidad de ampliación de variantes deriva de la posibilidad de utilizar una misma figura legal para distintas operaciones económicas. Por ejemplo, el *Joint Venture* puede pasar por el accionariado estratégico (véase SILVER, A. D., 93) adecuado a operaciones de *Corporate Venture Capital* o de *Venture Nurturing* (añade a la anterior una asesoría especializada, además de inversión financiera). Otra modalidad es el *Venture Spin-Off* creado por disgregación de la empresa originaria y, a veces, estimulado directamente por ella (Benetton, Exxon). A su vez, la *Joint Venture*, puede ser considerada, según el grado de control, como dominada por un socio con el otro(s) aceptando una posición pasiva, como participativa si todos se involucran en la gestión, o como independiente si los socios prescinden de intervenir en la gestión (véase NAVARRO ELOLA, L., 93).

La *Joint Venture* puede responder a criterios de escala dependiendo de si los socios buscan la internalización de un mercado al que indivisibilidades de escala o gama lleven a ineficiencia en la propiedad plena de los activos relevantes, o bien, la complementariedad (*link*) resultante del fallo de mercado para servicios de dos o más activos que son bienes públicos idiosincráticos y cuya adquisición por parte de una empresa podría acarrear costes de gestión significativos (véase HENNART, J. F., 88).

De acuerdo con la forma de aportación constitucional, esto es, si nace *ex-novo* o, por el contrario, se crea desgajando parte de la actividad precedente de un socio, se tendría una *Spin-Out Joint Venture*, que evita alguno



de los riesgos de partir de cero. El procedimiento consiste en separar una división de la matriz inicial, vender una parte de la misma a otro(s) socio(s) y permitirle una trayectoria independiente, por ejemplo, la división de productos de carbón de Unión Carbide se separó de la matriz, vendiéndose un 50 por 100 a Mitsubishi, estrategia que buscaba acceder a la tecnología y conocimiento de mercado de Mitsubishi, así como obtener fondos para reducir deuda (véase LYNCH, R. P., 93). Si cada socio de la nueva *Joint Venture* contribuye con una parte de empresas en funcionamiento, se tiene una variante denominada *Dual Spin-Out* como la constituida por GM, que aportó una fábrica especializada en transmisión para camiones, con una planta de Chrysler en Syracuse, elaboradora de componentes para transmisión manual de vehículos todo terreno.

La configuración de variantes es susceptible de llevar a una definición más precisa de objetivos, como la nomenclatura del BC-Net de la UE, que recoge 40 variantes agrupadas en los apartados de cooperación general, financiera, comercial y tecnológica. Ésta puede apoyarse, bien en la tipología de estrategias a las que sirve la alianza (véanse DUSSAUGE, P., y GARRETTE, B., 91; LORANGE, P.; ROOS, P., y BRONN, P. S., 92); bien considerar las expectativas de continuidad, algo menores donde hay acceso a una información que, una vez lograda, elimina el incentivo a mantenerla, si bien tenderán a ser más dilatadas si los socios realizan contribuciones (equilibradas o complementarias) no puntuales o/ni autoliquidables (véanse PORTER, M. E., y FULLER, M. B., 86). Igualmente, puede considerarse la posibilidad de articular una misma colaboración bajo diferentes estructuras organizativas, por ejemplo, recurrir a crear una *Joint Venture*, una Agrupación de Interés Económico en los países donde esta figura esté aceptada (véase Capítulo 3), o una Agrupación Europea de Interés Económico en la UE.

La referencia a *ententes* entre empresas con propósitos colusivos (véase KOENIG, G., 90) es muy amplia en la literatura económica y si bien escapa al tema de estas páginas, que es la colaboración competitiva, en determinadas circunstancias se incluyen entre las alianzas, al menos, cuando tienen una sanción legal, como es el caso de los Keidanren. Con todo, de estos acuerdos suelen salir agrupaciones de exportación, creación de filiales conjuntas en terceros países y otras variantes de acuerdos competitivos. Las agrupaciones, tales como las confederaciones empresariales que tienden a reconfigurar el metamercado, esto es, el marco institucional de normas regulatorias y de pautas de comportamiento en el que tienen lugar las transacciones económicas, suelen tener efectos procompetitivos cuando son de ámbito intersectorial, sin importar el área geográfica cubierta. De este modo, y dado que la defensa anticompetitiva de un sector comporta perjuicios a otros sectores pertenecientes a la asociación (p. ej., la presión para el aumento de tarifas eléctricas reguladas, o de tipos de interés) que bloquearían acciones perjudiciales para ellos, sólo pueden realizarse actuaciones válidas para el conjunto, entre ellas, instar a menores costes de cumplimiento de la fiscalidad, sugerir medidas de

política microeconómica como reformar las normas cooperativas, facilitar el acceso a información y promover servicios comunes.

La delimitación de las categorías de colaboración cambia en la medida en que aparecen nuevas formas, acuerdos cruzados entre actividades y propósitos con intensidades desiguales. Por ejemplo, Down Elanco es una *Joint Venture* de Eli Lilly & Co. con Down Chemical Co. que realiza acuerdos de colaboración con el centro de investigación de la Universidad de Florida, *el Institute of Food & Agricultural Sciences*, para el desarrollo de insecticidas antitermitas (véase *Business Week*, de 3 de mayo de 1993). La evolución de los acuerdos es difícil de predecir con precisión y, según la trayectoria seguida, es posible que una operación pueda iniciarse con un criterio y culminar con otro, planteando problemas de clasificación.

## 2. ALIANZAS Y COMPETENCIA

En 1919 Alfred MARSHALL exponía que «muchas de las 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 firmas independientes...». Sobre esta base podría entenderse que las alianzas entre empresas debieran tener, a efectos de defensa de la competencia, un tratamiento similar al de las fusiones. Sin embargo, tras un análisis detallado que considere la naturaleza del acuerdo, la finalidad de los partícipes, su peso relativo y su dinámica, la apreciación de MARS-HALL, llevada a su extremo, sería sólo un caso extremo e hipotético.

En base a esta consideración los principios de actuación de las autoridades norteamericanas encargadas de la defensa de la competencia (véase nota 4 *supra*) deslindan la cooperación procompetitiva de la anticompetitiva. Así, en la Webb del US Department of Justice, KLEIN, J. I. (99), sintetiza la posición del Departamento: «Cuando el sistema competitivo opera con eficiencia no hay necesidad de intrusión del gobierno. La ley reconoce que ciertos acuerdos entre empresas —como la cooperación entre competidores para realizar investigación o el desarrollo de proyectos— pueden beneficiar a los consumidores al permitir a las empresas que los han realizado competir mejor con otras empresas. Consecuentemente, el gobierno, no persigue todos los acuerdos entre empresas, sino sólo los que comportan el riesgo de que los precios que pagan los consumidores aumenten o los que los privan de nuevos productos.»

En esta línea, los acuerdos de investigación conjunta que permiten rebajar el coste y, por tanto, permiten un precio final inferior sin arriesgar el margen de las empresas estarían excluidos de la relación de prácticas anticompetitivas. El mismo efecto tienen otras variantes de acuerdos tales como la puesta en común de redes comerciales entre empresas que ofrecen productos diferentes pero canalizados a través del mismo cauce



comercial, la creación de centrales de compras que permite mejorar la posición negociadora y acceder a economías de escala en la gestión de aprovisionamientos, la creación de consorcios de exportación entre empresas afines o de empresas que aporten servicios comunes a los socios, tales como laboratorios de control de calidad o gestión de datos. *A priori* estas prácticas son beneficiosas para los partícipes y los consumidores al permitir mayores beneficios sin elevación de precios y, por tanto, al posibilitar un reparto de ese ahorro con la clientela.

Los acuerdos de desarrollo de una línea de producción pueden dar lugar a situaciones de refuerzo de la competencia si los partícipes hubieran rehusado la entrada individual. En mercados maduros, como el del automóvil, el aumento de demanda de vehículos familiares tipo minivan o de todo terreno ha llevado a acuerdos como los realizados entre Renault y Matra, entre Citroen, Fiat y Peugeot o el de Volkswagen y Ford y, en el segundo caso, Ford y Nissan. En ambas líneas de oferta el mercado es pequeño y el coste de desarrollo elevado, con lo que la posibilidad de entrada es baja y quien ha hecho el primer movimiento tiene una ventaja apreciable, pero la cooperación permite diluir el coste de desarrollo y aportar a la red comercial una oferta más diversificada. La competencia potencial se reduce y la diferenciación de oferta también, pero la competencia real se incrementa y ésta no depende sólo de la amplitud de ofertantes, sino de la capacidad respectiva de los mismos y de su actuación tendente a aumentar cuota de mercado.

Otro aspecto que reduce el riesgo anticompetitivo de los acuerdos de cooperación frente a las fusiones o absorciones es su carácter reversible y la mayor dificultad de gestionarlo. La obra de STIGLER, entre otros, poniendo de relieve la dificultad de mantener los acuerdos colusivos por lo elevado de los costes de verificar el cumplimiento de acuerdos y las motivaciones para incumplirlos es pertinente en este caso. Muchas de las alianzas fracasan por motivos diversos, entre ellos los costes de transacción y las dificultades de comunicación que comportan y pueden llevar a posiciones de enfrentamiento competitivo entre los partícipes más encodadas.

Sin embargo, a pesar de las salvedades expuestas, la evolución de esos acuerdos, si las ventajas obtenidas son significativas, puede (en algunos casos) llevar a deteriorar la posición competitiva de proveedores rivales y cuestionar su supervivencia, con lo que se produciría una mayor concentración de la oferta y el riesgo de que se tradujera en ulteriores alzas de precios, especialmente en el caso de existencia de barreras de entrada. De ahí la subsistencia de reticencias en parte de la literatura especializada<sup>7</sup>. La situación contraria, en la que esos acuerdos no se per-

<sup>7</sup> Esta prevención es explícita en los comentarios de FISHER, F. (90), al texto de KATZ, M. L. y ORDOVER J. N. (90), acerca de la cooperación y competencia en I + D, o la más matizada de SHAPIRO, C., y WILLIG R. D. (90). Esta posición tiene un componente cultural relacionado que inspira la regulación, pero también se vincula con experiencias negativas en la transferencia de tecnología que se vuelve contra el cedente [véanse referencias documentadas en REICH, R. B., y MANKIN, E. D.,

mitan puede tener el mismo efecto de distorsión de la competencia. Un ejemplo se tiene en las centrales de compras que permiten a muchos pequeños compradores tener el poder negociador de una gran empresa; sin embargo, en el acceso a condiciones beneficiosas en el precio de servicios o inputs básicos, como telefonía, energía u otros, el establecimiento de tales grupos de compras puede estar restringido por la normativa vigente, o circunscribirse a grupos cerrados, con lo que los excluidos podrían tener condiciones de coste más onerosas en la adquisición de un mismo bien o servicio.

Estas diferencias pueden ser utilizadas con habilidad por un vendedor con alta cuota de mercado, por ejemplo, una línea aérea que controle una parte significativa del tráfico interno de un país mediano, para ofrecer a las agencias de viaje condiciones basadas en el volumen de tráfico que consigan. Si algunas agencias ya tienen dimensión significativa y controlan la organización gremial de los revendedores, o tienen vínculos con el operador aéreo, podrían expulsar del mercado con facilidad a los operadores de menor dimensión con dificultades para organizarse con eficiencia debido a su dispersión.

Las alianzas suponen una distorsión del marco de análisis estructura-comportamiento-resultados. Aquí el comportamiento colectivo puede alterar la configuración del mercado sin que varíe el número de empresas presentes ni el coeficiente de concentración. En este enfoque el número de empresas competidoras y su concentración, el de clientes y proveedores con su grado de concentración respectivo y la diferenciación del producto junto con la presencia de bienes sustitutivos más o menos cercanos que actúan como competencia cruzada delimitan la estructura del mercado relevante. Los cambios motivados por el comportamiento provienen de la innovación técnica o de cambios en distribución, de la introducción de nuevas variantes, de la aparición de nuevas fuentes de materia prima y, sobre todo, de la calidad de la gestión y el servicio ofrecido. La mayoría de los analistas y la literatura gerencial tiende a enfatizar la prioridad del comportamiento respecto a la estructura que sería un dato de partida pero alterable por los resultados.

La introducción de los acuerdos altera el marco analítico desde el momento en que el comportamiento puede consistir en una innovación institucional que dé lugar a una estructura virtual que actúa, en la práctica, como si correspondiera a un mercado diferente. Así, los suministradores

---

86, y REICH, R. B., 90 (matizado en REICH, R. B., 91), así como WHITESIDE, D. E., y TREECE J. B., 86], lo que lleva a PORTER, M. E. (90), a su propuesta «Don't collaborate, compete», o bien a sugerir una flexibilización regulatoria que permita alianzas entre empresas del país como las autorizadas, por ejemplo, entre GM y Toyota, impensables en el momento en que lo sugieren (1986), pero factibles en la actualidad. Por otro lado, el rechazo a la colaboración y su correlato activo, el boicot, tiene carta de naturaleza en la regulación antitrust y está tratado, por ejemplo, en BRENNAN, T. J. (92). La influencia de la reflexión americana en el tratamiento —incluso en Europa— del tema está mencionada en JOFFRE, P., y KOENIG, G. (84), en MONTEBUGNOLI, E., y SCHIATTARELLA, R. (89), y en KOENIG, G. (90) (pp. 197 ss.).



locales de una materia prima que venden a un comprador único están en un monopsonio, pero si se agrupan como central de ventas pueden acceder a mercados distantes, tener otras ofertas y más capacidad de negociación, con lo que su mercado ha pasado a ser de monopolio bilateral. Lo mismo ocurre en el caso en que se agrupan los compradores frente a un proveedor único.

Una vez iniciada la cooperación horizontal ésta puede llevar a acuerdos de actuación vertical, y así muchas cooperativas de productores agrarios pasan a entrar en la elaboración y distribución de sus productos. Estos casos suelen afectar a mercados de ámbito territorial reducido pero la similitud de intereses, el abaratamiento en la comunicación y la mayor cualificación de los partícipes facilita el logro de acuerdos que pueden llegar a permitir un boicot efectivo que tenga características legales. El conflicto entre comerciantes y emisores de tarjetas de crédito es un caso que podría tener similitudes. Los primeros consideran elevado el cobro de comisiones cargadas por el uso de ese medio de pago, la negativa individual a la aceptación de ese coste implica la pérdida de clientes con lo que su rechazo como medio de pago es poco probable, pero la actuación conjunta, cuando hay una organización solvente que la ampara, es una amenaza creíble que facilita una negociación. Cuando los emisores ofrecen descuento (que es detráido del margen del comerciante) éstos exigen contrapartidas que, si no pueden trasladarse al usuario individual del medio de pago, inevitablemente reducirán el margen operativo de los emisores. Este es otro caso de alteración de un mercado de oligopolio indiferenciado en los emisores de tarjetas y de competencia en los aceptantes que se convierte en un monopolio bilateral pero si la agrupación de comerciantes consigue emitir una tarjeta propia con una entidad financiera de dimensión suficiente habrá logrado cambiar la correlación de fuerzas frente a terceros emisores.

El caso más habitual de alianzas, el que se da entre compañías bancarias para intercambio de información y prácticas de empleados, entre compañías de seguros para información sobre riesgos potenciales o entre compañías aéreas para aportar a los pasajeros facilidades en los tránsitos, más opciones de viajes y beneficios en forma de puntos en los programas de *frequent fliers*, de hecho ofrecen evitar aumentos de coste gracias al ahorro conseguido con servicios comunes o abaratamiento del servicio al recibirse más variedad de servicios por el mismo precio. En estos casos la alianza permite, inicialmente, aumentar la cuota de mercado del grupo y con ello la rentabilidad de las empresas partícipes, lo que se traduce en aumento en la cotización de sus acciones, así como en actuaciones compensatorias por parte de los competidores excluidos del acuerdo que adoptan medidas de respuesta de la misma índole con la consiguiente mejora del servicio ofrecido a los clientes y la alteración real de la estructura del mercado.

En su *survey* sobre la evolución del análisis económico del *Antitrust*, BAKER, J. B. (99) resalta el aumento del escepticismo acerca de la relación

entre concentración en el mercado y poder de mercado, así como el reconocimiento creciente del papel reforzador de la competencia que tienen los acuerdos verticales. En el primer caso por la duplicidad de efectos que generan las fusiones; de un lado, al facilitar el ejercicio del poder de mercado, y de otro, al permitir competir más agresivamente gracias a la reducción de costes, con lo que el impacto final depende del efecto predominante, como puede ocurrir en el caso de las alianzas y en el de los acuerdos verticales. Otro aspecto destacado en el texto de BAKER y relacionado con las alianzas es la coordinación entre empresas, entendiéndose por ésta un equilibrio en el que adoptan, con o sin discusión o comunicación con sus rivales, estrategias que tienen en cuenta la interacción pasada y su mantenimiento en el futuro a través de procedimientos como los calificados de *cheap talk* por FARRELL, J., y RABIN, M. (96), consistentes en anuncios de propuestas de aumento de precios antes de hacerlos efectivos o medidas de similar efecto de aviso con tiempo. Las alianzas favorecen la competencia mientras la coordinación en el sentido de FARRELL y RABIN la conculca.

La realidad de las alianzas afecta a la configuración del mercado y a la competencia. En líneas generales, y en el marco de una economía abierta y sin restricciones de entrada o privilegios de exclusividad conferidos por ley, suelen ser tendentes a favorecer la mejora de las condiciones de oferta y, en consecuencia, procompetitivas, si bien, en su evolución, podrían darse casos de aumento en la concentración de la oferta sin que ello lleve necesariamente al ejercicio de poder de mercado, pero sin que quepa descartarlo plenamente. El recurso creciente a las alianzas estratégicas por parte de las empresas lleva a introducirlas como un elemento más, tanto en la panoplia de herramientas de gestión como en el análisis de los mercados.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANDREWS, K. R., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irving, Inc. 71. En castellano en Eunsa, 1976 y Orbis, 1984 p. 49.
- ARROW, K. J., «Informational Structure of the Firm», *American Economic Review*, vol. 75, núm. 2, mayo 1985, pp. 303-307.
- BADARACCO, J., «The Boundaries of the Firm» en *Socioeconomics: Toward a New Synthesis*, ETZIONI, A., y LAWRENCE, P. R. (eds.), M. E. Sharpe Inc., 1991, pp. 293-327.
- BAKER, J. B., «Developments in Antitrust Economics», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 13, núm. 1, 1999.
- BHATTACHARYA, S.; GLAZER, J., y SAPPINGTON, D. E. M., «Licensing and the Sharing of Knowledge in Research Joint Ventures», *Journal of Economic Theory*, vol. 56, 1992 pp. 43-69.
- BIDAULT F.; LAURENT, P., y SEGLA, C., «Competitive and Cooperative Strategies in Engineering Services», *Long Range Planning*, vol. 25, núm. 3, 1992, pp. 43-49.
- BIEMANS, W. G., «The Managerial implications of Networking», *European Management Journal*, vol. 8, núm. 4, diciembre 1990, pp. 529-540.



- BLOIS, K. G., «Vertical Quasi-integration», *The Journal of Industrial Economics*, vol. 20, 1972, pp. 253-272.
- BRENNAN, T. J., «Refusing to cooperate with competitors: A Theory of Boycotts», *The Journal of Law and Economics*, vol. 35, núm. 2, octubre 1992, pp. 247-264.
- BRODLEY, J. F., «Antitrust Law and Innovation Cooperation», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 4, núm. 3, summer 1990.
- BURNETT, K., *Alianzas estratégicas de mercado (92)*, Folio, 1994.
- BYRNE, J. A.; BRANDT R., y PORT, O., «The Virtual Corporation», *Business Week*, 8 de febrero de 1993, pp. 36-41.
- CEGOS IDET, *Guía práctica de la Cooperación Transnacional*, Comisión de las CE, 1992.
- CHANDLER, A. D., «Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise», *The MIT Press*, 1962, p. 13.
- CHESNAIS, F., «Les accords de coopération technique entre firmes indépendentes», *STI Revue*, núm. 4, OCDE, 1988.
- COLLINS, T. M., y DOORLEY, T. L., *Les alliances stratégiques*, Inter-Editions 1992.
- COOPER, R., y KAPLAN, R. S., *The Design of Cost Management Systems*, Prentice-Hall International, 1991.
- COY, P., «Two cheers for Corporate Cooperation», *Business Week*, 3 de mayo de 1993 p. 35.
- CUEVAS RIAÑO, L., «Motivaciones y evidencias empíricas sectoriales de los acuerdos de cooperación», *Economía Industrial*, núm. 266, marzo-abril 1989.
- D'ASPREMONT, C., y JACQUEMIN, A., «Cooperative and Noncooperative R&D in Duopoly with Spillovers», *The American Economic Review*, vol. 78, núm. 5, diciembre 1988, p. 1133-1137.
- DERTOUZOS, M. L.; LESTER, R. K., y SOLOW, R. M., *Made in America: Regaining the Productive Edge*, Harper Perennial, 1990.
- DOUMA, S., «Success and Failure in New Ventures», *Long Range Planning*, vol. 24, núm. 2, pp. 54-60.
- DUFOURT, D., «La coopération des entreprises en matière de recherche industrielle: fondements et modalités», *Revue d'Economie Regional*, núm. 4, 1989 y en *Problèmes Économiques*, núm. 2176, 23 de mayo de 1990, pp. 19-25.
- DUSSAUGE, P., «Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes», *Revue Française de Gestion*, septiembre-octubre 1990, pp. 5-16.
- DUSSAUGE, P., y GARRETTE, B., «Alliances stratégiques, mode d'emploi», *Revue Française de Gestion*, septiembre-octubre 1991, pp. 4-18.
- DUSSAUGE, P., y GARRETTE, B., «Las alianzas estratégicas entre firmas competidoras: un enfoque inductivo y estadístico», *Información Comercial Española*, núm. 692, abril 1991, pp. 113-131.
- ECCLES, R., «The Quasifirm in the Construction Industry», *Journal of Economic Behavior and Organization*, núm. 2, diciembre 1981, pp. 335-357.
- ESPITIA, M. A.; POLO, Y., y SALAS, V., «Grupos estratégicos y resultados en el sector bancario español», *Información Comercial Española*, núm. 690, febrero 1990, pp. 89-212.
- EYBEN, D., y JAMAR, J., «Les instruments communautaires d'information et coopération des entreprises», *Reflects et perspectives de la vie économique*, noviembre 1991.
- FARRELL, J., y RABIN, M., «Cheap talk», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 10, 1996.
- FENEUILLE, S., «A Network Organization to Meet the Challenges of Complexity», *European Management Journal*, vol. 8, núm. 3, septiembre 1990, pp. 296-301.

- FERNÁNDEZ DE CASTRO J., *Organización y estrategia empresarial*, Documento inédito, 1993.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E., «La cooperación empresarial», *Información Comercial Española*, núm. 693, mayo 1991 pp. 125-38.
- «Una introducción a la cooperación empresarial», *Alta Dirección*, año xxviii, núm. 165, septiembre-octubre 1992.
- FISHER, F., «Comments to Katz, M. L., y Ordover, J. A., "R & D Cooperation and Competition"», *Brookings Papers: Microeconomics Special issue*, 1990, pp.192-194.
- FLYNN, J., y MILLER, K. L., «Is Rover Roaring toward a Sale?», *Business Week*, 9 de agosto de 1993, p. 24.
- FRANK, L., «Redes cooperativas: Opción estratégica para las pyme», *Boletín CE Price Waterhouse*, núm. 87, marzo/abril 1990, pp. 12-15.
- GARCÍA CANAL, E.; LÓPEZ DUARTE C.; RIALP CRIADO, J., y AVLDES LLANEZA, A., *Las estrategias de cooperación como medio de internacionalización: Experiencias de las empresas españolas*, Centre d'Economia Industrial, 1999.
- GARCÍA CANAL, E., «La cooperación empresarial ante los nuevos retos empresariales», *Fomento*, núm. 2084, 1999.
- GARCÍA VICENTE, R., «La cooperación entre empresas en la CE: Aspectos Jurídicos», *Economía Industrial*, núm. 266, marzo-abril 1989, pp. 131-161.
- GERLACH M. L., «Business Alliances and the Strategy of the Japanese Firm», *California Management Review*, vol. 31, julio 1987, pp. 126-142.
- GERLACH, M. L., *Alliance Capitalism: The Social Organization of Japanese Business*, University of California, 1993.
- GHEMAWAT, P.; PORTER, M. E., y RAWLINSON, R. A., «Patterns of International Coalition Activity» en *Competition in Global Industries*, PORTER (ed.), Harvard Business School 1986.
- GHOSHAL, S.; ARNZEN, B., y BROWNFIELD, S., «A Learning Alliance between Business ans Business Schools: Executive Education as a Platform for Partnership», *California Management Review*, vol. 34, otoño 1992, pp. 50-67.
- GOTO, A., «Business Groups in a Market Economy», *European Economic Review*, vol. 19, 1982 pp. 53-70.
- GRIM TERRE, J. D., y TENA MILLÁN, J., *Análisis y formulación de la estrategia empresarial*, Hispano Europea S. A. 1984.
- GROSSMAN, G. M., y SHAPIRO, C., «Dynamic R&D Competition», *The Economic Journal*, vol. 97, junio 1987, pp. 372-387.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L., y PRAHALAD, C. k., «Ventajas y riesgos de colaborar con la competencia», *Harvard Deusto Business Review 1989*, 3.º trimestre pp. 19-28.
- HAMEL, G., y PRAHALAD, «C. k., Strategy as Stretch and Leverage» *Harvard Business Review*, vol. 71, núm. 2, marzo-abril 1993, pp. 75-84.
- HASHIMURA, J., «Promoción de las relaciones comerciales, tecnológicas e industriales de Japón», *Dirección y Progreso*, núm. 111, mayo-junio 1990, pp. 97-101.
- HENNART, J. F., «A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures», *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, pp. 361-374.
- HENRIQUES, I., «Cooperative and Noncooperative R&D in Duopoly with Spillovers: Comment», *The American Economic Review*, vol. 80, núm. 3, junio 1990, pp. 638-642.
- HIRSCHHORN, L., y GILMORE, T., «The New Boundaries of the "Boundaryless" Company», *Harvard Business Review*, vol. 70, núm. 3, mayo-junio 1992, pp. 104-115.



- INOUE, M., «Competition and Cooperation among Japanese Corporations» en *The Management Challenge*, THUROW, L. (ed.), MIT, 1985, pp. 139-160.
- JACQUEMIN, A., «Cooperative Agreements in R&D and European Antitrust Policy», *European Economic Review*, vol. 32, 1988, pp. 551-559.
- JARILLO, J. C. «Ventaja cooperativa y ventaja competitiva», *Economía Industrial*, núm. 266 marzo-abril 1989 pp. 69-75.
- JARILLO, J. C., *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*, Butterworth-Heinemann, 1993.
- JARILLO, J. C., y MARTÍNEZ, J. I., «Evidencia empírica de la superioridad de los sistemas cooperativos», *Economía Industrial*, núm. 266, marzo-abril 1989, pp. 99-104.
- JOFFRE, P., y KOENIG, G., «Stratégies de Coopération et d'Alliance Inter-Entreprises», *Enseignement et Gestion*, Nouvelle Série, núm. 31, Automne 1984 pp. 67-73.
- JOHNSTON, R., y LAWRENCE, P. R., «Beyond Vertical Integration the Rose of the Value-Adding Partnership», *Harvard Business Review*, vol. 66, núm. 4, julio-agosto 1988, pp. 94-101.
- JONAS, N., et. al. «The Hollow Corporation: The decline of manufacturing threatens the entire US Economy», *Business Week*, march 3, 1986 pp. 53-75.
- JORDE, T. M., y TEECE, D. J., «Innovation and Cooperation: Implications for Competition and Antitrust», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 4, núm. 3, verano 1990, pp. 75-96.
- KANTER, R. M., *Cuando los gigantes aprenden a bailar (89)*, Planeta, 1990 cap. V.
- KATZ, M. L., «An analysis of cooperative research and development», *Rand Journal of Economics*, vol. 17, núm. 4, invierno 1986, pp. 527-543.
- KATZ, M. L., y ORDOVE, J. A., «R & D Cooperation and Competition», *Brookings Papers: Microeconomics Special Issue*, 1990, pp. 137-191.
- KATZ, M. L., y SHAPIRO, C., «Systems Competition and Network Effects», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 8 núm. 2, 1994.
- KLEIN, J. L., «Antitrust Enforcement and the Consumers», *Webb us Department of Justice*, 1999.
- KOGUT, B., «Joint. Ventures: Theoretical and empirical perspectives», *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, pp. 319-332.
- KONIG, G., *Management Strategique: Vision, manoeuvres et tactiques*, Natham, 1990.
- KROUSE, C. G., *Theory of Industrial Economics*, Basil Blackwell, 1990.
- KUULA, J., «Cooperación y comercio electrónico», *Economía Industrial*, núm. 283, enero-febrero 1992, pp. 101-111.
- KWOKA, J. E., Jr. «The Output and profit effects of horizontal joint ventures», *The Journal of Industrial Economics*, vol. XL, núm. 3, septiembre 1992, pp. 325-338.
- LADO, A. A., y KEDIA, B. L., «Determinantes en la elección estratégica de lo individual frente a lo colectivo», *Economía Industrial*, núm. 283, enero-febrero 1992, pp. 49-60.
- LESSEM, R., «Foreword to "European Strategic Alliances"» en URBAN, S., y VENDEMINI, S., *European Strategic Alliances*, Blackwell, 1992.
- LEVIN, R. C., «Appropriability, R&D Spending, and Technological Performance», *The American Economic Review*, vol. 78, núm. 2, mayo 1988, pp. 424-428.
- LEVINE, J. B., y BYRNE, J. A., «Corporate Couples: Beware the Wrong Partner», *Business Week*, 21 de julio de 1986, pp. 98-103.
- LORANGE, P.; ROOS J., y BRONN, P. S., «Building Successful Strategic Alliances», *Long Range Planning*, vol. 25, núm. 6, 1992, pp. 10-17.

- LYNCH, R. P., *Business Alliances Guide*, John Wiley and Sons, Inc. 1993.
- LYONS, M. P., «Joint-Ventures as Strategic Choice-A Literature Review», *Long Range Planning*, vol. 24, núm. 4, 1991, pp. 130-144.
- MACBETH, D. K., y FERGUSON, N., *Alianzas con los proveedores*, Folio, 1994.
- MACMILLAN, K., y FARMER, D., «Redefining the Boundaries of the Firm», *The Journal of Industrial Economics*, vol. xxvii, núm. 3, marzo 1979.
- MALERBA, F., «Learning by firms and incremental technical change», *The Economic Journal*, vol. 102, núm. 413, julio 1992, pp. 845-859.
- MARITI, P., «Los acuerdos de colaboración entre empresas en las economías modernas», *Economía Industrial*, núm. 266, marzo-abril 1989.
- MARITI, P. y SMILEY, R. H., «Co-operative Agreements and the Organization of Industry», *The Journal of Industrial Economics*, vol. xxxi, núm. 4, junio 1983, pp. 437-451.
- MARIT, S., «Incentives for cooperative and noncooperative R and D in duopoly», *Economics Letter's*, vol. 37, 1991, pp. 187-191.
- MARSHALL, A., «Industry and Trade», 2.<sup>a</sup> ed., 1919, pp. 487 ss.
- MILES, R. E., y SNOW, Ch. C., «Organizations: New Concepts for New Forms», *California Management Review*, vol. xxviii, núm. 3, primavera 1986, pp. 62-73.
- MILES, R. E., y SNOW, Ch. C., «Causes of Failure in Network Organizations», *California Management Review*, vol. xxxiv, verano 1992, pp. 53-72.
- MILGROM P., y ROBERTS, J., *Economía, organización y gestión de la empresa* (92), Ariel, 1993, pp. 679-83.
- MONTEBUGNOLI, E., y SCHIATTARELLA, R., «Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: particular referencia a las PME», *Economía Industrial*, núm. 266, marzo-abril 1989, pp. 87-97.
- NAULLEAU, G., «La "joint venture" internationale: l'essor d'une forme complexe et instable d'entreprise», *Gérer et Comprendre*, marzo 1993, y en *Problèmes Économiques*, núm. 2337, 11 de agosto de 1993, pp. 6-13.
- NAVARRO ELOLA, L., «Las empresas conjuntas ("Joint Ventures")», *Boletín Económico de Información Comercial Española*, núm. 2353, 11-17 de enero de 1993, pp. 4158-4161.
- NELSON, R., «Why Firms Differ, and How does it Matter?», *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, pp. 61-74.
- NEWMAN, W. H., «Launching a Viable Joint Venture», *California Management Review*, vol. 35, núm. 1, otoño 1992, pp. 73-81.
- NIELSEN, R. P., «Cooperative Strategy», *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, pp. 475-492.
- NUENO P., y OOSTERVELD, J., «Managing technological alliances», *Long Range Planning*, vol. 21, núm. 3, 1988, pp. 11-17.
- OCDE, *La technologie et l'Économie: Les relations déterminantes*, OCDE, 1992.
- OHMAE, K., «The Global Logic of Strategic Alliances», *Harvard Business Review*, vol. 67, núm. 3, marzo-abril 1989.
- OHMAE, K., *The Borderless World*, McGraw-Hill, 1989. Versión en castellano en McGraw-Hill, 1991.
- OLLER, V. (dir.), *La colaboración entre empresas*, Hispano Europea, 1968.
- OLSON, M., y ZECKHAUSER, R., «An economic theory of alliances», *The Review of Economics and Statistics*, agosto 1966, pp. 266-279. En castellano en *Información Comercial Española*, núm. 292, diciembre 1982, pp. 137-148.
- ORDOVER, J. A., «A Patent System for Both Diffusion and Exclusion», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 5, núm. 1, invierno 1991, pp. 43-60.
- ORDOVER, J. A., y WILLIG, E. D., «Antitrust for High-Technology Industries: Assessing Research Joint Ventures and Mergers», *The Journal of Law and Economics*, vol. 28, may 1985, pp. 311-333.



- OUCHI W. G., y BOLTON, M. K., «The Logic of Joint Research and Development», *California Management Review*, vol. 30, primavera 1988, pp. 9-33.
- PERLMUTTER, H. V., y HEENAN, D. A., «Cooperate to Compete Globally. Thinking Ahead», *Harvard Business Review*, vol. 64, núm. 2, marzo-abril 1986, pp. 136-152. En castellano en *Harvard Deusto Business Review*, 2.º trimestre 1987, pp. 49-58.
- PETERS, T., «The Boundaries of Business: Partners- The Retic and Reality», *Harvard Business Review*, vol. 69, núm. 5, septiembre-octubre 1991, pp. 97-99.
- PETERSON, J., «Technology Policy in Europe: Explaining the Framework Programme and Eureka in Theory and Practice», *Journal of Common Market Studies*, vol. XXIX, núm. 3, marzo 1991, pp. 269-290.
- PIORE, M., «Corporate Reform in American Manufacturing and the Challenge to Economic Theory». Ponencia presentada en la Conferencia sobre Economía de la Organización en la Yale School of Organization and Management, 24-25 de octubre de 1986. Versión en castellano «La reforma de las sociedades en la industria manufacturera americana y el desafío a la teoría económica» (86), *Información Comercial Española*, junio 1988, pp. 139-153.
- POLANYI, M., *The Tacit Dimension*, Doubleday Anchor, 1967.
- POLO Y., y SALAS FUMAS, V., «Modelo económico sectorial con aprendizaje y difusión de innovaciones», *Cuadernos de Economía*, vol. 9, núm. 25, mayo-agosto 1991.
- PORTER M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985.
- «The state of strategic thinking», *The Economist*, 23 de mayo de 1987, pp. 21-28.
- «Don't Collaborate. Compete», *The Economist*, 9 de junio de 1990, pp. 17-21
- «Towards a Dynamic Theory of strategy», *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, pp. 95-117.
- PORTER, M. E., y FULLER, M. B., «Coalitions and Global Strategy», en *Competition in Global Industries*, de PORTER, M. E. (ed.), Harvard Business School, 1986. En castellano en *Información Comercial Española*, junio 1988, pp. 101-120.
- POWELL, W. W., «Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?», *California Management Review*, vol. 30, núm. 1, 1987, pp. 67-88.
- PRESCOTT, E. C., y BOYD, J. H., «Dynamic Coalitions: Engines of Growth», *American Economic Review*, vol. 77, núm. 2, mayo 1987, pp. 63-67.
- PUCIK, V., «Strategic Alliances, Organizational Learning, and Competitive Advantage: The HRM Agenda», *Human Resource Management*, vol. 27, núm. 1, primavera 1988, pp. 77-93.
- RAUSA, A., «Programas de apoyo a la cooperación empresarial de la CE», *Dirección y Progreso*, núm. 111, mayo-junio 1990, pp. 19-26.
- REGER, R. K., y HUFF, A. S., «Strategic Groups: A Cognitive Perspective», *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993, pp. 103-124.
- REICH, R. B., «Who Is US?», *Harvard Business Review*, vol. 68, núm. 1, enero-febrero 1990, pp. 53-64.
- REICH, R. B., «Who is them?», *Harvard Business Review*, vol. 69, núm. 2, marzo-abril 1991, pp. 77-89.
- REICH, R. B., y MANKIN, R. B., «Joint Ventures with japan give away our future», *Harvard Business Review*, vol. 64, núm. 2, marzo-abril 1986, pp. 78-86.
- RICHARDSON, G. B., «The Organisation of Industry», *The Economic Journal*, núm. 327, vol. 82, septiembre 1972, pp. 883-896.

- RODRÍGUEZ DE TEMBLEQUE, M.<sup>a</sup> T., y MENDEZ ALONSO, J., «Instrumentos de la CEE para fomentar la cooperación transfronteriza», *Economía Industrial*, núm. 266, marzo-abril 1989.
- ROIG, B., «Estrategias cooperativas», *Economía Industrial*, núm. 266, marzo-abril 1989, pp. 77-85.
- SALAS FUMAS, V., *Economía de la empresa: decisiones y organización*, Ariel, 1987, (a).
- «Els acords de cooperació entre empreses», *Revista Econòmica de Catalunya*, núm. 6, 1987 (b), pp. 8-18.
- SEGURA, J., *Teoría de la economía industrial*, Civitas, 1993.
- SHAPIRO, C., «The theory of business strategy», *Rand journal of Economics*, vol. 20, núm. 1, primavera 1989, pp. 125-137.
- SHAPIRO, C., y WILLIG, R. D., «On the Antitrust Treatment of Production Joint Ventures», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 4, núm. 3, verano 1990, pp. 113-130.
- SILVER, A. D., *Strategic Partnering*, McGraw-Hill, Inc. 1993. 6 P. «Non-Profit trade accross frontiers in the European Single Market» Ponencia en la Conferencia «Well-beeing in Europe by strengthening the third sector», Barcelona, 27-29 de mayo de 1993.
- SNODGRASS, C. R., «The Use of Networks in Cross Border Competition», *Long Range Planning*, vol. 26, núm. 2, 1993, pp. 41-50.
- SUÁREZ VILLA, L., «Reducción de escala, subcontratación y alianzas en redes», *Cuadernos de Información Económica*, núm. 109, abril 1996.
- STIGLER, G. J., «The Division of labor is limited by the extent of the market», *The Journal of Political Economy*, vol. LIX, núm. 3, junio 1951, pp. 185-193.
- STIGLER, G. J., «La Teoría de los Precios» (66), *Revista de Derecho Privado*, 1968.
- SUZUMURA, K., «Cooperative and Noncooperative R&D in an Oligopoly with Spillovers», *The American Economic Review*, vol. 82, núm. 5, diciembre 1992, pp. 1307-1320.
- THORELLI, H. B., «Networks: Between Markets and Hierarchies», *Strategic Management Journal*, vol. 7, 1986, pp. 37-51.
- TIROLE, J., *La teoría de la organización industrial* (88), Ariel, 1990, pp. 624-626.
- TREECE, J. B.; MILLER, K. L., y MELCHER, R. A., «The Partners», *Business Week*, 10 de febrero de 1992, pp. 38-43.
- TRIGO, J., y DRUDIS, A., *Alianzas estratégicas: Las claves y la práctica de la cooperación entre empresas*, Gestión 2000, 1999.
- URBAN, S., y VENDEMINI, S., *European Strategic Alliances: Co-operative Corporate Strategies in the New Europe*, Blackwell, 1992.
- VICKERS, J., «Strategic Competition among the few: Some recent developments in the economy of industry», *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 1, núm. 3, 1985, pp. 39-62.
- VIVES, X., «Competencia estratégica en la literatura de la organización industrial», *Revista Española de Economía*, 2.<sup>a</sup> época, vol. 3, núm. 1, 1986, pp. 111-150.
- WAGNER, H. E., «The Open Corporation», *California Management Review*, vol. 33, núm. 4, verano 1991, pp. 46-61.
- WILLE, J., «Haciendo que funcione la cooperación», *Boletín CE Price Waterhouse*, núm. 88, mayo-junio 1990, pp. 11-14.
- WEITZMAN, M., *The Share Economy*, Harvard University Press, 1984.
- WHITESIDE, D. E., y TREECE, J. B., «Corporate Odd Couples: Beware the Wrong Partner», *Business Week*, 21 de julio de 1986.



- WILLIAMSON, O. E., «Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications», *The Free Press*, 1975. Versión en castellano en Fondo de Cultura Económica, 1991.
- WILLIAMSON, O. E. «Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange», *American Economic Review*, vol. 73, septiembre 1983, pp. 519-540.
- WILLIAMSON, O. E., *The Economics Institutions of Capitalism*, The Free Press, 1985. Versión castellana en Fondo de Cultura Económica, 1989.
- WILSON, J. W., y DOBRZYNSKI, J. H., «And Now the Post-Industrial Corporation», *Business Week*, 3 de marzo de 1986, pp. 60-64.
- YOSHINO, M. Y., y RANGAN, U. S., *Las alianzas estratégicas: Un enfoque empresarial a la globalización (95)*, Ariel, 1996.

## VARIANTICO ESPAÑOL

Manuel Núñez

Universidad Autónoma de Barcelona

Departamento de Economía Aplicada

e Instituto Universitario de Estudios Económicos

\*\*\*

### 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es uno de los primeros que trata de analizar en España la situación de las alianzas estratégicas. Siguiendo un hilo conductor se trata de identificar las razones que han dado lugar a su aparición y a introducir algunas modificaciones en el marco teórico existente, y los incentivos que las empresas. No se trata, sin embargo, de un estudio del presente, sino más bien de identificar las razones que permiten al sistema empresarial español y las condiciones económicas de las mismas. Dicho estudio se realiza en un contexto teórico que permite analizar el sistema económico, que incluye en su estructura, tanto la actividad de la empresa como la de sus socios.

### 2. CARACTERIZACIÓN ECONÓMICA

Tras revisar algunas prácticas económicas y jurídicas que se aplican en el sistema económico español para analizar particularmente que la teoría económica existente. Se comienza por mostrar que se plantea un problema de coordinación económica y jurídica de la actividad de las empresas y de sus socios.

Tras la identificación de las razones que permiten explicar la aparición de las alianzas estratégicas como las prácticas que permiten coordinar la actividad económica que se realiza en el sistema.

Este trabajo es un homenaje a la memoria de Manuel Núñez, que falleció el día 10 de mayo de 1996. Este trabajo es un homenaje a la memoria de Manuel Núñez, que falleció el día 10 de mayo de 1996.

