

La participación en relaciones interorganizativas como fuente de ventaja competitiva

DIEGO R. MEDINA MUÑOZ

RESUMEN

En términos generales, existe consenso en la literatura sobre las principales razones por las que las organizaciones podrían estar interesadas en participar en relaciones interorganizativas (RIs), las cuales no siempre resultan adecuadas para una determinada organización. En concreto, la idoneidad de participar en una RI parece depender de la consideración conjunta de las ventajas e inconvenientes que la misma genera para una organización, así como de la posibilidad de que la RI pueda ser creada y desarrollada con éxito. En tal sentido, el presente estudio plantea un marco que permite considerar si un determinado acuerdo de colaboración contribuye a la competitividad de las organizaciones participantes.

ABSTRACT

Participation in inter-organisational relationships (IRs) as a source of competitive advantage

Overall, there is consensus in the literature with respect to the main reasons for organisations being interested in participating in cooperative relationships with other entities, which cover areas in which the former is inadequately structured. Specifically, the suitability of an IR seems to depend on joint consideration of the benefits and costs together with the possibility of its successful implementation.

Toda organización mantiene relaciones con otras entidades tales como proveedores, canales de distribución, competidores,

empresas que desarrollan actividades complementarias, organizaciones públicas, gobiernos y organizaciones de carácter social. Si bien estos vínculos

resultan triviales, existe una creciente aceptación en cuanto a considerar que las organizaciones operan en un contexto de relaciones con otras de su propio

entorno, y que su supervivencia y rentabilidad dependen en gran medida de dichos vínculos.

Este planteamiento nos ha impulsado a estudiar las condiciones en las que la cooperación contribuye a mejorar la competitividad de las organizaciones. Así, en este documento se presenta, en primer lugar, una aproximación a los conceptos de relación interorganizativa (RI) y de ventaja competitiva, para, a continuación, mostrar los resultados más relevantes de nuestra revisión de la literatura sobre la conveniencia para las organizaciones de participar en relaciones de cooperación con otras entidades de su entorno.

Con la finalidad de desarrollar un marco que permita determinar si un determinado acuerdo de colaboración contribuye a la competitividad de una organización, en este estudio se abordará la competitividad y participación en RIs, las razones para participar en RIs, las ventajas e inconvenientes de las RIs, y la creación y evolución con éxito de RIs.

COMPETITIVIDAD Y PARTICIPACIÓN EN RIs

La competitividad de una organización viene determinada por su capacidad para producir bienes y servicios en un mercado abierto y al mismo tiempo crear valor, es decir, obtener una rentabilidad de los capitales invertidos igual o superior a su coste de oportunidad (Cuervo García, 1995). Por tanto,

una organización competitiva es aquella que, al ser comparada con sus competidoras, crea valor y riqueza.

La competitividad es un tema complejo, cuyas variables explicativas reciben el nombre de *fuentes de ventaja competitiva*. Siguiendo a Porter (1987), la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una organización como un todo, ya que radica en el coste o en la forma en que se realiza muchas de las actividades que ésta desempeña (e.g., producción, marketing, recursos humanos, abastecimiento). En tal sentido, Porter (1987:16) señala que «las fuentes potenciales de ventaja competitiva están por todas partes en una empresa», de forma que cada una de las actividades que realiza una organización puede contribuir a una ventaja en costes, que le permite ofrecer precios bajos a sus clientes, o a una ventaja de diferenciación, derivada de proporcionar algo único que es valioso para los compradores y que va más allá de un precio bajo (e.g., mayor calidad del producto).

Tanto para obtener una ventaja competitiva en costes como en diferenciación, la cooperación interorganizativa constituye un instrumento cada vez más utilizado por las organizaciones. Ello justifica que el comportamiento de colaboración haya sido mencionado como la principal razón del éxito de muchas organizaciones. Por ejemplo, las RIs especiales que Benetton es capaz de establecer y mantener con sus proveedores son las que le proporcionan su fuerza competitiva, por lo que Jarillo (1992:131) considera que “su ventaja competitiva está basada realmente en

una ventaja cooperativa”.

En tal sentido, las RIs constituyen un fenómeno organizativo de gran alcance en las economías modernas que ha estado proliferando durante las últimas décadas, creciendo a una gran velocidad, especialmente desde los años setenta. Así, según las estadísticas existentes sobre la creación de alianzas estratégicas, durante los años ochenta, la tasa de crecimiento del número de éstas era de aproximadamente un 25-27% por año en los países industrializados (e.g., Pekar y Allio, 1994). Las estadísticas recientes resultan aún más sorprendentes, y manifiestan que en la Europa Comunitaria se ha producido un incremento en torno al 400% en 1993 respecto a las cifras de 1990. Una tendencia similar puede observarse en Estados Unidos y en los países del Pacífico. De esta forma, Pekar y Allio (1994) prevén un ritmo de crecimiento en el número de alianzas del 25% para el resto del presente siglo. Además, Peter Druker (Lynch, 1993) confía que las asociaciones interorganizativas se convertirán en la forma de negocio dominante en las próximas décadas.

No obstante, el estudio de las RIs ha comenzado a sufrir las consecuencias de su creciente importancia, generándose una literatura vasta aunque, por contra, fragmentada. Ello puede deberse a una serie de razones, entre las que destacan las siguientes: (a) las RIs han sido objeto de estudio por parte de investigadores pertenecientes a diversas disciplinas –marketing, teoría de la organización, economía de las organizaciones y dirección estratégica–, (b) existe una gran variedad de RIs, las cuales son clasificadas atendiendo

a múltiples variables –*e.g.*, ámbito de actuación, formalización de los acuerdos, motivación–, y (c) existe poca consistencia en la terminología utilizada –*e.g.*, colaboración, cooperación, alianza estratégica, relación interorganizativa– y en las definiciones propuestas, estando ambas, normalmente, influidas por los dos factores previos.

Analizando las definiciones que han propuesto más de cuarenta autores relevantes en el campo, y realizando un esfuerzo integrador, podemos establecer que las RIs pueden ser definidas como «acuerdos contractuales, formales o informales, entre la empresa y el mercado, por los que dos o más organizaciones independientes constituyen un sistema de acción que contiene los elementos básicos de una forma organizada de comportamiento colectivo, expresan las relaciones de poder y de dependencia existentes, crean y/o usan reglas de decisión conjuntas y realizan esfuerzos comunes para hacer frente colectivamente a su entorno específico, y pretenden lograr sus objetivos individuales y comunes. En cualquier caso, producen, desarrollan, transfieren o intercambian recursos (*e.g.*, materias primas, personal, información), capacidades (*e.g.*, tecnología), productos y/o servicios, y/o clientes, y realizan transacciones con un carácter repetitivo y relativamente duradero». Entendidas como tal, las RIs constituyen un instrumento al alcance de cualquier organización interesada en mejorar su competitividad. Así, son varias las razones por las que podrían ser utilizadas para lograr una ventaja competitiva, las cuales serán comentadas a continuación.

RAZONES PARA PARTICIPAR EN RIs

Una organización puede cooperar con otras entidades para, potencialmente, desarrollar cualquier actividad o grupo de actividades de la cadena de valor (Porter y Fuller, 1986), la cual integra las tareas que desempeña una organización para crear un producto valioso para sus compradores (Porter, 1987). Éstas pueden ser.

Primarias, cuando están implicadas en la creación física del producto y su venta al comprador (*i.e.*, actividades de logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicio postventa).

De apoyo, cuando sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí (*i.e.*, actividades de aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, administración de los recursos humanos e infraestructura de la organización).

Cuando existe una relación entre la manera en que una organización realiza una de sus actividades de valor y el coste o realización de una actividad desarrollada por otra organización (*e.g.*, competidores, proveedores, distribuidores), se dice que existe un eslabón inter-cadenas. Los eslabones inter-cadenas proporcionan oportunidades para que las organizaciones mejoren su ventaja competitiva a través de una mejor coordinación de sus actividades o mediante la optimización del coste conjunto de las mismas (Porter, 1987).

Por tanto, las RIs pueden ser utilizadas como un medio para

aprovechar los eslabones inter-cadenas. Ello puede permitir (*e.g.*, Porter y Fuller, 1986; Lorange y Roos, 1991): (a) una mejora de la eficiencia interna de una organización (*i.e.*, una reducción de determinados costes y una utilización más eficiente de los recursos de una organización), (b) el acceso a determinados recursos (*e.g.*, materias primas, capital, tecnología, canales de distribución), (c) la reducción del riesgo que una única organización tiene que soportar, (d) una mayor flexibilidad o adaptabilidad de una organización a su entorno debido a las menores inversiones requeridas por las RIs, (e) una mejora de la legitimidad o aceptación pública de una organización en su intento por demostrar o mejorar su reputación, imagen, prestigio o congruencia con las normas dominantes en su ámbito institucional, y (f) un mayor control de una organización sobre otras organizaciones de su entorno. Especial atención han recibido, también, las RIs como parte de la estrategia de expansión internacional de una organización. Así, una dimensión clave de la estrategia internacional es la configuración mundial de las actividades de una organización, siendo las RIs un medio que permite llevar a cabo una o más actividades en combinación con otras organizaciones en lugar de hacerlo autónomamente.

De lo anterior se concluye que existe una gran variedad de razones por las que una organización puede estar interesada en crear una RI, las cuales, siguiendo a Harrigan (1985), pueden ser clasificadas en tres grupos (*véase Figura 1*): internas, competitivas y estratégicas.

FIGURA 1**Razones para participar en RIs**

RAZONES INTERNAS
Compartir riesgos y costes Obtener recursos Compartir productos, servicios y canales de distribución
RAZONES COMPETITIVAS
Expandir negocios ya iniciados Influir en la evolución de la estructura del sector Responder defensivamente a la difuminación de las fronteras del sector Mejorar la eficiencia
RAZONES ESTRATÉGICAS
Crear y explotar sinergias Transferir y/o tener acceso a la tecnología Penetrar en nuevos mercados, productos o conocimientos Racionalizar las inversiones

Fuente: Elaboración propia.

Razones internas

Las razones internas incluyen los intentos de una organización para reducir la incertidumbre y las debilidades asociadas a la realización de cualquier operación. Esto se consigue mediante la puesta en común de las capacidades y habilidades de cada una de las organizaciones participantes en la RI. Razones de este tipo incluyen: compartir riesgos y costes, obtener recursos (*e.g.*, recursos materiales, financiación, información, conocimientos y habilidades de gestión innovadora), y compartir productos, servicios y canales de distribución para así utilizarlos más eficientemente.

Razones competitivas

Las razones competitivas, por su parte, tienen por objetivo el fortalecimiento de las posiciones estratégicas actuales de una organización. De este modo, las organizaciones podrían participar en RIs con la finalidad de: ex-

pandir negocios ya iniciados, influir en la evolución de la estructura del sector (*e.g.*, reducir la inestabilidad competitiva, adelantarse a los competidores), responder defensivamente a la difuminación de las fronteras del sector y a la globalización, y convertirse en una organización más eficiente.

Razones estratégicas

Estas razones presentan como finalidad la creación de nuevas posiciones estratégicas competitivas para las organizaciones participantes en las RIs. Ejemplos de razones estratégicas incluyen: crear y explotar sinergias derivadas de los productos complementarios, aptitudes y experiencias de los socios, transferir y/o tener acceso a la tecnología, penetrar en nuevos mercados, productos o conocimientos, y racionalizar las inversiones a través de la desinversión y/o fraccionamiento de unidades operativas.

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS RIs

Las RIs no siempre son las estrategias adecuadas, siendo, en algunos casos, preferible continuar de forma independiente y no colaborar con otras organizaciones. Siguiendo a Jarillo (1989), y como se representa en la *Figura 2*, dos condiciones son necesarias para que la participación en una RI sea aconsejable: (a) que la RI conduzca a una mayor eficiencia y (b) que pueda ser creada y, sobre todo, desarrollada. La mayor eficiencia de la RI vendrá determinada por sus ventajas e inconvenientes respecto a otras formas alternativas de gobierno (*i.e.*, el mercado y la interiorización de las transacciones). Las ventajas y los inconvenientes de las RIs serán discutidas en el presente epígrafe, mientras que la segunda condición propuesta por Jarillo será examinada en el siguiente -creación y evolución con éxito de RIs.

Una revisión de la literatura sugiere la existencia de las siguientes ventajas potenciales de las RIs (*véase Figura 3*): (a) economías de escala y de aprendizaje, (b) economías de alcance, (c) reducción de costes por la complementariedad, (d) mejora de la calidad por la complementariedad, (e) rápido crecimiento, (f) reparto de los riesgos y (g) flexibilidad.

Economías de escala y de aprendizaje

Con su participación en una RI, una organización puede lograr ventajas de escala y de aprendizaje, consistentes en la reduc-

FIGURA 2

Determinantes de la idoneidad de la RIs como fuente de ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia.

ción del coste unitario de un producto a medida que aumenta el volumen de producción (e.g., Fernández, 1996). Las economías de escala implican ahorros en costes debido a que la actividad objeto de la RI es realizada en un volumen óptimo, mientras que las economías de aprendizaje son ahorros en costes derivados de una mayor experiencia en la realización de una actividad. En este sentido, las organizaciones que participan en una RI de fabricación conjunta pueden utilizar las plan-

tas de fabricación con un tamaño óptimo y acumular aprendizaje, lo que conllevaría una reducción de los costes unitarios de fabricación.

Economías de alcance

Alternativamente, una organización puede participar en una RI para explotar conjuntamente un activo (e.g., activos físicos, conocimiento) o actividad (e.g., venta, publicidad) susceptible de uso común y, así, obtener ahorro en costes (e.g., Lorange y Roos, 1991).

FIGURA 3

Ventajas e inconvenientes de las RIs

VENTAJAS
Economías de escala y de aprendizaje
Economías de alcance
Reducción de costes por la complementariedad
Mejora de la calidad por la complementariedad
Rápido crecimiento
Reparto de los riesgos
Flexibilidad
INCONVENIENTES
Pérdida de autonomía
Costes derivados de la necesidad de coordinación
Erosión de la posición competitiva
Costes derivados de la necesidad de control
Costes derivados de la necesidad de resolución de conflictos
Costes derivados de tener una posición de negociación adversa
Confusión de la identidad organizativa

Fuente: Elaboración propia.

Reducción de costes por la complementariedad

Con su participación en RIs, una organización puede, también, obtener una reducción en costes consecuencia de aprovechar las fuentes de las ventajas en costes de sus participantes (e.g., Porter y Fuller, 1986). Por ejemplo, si una organización presenta una ventaja debida a sus bajos costes laborales y otra organización la tiene en los costes de distribución, ambas podrán participar en una RI en la que una organización fabrique todos los productos y la otra los distribuya.

Mejora de la calidad por la complementariedad

Las RIs también permiten aprovechar las ventajas en diferenciación y calidad de cada una de las organizaciones participantes (e.g., Porter y Fuller, 1986). En tal sentido, una organización que tome parte en una RI de aprovisionamiento en la que su socio sea la organización que fabrica las materias primas de mejor calidad, puede lograr una mejora en la calidad de sus propios productos.

Rápido crecimiento

Otra ventaja potencial de las RIs, en comparación con la estrategia de interiorización, es que permite a las organizaciones participantes crecer muy rápidamente (e.g., Lorange y Roos, 1991). Por ejemplo, una organización que desarrolla un nuevo producto y pretende comercializarlo globalmente, en vez de invertir en su propia red de ventas y distribución, podría crear RIs con organizaciones que controlen una red de distribución.

Reparto de riesgos

Cuando la realización de una actividad conlleva elevadas in-

versiones, el que dicha actividad sea realizada a través de una RI, en vez de que cada organización la interiorice, permite que las organizaciones participantes compartan el riesgo inherente a la actividad (Fernández, 1996). En términos generales, las RIs son una estrategia menos arriesgada que la interiorización, especialmente cuando los costes del posible fracaso de una actividad resultan demasiado onerosos para una única organización. Sin embargo, las RIs, frente a la estrategia de interiorización, podrían implicar mayor riesgo de fracaso cuando los socios muestran un comportamiento que difiere del esperado.

Flexibilidad

La participación en RIs permite a una organización concentrarse en las actividades que realmente domina, al tiempo que aprovecha la eficiencia de otras organizaciones en sus respectivas áreas de especialidad (e.g., Lynch, 1993). Además, las RIs permiten a una organización abarcar más asuntos y posibles ventajas competitivas de los que podría absorber si se apoyara únicamente en sus propios esfuerzos o en la realización de fusiones o adquisiciones. Por tanto, y en términos generales, las RIs permiten a sus organizaciones participantes una mayor flexibilidad que la estrategia de interiorización.

Los beneficios derivados de las ventajas de las RIs deben compensar los costes potenciales de crearlas y desarrollarlas, consecuencia de un conjunto de inconvenientes entre los que hemos identificado los siguientes (véase Figura 3): (a) pérdida de autonomía, (b) costes derivados de la necesidad de coordinación, (c) erosión de la po-

sición competitiva, (d) costes derivados de la necesidad de control, (e) costes derivados de la necesidad de resolución de conflictos, (f) costes derivados de tener una posición de negociación adversa, y (g) confusión de la identidad organizativa.

Pérdida de autonomía

A diferencia de la estrategia de interiorización (i.e., desarrollo interno o adquisición de/fusión con otra organización), en la que una única organización toma todas las decisiones relacionadas con una actividad, las RIs implican la adopción de resoluciones concertadas entre todas las organizaciones participantes, lo cual compromete la independencia de cada organización (Fernández, 1996). En concreto, las RIs implican una pérdida de autonomía o control sobre los recursos estratégicos y las actividades de las organizaciones participantes. Además, los recursos estratégicos generados por la RI pertenecen a ambas partes y no pueden ser utilizados por un único socio según sus intereses (Lorange y Roos, 1991).

Costes derivados de la necesidad de coordinación

Las organizaciones participantes en una RI deben dedicar recursos (e.g., tiempo y dinero) a la coordinación de sus actividades, lo que implica un coste de oportunidad, puesto que una organización puede utilizar más eficientemente sus recursos mediante la interiorización de la actividad objeto de la RI (Lorange y Roos, 1991). Estos costes de coordinación son consecuencia de una inadecuada comunicación entre las organizaciones participantes en una RI, y están disminuyendo con rapidez debido a la aparición de po-

rosas tecnologías de información que facilitan y mejoran la comunicación interorganizativa (Jarillo, 1992). En este sentido, cada vez son más las organizaciones que están ligando sus sistemas informáticos a los de sus proveedores o distribuidores.

Erosión de la posición competitiva

Debido a que las RIs pueden llevar a la difusión o transmisión de las ventajas estratégicas (e.g., tecnología clave, acceso al mercado) de las organizaciones participantes, un socio corre el riesgo de que los demás se apropien de sus armas competitivas (Jarillo, 1992). Por tanto, las RIs pueden crear un competidor o hacer más fuerte a los existentes (Porter y Fuller, 1986). Siguiendo a Fernández (1996), la posición competitiva que una organización gana por su participación en una RI puede verse erosionada, también, como consecuencia de que los socios creen nuevas RIs para contrarrestar la ya existente. Este riesgo no existe si una organización sigue una estrategia de interiorización, en vez de una estrategia de creación y mantenimiento de RIs.

Costes derivados de la necesidad de control

Las organizaciones participantes en una RI pierden autonomía en cuanto a los recursos aportados a la relación, por lo que es muy importante controlar que los socios no utilicen dichos recursos de forma no cooperativa. Las RIs suelen llevar aparejados dos tipos de costes de control (Jarillo, 1992). En primer lugar, al crear una RI, las organizaciones participantes incurren en unos costes derivados de la negociación, control y puesta en vigor de los

acuerdos entre los socios; en segundo término, y una vez creada la RI, es necesario que las organizaciones participantes dediquen recursos para controlar las acciones de sus socios y evitar que éstos actúen de manera oportunista, aprovechando situaciones no previstas en el momento de la creación.

Costes derivados de la necesidad de resolución de conflictos

En comparación con el mercado y la interiorización, la RI es la opción estratégica más inestable. Ésta implica un riesgo de conflicto entre las organizaciones participantes, dadas sus diferencias en el estilo de gestión, objetivos y cultura organizativa (Fernández, 1996). Por ejemplo, unas organizaciones pueden destacar más los aspectos financieros de la RI y otras los tecnológicos. Además de poder generar ineficiencias, los conflictos interorganizativos pueden, también, afectar negativamente a la imagen de un socio, por una parte, sugiriendo la existencia de crisis en las organizaciones participantes y, por otra, afectando negativamente la reputación de las organizaciones como socios potenciales para una RI (Lynch, 1993).

Costes derivados de tener una posición de negociación adversa

Una posición de negociación débil de una organización participante en una RI, puede hacerla incurrir en costes derivados de la imposibilidad de llegar a acuerdos ventajosos en términos de igualdad (Hermosilla y Solá, 1989). Ello afectaría a su capacidad para tomar decisiones relacionadas con la RI, así como a su participación en los beneficios de la misma. Siguiendo a Porter

y Fuller (1986), un socio con una posición de negociación fuerte podría captar una cuota desproporcionada del valor creado por la RI debido a que los demás socios han realizado inversiones especializadas e irreversibles, o porque su contribución a la RI sería difícil de reemplazar.

Confusión de la identidad organizativa

La participación de una organización en una RI puede implicar ramificaciones desfavorables para su imagen o identidad organizativa (Harrigan, 1985). Por tanto, el mercado o la interiorización son estrategias más adecuadas que las RIs, pues estas últimas implican un alto riesgo de que repercuta negativamente a la imagen e identidad organizativa, ya sea por el tipo de actividad desarrollada a través de la RI o por las características de las demás organizaciones participantes.

CREACIÓN Y EVOLUCIÓN CON ÉXITO DE RIs

Para poder contribuir a la competitividad de una organización, las RIs, además de ser eficientes, deben ser creadas y desarrolladas con éxito. En tal sentido, a continuación comentamos las sugerencias y evidencias empíricas encontradas en la literatura sobre cómo crear y desarrollar RIs con éxito.

Creación con éxito de RIs

Desde una óptica integradora, y considerados los trabajos de investigación desarrollados so-

bre el particular (*e.g.*, Devlin y Bleackley, 1988; Hermosilla y Solá, 1989; Pekar y Allio, 1994; Lynch, 1993), nosotros proponemos un modelo de creación de RIs con éxito en varias fases: (a) desarrollo de la estrategia de RI, (b) evaluación y selección de los socios potenciales, (c) negociación sobre las condiciones de la RI, (d) establecimiento de un plan de operaciones y (e) elección de la forma y estructura de la RI. Este modelo se presenta en la *Figura 4*.

Desarrollo de la estrategia de RI

En una primera fase, la organización debería plantearse si realmente necesita participar en una relación de cooperación con otra organización, para lo que debe considerar todos los riesgos y beneficios potenciales y compararlos con los riesgos y beneficios de las demás alternativas estratégicas (*i.e.*, desarrollo interno, fusión, adquisición, acudir al mercado) (Devlin y Bleackley, 1988). Suponiendo que una RI tiene sentido, la organización tendría que establecer los objetivos que desea lograr, así como formular un plan de actuación en el que se incluya (Hermosilla y Solá, 1989): el tipo de cooperación que se busca y el alcance de la misma.

Evaluación y selección de los socios potenciales

Una vez aceptada la idea de la RI como la mejor estrategia a adoptar, es necesario realizar una búsqueda cuidadosa de los socios más adecuados. Siguiendo a Stafford (1994), se recomienda evaluar a cada candidato en términos de: (a) sus objetivos estratégicos, los cuales han de ser compatibles, pues, sin un consenso, es probable que los so-

FIGURA 4 Modelo para la creación con éxito de RIs



Fuente: Elaboración propia.

cios respondan de manera distinta ante un mismo acontecimiento; (b) sus recursos (*e.g.*, dinero, reputación e identidad de marca, habilidades, acceso a mercados y conocimientos), que deberían reflejar un nivel de dependencia aproximadamente igual entre los socios; y (c) su cultura corporativa, ya que si las organizaciones participantes difieren significativamente, el éxito de la RI puede verse comprometida.

Negociación sobre las condiciones de la RI

La fase de negociación en la creación de una RI determinará si los socios potenciales tienen objetivos realistas, así como las contribuciones y retribuciones de cada uno (*e.g.*, Hermsilla y Solá, 1989). En tal sentido, se debería negociar para: (a) identificar los beneficios que cada uno de los socios potenciales va a obtener con su participación y (b) establecer el con-

cepto de la RI, esbozándose su estructura y sus operaciones fundamentales.

Establecimiento de un plan de operaciones

Si bien algunos autores consideran que tras las negociaciones se tendría que elegir la forma legal más adecuada, existe consenso sobre la conveniencia de elaborar un plan de operaciones para la RI antes de formalizarla legalmente. Por tanto, el proceso de negociación tendría que continuar hasta la aprobación de un plan de operaciones en el que se recoja un conjunto de tópicos tales como objetivos, factores críticos de riesgo y éxito, especificaciones de *performance*, plan de acción, responsabilidades administrativas y operativas, y plan de contingencias. No obstante, los tópicos a incluir en un plan de operaciones dependen de las circunstancias y necesidades específicas de la RI.

Elección de la forma y estructura de la RI

Uno de los errores característicos de una RI es el deseo de estructurarla al inicio del proceso de creación. A diferencia de las adquisiciones y fusiones, en las que la forma y la estructura ya existen y sólo se transfiere la propiedad, las RIs son entidades que van a ser creadas, y su estructura debe ser diseñada según las necesidades únicas de los socios. Por tanto, la forma y la estructura de las RIs deben ser elegidas una vez que sus objetivos están claramente determinados y se aprueba un plan de operaciones. En tal sentido, Lynch (1993) considera que la forma legal de la RI tendría que ser elegida una vez determinada su estructura organizativa.

Desarrollo con éxito de RIs

Además de los factores de éxito relacionados con la creación de las RIs, se puede identificar un segundo grupo de factores asociados a la evolución que éstas experimentan (*e.g.*, Devlin y Bleackley, 1988; Bucklin y Sengupta, 1993; Lynch, 1993; Mohr y Spekman, 1994). Una vez revisada la literatura relacionada, consideramos oportuno destacar los siguientes factores: (a) confianza interorganizativa, (b) compromiso hacia la RI, (c) adecuada comunicación interorganizativa, (d) equilibrio de poder y dependencia de los socios y (e) resolución amigable de los posibles conflictos interorganizativos. Estos factores son presentados en la *Figura 5*.

Confianza interorganizativa

Ésta refleja la amplitud con la que, en una RI, las negociaciones son justas y se cumplen los compromisos (Anderson y Narus,

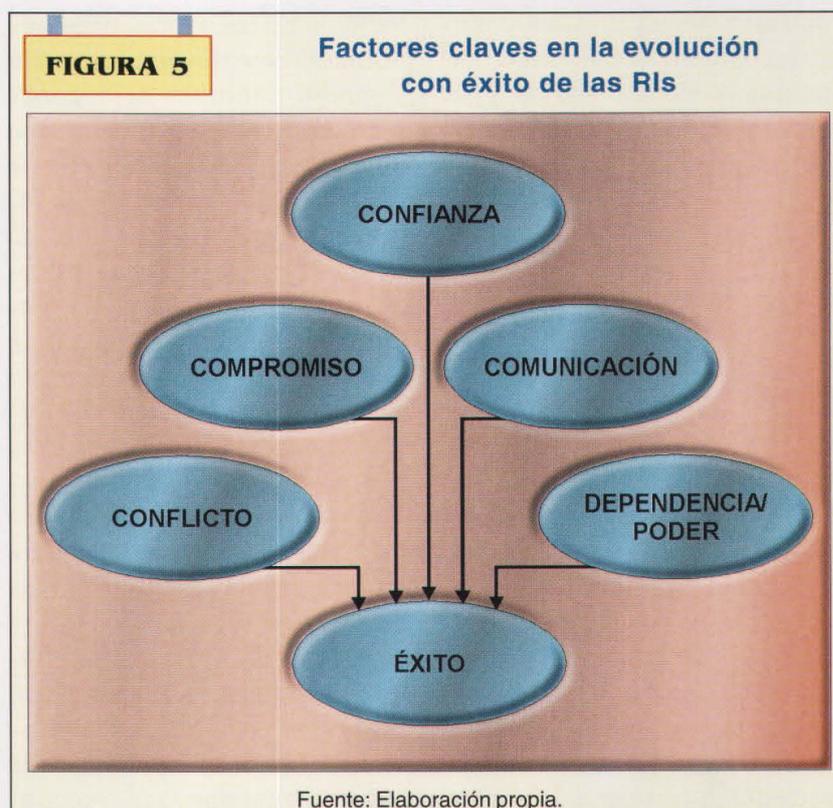
1990), así como la creencia en el cumplimiento de los compromisos adquiridos por las organizaciones participantes (Anderson y Weitz, 1992). Por tanto, la confianza existe en el momento de crear la RI y debe ser suficiente para que el acuerdo se negocie sin restricciones. Más adelante, este clima deberá ser mantenido y reforzado para que la RI tenga éxito y sea duradera (e.g., Williamson, 1985).

Compromiso hacia la RI

El compromiso puede ser descrito como el deseo de los socios de realizar un esfuerzo para que la RI, siendo lo suficientemente valiosa o importante, continúe hasta lograr sus objetivos (e.g., Anderson y Weitz, 1992). Por tanto, la esencia del concepto de compromiso supone sacrificio por parte de los socios y durabilidad de la RI. Al igual que con la confianza, la existencia de compromiso hacia la RI por parte de las organizaciones participantes en la misma contribuye a su eficiencia y genera beneficios para cada organización (e.g., Mohr y Spekman, 1994).

Adecuada comunicación interorganizativa

Para que una RI tenga éxito parece esencial que exista una comunicación eficiente entre las organizaciones participantes. Sin embargo, la escasa atención prestada a las estrategias de comunicación hace difícil sugerir estrategias eficientes para las organizaciones participantes en una RI. Mohr y Nevin (1990), por su parte, consideran que una mayor comunicación, una mejor comunicación y una comunicación abierta son estrategias simples e incorrectas. No obstante, en nuestra revisión de la literatura sobre la comuni-



cación interorganizativa, hemos identificado algunas estrategias: (a) coordinación de las acciones de las organizaciones participantes en la RI, (b) calidad de la comunicación, (c) intercambio de información y (d) participación de todas las partes en las decisiones interorganizativas.

Equilibrio de poder y dependencia de los socios

Los conceptos de dependencia y poder se hallan íntimamente relacionados, de forma que cuanto mayor sea la dependencia de una organización participante en una RI, menor será su poder. Sin embargo, la literatura de RIs considera que lo que realmente afecta al éxito de las RIs es la dependencia relativa y el poder relativo de los socios. En concreto, para que una RI pueda tener éxito parece necesario que haya un equilibrio de poder y dependencia de los socios (e.g., Ganesan, 1994).

Resolución amigable de los posibles conflictos interorganizativos

La existencia de conflicto entre las organizaciones participantes en una RI se presenta como algo lógico y habitual. De este modo, la forma de resolver las diferencias ha sido sugerida como un factor determinante del posible éxito de las RIs. En concreto, se considera que la resolución amigable de los conflictos entre socios puede incrementar la eficiencia de la RI (Anderson y Narus, 1990), mientras que, por contra, la hostilidad creada por no resolver amigablemente los desacuerdos puede conducir a su disolución (Morgan y Hunt, 1994). En tal sentido, parece que la resolución conjunta de problemas y el intento de resolución de cualquiera de las partes para adoptar una solución común conllevará una solución mutuamente satisfactoria y, por tanto, contribuye al éxito de la RI. Por el

contrario, técnicas tales como la imposición del dominio de cualquiera de los socios y la confrontación directa, pueden contribuir al fracaso de la RI.

CONCLUSIONES

En un contexto complejo y turbulento, las organizaciones no pueden ser entendidas si no es por referencia a sus relaciones con muchas otras organizaciones (*e.g.*, competidores, proveedores, distribuidores, clientes, organismos públicos). En consecuencia, estas RIs constituyen un fenómeno de relevancia creciente que responde a una estrategia para conseguir posiciones de ventaja y, así, mejorar la competitividad de las organizaciones participantes.

En concreto, las RIs pueden ser utilizadas por tres tipos principales de razones. En primer lugar, las organizaciones pueden estar interesadas en participar en RIs con el objeto de reducir la incertidumbre y sus debilidades en cuanto a la rea-

lización de las operaciones que normalmente llevan a cabo. Un segundo conjunto de razones son competitivas, en cuanto que buscan el fortalecimiento de las posiciones estratégicas actuales de la organización. El tercer grupo de razones, denominadas competitivas, presentan como finalidad la creación de nuevas posiciones estratégicas competitivas para las organizaciones participantes en las RIs.

No obstante, la idoneidad de las RIs, en comparación con las demás alternativas estratégicas (*i.e.*, la interiorización de ciertas actividades y el mercado), depende de su eficiencia relativa, la cual viene determinada por sus ventajas (*e.g.*, economías de escala y de aprendizaje, economías de alcance, reducción de costes por la complementariedad, mejora de la calidad por la complementariedad, rápido crecimiento, reparto de los riesgos y flexibilidad), que deberán compensar sus posibles inconvenientes (*e.g.*, pérdida de autonomía, costes derivados de la necesidad de coordinación, erosión de la posición competitiva, costes de-

rivados de la necesidad de control, costes derivados de la necesidad de resolución de conflictos, costes derivados de tener una posición de negociación adversa y confusión de la identidad organizativa).

Asimismo, la conveniencia de participar en RIs con el objeto de mejorar la competitividad organizativa, depende de que éstas puedan ser creadas y desarrolladas con éxito. En cuanto a la creación con éxito de RIs, señalar que en el presente artículo se plantea un modelo en varias fases: desarrollo de la estrategia de RI, evaluación y selección de los socios potenciales, negociación sobre las condiciones de la RI, establecimiento de un plan de operaciones y elección de la forma y estructura de la RI. Finalmente, los resultados de nuestra revisión de la literatura sugiere que una RI ya creada tendrá éxito cuando existe confianza interorganizativa, compromiso hacia la RI, adecuada comunicación interorganizativa, equilibrio de poder y dependencia de los socios, y resolución amigable de los posibles conflictos interorganizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- **ANDERSON, E. Y WEITZ, B. (1992):** "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels". *Journal of Marketing*. Vol. 29: 18-34.
- **ANDERSON, J. Y NARUS, J. (1990):** "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships". *Journal of Marketing*. Vol. 48: 42-58.
- **BUCKLIN, L.P. Y SENGUPTA, S. (1993):** "Organizing successful co-marketing alliances". *Journal of Marketing*. Vol. 57: 32-46.
- **CUERVO GARCÍA, A. (1995):** "Capacidades empresariales y directivas como explicación de la competitividad". Ponencia presentada en el V Congreso Nacional de Economía. Las Palmas de Gran Canaria, 5-7 de diciembre.
- **DEVLIN, G. Y BLEACKLEY, M. (1988):** "Strategic alliances: Guidelines for success". *Long Range Planning*. Vol. 21, Nº 5: 18-23.
- **FERNÁNDEZ, E. (1996):** *Innovación tecnológica y alianzas estratégicas*. Editorial Cívitas, S.A.

- **GANESAN, S. (1994):** "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*. Vol. 58: 1-19.
- **HARRIGAN, K.R. (1985):** *Strategies for joint ventures*. Lexington Books.
- **HERMOSILLA, A. Y SOLÁ, J. (1989):** *Cooperación entre empresas*. Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial.
- **JARILLO, J.C. (1989):** "Ventaja competitiva y ventaja cooperativa". *Economía Industrial*. Marzo-abril: 69-75.
- **JARILLO, J.C. (1992):** *Dirección estratégica*. McGraw-Hill.
- **LORANGE, P. Y ROOS, J. (1991):** *Strategic alliances: Formation, implementation and evolution*. Blackwell Publishers.
- **LYNCH, R.P. (1993):** *Business alliances guide: The hidden competitive weapon*. John Wiley & Sons, Inc.
- **MOHR, J. Y NEVIN, R. (1990):** "Communications strategies in marketing channels: A theoretical perspective". *Journal of Marketing*. Vol. 54: 36-51.
- **MOHR, J. Y SPEKMAN, R. (1994):** "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques". *Strategic Management Journal*. Vol. 15: 135-152.
- **MORGAN, R.M. Y HUNT, S.D. (1994):** "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*. Vol. 58: 20-38.
- **PEKAR, P., Jr. Y ALLIO, R. (1994):** "Making alliances work: Guidelines for success". *Long Range Planning*. Vol. 27, Nº 4: 54-65.
- **PORTER, M. (1987):** *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- **PORTER, M.E. Y FULLER, M.B. (1986):** "Coalitions and global strategy", en PORTER, M.E. *Competition in global industries*. HBS Press.
- **STAFFORD, E.R. (1994):** "Using co-operative strategies to make alliances work". *Long Range Planning*. Vol. 27, Nº 3: 64-74.
- **WILLIAMSON, O. (1985):** *The economic institutions of capitalism*. The Free Press.

BIOGRAFÍA

Diego R. Medina Muñoz

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria en junio de 1991. *Master of Science in Hotel and Food Service Management* por *The Florida International University* en agosto de 1995, obteniendo la calificación honorífica de *honor student*. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria en julio de 1996, obteniendo la calificación de "Apto cum laude". Es profesor del Departamento de Economía y

Dirección de Empresas de la ULPGC desde octubre de 1991, desarrollando su docencia e investigación en Dirección Estratégica y Turismo.

Dirección:
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Saulo Torón 4, Tafira Baja
35017-Las Palmas de Gran Canaria
Teléfono: (928) 45 18 00
Fax: (928) 45 18 29

Este trabajo ha sido patrocinado por:

AYUNTAMIENTO DE S. BARTOLOMÉ DE TIRAJANA