

2

La corporación Virtual

En este capítulo vamos a analizar la respuesta estructural que encontramos como idónea para responder ante los cambios de entorno que hemos analizado en el apartado anterior, **respuesta estructural** que se basa en la **especialización**, la **flexibilidad**, la **adaptabilidad**, la **oportunidad** y la **optimización de la estructura de costes**, de tal forma que el conjunto formado sea capaz de responder eficaz y rentablemente a las necesidades de los clientes.

Sobre este concepto estructural tres de las revistas más prestigiosas en el mundo de la economía y la gestión como son: **Fortune**, **Business Week** y **The Economist** escribieron diferentes artículos, la primera el 8 de febrero de 1993 y la denomina la **Corporación Modular**, el mismo día, la segunda la denomina la **Corporación Virtual** y la tercera, dos días antes afirmaba que **la empresa global ha muerto** y que la empresa del futuro pasa por aceptar **dos principios fundamentales**, el primero es que una empresa tiene que concentrarse sólo en unas cuantas **actividades nucleares** (concepto planteado por G. Hamel y C.K. Prahalad) y que su segunda actividad fundamental tiene que ser la **búsqueda de redes**, subcontratas o socios que realicen las demás actividades para completar la cadena productiva.

Es decir, que el planteamiento de futuro de las empresas en la actualidad debe centrarse en descubrir qué es lo que saben hacer mejor que nadie, a lo que se denomina *Core Business*, es decir su negocio fundamental, y dedicarse a realizar sólo esas actividades a las que, como hemos comentado en el párrafo anterior, Hamel y Prahalad denominan **actividades nucleares, básicas o fundamentales**, actividades que deben ser realizadas, sin ninguna excusa, por personas con relación de pertenencia e involucradas en el proyecto empresarial, las cuales deberán contar con las **competencias fundamentales**.

En este punto me gustaría hacer una reflexión sobre el hecho de que muchos de los ajustes de plantilla que se han realizado en las empresas en los últimos tiempos, siguiendo conceptos de *downsizing* y utilizando en muchos casos metodologías de *reingeniería de procesos* han hipotecado, en mi opinión, el futuro de las empresas que han pasado por ese proceso al realizar los ajustes sin tener en cuenta estos conceptos de competencia, sino que se han basado en exclusiva en parámetros relacionados con la edad de los empleados o la antigüedad o en definitiva con el coste absolutamente puntual, sin tener una visión estratégica y de desarrollo futuro, situación por la que ahora, cuando lo que se precisa es crecer ya no están preparadas para ello, por ausencia de conocimientos fundamentales y de cultura.

El segundo punto, la búsqueda de socios será la actividad a desarrollar, pero sólo, después de haber sido completado el primer punto con éxito, ya que de lo contrario, el socio estará con toda seguridad mal seleccionado y la red nunca podrá funcionar.

Comenzaremos el desarrollo del capítulo estudiando estos conceptos en los próximos tres subapartados, comenzando por una definición, en la que nos detendremos para extraer los conceptos fundamentales y después pasaremos a analizar sus fundamentos o razones de ser, para terminar el apartado 2.1 visualizando esquemáticamente su estructura.

En el apartado 2.2 expondremos sus características fundamentales y analizaremos los retos y las principales dificultades que hay que superar para estructurar adecuadamente una empresa bajo conceptos de **Corporación Virtual**.

En el apartado 2.3 nos centraremos en las ventajas e inconvenientes que este modelo estructural puede presentar con respecto a los modelos tradicionales, en las circunstancias en las que nos encontramos.

Terminaremos el capítulo con un apartado en el que analizaremos algunas de las fórmulas que nos pueden permitir constituir las estructuras de las que estamos hablando y así dedicaremos un apartado al concepto global de las **Alianzas Estratégicas** y luego pasaremos a analizar dos modalidades específicas, cada vez más comunes en el mundo actual, las **Uniones Temporales de Empresas (U.T.E. 's)** y las *Joint Ventures*, para finalizar dedicaremos un breve espacio a los **Contratos de Distribución Recíproca**, que si bien no tienen tanto interés como los anteriores desde el punto de vista de configuración de una estructura virtual, si tienen un cierto interés por lo que se refiere al concepto de cooperación entre empresas, concepto éste que hemos comentado debe presidir las relaciones entre los componentes de la empresa virtual.

2.1.- Definición, fundamentos y esquema

Comenzaremos aceptando alguna de las definiciones que se han realizado sobre el concepto de Corporación Virtual, concretamente la que presentó **The Economist**, en un artículo el 6 de febrero de 1.993, que rezaba así : “ **Una empresa virtual es una red temporal de empresas que se unen para explotar una oportunidad específica de mercado apoyada en las capacidades tecnológicas de las empresas que forman la red**”.

Dentro de esta definición existen una serie de puntos que es importante resaltar y que vamos a pasar a analizar:

El primer aspecto importante es el **concepto de red**, es decir, que el nuevo concepto de empresa está basado en la unión de varias, cada una de las cuales debe aportar un valor añadido al conjunto, es decir, que cada una debe ser una especialista de primer nivel en la función o actividad en la que va a colaborar, resultando así su aportación especialmente valiosa para el conjunto.

El segundo aspecto que podemos resaltar es la componente de **temporalidad** a la que se hace referencia, lo que nos da idea de la **flexibilidad absoluta** de este tipo de modelo estructural, flexibilidad que se complementa con un tercer aspecto que se corresponde con la **adaptabilidad intrínseca** del modelo al conformarse la estructura para explotar una **oportunidad específica** de mercado, después de lo cual la estructura se disuelve, para dar paso a otras que puedan abordar otras oportunidades que se presenten y que las **capacidades tecnológicas** de nuevas empresas puedan dar respuesta.

Estas capacidades tecnológicas a las que hace referencia la definición es a lo que G. Hamel y C.K. Prahalad denominan competencias fundamentales, básicas o nucleares, es decir, aquéllas para las que inicialmente se constituyó la empresa y que supuestamente sabe hacer mejor que ninguna otra, con lo que su aportación a la empresa virtual creada será óptima.

Especialmente expresivo es David Nadler, Fundador del Delta Consulting Group, cuando se refiere a la corporación virtual como “**una forma de ganar escala sin ganar peso**”.

Es decir, que este nuevo concepto empresarial nos da la posibilidad de alcanzar ciertos mercados, ciertos proyectos y aprovechar ciertas oportunidades de negocio imposibles de conseguir por nosotros mismos, sin la colaboración de los socios que acompañen en la aventura; pero además, bajo una premisa fundamental, que es la del mantenimiento de los costes, gracias a la compartición de los mismos por todos los componentes de la estructura virtual, que es a la que David Nadler se refiere cuando dice “sin ganar peso”.

Esta fórmula, analizada desde el punto de vista de costes desde cada una de las empresas de forma individual nos lleva a la realidad de que cada empresa aligera su estructura de costes fija para traspasarla como estructura de costes variable al conjunto de la empresa virtual conformada por la red.

Este concepto que hemos estado discutiendo podemos representarlo gráficamente en la figura 2.1, donde podemos observar que las, anteriormente, denominadas funciones verticales de la empresa han sido reemplazadas por socios que realizan la función correspondiente.

En este apartado plantearemos que los socios actuarán bajo fórmulas de alianzas o subcontratas, en el sentido más amplio y genérico y será en el capítulo 4, cuando analicemos la estructura **COSMOS** cuando entremos en diferentes fórmulas específicas, que serán analizadas con todo detalle.

Algo que si es importante señalar en este punto es que cada socio de esta red debe realizar, a priori, mejor el trabajo de lo que anteriormente lo realizaban las funciones o departamentos, ya que se supone que la empresa que se asocia a la red es la que mejor sabe desarrollar la función para la cual se ha incorporado, concepto éste que sería impensable de aplicar a todos y cada uno de los departamentos tradicionales que encontraríamos en una estructura convencional, ya que es imposible pensar que se puede ser el mejor en todas y cada una de las funciones y tener a los mejores profesionales en plantilla en todas las especialidades.

Es por ello que cada uno de los componentes de esta red de empresas que componen la empresa o corporación virtual tienen que haber pasado previamente por un proceso de redescubrimiento de su *core business*, después de lo cual se habrán convertido en una de las mejores empresas o especialistas mundiales en su actividad específica, lo que les facultará para convertirse en un socio perfecto o componente de este concepto estructural.

ESQUEMA DE CORPORACIÓN VIRTUAL



FIGURA 2.1

En el esquema en el que hemos visualizado esquemáticamente el concepto de estructura virtual ya anticipa la crítica que en un principio, en mi opinión, tienen las diferentes definiciones de corporación o empresa virtual o modular cuando se refieren a un concepto puro de red.

En mi opinión, para que una estructura virtual sea realmente operativa es importante que alguno de sus componentes sea el auténtico motor que lidere y de alguna manera gestione el conjunto formado y esto sólo será posible cuando uno de los socios se convierta realmente en el *Core Business* del conjunto, una vez más, después de este pequeño anticipo, lo dejaremos aquí en este capítulo ya que profundizaremos en ello en el capítulo 4.

Para terminar este apartado y un poco a modo de conclusión podemos resumir los fundamentos o las razones de ser de la **Corporación Virtual** en los siguientes tres puntos fundamentales:

- Una empresa debe concentrarse sólo en unas cuantas actividades básicas, centrales o fundamentales en donde es y debe ser la mejor, actividades que G. Hamel y C.K. Prahalad denominan “**Core Business**”.

- Una empresa debe basar su actividad en la **búsqueda de otras empresas complementarias en sus actividades fundamentales**, actividades necesarias para completar el proceso productivo.
- El resultado de los dos puntos anteriores será la consecución de **una estructura de costes óptima**, ya que se producirá un importante traspaso de costes fijos a costes variables, lo que permitirá conseguir una de las ventajas competitivas ampliamente aceptada, la relativa al coste, obteniendo la segunda ventaja competitiva en la diferenciación y la excelencia, gracias a la mejora en cada una de las funciones y tareas que se realizan por los diferentes socios del nuevo modelo estructural.

2.2.- Características estructurales y retos organizativos

Este tipo de modelo estructural presenta una serie de características diferentes a las que nos encontramos de forma general en los modelos estructurales, características que presentan una serie de posibilidades únicas, siendo éstas las que se precisan para responder de forma adecuada y con la rentabilidad suficiente a las nuevas necesidades de mercado o requerimientos de los clientes.

Estas características a las que nos referimos pasamos a comentarlas a continuación:

- **Excelencia**, basada en la realidad de que cada empresa aporta al conjunto lo que sabe hacer mejor que ningún otro, por lo que el conjunto deberá beneficiarse de las excelencias individuales.
- **Oportunidad**, en el sentido de que la empresa virtual se constituirá para explotar una oportunidad específica de mercado, razón por la cual nos encontraremos en una optimización permanente de costes ya que sólo consumirá recursos la empresa, bajo este nuevo concepto, cuando la oportunidad de mercado existe y se quiere explotar, pues, en caso contrario, la estructura no estará constituida.
- **Confianza**, aspecto de especial importancia en este tipo de estructuras donde el destino es común y donde cada uno depende del resto por lo que todos y cada uno de los componentes de la empresa virtual creada debe aportar, sin ningún tipo de restricción, lo mejor de sí misma al conjunto.
- **Tecnología**, siendo ésta una de las bases fundamentales que soportan el nuevo concepto estructural que debe estar basado, entre otros conceptos, en el flujo de información entre los socios y la comunicación entre ellos y los clientes, para lo que las nuevas tecnologías de la información están aportando las herramientas facilitadoras del modelo e integradoras de la estructura.
- **Sin límites**, pues la cooperación entre diferentes empresas y la integración tanto vertical como horizontal de la mismas darán unas posibilidades, a priori, impensables para cada empresa individual, permitiendo una amplitud ilimitada, tanto a nivel de volumen como de complejidad.

Reflexionando sobre las características que hemos analizado, podemos extraer una **importantísima conclusión** sobre el nuevo dimensionamiento de la empresa y si hasta ahora una empresa se consideraba grande cuando disponía de activos muy importantes, **ahora el**

concepto de empresa grande tiene que pasar por el nivel de beneficio que es capaz de conseguir.

Otra conclusión es la que se refiere al concepto de empresa multinacional, la cual tradicionalmente se ha considerado como tal cuando tenía presencia física en diferentes países, mientras que con este concepto estructural que estamos analizando y el soporte de las nuevas tecnologías de la información, el concepto de multinacional queda determinado por la oportunidad de mercado que se quiere abordar y no por la estructura de partida.

Con respecto a los retos existentes en el mercado y a los que este tipo de estructura tiene que hacer frente, nos encontramos con una serie de imperativos organizativos que tienen que responder a las necesidades o requerimientos para los que se ha creado la estructura y que podemos resumir en los siguientes:

- **Orientación al cliente**, en el sentido de que todas las acciones que se realizan dentro del conjunto de empresas o componentes que conforman la empresa virtual tienen que tener un único objetivo, el cumplimiento de los requisitos de los clientes que constituyen la oportunidad de mercado que se pretende aprovechar.
- **Dinámica y flexible**, es decir, absolutamente dependiente de la oportunidad de mercado específica, disolviéndose cuando ésta desaparece o se agota, para resurgir con los mismos o con nuevos componentes para aprovechar una nueva oportunidad que se identifique y se pretenda aprovechar.
- **Basada en la excelencia**, pero con un concepto de excelencia concreto, el cual nos llevará a fundamentar todas las actividades en el cumplimiento de los requerimientos de los siguientes componentes de la cadena productiva que confluye finalmente en el cumplimiento de los requerimientos del cliente.

En definitiva, basándose en los conceptos de la cadena interna de *cliente-proveedor* propuesta por el **T.Q.M.**, pero dentro de un contexto multiempresarial.

- **Gestionada globalmente**, uno de los aspectos más importantes a superar, ya que la empresa que asume el papel de “*core*” tiene que ser la que gestione el conjunto de la estructura establecida, siendo necesario que el resto de los componentes estén dispuestos a aceptar esta función de liderazgo, sin reticencias.

Como conclusión de las características organizativas que hemos analizado en los últimos párrafos, nos encontramos con los auténticos retos que hay que superar para abordar con éxito las oportunidades que se presentan en el mercado, retos que podríamos resumir en :

Gestión en vez de control, **Liderazgo** en vez de dirección, **Negociación** en vez de imposición, **Concreción** en vez de ambigüedad conceptual y **Adaptabilidad** en vez de rigidez.

2.3.- Ventajas y riesgos

Una vez entendido el concepto y analizadas las características estructurales y los retos organizativos, vamos a pasar a discutir cuales son las ventajas e inconvenientes o riesgos que puede plantear este nuevo modelo.

Comenzando por las **ventajas**, podemos centrarlas en cuatro fundamentales que son realmente consecuencia directa del propio concepto y que pasamos a discutir a continuación:

- La **primera ventaja** es la consecución de la excelencia del conjunto para el cumplimiento de los requerimientos de los clientes que componen la oportunidad específica de mercado, a través de la consecución de la excelencia individual en todas y cada una de las funciones.

Esta primera ventaja que presenta este tipo de estructura está a caballo entre ventaja y necesidad y encuentra sus antecedentes en el modelo de empresa japonesa y en concreto en la metodología **KAIZEN**, donde la mejora permanente de la empresa pasa por la mejora que cada empleado sea capaz de realizar en su puesto de trabajo específico en el “*Gemba*”.

Podríamos definir por lo tanto esta primera ventaja con la palabra **EXCELENCIA**.

- La **segunda ventaja** que encontramos es la que se relaciona con los costes y en concreto con la optimización de los mismos y de su estructura, consiguiendo traspasar el máximo de costes fijos a costes variables, es decir sólo incurriendo en ellos cuando existe una necesidad real para producir un valor añadido.

Es importante resaltar que cuando nos referimos a los costes estamos refiriéndonos desde el punto de vista de optimización y no de reducción, como se ha planteado en los últimos años en el mundo occidental, lo que no ha ocurrido en el mundo oriental y en concreto en la metodología **KAIZEN**, que cuando considera que las tres formas de conseguir una ventaja competitiva son el coste, la calidad y el plazo, resalta que el coste debe ser optimizado y no necesariamente reducido, aunque es cierto que, generalmente, la optimización conlleva un cierto nivel de reducción.

Al igual que en la primera ventaja, si esta tuviéramos que definirla con una sola palabra, ésta sería **OPTIMIZACIÓN**.

- La **tercera ventaja** es la que se refiere al capítulo de inversiones, las cuales también podrán optimizarse gracias a que sólo será necesario invertir en aquellos aspectos en los que la empresa es mejor, es decir, en lo relacionado con su “*core*”, ya que para el resto de funciones y actividades serán los otros socios los que tendrán que invertir; inversiones que realizarán a su vez cada uno de ellos para mejorar en sus competencias fundamentales o nucleares.

Esta situación plantea como gran ventaja la consecución de mejoras del conjunto con inversiones selectivas por parte de cada uno de los socios, gracias al comportamiento sinérgico o complementario existente en este tipo de estructura.

La palabra que podría definir este tipo esta ventaja fundamental sería **SINERGIA**.

- Por fin, la **cuarta ventaja** que presenta este modelo estructural es la posibilidad de liberar recursos para emplearlos allí donde pueda encontrarse o conseguirse una auténtica ventaja competitiva, lo que una vez más beneficiará al conjunto actual o al que se vaya a establecer para aprovechar la próxima oportunidad de mercado que se descubra y se quiera abordar.

En definitiva estaríamos hablando de obtener el mayor número de posibilidades de ser considerados en el mercado como socios potenciales ideales y auténticamente competitivos, lo que nos dará la oportunidad de participar en un importante volumen de negocio al ser invitados a participar por diferentes socios gracias a la mejora individual conseguida.

Esta ventaja podríamos resumirla con la palabra **COMPETITIVIDAD**, auténtico paradigma de las empresas actuales y de futuro.

Como conclusión de las ventajas expuestas nos encontramos con un modelo estructural que nos proporciona: **EXCELENCIA, OPTIMIZACIÓN, SINERGIA** y **COMPETITIVIDAD**, ingredientes únicos que deben garantizar el éxito en el nuevo orden mundial.

Pero si existen ventajas, también existen una serie de riesgos y dificultades que tenemos que superar en esa carrera, cada vez más desenfrenada y competitiva por la consecución del negocio y de los beneficios que satisfagan a los accionistas y les de la confianza necesaria para mantener e incluso incrementar, si es necesario, sus inversiones.

A continuación pasaremos a discutir los cinco riesgos o **dificultades** más importantes que podemos encontrar en las estructuras de **Corporación Virtual**.

- La **primera dificultad** básica que nos podemos encontrar es la que se deriva de no saber exactamente a que dedicarse, es decir, no conocer exactamente cuál debe ser el “*Core Business*” de la empresa y por lo tanto desconocer las competencias básicas o fundamentales que debe conservar y mejorar continuamente.

Aunque resulte sorprendente, ésta, además de ser la primera dificultad que nos encontramos y que tenemos que resolver, suele ser una de las dificultades más complicadas de superar por parte de las compañías tradicionales, en unos casos por las denominadas competencias internas que pueden llegar a ser de muy importante magnitud, existiendo funciones no nucleares que pueden llegar a superar en volumen a las funciones básicas .

En otras ocasiones, el problema puede llegar como consecuencia de las guerras de poder existentes en las empresas, donde ciertos directivos responsables de funciones o departamentos no nucleares pueden llegar a ser los que poseen la fuerza o máxima autoridad y que pueden dificultar e incluso impedir el proceso.

Como resultado de lo expuesto puede darse también la situación de seleccionar el “core” incorrecto lo que podrá provocar un auténtico riesgo, en el medio plazo casi imposible de superar.

- La **segunda dificultad** a superar, si hemos conseguido superar con éxito la primera a la que hemos hecho referencia, y su riesgo asociado es el que se deriva de la segunda actividad que una empresa estructurada bajo conceptos de Corporación Virtual tiene que abordar y que como hemos mencionado, se trata de la búsqueda y selección de los socios que deben acompañarnos en cada oportunidad de mercado que identifiquemos e intentemos abordar.

Es importante mentalizarse sobre el papel fundamental que los socios tienen que cumplir en este tipo de estructura y que la selección incorrecta de los mismos puede provocar o

más bien provocará, con toda seguridad, un auténtico desastre, ya que no sólo no funcionará la estructura virtual establecida para esta oportunidad de mercado y se perderá la misma, sino que además el resultado negativo dejará secuelas entre los clientes quienes dudarán, al menos en la siguiente oportunidad, de entregar su confianza a la próxima estructura en la que nos presentemos ante ellos.

- La **tercera dificultad** que vamos a comentar a continuación y las que comentaremos en los apartados siguientes están relacionadas con la dificultad que toda estructura múltiple presenta debido a la falta de cultura y de costumbre de trabajar en ellas.

El primer riesgo de este bloque es el que se produce por la falta de conocimiento o de predisposición para colaborar en la red de empresas establecida y si malo es no saber cómo, peor y de peores consecuencias es no actuar con la honestidad y transparencia necesarias.

- La **cuarta dificultad** que sigue la línea de este bloque es la que dimana de la falta de claridad en la definición de los objetivos y de los obstáculos y dificultades que puedan encontrarse en el proceso de consecución del negocio para el que se ha formado la empresa.

Esta situación puede provocar problemas de desconcierto o desmoralización en unos casos y de falta de motivación en otros ante períodos de tiempo especialmente dilatados, según la interpretación de alguno de los socios cuya situación financiera pueda incluso llegar a resentirse.

- Por último, la **quinta dificultad** se refiere a los problemas que pueden presentarse cuando, por falta de conocimiento de los socios y del negocio, exista incompatibilidad entre los objetivos de los diferentes componentes de la estructura, lo que con toda seguridad provocará la ruptura automática y una vez más el problema de futuro en adición a la pérdida de la oportunidad para la que se formó la estructura.

CUADRO RESUMEN

VENTAJAS	DIFICULTADES
EXCELENCIA	Definición del “Core”
OPTIMIZACIÓN	Búsqueda y selección de socios
SINERGIA	Falta de cultura y honestidad
COMPETITIVIDAD	Falta de claridad y transparencia
	Incompatibilidad de objetivos

CUADRO 2.1

2.4.- Procesos instrumentales

En este apartado vamos a analizar alguno de los procesos instrumentales que pueden ayudarnos a constituir una empresa bajo conceptos de estructura virtual, comenzaremos analizando el concepto global de **Alianza Estratégica**, comenzando con su concepto y sus razones de ser, para continuar con sus ventajas y dificultades así como el proceso de su

constitución y los diferentes tipos de alianzas, para terminar con una serie de datos sobre las consecuencias posteriores a la constitución de una alianza estratégica.

A continuación analizaremos dos modelos particulares de alianza estratégica, el correspondiente a las **Uniones Temporales de Empresa (U.T.E.´s)** y el de las **Joint Ventures**, siguiendo un esquema en el que partiendo de su concepto continuaremos con sus requisitos, las posibles causas de su fracaso, sus configuración legal, etc., de tal forma que alcancemos un conocimiento general básico que luego nos permita entender con mayor facilidad el modelo estructural **COSMOS** que presentaremos en el capítulo cuarto .

Dedicaremos también un espacio breve a analizar los **Contratos de Distribución Recíproca** como fórmula de cooperación entre empresas lo que también nos ayudará a comprender el modelo estructural **COSMOS** más fácilmente.

2.4.1.- Alianzas Estratégicas

Comenzaremos definiendo las alianzas estratégicas como una **unión temporal de empresas, con carácter de cierto largo plazo y estabilidad, para explotar una oportunidad específica de mercado, siendo cada una de ellas responsable en su función y todas ellas como conjunto.**

Es importante contemplar el equilibrio que se expresa en esta definición en el compromiso entre la temporalidad conceptual y la intención de estabilidad y cierto largo plazo, junto con la corresponsabilidad que se plantea por parte de todos los componentes de la alianza, a diferencia de otras modalidades como pudiera ser el caso de la subcontratación, donde el que subcontrata es el responsable único ante el cliente.

El otro aspecto fundamental que presenta esta definición es la necesidad de que exista una auténtica oportunidad de mercado, pero una oportunidad concreta y específica de tal forma que la alianza pueda establecerse bajo premisas de absoluta concreción y no bajo hipótesis inconcretas que lleven a confusiones y falsas esperanzas a los diferentes socios o simplemente a desorientación y desaliento.

Las razones fundamentales de ser de las alianzas estratégicas podemos centrarlas en cinco grandes bloques:

- **Desarrollar una oferta de productos lo más amplia posible**, de tal forma que pueda accederse a los clientes presentándoles una solución más global de lo que individualmente podrían presentar cada uno de los socios.

Este concepto nos hace desembocar claramente en el de cooperación como contraposición al de competencia, cada vez más popular entre las grandes empresas para abordar los grandes proyectos, de tal forma que se consiga una situación de reparto de negocio.

- **Acceder a determinados mercados**, los cuales pueden ser especialmente difíciles de abordar si no es con la cooperación de otras compañías que ya cuentan con posicionamiento en los mismos.

En general, podemos encontrarnos con el caso en el que empresas con un alto nivel de desarrollo tecnológico buscan socios locales en ciertos mercados geográficos para acceder a esos clientes con mayor facilidad, mientras que las empresas con menor desarrollo

tecnológico lo que buscarán con estas alianzas será alcanzar el conocimiento o *know-how* del que no disponen.

De esta forma, ambas empresas alcanzarán una ventaja competitiva respecto a terceros, en el caso de las empresas con importante desarrollo tecnológico de forma inmediata, accediendo al mercado deseado y en el otro caso, en el medio plazo, cuando hayan alcanzado el nivel de conocimiento del que no disponían.

- **Dedicar sólo los esfuerzos necesarios a I+D**, ya que cada socio dedicará los esfuerzos correspondientes de investigación y desarrollo en su “*core business*” y todos los socios se beneficiarán como conjunto de los esfuerzos individuales de cada uno de ellos.
- **Beneficiarse de los conocimientos de los socios**; como consecuencia de lo expuesto en los apartados anteriores, nos encontramos con que cada socio se beneficia del conocimiento del conjunto, por lo que para que la alianza funcione correctamente, todos y cada uno de ellos deberán aportar lo mejor de sí mismos, sin restricciones, pero teniendo un especial cuidado para preservar sus auténticos secretos, aquéllos que les hacen ser mejor que los demás competidores.

Por último, nos encontramos con la posibilidad de **beneficiarse de la infraestructura de los socios**, lo que permitirá, una vez más, centrar las inversiones de cada socio en donde puede conseguir el máximo rendimiento, olvidándose de aquellas áreas en las que, por falta de conocimiento, de vocación o cualquier otra, su rendimiento fuera menos interesante.

VENTAJAS Y RIESGOS

Todo modelo estructural presenta una serie de ventajas e inconvenientes o riesgos y es evidente que la estructura que se establezca sobre el concepto de alianza estratégica no puede abstraerse de este planteamiento.

En general podríamos resumir que las ventajas, en este caso, estarán centradas, fundamentalmente, en los aspectos de consecución de economías de escala, globalidad y corresponsabilidad, mientras que los riesgos serán los que vengan como consecuencia de problemas, dificultades o incompatibilidades entre los socios, hechos éstos que pueden producirse por diferentes causas.

En el cuadro 2.2 presentamos un resumen de las principales ventajas y riesgos, si bien es importante remarcar como un riesgo de consecuencias especialmente graves el que ya hemos anticipado y que se refiere a la **posibilidad de que los socios accedan al conocimiento de los secretos del éxito de nuestra empresa**, por ello apuntamos anteriormente que si bien hay que actuar poniendo a disposición de la alianza lo mejor de nuestra empresa, es fundamental saber preservar nuestros auténticos secretos.

RESUMEN DE VENTAJAS Y RIESGOS

VENTAJAS	RIESGOS
Permite dar soluciones más globales a los clientes	Incumplimiento de los compromisos de alguno de los socios
Permite acceder a clientes con más facilidad, aprovechando la infraestructura de los socios	Incompatibilidad de objetivos entre los diferentes socios
Permite alcanzar un mayor volumen de	Falta de claridad en los objetivos de la alianza

negocio de forma más rentable	y de las responsabilidades de cada socio
Corresponsabilidad por parte de todos los socios en el proyecto común	Falta de paciencia para el desarrollo de negocio o ausencia de volumen real del mismo

CUADRO 2.2

Un aspecto también que es importante resaltar es la necesidad de comunicación e información que debe establecerse y fluir entre todos los socios de la alianza, de tal forma que aspectos que pudieran ser riesgos, se conviertan en ventajas o cuando menos queden neutralizados por el conocimiento previo.

Una vez más, llegamos a la necesidad de una herramienta fundamental para que estas configuraciones estructurales funcionen correctamente, las **Tecnologías de la Información**, a las que dedicamos el capítulo 5 de este libro.

PROCESO DE CREACIÓN Y DESARROLLO

La creación de una alianza estratégica debe ser un proceso sistemático tal, que realmente se tenga el conocimiento de cuál es el nuevo entorno en el que nos vamos a encontrar y que además permita la realización de los ajustes necesarios para alcanzar el estado ideal para conseguir la estructura adecuada.

Este proceso debe afincarse a través de las 4 fases que deben cubrirse con absoluta rigurosidad y que presentamos a continuación:

⇒ Fase 1: **Decisión Estratégica**; absolutamente fundamental para comenzar el proceso ya que los cambios a los que obliga una alianza estratégica son lo suficientemente importantes tanto en los aspectos culturales como operativos para que sea analizada previamente y sepa la organización en qué se está metiendo.

Por lo tanto, durante esta fase habrá que entrar en procesos de análisis que nos permitan encontrar las diferentes alternativas y después de establecidos y evaluados los diferentes escenarios tomar la decisión final, decisión que debe estar basada en los resultados que hayamos encontrado en esta fase y en el convencimiento de que la fórmula de alianza estratégica es la más adecuada.

⇒ Fase 2: **Configuración de la Alianza**; durante esta fase y una vez aceptado que el camino idóneo para el desarrollo de nuestra organización es la fórmula de alianza estratégica, debemos entrar en la definición de la alianza como tal.

Para definir la alianza en cada caso es fundamental realizar el análisis de las diferentes oportunidades de negocio y concretar cuál es la oportunidad específica que vamos a abordar, lo que nos permitirá pasar a la siguiente fase con conocimiento de causa.

⇒ Fase 3: **Selección de socios**; como ya hemos expuesto a lo largo de este capítulo, la búsqueda y selección de los socios es una de las tareas básicas que debe realizar una empresa que decida desarrollarse mediante alianzas con terceros ya que el error que se cometa en la selección de los mismos será irreparable.

Las condiciones genéricas que debe cumplir un socio para que pueda ser la elección correcta, podríamos centrarlas, a priori, en las siguientes:

- ◇ Que su “*core business*” sea complementario al del resto de los socios y proporcione un valor añadido adicional, para completar el ciclo productivo, que permita cumplir con los requerimientos de los clientes que componen la oportunidad específica de mercado que se pretende abordar.
- ◇ Una aproximación cultural hacia el resto de los componentes de la alianza; fundamental para poder operar rápidamente con facilidad.
- ◇ Posibilidades financieras suficientes para aguantar el tiempo necesario para desarrollar y aprovechar correctamente la oportunidad correspondiente.
- ◇ El aspecto más importante que hay que contemplar en el posible socio es su honestidad y transparencia, condiciones fundamentales para que una alianza funcione.

Podríamos definir al socio ideal como: una empresa con funciones básicas complementarias al resto, próxima culturalmente al resto de los socios, solvente, honesta y transparente.

⇒ Fase 4: **Gestión de la Alianza**; la cual deberá estar fundamentada en la confianza y la adaptación de unos y otros al nuevo entorno, utilizándose para su gestión algún tipo de documento contractual que aclare cualquier tipo de discrepancia.

La importancia del contrato debe centrarse en el hecho de que puede ser un instrumento aclaratorio durante la fase de constitución de la alianza, más que un instrumento de presión para obligar a unos y a otros a trabajar de una determinada manera durante el desarrollo de la alianza, pues esta forma de trabajo acaba imposibilitando la eficacia y productividad ya que el tiempo que se emplee en la interpretación y discusión del contrato durante la fase de operación, será tiempo y esfuerzo que no se dedica a la producción de valor añadido.

En el gráfico de la figura 2.2 vemos la secuencia de las diferentes fases de creación y desarrollo de una alianza estratégica.

CREACIÓN Y DESARROLLO DE UNA ALIANZA ESTRATÉGICA



FIGURA 2.2

En este esquema se representa el proceso de configuración y desarrollo de una alianza, dando la imagen de un proceso en el que cada fase está preparando la siguiente y el incumplimiento de cualquiera de ellas pondrá en peligro los resultados finales.

CLASIFICACIÓN

Existen tres tipos genéricos fundamentales de alianzas estratégicas: **Vertical**, **Horizontal** y **entre competidores**, en este caso podemos clasificarlas como de **cointegración**, **pseudoconcentración** y **complementarias**.

- Las **alianzas de tipo vertical** están formadas por socios que componen diferentes niveles en la cadena de suministro hacia el cliente y se configura para conseguir una reducción de costes, alcanzando ventajas competitivas.

Dos modalidades de este tipo de alianza, cada vez más populares, que nos encontramos en la actualidad son los que representan los conceptos de **“Supply Chain Management” (SCM)** en el caso industrial y más específicamente en el sector de automoción, uniendo a proveedores y fabricantes y el de **“Efficient Consumer Response” (ECR)**, en el caso de consumo y muy especialmente en alimentación, uniendo a fabricantes y distribuidores en un mismo proyecto.

- Las **alianzas de tipo horizontal** están compuestas por socios que se encuentran al mismo nivel en la cadena de suministro, los cuales se unen para completar la oferta o para realizar esfuerzos conjuntos de I+D o de comercialización.

Un ejemplo de este tipo genérico de alianza podría ser el que representa los **consorcios de exportación (CEXEN)**, cuyo objetivo principal es desarrollar sus mercados de exportación a partir de un mercado interior común, adquiriendo los conocimientos y habilidades necesarios para llegar a ser capaces de seguir exportando de manera individual.

- Las **alianzas entre competidores**, las cuales se establecen para que cada uno de ellos adquiera lo que los otros poseen en mayor grado, buscando el éxito estratégico por encima del proyecto concreto.

Este tipo de alianza entre competidores tiene tres modalidades fundamentales:

- ◇ **Alianza de cointegración** que une a las empresas que se asocian para realizar economías de escala en un componente o tecnología, en un nivel anterior de la cadena de producción, como podemos ver en el esquema de la figura 2.3.

ALIANZA DE COINTEGRACIÓN

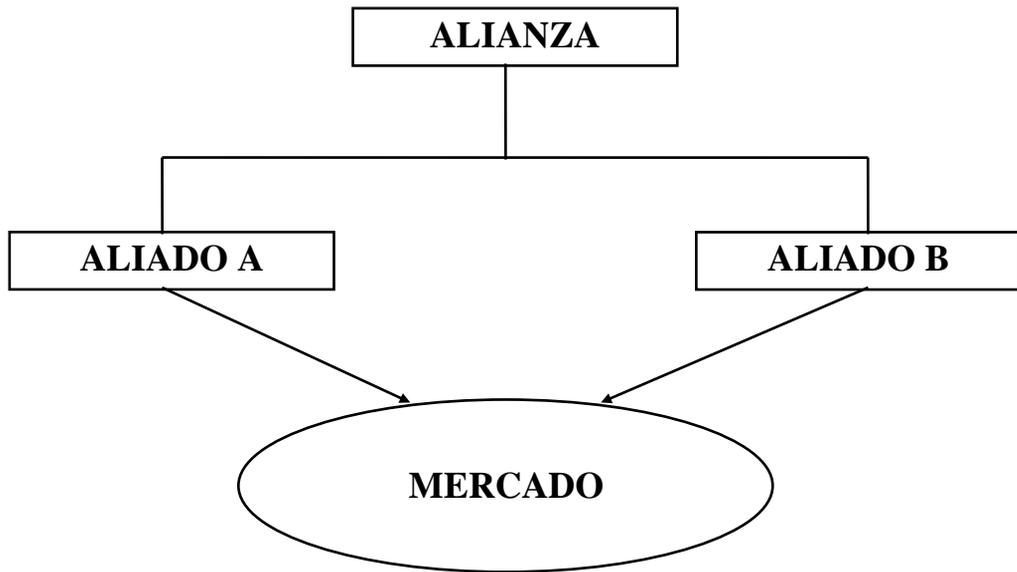


FIGURA 2.3

- ◇ **Alianza de pseudoconcentración** que asocia a empresas que desarrollan, producen y comercializan un producto común, consiguiendo un tamaño superior y no limitándose a un componente común, sino al producto completo.

En la figura 2.4 se representa el esquema típico de la configuración de una alianza de pseudointegración.

ALIANZA DE PSEUDOINTEGRACIÓN

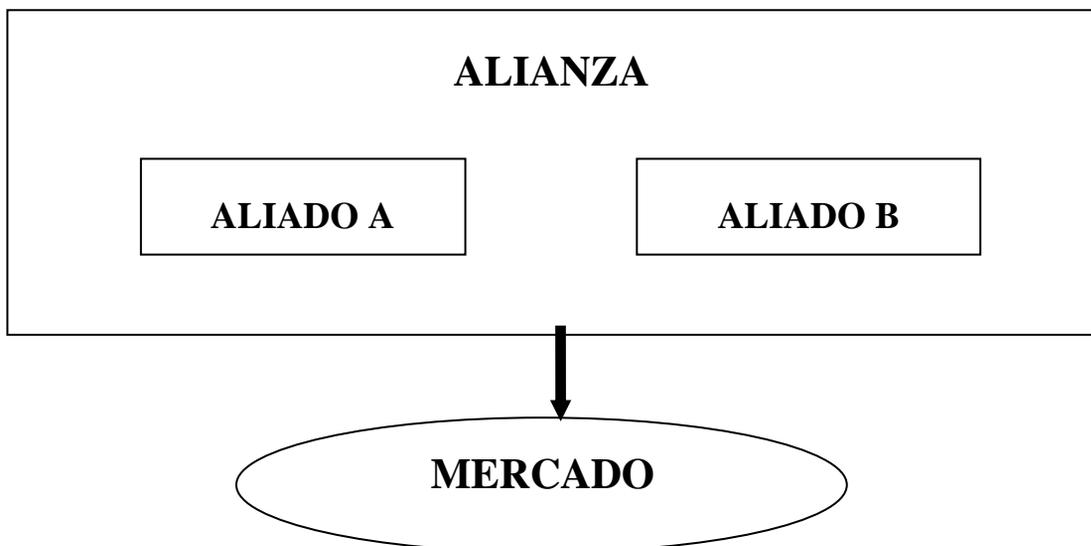


FIGURA 2.4

- ◇ **Alianzas complementarias** que asocian a empresas que aportan cada una de ellas una contribución de naturaleza diferente, como puede ser el caso de una compañía que aporte el producto y otra la red comercial, es decir, se trata de un tipo especial de integración vertical como vemos en el esquema de la figura 2.5.

ALIANZAS COMPLEMENTARIAS

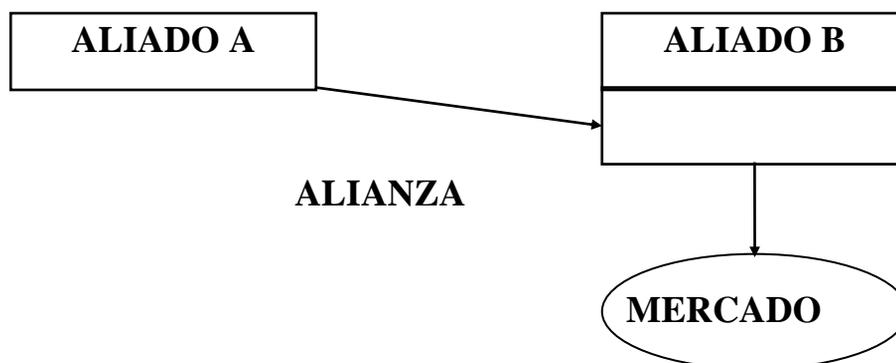


FIGURA 2.5

Para terminar este apartado dedicado a las alianzas estratégicas vamos a presentar en los cuadros 2.3 y 2.4, los resultados presentados por Pierre Dussauge, Bernard Garrette y Martine Menguzzato-Boulard en el artículo titulado “ *Alianzas entre competidores* “ ; *Atención a las repercusiones!* aparecidos en la revista Harvard-Deusto Marketing & Ventas, en su número correspondiente al período septiembre-octubre de 1.996 y que ha servido como referencia en alguna parte de este apartado.

CONSECUENCIAS DE LAS ALIANZAS ENTRE COMPETIDORES

CONDICIONES DE SALIDA

Alianza todavía en curso	31 %
Separación a la finalización del proyecto	9 %
Ruptura prematura	16 %
Prolongación en nuevos proyectos	23 %
Reanudación de la actividad conjunta por uno de los aliados	14 %
Toma de control de un aliado por el otro	7 %

CUADRO 2.3

REPERCUSIONES ESTRATÉGICAS

Alianza todavía en curso	31 %
Sin repercusiones observadas	38 %
Repercusiones equilibradas	5 %
Repercusiones desequilibradas	26 %

CUADRO 2.4

2.4.1.1.- Uniones Temporales de Empresas (U.T.E.'s)

En este apartado vamos a analizar el concepto de Unión Temporal de Empresas, popularmente conocidas como UTE's , como un ejemplo concreto de alianza estratégica de la que hemos estado hablando en el apartado global anterior.

Comenzaremos definiendo la Unión Temporal de Empresas como un **sistema de colaboración entre empresarios por tiempo cierto, determinado o indeterminado para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro, sin personalidad jurídica propia.**

De la propia definición se desprenden una serie de ventajas, todas ellas relacionadas con la ampliación de potencial, compartición de riesgos y sobre todo, en este caso particular de alianza estratégica, concreción en un proyecto específico.

En definitiva, los cuatro tipos de ventajas de las Uniones Temporales de Empresas son :

- El objetivo es concreto y está claramente definido, ya que es a partir del proyecto específico como se constituye la alianza, seleccionando los socios según las necesidades.
- El capital que hay que aportar es relativamente bajo, ya que al no tener personalidad jurídica propia, se pueden obviar muchas actividades que no aportan realmente valor añadido al proyecto, contemplándose sólo aquéllas que sí lo aportan.
- El riesgo queda compartido entre todos los socios; es por ello que en muchos de los grandes proyectos de construcción de infraestructuras en la actualidad, nos encontramos cada vez más, a las grandes empresas unidas en una UTE, presentándose conjuntamente para abordar el proyecto, compartiendo riesgos y beneficios.

Como en todos los casos de alianzas entre diferentes empresas, siempre podemos encontrar como ventaja la que se deriva del incremento de volumen y magnitud.

REQUISITOS Y ESTATUTOS

A continuación pasaremos a exponer cuales son los requisitos que deben cumplirse para la constitución de una UTE y para terminar expondremos los 10 apartados que deben contemplarse en la confección de los estatutos.

Los cinco requisitos fundamentales que debe cumplir una Unión Temporal de Empresas son los siguientes:

- Las empresas miembros deben ser personas físicas o jurídicas, es decir, que no existe una restricción específica amplia sobre la personalidad jurídica de los miembros.
- El objeto de la Unión Temporal de Empresas será desarrollar o ejecutar **exclusivamente** una obra, servicio o suministro **concreto**, aunque pueden realizarse obras o servicios complementarios y accesorios al objeto principal.

Este es un requisito que además, como hemos comentado anteriormente, se convierte en ventaja, ya que despeja desde su concepción el objetivo a cumplir, problema éste que, también hemos comentado, es uno de los que más frecuentemente nos encontramos en las

alianzas, el desconocimiento de los socios del proyecto real, siendo sujeto de diferentes interpretaciones. lo que genera situaciones problemáticas.

- La duración de la UTE será la misma que la duración de la obra, servicio o suministro, pero siempre con un límite máximo de 10 años.

Este es otro requisito que se convierte en ventaja, ya que despeja desde un principio la duración o el tiempo de desarrollo del proyecto con lo que todos los socios ya saben desde el principio en lo que se meten.

- Existirá un Gerente único de la UTE con poderes suficientes de todos y cada uno de sus miembros para ejercitar los derechos y contraer las obligaciones correspondientes.

Este requisito lo podemos contemplar también como una auténtica ventaja ya que se aligera y dinamiza el proceso de toma de decisiones, normalmente complicado en toda alianza, pues el Gerente será el único responsable de ello.

- Formalización en escritura pública; esto proveerá el instrumento que garantice que todos los socios saben en lo que se están metiendo desde el principio y además aclarará desde su formalización cuales son todos los aspectos para los que se constituye la UTE.

Como adelantamos, para terminar este breve repaso sobre las Uniones Temporales de Empresas vamos a listar los 10 puntos fundamentales que deben contener los estatutos típicos:

1. Denominación
2. Objeto
3. Duración y comienzo de operaciones
4. Domicilio fiscal
5. Capital
6. Administración y representación
7. Distribución de resultados
8. Responsabilidad frente a terceros
9. Imputación de resultados
10. Condiciones especiales

2.4.1.2.- “Joint Ventures”

Comenzaremos como en el apartado anterior definiendo lo que es, en este caso, una *Joint Venture*, el cual es **un tipo de empresa, es decir, una entidad con personalidad jurídica propia que se crea con el fin de realizar las actividades objeto de la cooperación, que a su vez, está controlada por dos o más empresas directamente interesadas en su funcionamiento, coparticipando los socios en el capital social.**

Este tipo de empresa obliga a una serie de características organizativas que podemos resumir en seis grupos, que pasamos a exponer:

- La jerarquía administrativa está controlada por los socios, con lo de complicado que puede resultar cuando los socios quieren llegar a cierto nivel de detalle e intervención.

- Coordinación de actividades conjuntas.
- Participación directa de los socios en el valor residual de la nueva empresa, de acuerdo a su contribución
- Los costes de gestión pueden ser elevados, aunque el coste por transacción pueda ser bajo; éste es un caso en el que puede darse la paradoja de que mientras que la operación pueda ser muy eficaz y rentable, la gestión o más el control puede llegar a hacer perder rendimiento de forma importante.
- Los socios están representados en los órganos de gobierno, lo que puede producir retrasos importantes en la toma de cierto tipo de decisiones y muy especialmente cuando las personas que los socios han colocado como representación carecen de poder real para tomar decisiones con lo que su única función será la de recoger información, para presentársela a sus jefes, quienes realmente tomarán la decisión.

Este proceso puede llevar a alargar innecesariamente la toma de decisiones llegando a colapsar las operaciones y a convertir a este tipo de empresa en un ente ineficiente.

- Existe absoluta claridad por parte de todos los socios del entorno donde se están moviendo, siendo esta característica la que puede equilibrar positivamente la negatividad que representa la característica anteriormente expuesta.

CAUSAS TÍPICAS DE FRACASO

Las causas fundamentales de fracaso de las *Joint Ventures* podemos agruparlas en tres bloques que luego pasaremos a ampliar, siendo éstas:

- Las comunes a las alianzas estratégicas
- Las derivadas de la coparticipación de sus socios en el capital
- Las específicas internacionales

Estas últimas son las que deben merecer una atención especial en estos momentos en los que estamos hablando permanentemente de globalización, mundialización, etc.

Comenzaremos con el primer bloque, es decir las causas de fracaso comunes a las alianzas estratégicas:

- Diferente motivación de los socios; es decir que no todos están participando con los mismos objetivos sino que puede darse el caso, bastante común, de que mientras uno está buscando alcanzar el conocimiento tecnológico que posee el otro, éste está buscando la entrada en el mercado en el que el primero tiene especial presencia.

Como podemos concluir que esta diferencia de objetivos puede llegar a producir la ruptura de la alianza en cualquier momento, ya porque uno ha conseguido sus objetivos, ya porque puede ver en peligro alguno de sus secretos del éxito empresarial.

- Error en la planificación y puesta en marcha de la *joint venture*, lo que con toda seguridad producirá frustración entre los socios al no ver cumplidas sus expectativas

- Errores en la selección de los socios, ya sea por su falta de capacidad financiera, tecnológica y muy especialmente por su falta de honestidad y transparencia.
- Cambios en las condiciones de entorno; cada vez más importante ya que estamos atravesando unos tiempos en los que los cambios son permanentes y a una gran velocidad, lo que obliga a contemplar este aspecto de falta de estabilidad dentro de la concepción de la alianza o a establecer mecanismos flexibles de ajuste continuo.
- Existencia de diferencias culturales entre los socios; este aspecto es uno de los que debe contemplarse con especial cuidado cuando se está constituyendo la alianza, es decir, hay que preguntarse si realmente se va a poder trabajar con el socio seleccionado ya que es muy común encontrar empresas excelentes individualmente, pero con una cultura empresarial tan particular que puede dificultar el trabajo con terceros.

Por ello es importante en el proceso de selección de los socios contemplar con mucho cuidado sus particularidades culturales y organizativas y su capacidad de adaptación.

- El tipo de actividad que se va a realizar dentro del marco del acuerdo es otro de los aspectos que hay que considerar con especial atención ya que puede llegar a ser incompatible con la actividad que realiza alguno de los socios.
- Ausencia de actividades que establezcan y faciliten el largo plazo; es decir que como la *Joint Venture* es una empresa, tiene que ser considerada como tal y no como un negocio de oportunidad y corto plazo, por lo que habrá que actuar en consecuencia, incorporando e involucrando en el proyecto a las personas que participan en la empresa creada.
- Falta de negocio real; lo que con toda seguridad provocará la desilusión y desmotivación de los socios quienes con toda seguridad acabarán poniendo fin a la alianza después de un período de languidez donde no se consiguen los resultados esperados.
- Falta de paciencia de los socios para alcanzar los objetivos para los que se ha establecido la alianza, falta de paciencia que puede tener su origen en la falta de capacidad de financiera de los socios o en la planificación errónea que haya llevado a los socios a crearse falsas expectativas.

Adicionalmente a estas causas fundamentales que hemos apuntado como posibles de fracaso de las *Joint Ventures*, podemos ampliarlas con las que se derivan de la coparticipación de los socios y que podríamos centrar en dos fundamentales:

- La asimetría en el grado de participación en el capital por parte de los socios lo que llevará a situaciones en las que alguno de los socios puede llegar a imponer sus criterios, los que pudieran incluso chocar con los propios de la alianza.
- El número excesivo de socios dentro de una *Joint Venture* será también una de las causas importantes de fracaso ya que el proceso de toma de decisiones pudiera llegar a ser especialmente largo y complejo impidiendo el desarrollo adecuado de la alianza.

Por último podemos plantear las tres causas adicionales que pueden generar el fracaso de una *Joint Venture*, cuando estamos en el entorno internacional, cada vez más común.

- Mayor desconocimiento de los socios, pues aunque las tecnologías de la información están acercando las distancias, todavía tenemos una cultura en la que el contacto personal es muy importante y la distancia física o geográfica entre los socios puede crear problema añadidos.
- Diferencia o incompatibilidad en la cultura corporativa, ya que cada país o región puede contar con unas características culturales que pudieran llegar a imposibilitar el trabajo conjunto y más aún cuando estamos hablando de diferentes continentes o zonas amplias como pueden ser Oriente y Occidente, donde las culturas son tan diferentes y el nivel de desarrollo tan dispar que la constitución de una alianza que perdure en el tiempo puede llegar a ser muy difícil.
- Por último tendremos que considerar las características del país donde se constituye la alianza, el cual puede tener algunas características que pueden influir negativamente en algún momento en el desarrollo de la misma, características que pueden variar sin ningún tipo de control por parte de los socios.

2.4.1.3.- Contratos de Distribución Recíproca

Como ya hemos anticipado, los *Contratos de Distribución Recíproca* no son una figura típica para componer una estructura basada en conceptos de Corporación Virtual, pero vamos a dedicarles este apartado por su interés en el concepto de **cooperación** que representan y que como hemos comentado, éste sí es fundamental entre los componentes de una empresa virtual, ya que en caso contrario no funcionará.

Podemos definir estos contratos como: **contratos espejo en los que uno de los actores concede la distribución de ciertos productos a otro en un país, con la contrapartida idéntica en sentido contrario.**

Las ventajas que representa la firma de estos contratos están, como en todos los casos de alianzas, basadas la ampliación, en este caso concreto de la gama de productos y la reducción de las necesidades de inversión, pero en este caso existe además el aspecto de protección del mercado de interés principal.

Esta protección se consigue gracias al hecho de que estos contratos son auténticos contratos de distribución comercial en exclusiva, con lo que el posible competidor, en vez de competir se alía gracias a que consigue su objetivo de venta de sus productos en el país destino, aunque de forma indirecta, es decir, a través de su socio.

Este tipo de contrato debe estar fundamentado en la confianza y la transparencia, pero como ya hemos señalado a lo largo de este capítulo, es siempre importante la formalización de los acuerdos en un contrato que sirva como herramienta de recapacitación y aclaración desde el principio para todos los socios y que en este caso debe contemplar los 10 puntos siguientes:

- 1º. Reconocimiento de la capacidad comercial de ambos socios
- 2º. Gastos de comercialización, niveles de existencias y servicio posventa
- 3º. Gastos de reparación de productos defectuosos
- 4º. Inversión en publicidad y su formulación

5°. Soporte técnico mutuo

6°. Confidencialidad de la información y fluidez de la misma

7°. Protección y conservación de marcas

8°. Establecimiento de objetivos

9°. Duración y terminación del contrato

10°. Causas objetivas determinantes de ruptura

Analizando los diferentes apartados que hemos expuesto y que deben cumplimentarse en todo contrato de distribución recíproca, se ve perfectamente que existen dos aspectos clave, la **transparencia** y la **cooperación** entre los socios.

Todos los derechos reservados por el autor.
Reproducido con autorización de D. Félix Cuesta para soy50plus.