

**FORMAS DE GOBIERNO EN LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS:
UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA**

Laura Barrera Campos

M^a de los Ángeles Gallego Águeda

Cristóbal Casanueva Rocha

Dpto. de Administración de Empresas y Marketing. Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales. Universidad de Sevilla

Contacto:

Laura Barrera Campos
Despacho 3.02 Facultad de Ciencias del Trabajo
Dpto. Administración de Empresas y Marketing
Universidad de Sevilla
lbarrera@us.es

RESUMEN

Las alianzas estratégicas se componen de dos o más organizaciones que deciden unirse para lograr un objetivo común. Cada empresa posee sus propios intereses, lo que a la hora de establecer alianzas con otras organizaciones puede generar conflictos, incurriendo en costes y deteriorando el rendimiento. Por ello, es importante elegir una forma de gobierno adecuada que permita maximizar los beneficios. No obstante, la literatura existente sobre la manera en la que se gobiernan las cooperaciones interempresariales se encuentra desorganizada y a menudo se muestran resultados contradictorios. Tras realizar una profunda revisión bibliográfica, se propone un nuevo modelo teórico para abordar esta problemática y se aplica a un caso específico de alianza en el sector turístico.

PALABRAS CLAVE

Formas de gobierno; alianzas estratégicas; revisión bibliográfica; modelo teórico.

ABSTRACT

Strategic alliance is a relationship between two or more organizations pursuing a common objective. Each society has its own interest which can cause some conflicts committing in extra costs and deteriorating performance. That is why it is so important to choose the appropriate governance form which maximizes benefits. Nevertheless, previous works about how these relationships are governed are disorganized and contradictory results are found frequently. After a deep review, a new theoretical model is proposed in order to deal with this issue and, in addition, it will be applied in a specific case of alliance in the tourism sector.

KEYWORDS

Governance form; strategic alliance; literature review; theoretical model.

1 INTRODUCCIÓN

Las alianzas permiten a las empresas crecer y expandirse. Constituyen un recurso muy utilizado por las empresas con la finalidad de aunar esfuerzos para crear sinergias y así obtener unos resultados que de manera individual no podrían haber sido alcanzados. Existen varias acepciones de alianza estratégica en la literatura. Gulati y Singh (1998) las

definen como un acuerdo de colaboración voluntario entre empresas que implica un intercambio, reparto o co-desarrollo, y que puede incluir aportaciones de recursos, tecnología, u otros activos específicos por parte de las empresas involucradas. Para Ring y Van de Ven (1992) las alianzas representan una manera eficiente de mantener la paz en un entorno competitivo, especialmente cuando el objetivo de la alianza es la búsqueda de unos recursos únicos e innovadores. Sin embargo, no es hasta la década de los ochenta cuando ocurre una explosión de las alianzas estratégicas, que viene seguido de un notorio crecimiento en los noventa. En la actualidad, las relaciones interorganizacionales continúan creciendo con intensidad como resultado de la globalización.

Las alianzas estratégicas no involucran únicamente a las empresas, sino que también pueden formar parte de ella sus propios clientes, sus proveedores, inversores y otros *stakeholders*, así como centros de investigación y universidades (Estelyiová, 2012). Muchos autores consideraban esta forma de colaboración como considerablemente inestables, propensas a fracasar y, en el mejor de los casos, difíciles de gobernar (Morris & Hergert, 1987; Pucik, 1988). Autores como Grandori (1997) señalan que no en todos los casos es adecuado aliarse para realizar movimientos estratégicos. Cuando las relaciones interempresariales (ya sean entre competidores directos, con proveedores o clientes) son un juego de suma cero, no es conveniente la formación de alianzas.

La estructura de gobierno de la alianza hace referencia a la forma contractual a la que los participantes recurren para formalizarla (Gulati y Singh, 1998). En 1988, Harrigan considera que la forma de gobierno elegida por estas alianzas podría influir en su éxito. A la hora de decidir qué forma debe adoptar el gobierno de la alianza, debe tenerse en cuenta que la elección de una estructura u otra puede afectar considerablemente al rendimiento de la alianza y su eficiencia. La medida en la que el rendimiento de la alianza se ve afectado dependerá de una serie de factores como la posibilidad de que se originen conflictos o comportamientos oportunistas, la incertidumbre existente, la existencia de una confianza previa, las metas funcionales de la alianza, etc.

El gobierno de las alianzas es completamente un reto, ya que tienen lugar a la vez intereses de cooperación e intereses propios, y las empresas tienen que ponerse de acuerdo sobre cómo dirigir la cooperación. Además, en un contexto de globalización de los mercados y de la producción, la manera en la que se estructura el gobierno de las alianzas estratégicas

con el objetivo de obtener el máximo rendimiento recibe interés tanto por el mundo académico como por el mundo profesional.

De acuerdo con Reuer, *et al.* (2010), la formación de una alianza implica tres tipos de decisiones:

- Decisiones de inversión: son aquellas en las que se trata de decidir si invertir en una alianza es la mejor opción con respecto a otras oportunidades estratégicas.
- Decisión de categoría: trata de cómo los directivos deciden gobernar la relación en la alianza.
- Decisiones de diseño: tratan del diseño de los mecanismos de gobierno de la alianza en detalle (diseño del contrato, estructura de la propiedad, estructura del consejo de gobierno, etc.)

La cuestión planteada en este estudio se engloba dentro del segundo tipo, las decisiones de categoría. Se trata de una problemática muy compleja, y que muestra una enorme cantidad de resultados contradictorios en la literatura. El objetivo principal de este artículo es la organización de la literatura existente y la propuesta de un nuevo modelo teórico que relacione las variables que influyen en la elección de la forma de gobierno de las alianzas por parte de los directivos.

2 ANÁLISIS DE LA LITERATURA EXISTENTE

2.1 METODOLOGÍA

Para obtener de manera estructurada y sintetizada la información contenida en la literatura existente, se ha efectuado una revisión bibliográfica a partir de la base de datos ABI/INFORM. Para ello, tras un estudio preliminar de los autores clásicos (ej.: March y Simon, 1958; Thompson, 1967; Williamson, 1971; Galbraith, 1977) se ha realizado una búsqueda de artículos publicados desde 1970 hasta 2015. La búsqueda se ha complementado con Google Académico.

Las palabras claves utilizadas fueron: *governance form, structure, cooperation, strategic, alliances*. En total, la búsqueda ha dado lugar a un total de 74 artículos analizados.

Los criterios empleados para la selección de los artículos a revisar son básicamente dos: que la contribución científica responda al objetivo del presente artículo y que cumpla con unos requisitos mínimos de calidad metodológica.

En los siguientes epígrafes se presentan los resultados obtenidos de la revisión.

2.2 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA LITERATURA

2.2.1 COSTES DE TRANSACCIÓN

Los primeros estudios publicados relacionados con la forma de gobierno de las alianzas estratégicas son abordados desde la Teoría de los Costes de Transacción (TCT), posicionándose como base teórica.

Williamson (1991) relaciona los costes de transacción con los costes de preparación, negociación y de salvaguarda de un acuerdo entre dos o más socios y de los costes posteriores al establecimiento del acuerdo, como son aquéllos derivados de una mala adaptación, renegociaciones, de la vinculación entre los socios y de la administración del mismo. Las alianzas, en consecuencia, obtendrán un mayor rendimiento si los costes de gobierno son menores, *ceteris paribus*.

La Figura 1 muestra gráficamente la lógica elemental de la Economía de Costes de Transacción respecto a la forma de gobierno de las alianzas. En el gráfico se relaciona la complejidad contractual con los costes de transacción. Según esta teoría, una alianza debe gobernarse mediante acuerdos contractuales cuando la complejidad de ésta es baja, ya que es la opción que minimiza los costes de transacción. Y cuando la complejidad de la alianza sea alta, se deberá gobernar mediante la creación de una nueva empresa, ya que en este caso es la opción que minimiza los costes de transacción.

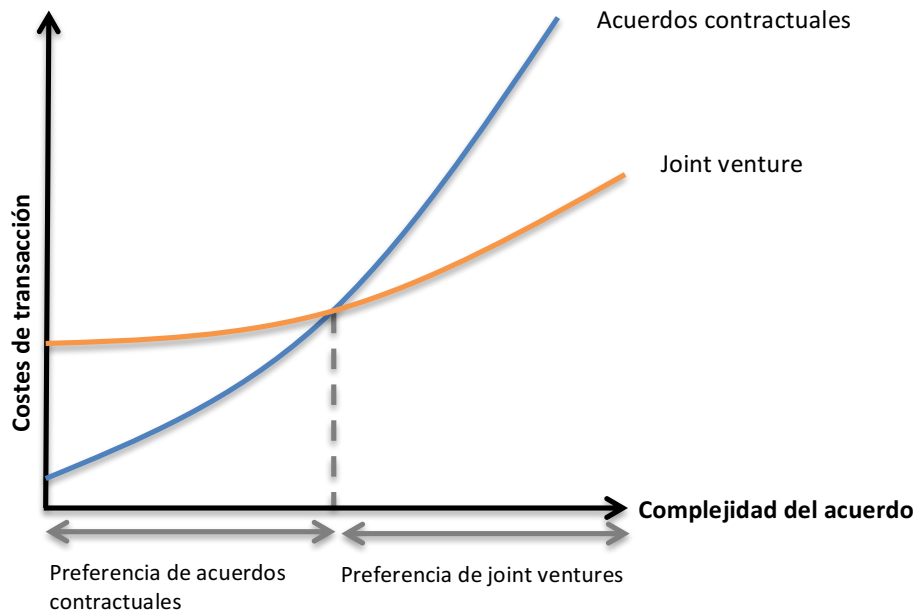


Figura 1. Los costes de transacción y la complejidad contractual
Fuente: García-Canal (1996)

De acuerdo con Williamson (1985), las transacciones se organizarán de una forma u otra de acuerdo a sus características respecto a la especificidad de los activos, la incertidumbre y la frecuencia que involucran:

- a) Especificidad de los activos: las inversiones con una alta especificidad de los activos son más arriesgadas, ya que los activos especializados no pueden cambiarse de lugar sin sacrificar el valor productivo si los contratos se interrumpen o se terminan prematuramente. Por tanto, a mayor especificidad de los activos, mayores serán los riesgos y mayor será el coste de transacción. De acuerdo con Gulati y Nickerson (2008), este atributo es el más importante respecto a la forma de gobierno de las alianzas.

- b) Incertidumbre: está relacionada con el posible comportamiento oportunista del socio. De acuerdo con Williamson (1985) la incertidumbre únicamente será relevante si existe especificidad de los activos.

- c) Frecuencia: el hecho de que las transacciones se lleven a cabo frecuentemente tiene implicaciones respecto a los costes que implican su gobierno, ya que elaborar contratos muy específicos y darles seguimiento es muy costoso.

Sin embargo, este modelo es insuficiente para afrontar la realidad, ya que únicamente considera los costes de transacción y no tiene en cuenta otras variables que pueden influir en la decisión de la forma de gobierno.

2.2.2 COSTES DINÁMICOS DE GOBIERNO Y BENEFICIO

La TCT posteriormente es criticada por su naturaleza estática, ya que se centra únicamente en los costes de transacción e ignora los costes de organización interna, olvidando los beneficios y la posibilidad de creación de valor relacionados con el mercado y la jerarquía (Zajac y Olsen, 1993; Leiblein, 2003). Comienza a surgir un enfoque dinámico desde la Teoría de las Capacidades Dinámicas (Langlois, 1992; Blomqvist, 2002; Kuttinen et al., 2008), que considera, además de los costes de transacción, los costes dinámicos y los beneficios dinámicos de gobierno. Langlois (1992) se refiere a los costes dinámicos de gobierno como aquellos que surgen ante la incertidumbre generada por la innovación organizacional y tecnológica. En definitiva, son los costes derivados de no tener las capacidades que la empresa necesita en el momento adecuado. En esta situación, la empresa tiene la posibilidad de desarrollar las capacidades necesarias internamente, lo que supondría unos mayores costes que adquirirlas directamente en el mercado. Desarrollar una nueva capacidad desde cero implica una gran cantidad de esfuerzo dedicado al procesamiento del conocimiento y al aprendizaje, lo que conlleva a un consumo significativo de tiempo. Si se adquieren las capacidades a través del mercado, se deben considerar los costes de negociación, coordinación y de enseñar a otros. De este modo, este marco dinámico basado en las capacidades sostiene que los límites empresariales son determinados por los costes relativos al aprendizaje, enseñanza y coordinación dentro de la organización y con los socios externos.

No obstante, no solo se tienen en cuenta los costes dinámicos de gobierno, sino que también deben considerarse los beneficios que proporcionan las diferentes formas de gobierno (Blomqvist, 2002). Se denomina beneficios dinámicos de gobierno a la posibilidad de obtener un exceso de valor al elegir una forma de gobierno basada en el

mercado o en jerarquías. Están relacionados con la posibilidad de utilizar economías de alcance o de escala. Además, adquirir las capacidades necesarias en el mercado permite a la empresa acceder a nuevas capacidades que no podría haber desarrollado de manera individual (Kuittinen et al., 2008).

Según Kuittinen et al. (2008), los beneficios derivados de la forma de gobierno se basan en la transmisión más eficiente de conocimiento tácito, y finalmente, en el aprendizaje, puesto que la organización interna supone una mejor coordinación y mecanismos para la acumulación de aprendizaje. Asimismo, estos autores establecen que los beneficios derivados de la cooperación dependen básicamente de tres posibilidades:

- a) La utilización de una base común de conocimientos a través de la cooperación.
- b) Compartir los riesgos de los enormes costes fijos entre los socios.
- c) La utilización de una variación basada en el mercado en las ideas a través de altos incentivos.

Kuittinen et al. (2008) realizan una comparación de los resultados obtenidos en la Teoría de los Costes de Transacción respecto a la elección de la forma de gobierno de las alianzas estratégicas con los resultados obtenidos desde la perspectiva de las Capacidades Dinámicas. Para ello, recogen cuatro factores que en la literatura previa se han tomado como que tienen un determinado impacto en la elección de la forma de gobierno, y se analiza la mejor forma de gobierno para cada uno de ellos según el enfoque aplicado:

- 1) El I+D como meta funcional de la alianza. Ambas perspectivas concuerdan en que este tipo de alianzas deben ser gobernadas a través de joint ventures en lugar de acuerdos contractuales. Desde la perspectiva estática, porque establece que existen unos riesgos de apropiación y una alta incertidumbre, pero que al crear una nueva entidad estos riesgos pueden minimizarse ya que de esta manera se puede alinear los intereses de los socios. Y desde la perspectiva dinámica, porque las jerarquías permiten un mayor aprendizaje y acumulación de conocimientos.
- 2) La similitud entre los activos de las empresas asociadas. Se refiere, por ejemplo, a las alianzas en las que las empresas asociadas cuentan con una especialización tecnológica similar (Colombo, 2003). Desde la perspectiva transaccional estática,

al ser los socios similares, los riesgos de apropiación son menores. Sin embargo, en esta misma perspectiva se encuentra una contradicción, puesto que algunos autores sostienen que la similitud de los activos origina una serie de riesgos contractuales debido a la fácil comprensión y entendimiento de la tecnología del socio, que puede resultar en la apropiación ilegítima de ésta (Teece, 1986). Por tanto, estas alianzas serán gobernadas mejor mediante joint ventures. Por otro lado, desde la perspectiva dinámica, una similitud de los activos desemboca en una mejor capacidad de absorción, y por tanto, se reduce la necesidad de recurrir a los mecanismos de coordinación que proporcionan las joint ventures. Por tanto, en gran parte estas dos teorías coinciden.

- 3) La confianza existente entre los socios. Desde el punto de vista estático, el no existir confianza entre los socios supone una mayor incertidumbre, y a mayor incertidumbre, la mejor forma de gobernar la alianza será a través de formas jerarquizadas (joint ventures). Por el contrario, desde el punto de vista dinámico, la existencia de confianza entre los socios incentivará un gobierno de la alianza que permita internalizar los posibles resultados mediante acuerdos de capital compartido (joint ventures), ya que así se incentivará al empleo de mayores recursos y capacidades en la colaboración para obtener así unos mejores resultados.
- 4) La interdependencia entre los socios. En este caso, ambas teorías coinciden con que la mejor forma para gobernar alianzas en las que existe un alto grado de interdependencia entre los socios es a través de joint ventures. En la teoría estática, porque la existencia de una mayor interdependencia provoca una mayor incertidumbre, que se traduce en unos mayores costes de transacción. Y desde la teoría dinámica, porque a medida que las tareas se vuelven más interdependientes, la necesidad de coordinación y de tomar decisiones de manera conjunta también se incrementa, para poder facilitar el aprendizaje mutuo y producir buenos resultados.

Este discurso queda resumido en la Tabla 1.

	Teoría estática (TCT)		Teoría dinámica	
	Alto	Bajo	Alto	Bajo
Objetivo I+D conjunto	JV's	Mercado	JV's	Mercado
Similitud de los activos	Mercado/JV's	JV's/Mercado	Mercado	JV's
Confianza entre los socios	Mercado	JV's	JV's	Mercado
Interdependencia	JV's	Mercado	JV's	Mercado

Tabla 1. Divergencias y convergencias entre la perspectiva de la Teoría de los Costes de Transacción y la perspectiva de las Capacidades Dinámicas.
Fuente: elaboración propia.

2.2.3 COSTES DE COORDINACIÓN E INTERDEPENDENCIA

Según Gulati y Singh (1998), en una alianza estratégica formada por dos empresas, a mayor necesidad de coordinar las tareas en curso y la toma conjunta de decisiones, mayor serán los anticipados niveles de interdependencia y costes de coordinación. Cada forma de gobierno en una alianza proporciona diferentes niveles de control y de coordinación de las actividades. Como consecuencia, las empresas buscarán las formas de gobierno que les proporcione el control y la coordinación necesaria. A mayor grado de interdependencia entre las partes, mayor será la cantidad de información que deben procesar a lo largo de la alianza (Galbraith, 1977). Los socios deberán desarrollar unos mecanismos en la gobierno de la alianza para procesar la información necesaria mientras ésta esté funcionando. Las alianzas estratégicas con mayores controles jerárquicos son capaces de proporcionar una mayor coordinación y una mayor habilidad para procesar la información que otras con menor control jerárquico (Gulati y Singh, 1998).

Según Gulati y Singh (1998), cada estructura de gobierno no solo presenta distintos niveles de control jerárquico, sino que también puede diferir la manera en la que estos controles se manifiestan. Así pues, la elección de la estructura está influenciada también por unos costes de coordinación resultante del grado de interdependencia de las partes. La interdependencia es una de las variables claves que ha sido investigada en la elección de los mecanismos de coordinación de actividades interempresariales.

Los autores clásicos de costes de transacción defienden que los diferentes mecanismos deben ser elegidos de acuerdo al nivel de interdependencia existente entre las organizaciones (March y Simon, 1958; Thompson, 1967). Existen cuatro tipos diferentes de interdependencia, que van a definir la complejidad de la estructura, además de la

complejidad de la información y la estructura de los intereses (Thompson, 1967; Grandori, 1997):

El primer tipo, importante tanto para la gobernanza corporativa o interna como interempresarial, es llamada interdependencia **agrupada** o **combinada**. Se trata de una relación en la que cada parte aporta una contribución discreta al total, de manera que cada parte realiza diferentes funciones y no pueden interactuar directamente (Thompson, 1967). Un ejemplo de este tipo podría ser las diferentes pequeñas empresas productoras de vino, de embutidos o reposteras tradicionales de una zona turística rural y gastronómica que deciden realizar conjuntamente una campaña promocional sobre los productos de la zona. Si esta configuración empresarial no es compleja y poseen unos objetivos simples y afines, la forma de gobierno será mucho más sencilla. Si ocurre lo contrario, entonces se deberá optar por una estructura más jerarquizada (Alchian y Demsetz, 1972).

Cuando las actividades de las empresas son complicadas y están diferenciadas, se denomina **interdependencia intensiva**. Es el caso, por ejemplo, de las diferentes aportaciones complementarias de know-how para el desarrollo de un nuevo producto o servicio. Estas relaciones, por tanto, necesitarán una forma de gobierno de mayor complejidad (Thompson, 1967, Grandori, 1997).

Por otro lado, encontramos la **interdependencia secuencial**, que es el vínculo entre dos actividades en la que el output de la primera resulta en el input para la segunda. (Williamson, 1981, Grandori, 1997). Es el caso, por ejemplo, de las relaciones entre las empresas proveedoras de piezas aeronáuticas y las ensambladoras de aviones. Para esta situación sería necesaria una forma de gobierno que permitiera una coordinación entre ambas partes de modo que permitiera la mayor sincronización posible para así aumentar la eficiencia y el rendimiento de la alianza.

Por último, encontramos la **interdependencia recíproca**, que es la misma situación que el caso anterior pero con la adición de ser cíclico. Esto implica una estructura de mayor complejidad que la anterior. El clásico ejemplo es la relación entre las actividades de producción y mantenimiento. (Grandori, 1997).

Por tanto, la información juega un papel fundamental en la elección de la forma de gobierno, ya que un mayor grado de interdependencia conlleva una mayor incertidumbre de las tareas y una mayor necesidad de procesamiento de la información. Como resultado, la elección de la forma de gobierno de la alianza se regirá por la necesidad de capturar y de gestionar efectivamente la información relativa a la interdependencia.

2.2.4 LA CONFIANZA

El beneficio de la confianza en las transacciones económicas como son las alianzas estratégicas ha sido ampliamente investigado. La literatura se ha centrado en qué efecto posee la confianza preexistente entre unos socios determinados a la hora de elegir la forma de gobierno por la que se regirá la futura alianza. Bradach y Eccles (1989) definen la confianza como la expectativa de que la otra empresa no va a comportarse de manera oportunista.

Das y Teng (1998) diferencian dos tipos de confianza: por un lado, la “confianza en la alianza” o confidence, referida a la certeza percibida por la empresa de que la cooperación entre unos socios determinados será satisfactoria, referido únicamente al comportamiento que tendrán los socios durante la cooperación, si será leal u oportunista; y por otro lado, la “confianza mutua” o trust, referida a las expectativas positivas respecto a la fiabilidad de los otros socios, derivadas de los lazos establecidos a lo largo del tiempo en las transacciones interempresariales determinadas, que no implican la creación de una alianza. La confianza mutua “trust” se refiere a las expectativas acerca de las intenciones de la otra empresa. La confianza en la cooperación “confidence”, sin embargo, se refiere a la percepción del nivel de certeza de que el socio se comportará de una manera conveniente en una determinada situación. Por lo tanto, la diferencia clave es que mientras que la primera se refiere a las expectativas sobre las intenciones o motivaciones, y la segunda se refiere a la certeza acerca de los comportamientos de la otra parte en una cooperación estratégica. La primera, por tanto, es una consecuencia de la segunda: la confianza existente entre los socios influirá en la confianza que éstos tengan en una cooperación a nivel de alianza (Das y Teng, 1998).

Por tanto, es muy importante tener confianza en la alianza en la que pertenecen para que ésta no fracase. En situaciones de confianza, se mejorará la predicción de las acciones de

la otra parte, anticipando bajos riesgos de apropiación y bajas probabilidades de conflictos interempresariales (Levine y White, 1961).

Un elemento que ha sido estudiado en la literatura, junto con la confianza en el gobierno de las alianzas, es el control. Existe un debate sobre si estos elementos son complementarios, sustitutivos. La visión más aceptada es que la confianza y el control son elementos complementarios (Das y Teng, 1998). Sin embargo, estudios más recientes consideran que actúan tanto de manera complementaria como sustitutiva (Woolthius et al., 2005; De Man y Roijackers, 2009).

Desde la visión complementaria, Das y Teng (1998) señalan que existen dos fuentes claves para desarrollar confianza en la cooperación (confidence), y por tanto, en las alianzas estratégicas. Éstas son:

- 1) **La confianza mutua (“trust”).** La confianza de una empresa en el socio influirá en el comportamiento de éste en una situación de cooperación como son las alianzas. Como dice Arrow (1972), prácticamente toda transacción comercial tiene detrás un elemento de confianza, ya que es imposible controlar todos y cada uno de los detalles de cada transacción realizada entre las empresas, por lo que debe siempre existir un mínimo nivel de confianza. La confianza mutua “trust” es una fuente de confianza en la alianza “confidence”, ya que la primera simboliza el grado en el que una empresa mantiene una actitud positiva hacia la voluntad y fiabilidad de otra en una situación de intercambio con determinado nivel de riesgo, por lo que cuanto mayor sea esa expectativa positiva, mayor será la confianza en una alianza formada por ambas partes (Das y Teng, 1998).
- 2) **El control.** Las empresas de una alianza tienden a confiar más en la cooperación entre los socios cuando sienten que tienen un nivel adecuado de control sobre éstos (Sohn, 1994). El control se refiere al proceso regulador por el cual los elementos de un sistema se vuelven más predecibles cuando se establecen una serie de normas en la persecución de un determinado objetivo o situación (Leifer y Mills, 1996; Das y Teng, 1998).

En resumen, desde esta perspectiva, el control y la confianza mutua (*trust*) son los dos factores que mejorarán la confianza en la alianza estratégica. Por un lado, si existen ciertas expectativas positivas sobre las intenciones de la otra empresa, eso mejorará la confianza en la cooperación. Pero si además existe un determinado control sobre las actuaciones o comportamientos sobre la otra parte, el grado de confianza en un acto de cooperación entre esas empresas será aún mayor (Das y Teng, 1998). Así pues, ambos elementos contribuyen de manera conjunta al nivel total de confianza en la cooperación a desarrollar conjuntamente (Figura 2)

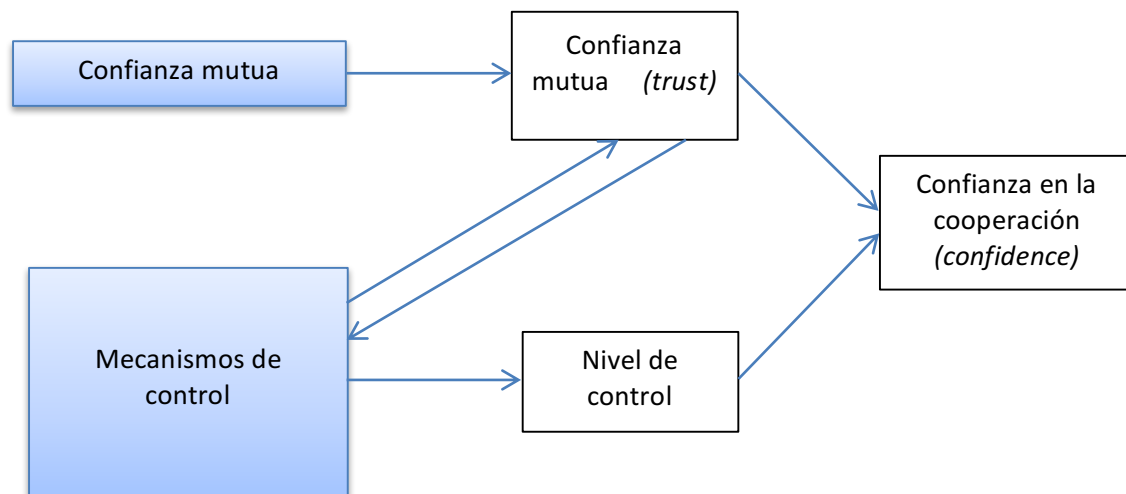


Figura 2. Relación entre control y confianza en las alianzas estratégicas.
Fuente: adaptado de Das y Teng (1998)

Das y Teng (1998) sostienen que, según la forma de gobierno de las alianzas, el nivel de confianza necesario será mayor o menor dependiendo de tres factores (Tabla 2).

- 1) El nivel de inversión: para las alianzas basadas en altas inversiones, como las joint venture, el nivel de confianza deberá ser mayor, ya que las inversiones y los recursos comprometidos pueden no recuperarse nunca ante una disolución de la nueva empresa no planificada. Por tanto, cuanto más alta y más compleja sea la inversión, mayor será el nivel de confianza necesario.

- 2) El nivel de integración: las joint venture presentan un nivel de integración más elevado que los acuerdos contractuales, ya que estos últimos pueden finalizar la relación sin muchas complicaciones, pero no es lo mismo a la hora de disolver una joint venture.

- 3) Apropiación de recursos y de conocimiento de manera oportunista: las empresas podrían aprovechar las alianzas para apropiarse de recursos y de conocimientos de las empresas de la alianza en contra la voluntad de los socios. Esto es más probable que ocurra en una alianza gobernada a través de una joint venture que en una alianza basada en un acuerdo contractual.

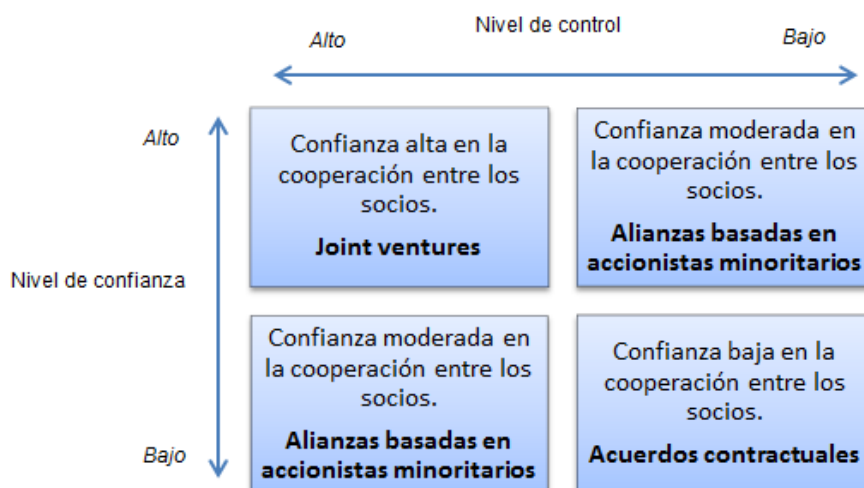


Tabla 2. Nivel de confianza necesario según la forma de gobierno.
Fuente: adaptado de Das y Teng (1998)

Gulati y Nickerson (2008) sostienen que la confianza entre las organizaciones conlleva dos implicaciones:

- Por un lado, la confianza interorganizacional posee un efecto sustitutivo, puesto que puede mitigar algunos de los riesgos contractuales asociados con el intercambio, lo que reduce la necesidad de aplicar controles formales.

- Por otro lado, la confianza preexistente puede complementar cualquier forma de gobierno y mejorar el rendimiento del intercambio cuando hay presente riesgos

contractuales, reduciendo las oportunidades de conflicto y los costes de resolución.

Por tanto, para estos autores, la confianza preexistente entre las empresas posee un efecto sustitutivo en la forma de gobierno y un efecto complementario en el rendimiento del intercambio. De esta manera, Gulati y Nickerson (2008) analizan el efecto de la confianza en cada opción de gobierno: “comprar”, “aliar” o “hacer”.

En la opción “comprar”, la confianza preexistente minimiza los costes originados por posibles mal adaptaciones o renegociaciones ya que los socios van a intentar evitar disputas o van a resolverlas rápidamente, sin tener que recurrir a terceras partes, políticas burocráticas ni contratos escritos. Bajo esta forma de gobierno, la confianza únicamente tendrá efecto en los costes de gobierno en el caso de que existan riesgos. A medida que se incrementan los riesgos, la confianza reducirá los costes, incluso en mayor medida, debido a la evasión de disputas o a su fácil resolución. Por tanto, cuanto mayor sea la confianza entre los socios, menores serán los costes de gobierno.

En la opción “aliar”, la confianza puede reducir también los costes de gobierno pero en menor medida que la opción anterior, debido a la existencia de unos contratos complejos que pueden restringir sus beneficios. Por tanto, en el mejor de los casos, la confianza puede tener el mismo efecto en esta opción que en la de “comprar”, al menos para niveles bajos de riesgo. Sin embargo, el efecto de la confianza en la opción anterior será mayor que este tipo de forma de gobierno.

Respecto a la confianza, existe un menor consenso sobre su efecto en las formas de gobierno jerarquizadas. Algunos autores defienden que la confianza únicamente afecta a las formas de gobierno basadas en el mercado (Chiles y McMackin, 1996). Por el contrario, otros afirman que la confianza juega un papel importante en las formas de gobierno basadas en jerarquías (Perrow, 1986; Bradach y Eccles, 1989; Gulati y Nickerson, 2008).

Según Gulati y Nickerson (2008), la confianza preexistente afectará a los costes de gobierno en la opción “hacer”, aunque en menor medida que lo hace en las opciones “comprar” y “aliar”. Esto es porque en este tipo de forma de gobierno la burocracia, los

controles administrativos y la autoridad condicionan el comportamiento organizativo y limitan la capacidad para hacer adaptaciones de los socios.

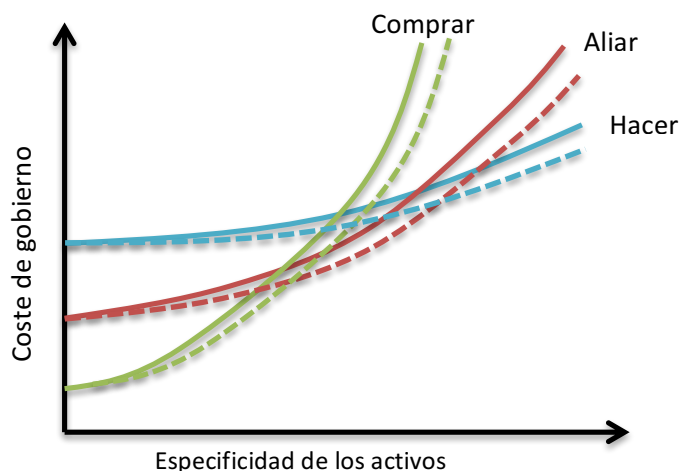


Figura 3. Efecto de la confianza en los costes de gobierno según la forma de gobierno.
Fuente: adaptado de Gulati y Nickerson (2008)

Estas restricciones serán aún mayores que las que tienen lugar en la opción “aliar”, ya que para resolver las disputas ante la falta de acuerdo se debe recurrir a las cortes, lo que supone mayores costes. Sin embargo, la confianza no producirá ningún efecto cuando el riesgo es inexistente.

Este efecto de la confianza en los costes de gobierno según la forma de gobierno puede verse ilustrado en la Figura 3, donde se puede observar esa reducción de los costes mediante el desplazamiento de las curvas hacia la derecha.

Así pues, Gulati y Nickerson (2008) consideran que la confianza interorganizacional tendrá un efecto sustitutivo en formas de gobierno formalizadas permitiendo el uso de formas de gobierno menos jerárquicas. Además, tendrá un efecto complementario en el gobierno, ya que reducirá los costes, y por tanto, mejorará el rendimiento en todas las modalidades. Paralelamente, la forma de gobierno condiciona el comportamiento organizativo, limitando el papel de la confianza. Estas restricciones serán mayores en la opción “hacer”, menores en la opción “comprar” e intermedias en la opción “aliar”.

Esta reducción diferenciada de los costes tiene dos implicaciones importantes en la elección de la forma de gobierno:

- En primer lugar, la confianza preexistente ampliará el rango de especificidad de los activos dentro del cual la opción “comprar” ofrece un gobierno eficiente.
- En segundo lugar, la confianza junto con la opción “aliar” se convierte en la opción eficiente para un determinado rango de especificidad de los activos dentro del cual la opción “hacer” fue previamente la más eficiente.

2.2.5 LA INSEPARABILIDAD DE GOBIERNO

Argyres y Liebeskind (1997) critican a la Teoría de los Costes de Transacción ya que considera únicamente la transacción en sí como unidad de análisis en función de la cual predecir los mecanismos de gobierno. Esto podría distorsionar la realidad, puesto que la forma de gobernar una nueva transacción empresarial puede quedar vinculada inseparablemente con la forma de gobernar otra transacción en la que la empresa ya esté comprometida. Así, estos autores proponen atenuar el uso de la transacción únicamente como unidad de análisis para poder abarcar los efectos de las limitaciones u obligaciones históricas.

Agyres y Liebeskind (1997) amplían la Teoría de los Costes de Transacción analizando dos factores que causan la inseparabilidad del gobierno:

- 1) **Los compromisos contractuales:** son acuerdos entre dos o más partes que son vinculantes entre éstas en la medida que su incumplimiento supondrá elevados costes. Las alianzas estratégicas a largo plazo requieren un compromiso por parte de los diferentes socios de la alianza, y estos compromisos causan la inseparabilidad del gobierno, pues son costosos de anular. Esto implica que para que se produzca la inseparabilidad del gobierno deben existir una serie de mecanismos que permitan detectar y sancionar los incumplimientos. Los compromisos contractuales se pueden dividir en dos categorías:
 - a. Compromisos contractuales formales. Una empresa puede establecer compromisos en un contrato mediante la preparación y firma de un documento legal coercitivo que recoja los términos y condiciones de las transacciones futuras entre la empresa y el resto de las partes. Este es el caso, por ejemplo, de los contratos de franquicias o de los contratos con proveedores a largo plazo.

- b. Contratos informales o no exigibles legalmente. Una empresa también puede concertar un acuerdo informal no escrito con varias partes. En la medida que estos acuerdos permitan un cumplimiento obligatorio del mismo por parte de las partes, constituyen también compromisos contractuales. Un ejemplo de esta categoría son las joint ventures, ya que suponen una elevada inversión que obliga a todos los socios a desarrollar unos determinados comportamientos para poder recuperarla. Otro tipo importante de compromisos informales son los “contratos sociales” mediante los cuales las empresas se comprometen a desarrollar su actividad de acuerdo a unos determinados comportamientos, considerados socialmente aceptables, a través de políticas de responsabilidad social corporativas.

La inseparabilidad del gobierno es causada debido a que los compromisos contractuales de una empresa vinculan a otras partes o socios que adquieren derechos en relación a la empresa. Agyres y Liebeskind (1997) consideran dos tipos de inseparabilidad de gobierno que pueden surgir de los compromisos contractuales:

- Limitaciones en el cambio de gobierno: se da cuando una empresa no puede establecer eficientemente una forma de gobierno de “tipo Y” para transacciones futuras debido a que ya tiene acordada una forma de gobierno “de tipo X” con otra parte interesada para esa transacción. Es el caso de los contratos de franquicia, ya que suponen una barrera para futuros contratos o acuerdos.
 - Limitaciones en la diferenciación del gobierno: es la que tiene lugar cuando una empresa está obligada a acordar una forma de gobierno de “tipo X” con otra debido a que ya tiene establecida una forma de gobierno de “tipo X” con otro socio. Un ejemplo de este tipo es la fabricación propia de las materias primas a través de una joint venture en lugar de adquirirla mediante proveedores.
- 2) **El poder de negociación:** las partes de un acuerdo pueden utilizar incrementos inesperados en su poder de negociación para obligar a una empresa a adoptar unos

mecanismos de gobierno menos eficientes para ésta. Si el poder de un stakeholders varía o aumenta inesperadamente, éste podrá obligar a la empresa a establecer una determinada forma de gobierno en el futuro.

Argyres y Liebeskind (1997) concluyen que para los problemas anteriormente mencionados, la solución es encontrar el mecanismo de gobierno adecuado. Pero sin embargo, en el momento de firmar un contrato las partes no pueden predecir los comportamientos futuros respecto al cumplimiento de los compromisos contractuales ni los cambios en el poder de negociación, y por ello, no necesariamente podrán escoger la forma de gobierno adecuada.

3 MODELO TEÓRICO

La forma en la que influye cada una de las variables estudiadas en este trabajo en la forma de gobierno de las alianzas estratégicas tradicionalmente ha sido analizada de manera individualizada. Por ejemplo, Aggarwall *et al.* (2011) estudia el impacto de la interdependencia y los costes de coordinación y exploración en el gobierno de una actividad colaborativa. Grandori (1997) centra su estudio en los grados de interdependencia, relacionado con los costes de coordinación; Gulati (1998), se centra en los costes de coordinación como elemento clave que viene moderado por la confianza existente en la relación; Das y Teng (1998) y De Man y Roijakkers (2009) consideran que la confianza juega un papel fundamental a la hora de decidir un gobierno próximo a la jerarquía y con alto control o bien próximo al mercado; Argyres y Liebeskind (1999) estudian el impacto que puede causar la inseparabilidad de gobierno y los poderes de negociación en la forma de gobierno de las alianzas. Ningún estudio abarca de manera conjunta todas estas variables. Esto podría explicar la cantidad de resultados contradictorios existente en la literatura. Aportar una visión conjunta de las variables podría ayudar a entender cuál es la mejor forma de gobierno para una determinada alianza.

Este trabajo agrupa las variables más relevantes en un único modelo que permite una aproximación a la complejidad de la realidad del gobierno de las alianzas.

De este modo, la forma de gobierno de la alianza estratégica va a ser influida por: a) los costes derivados de la transacción, b) los costes dinámicos de gobierno y los beneficios dinámicos, c) los costes de coordinación, d) la inseparabilidad de gobierno y e) la

confianza. La influencia de estas variables en la forma de gobierno queda reflejada en la Figura 4.

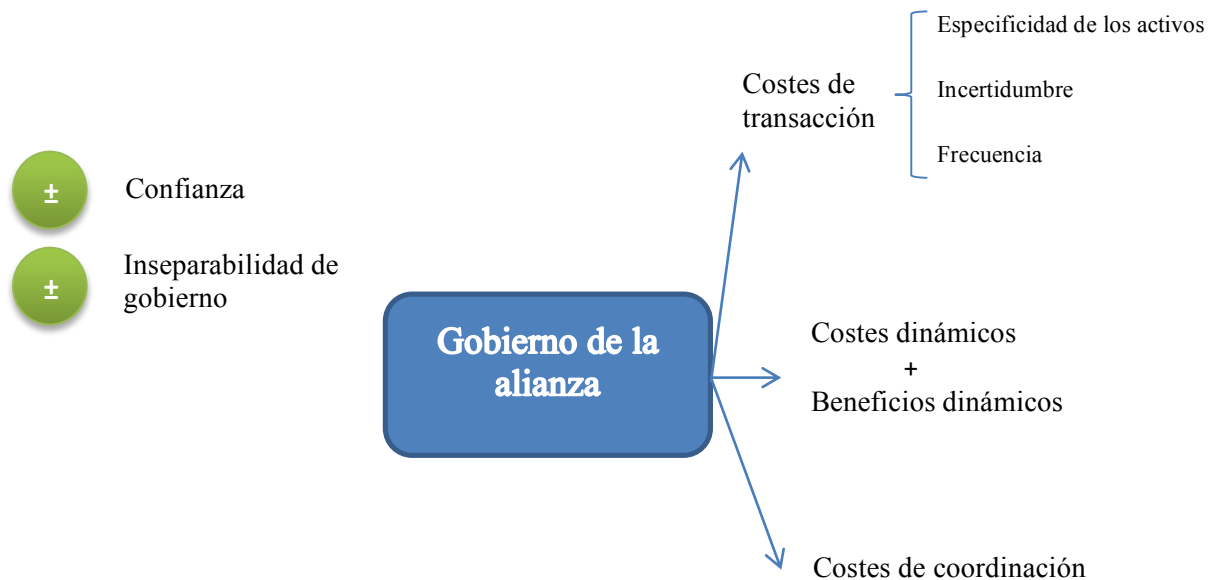


Figura 4. Modelo propuesto
Elaboración propia

- a) **Costes de transacción:** son los costes derivados de cada operación que tiene lugar en la alianza (búsqueda de información, fijación de herramientas para reducir la incertidumbre, etc.). Estos costes serán mayores cuando exista una mayor especificidad de los activos, una mayor incertidumbre y una mayor frecuencia de las transacciones
- b) **Costes dinámicos:** son los costes que se derivan al generar las nuevas capacidades de la alianza. También se deben considerar los beneficios relativos a estas nuevas capacidades.
- c) **Costes de coordinación:** costes derivados de encajar y llevar a cabo los distintos procesos en la alianza.

La presencia de unos mayores costes en una alianza propiciará una forma de gobierno que permita proteger la inversión realizada, evitando dentro de lo posible los comportamientos oportunistas y la apropiación indebida de beneficios. La forma de gobierno más adecuada para ello serán las próximas a la jerarquía, como las joint venture,

que permitan controlar y normalizar lo que ocurra dentro de la alianza minimizando las posibles contingencias que puedan surgir.

Cuando los costes sean menores, la inversión necesaria para la alianza es de menor importancia y no es necesario recurrir a formas tan complejas, pudiendo establecerse acuerdos contractuales para gobernarlas.

No obstante, en el mercado existen otros agentes que pueden influir en las relaciones empresariales, y por tanto, en el gobierno de las alianzas. Por un lado, puede darse el caso de que ciertas organizaciones no puedan elegir libremente cómo gobernar sus relaciones empresariales, ya que pueden estar influidas por otras que ejercen un mayor poder. Por ejemplo, en el sector de la aviación comercial, si una aerolínea quiere pertenecer a una de las grandes coaliciones (SkyTeam, Oneworld o Star Alliance) no puede establecer libremente lazos y alianzas con las aerolíneas de las coaliciones rivales. Se llevan a cabo acuerdos de código compartido y actividades de marketing con aerolíneas de todo el mundo, pero sólo existen joint ventures entre las aerolíneas afiliadas a un mismo grupo. En este caso tiene lugar la **inseparabilidad de gobierno**.

Por otro lado, a veces las relaciones empresariales no parten de cero y ya ha existido alguna forma de cooperación anterior. Esto puede haber generado cierta **confianza** entre las empresas, ya que conocen de antemano la forma de trabajar del otro, su nivel de implicación o el nivel de complicidad existente entre las partes. Por tanto, no será necesario recurrir a las estructuras jerarquizadas a modo de protección, y podrían llevarse a cabo alianzas de gran inversión y compromiso con formas de gobierno más próximas al mercado.

A continuación se analiza cómo se manifiestan las variables anteriores en un caso de alianza real entre dos grandes cadenas hoteleras.

Sol Meliá y Starwood Hotels poseen una compañía conjunta para gestionar siete establecimientos en Baleares (cuatro), Canarias (dos) y Costa del Sol (uno). La finalidad de esta alianza es la reconversión de destinos maduros. Meliá posee el 20% y la filial SOF-10 STARLIGHT 2 EUR del Grupo Starwood el 80%. Meliá continuará gestionando la marca durante los próximos 15 años según el contrato.

- *Costes de transacción:* aquellos derivados de la búsqueda de información y de los posibles socios y de las negociaciones. Las negociaciones entre Meliá y Starwood comenzaron a finales de 2014 y finalmente firmaron la alianza a finales de febrero de 2015. Meliá vende los siete hoteles por 176 millones de euros. Existe cierta especificidad de los activos, ya que los hoteles de la marca Meliá están en cierta medida personalizados y adaptados a la marca, pero si el hotel tuviera una actividad independiente a la cadena los costes para readaptarlo no serían demasiado significativos, pudiendo incluso reutilizar múltiples elementos del hotel para otros establecimientos. La incertidumbre es baja, ya que se trata de una inversión en unos destinos maduros y rentables, sin mucho riesgo de fracaso. La frecuencia de las transacciones debe ser alta, ya que ambas compañías gestionan conjuntamente los siete hoteles y deben establecerse reuniones y toma de decisiones conjuntas de manera continua.
- *Costes dinámicos:* inversión de 30 millones de euros para remodelar los hoteles. Para Meliá se espera una plusvalía de 35 millones como fruto de la alianza. Starwood aumentará su cartera con destinos muy atractivos y rentables.
- *Costes de coordinación:* al carecer de colaboraciones previas entre Meliá y Starwood, los costes de coordinación pueden ser importantes.
- *Confianza:* ambas empresas son conocidos líderes del sector con una potente imagen. A pesar de no contar con experiencias anteriores, Keith Evans, vicepresidente de la división europea de Starwood, señala que “están encantados de colaborar con Meliá en esta transacción, y seguir construyendo sobre la estrecha relación que ya tenemos establecida con el equipo ejecutivo de la compañía”.
- *Inseparabilidad del gobierno:* ambas compañías son potentes líderes y, en principio, no existen compromisos u agentes externos que presionen en la aplicación de una forma de gobierno u otra.

En esta alianza presenta unos altos costes en los tres niveles (transacción, dinámicos y de coordinación) y, a pesar de contar con cierto nivel de confianza, la importancia de esta inversión exige una forma de gobierno de alto control próxima a la jerarquía.

4 CONCLUSIONES

Existe un interés creciente por el estudio de las formas de gobierno en las alianzas estratégicas, que cobra fuerza a partir de 1990. El número de publicaciones decrece a partir de 2003, dejando multitud de resultados contradictorios y poco consenso en general. En la actualidad sigue manifestándose interés académico, y este trabajo puede abrir futuras líneas de investigación que completen este análisis mediante trabajos de carácter empírico que contrasten las diferentes hipótesis que del modelo pueden abstraerse.

Dado que la Teoría de los Costes de Transacción ha encabezado tradicionalmente la problemática de la elección de la forma de gobierno más adecuada, gran parte de la literatura parte de esta perspectiva, lo que constituye una enorme limitación para afrontar la realidad debido a su carácter estático. No obstante, en este trabajo ésta se complementa con la Teoría de las Capacidades Dinámicas, ofreciendo así una visión más completa que tiene en cuenta las variables más importantes estudiadas en este campo pero de manera conjunta.

La agrupación de las variables más estudiadas en el impacto sobre la elección de la forma de gobierno en un único modelo permite una aproximación y una mejor comprensión de la realidad tan compleja a la que nos enfrentamos.

Además, no hay que olvidar que, al fin y al cabo, las alianzas estratégicas están formadas y son gobernadas por personas. Es por ello que pueden tener lugar determinadas contingencias que no estén contempladas en este modelo, la mayoría de ellas consecuencia del comportamiento humano, el cual no es predecible en su totalidad.

BILIOGRAFÍA

- Aggarwal, V., Siggelkow, N., Singh H., (2011): "Governing collaborative activity: Interdependence and the impact of coordination and exploration." *Strategic Management Journal*, 32, 705-730.
- Alchian, A. A, Demsetz, H. (1972): "Production, information costs, and economic organization." *American Economic Review*, 62, (5): 777-795.

- Argyres, N.S. and Liebeskind, J. P. “Contractual Commitments, Bargaining Power and Governance Inseparability: Incorporating History into Transaction Cost Theory”, Best Papers Proceedings, Academy of Management, 1997.
- Arrow, K. J. (1972): *The Limits of Organization* (1º edición). Norton: New York.
- Blomqvist K. (2002): “Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation”, *Acta Universitatis Lappeenrantaensis*, 122.
- Bradach, J. L., Eccles, R. G. (1989): “Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms.” *Annual review of sociology*, 97-118.
- Chiles, T. H., McMackin J. R. (1996): “Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics.” *Academy of Management Journal*, 21, 73-99.
- Colombo, M. G. (2003): “Alliance form: a test of the contractual and competence perspectives.” *Strategic Management Journal*, 24, 1209–1229.
- Das, T. K., Teng, B. (1998): “Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances.” *Academy Of Management Review*, 23 (3), 491–512.
- De Man, A. P., Roijakkers, N. (2009): “Alliance governance: Balancing control and trust in dealing with risk” *Long Range Planning*, 42, 75-95.
- Estélyiová, K. (2012): “Governance Structure of Strategic Alliances: Evidences From the South Moravian Region.” *Journal of Competitiveness*, 4 (2), 172-184.
- Galbraith, J. R. (1977): *Organization Design*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- García-Canal, E. (1996): “Contractual Form in Domestic and International Strategic Alliances” *Organization Studies*, 17 (5), 773-794.
- Grandori, A. (1997): “Governance structures, coordination mechanisms and cognitive models”. *Journal of Management and Governance*, 1 (1), 29-47.
- Gulati, R., Nickerson, J.A. (2008): “Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance.” *Organization Science* 19, 688 – 708.
- Gulati, R., Singh, H. (1998): “The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances.” *Administrative Science Quarterly*, 43 (4), 781–814.
- Harrigan, K. R. (1988). “Joint ventures and competitive strategy.” *Strategic Management Journal*, 9, 141–158.
- Kuittinen, H., Kylaheiko, K., Sandstrom, J., Jantunen, A. (2008): “Cooperation governance mode: An extended transaction cost approach.” *Journal of Management and Governance*, 13 (4), 303–323.
- Langlois, R. N. (1992): "Transaction-Cost Economics in Real Time," *Industrial and Corporate Change* 1(1), 99-127.
- Leiblein, M. J. (2003): “The choice of organizational governance form and performance: Predictions from transaction cost, resource-based, and real options theories.” *Journal of Management*, 29 (6), 937-961.

- Leifer, R., Mills, P.K. (1996): "An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations." *Journal of Management*, 22, 113-37.
- Levine, S., White, P. E. (1961): "Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships", *Administrative Science Quarterly*, 5, 583-601.
- March, J. G., Simon, H. (1958): *Organizations*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Morris, D., Hergert, M. (1987): "Trends in international collaborative agreements." *Columbia Journal of World Business*, 22, 15-21.
- Perrow, C. (1986): *Complex Organizations* (3^o ed.). New York: McGraw-Hill
- Pucik, V. (1988): "Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: The HRM agenda." *Human Resource Management*, 27, 77-93.
- Reuer, J. J., Devarakonda, S., Klijn, E. (2010): *Cooperative Strategies: Alliance governance* (Strategic Management Series). London: Edward Elgar.
- Ring, P., Van de Ven, A. H. (1992): "Structuring cooperative relationships between organizations." *Strategic Management Journal*, 13 (7), 483-498.
- Sohn, J. H. D. (1994): "Social Knowledge as a Control System: A Proposition and Evidence from the Japanese FDI Behaviour", *Journal of International Business*, 25, 295-324.
- Teece, D. J. (1986): "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy." *Research Policy*, 15(6), 285-304.
- Thompson, J. D. (1967): *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Williamson, O. E. (1971): "The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations," *American Economic Review*, 61 (2), 112-123.
- Williamson, O. E., (1991): *The Nature of the Firm. Origins, Evolution and Development*, Oxford University Press, Nueva York, NY.
- Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.
- Woolthuis, R.K., Hillebrand, B., Nooteboom, B. (2005): "Trust, Contract and Relationship Development." *Organization Studies*, 26 (6), 813-840.
- Zajac, E. J., Olsen, C. P. (1993): "From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of interorganizational strategies." *Journal of Management Studies* 30, 131-145.