

La gestión estratégica de las alianzas empresariales*

The strategic management of business alliances

A gestão estratégica das alianças empresariais

David Álvarez-Maldonado¹, Nicolás Barrientos Oradini², Alejandro Álvarez-Guarategua³, Manuel Letzkus-Palavecino⁴, Carlos Aparicio Puentes⁵, Mauricio Araneda Reyes⁶, Alberto Amón Jadue⁷

Autores

¹ Magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional. Antropólogo Social. Profesor Asistente Adjunto de la Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile. E-mail: david.alvarez@utem.cl ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6375-0461>

² Doctor en Administración de Empresas, Ingeniero Comercial, Administrador Público, Académico e Investigador, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado, Chile. nbarriento@uahurtado.cl. Escuela de Administración y Negocios, Universidad Miguel de Cervantes, Chile. nbarrientos@corp.umc.cl. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8973-8647>.

³ Magíster Organización y Relaciones del Trabajo. Ingeniero Comercial. Profesor Asistente Adjunto de la Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile. E-mail: aalvarezg@utem.cl ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7166-6164>

⁴ Doctor en Ciencias Logísticas y Supply Chain Management. Máster en Dirección y Administración de Empresas. Profesor Asociado en la Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM), Santiago, Chile. E-mail: mletzkus@utem.cl ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1984-8899>

⁵ Magíster en Administración de Empresas, Magíster en Análisis Económico, Ingeniero Comercial, Académico, Escuela de Administración y Negocios, Universidad Miguel de Cervantes, Chile. carlos.aparicio@profe.umc.cl. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8973-8647>

⁶ Magíster en Gestión de Personas en Organizaciones, Licenciado en Ciencias de la Ingeniería. Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado, Chile. E-Mail: maraneda@uahurtado.cl

⁷ Magíster en Economía Energética, Departamento de Ingeniería Mecánica. Ingeniero Civil Industrial. Jefe de Carrera de Ingeniería Civil Industrial y Académico, Escuela de Ingeniería, Facultad de Ingeniería y Empresa, Universidad Católica Silva Henríquez, Chile aamonj@ucsh.cl. ORCID <https://orcid.org/0009-0003-3122-4648>

Corresponding author: David Álvarez-Maldonado. Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile. E-mail: david.alvarez@utem.cl

Copyright: © 2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 21 No. No. 5, Edición Especial (2023) / e-ISSN: 2322-956X

Tipo de artículo: Artículo de investigación / **Recibido:** 22/03/2023 **Aceptado:** 01/09/2023

JEL Classification: D74 L12 L61 M20

Cómo citar:

Álvarez-Maldonado, J., Barrientos-Oradini, N., Álvarez-Guarategua, A., Letzkus-Palavecino, M., Aparicio Puentes, C., Araneda Reyes, M. & Amón Jadue, A. (2023). La gestión estratégica de las alianzas empresariales. Revista Dimensión Empresarial, 21(5), 139-151 Edición Especial. DOI: 10.15665/dem.v21i5.3464

RESUMEN

La presente investigación teórica desarrolla una reflexión sobre la gestión estratégica de las alianzas entre firmas, desde una perspectiva evolutiva, con el propósito de describir los mecanismos en que operan las prácticas colaborativas entre organizaciones empresariales diferentes. El resultado es una propuesta conceptual, en que se comprende a la alianza como una organización compuesta, constituida por un principal híbrido que opera junto a múltiples agentes, en función de mecanismos de orientación del comportamiento colaborativo mediante dos procesos que impactarían en la psicología de las personas: incentivos y códigos normativos.

Palabras Clave: Alianzas Estratégicas, Alianzas entre Firmas, Empresas.

SUMMARY

This theoretical research develops a reflection on the strategic management of alliances between firms, from an evolutionary perspective, with the purpose of describing the mechanisms in which collaborative practices operate between different business organizations. The result is a conceptual proposal, in which the alliance is understood as a compound organization, constituted by a main hybrid that operates together with multiple agents, based on collaborative behavior orientation mechanisms through two processes that would impact the psychology of the people: incentives and regulatory codes.

Key Words: Strategic Alliances, Alliances between Firms, Companies.

* Parte de esta investigación se realizó en el marco del proyecto FONDEF ANID ID17I20225

RESUMO

Esta investigação teórica desenvolve uma reflexão sobre a gestão estratégica de alianças entre empresas, numa perspetiva evolutiva, com o objetivo de descrever os mecanismos em que operam as práticas colaborativas entre diferentes organizações empresariais. O resultado é uma proposta conceitual, na qual a aliança é entendida como uma organização composta, constituída por um híbrido principal que opera em conjunto com múltiplos agentes, baseada em mecanismos para orientar o comportamento colaborativo por meio de dois processos que impactariam a psicologia das pessoas: incentivos e códigos regulamentares.

Palavras-Chave: Alianças Estratégicas, Alianças entre Firmas, Empresas.

1. Introducción:

El problema de la supervivencia y las alianzas entre firmas.

En el marco de una perspectiva evolutiva (Darwin, 1859; Barnett y Burgelman, 1996; Olavarrieta Soto y Friedmann, 1996), las características del contexto, entendidas como el entorno ecológico (Hannan y Freeman, 1984) en que perseveran recursivamente o se transforman adaptativamente los procesos asociados a las prácticas humanas (Jarzabkowski, 2004), evidencian un retorno sistemático a situaciones de conflicto entre diferentes agentes, por ejemplo, la lucha por la supervivencia de las especies (Darwin, 1859), obligando a las personas a enfrentar otras formas de vida rivales, con el objetivo de depredarlas o evitar ser depredados¹; sin embargo, luego de ganar el conflicto o lucha, como en el caso de un cazador que capturar los recur-

sos mediante la capacidad de dar muerte a otro mamífero, con la finalidad de explotar sus restos biológicos para el consumo, el agente debe seguir luchando por apropiarse de los beneficios de sus prácticas o rutinas de cacería, enfrentando a los insectos y buitres, que compiten por los mismos recursos, e incluso luchando contra microorganismos para evitar mermar los insumos necesarios para la supervivencia personal y de la organización a la que pertenece (Buss, 2009).

Desde este punto de vista teórico, el cambio evolutivo, y la historia humana resultante de estos procesos naturales, está fundado en fenómenos conflictivos. La supervivencia o adaptación exitosa al conflicto, sería el resultado de procesos de selección (Darwin, 1859; Buss, 2009). En este sentido, comprender a las organizaciones como realidades paralelas e independientes a estos fundamentos ecológicos (Hannan y Freeman, 1984), es limitar la explicación de los fenómenos asociados a la firma, al describir las sombras o efectos de un proceso evolutivo, ignorando los mecanismos de selección y adaptación

¹ En esta reflexión destaca que, incluso las formas de vida vegetales generan mecanismos adaptativos para luchar por sobrevivir, como es el caso de fitoquímicos que generan aroma o sabor desagradable a sus posibles consumidores (Buss, 2009).

que condicionan los diferentes dominios de la realidad en que las personas desarrollan sus estrategias de supervivencia; por ejemplo, es difícil ignorar que, paradójicamente, el conflicto está presente incluso en la gestión organizacional de las alianzas y cooperaciones: un vínculo beneficioso en el origen de la organización, puede dejar de serlo en el futuro desarrollo de la misma empresa, debido a nuevas necesidades adaptativas, prefiriendo generar nuevas alianzas con otras firmas debido a los dinamos del escenario ecológico, reduciendo las rutinas asociadas a la primera cooperación y entregando menores recursos a la alianza antigua (Barnett y Burgelman, 1996). De esta manera, el conflicto entre mantener recursivamente las prácticas o generar adaptaciones a los cambios dinámicos, se configura como un fenómeno transversal (Jarzabkowski, 2004).

Si consideramos la perspectiva evolutiva al describir esta situación de cambio y conflicto, es posible interpretar la generación y ruptura de alianzas como un proceso de selección sistemática para la supervivencia, impulsado por mecanismos biológicos comunes a todas las formas de vida fundados en el impulso por sobrevivir, asociados a lo que se denominan procesos de tipo 1 en un procesamiento cognitivo dual (Evans, 2008; Evans y Stanovich, 2013). En este sentido, cuestionamientos de tipo normativo, morales o contractuales, como la lealtad de una gerencia respecto de otra gerencia en diferentes firmas, de un empleado con su organización, o de cualquier agente con cualquier principal, pierden fuerza al momento de tomar una decisión estratégica exitosa adaptativamente, en que el fundamento del comportamiento

impulsado por este tipo de procedimiento, es el instinto de sobrevivir, crecer y reproducirse, en un contexto de recursos limitados y de difícil adquisición, en que se está impulsado a tomar la decisión de seleccionar por el bien personal a los destinatarios de los recursos propios, razón por la cual, a pesar de posibles sentimientos de lealtad debido a la trayectoria histórica y la memoria afectiva, los instintos evolutivos harán que dejen de suministrarse sustentos o insumos a la cooperación antigua que perdió la función adaptativa (Grant y Baden-Fuller, 2004), prefiriendo invertir los recursos en la nueva alianza seleccionada, debido a que mejora las capacidades de adaptación a un contexto ecológico diferente al que justificó la alianza antigua (Buss, 2009). De esta forma, dado el contexto cambiante, la recursividad de las prácticas exitosas (Jarzabkowski, 2004), que permiten el crecimiento en momentos históricos de mayor estabilidad, a la vez son la causa del fracaso adaptativo, cuando el contexto cambia dinámicamente y se mantiene la recursividad rígida de las prácticas originadas en otros contextos (Barnett y Burgelman, 1996).

Este fundamento evolutivo, una situación constante de conflicto por la supervivencia en un contexto cambiante (Buss, 2009), explica los cambios en el ritmo y en el trayecto de los procesos estratégicos (Barnett y Burgelman, 1996), tanto de su comprensión científica, como su formulación, implementación y evaluación, estableciéndose el desempeño en el tiempo, como procesos adaptativos constantes. Esta situación se debe a que el conflicto sucede también en el debate de las ideas humanas, por lo que el pensamiento tampoco queda fuera de los procesos de se-

lección y supervivencia². En este sentido, la teoría de la evolución en general ha cambiado desde el planteamiento original, incorporando el desarrollo de la genética y de la ciencia cognitiva (Buss, 2009): por un lado, logrando mayor comprensión de los genes como fenómenos de información heredable, a la vez que entender a los procesos cognitivos como adaptaciones para el procesamiento de la información (Evans, 2008), estableciéndose la posibilidad de analizar los microfundamentos del mismo proceso evolutivo presentes en los procesos psicológicos de las personas al momento de tomar decisiones, lo cual es abordado más adelante. En la actualidad el estudio de los conflictos que fundamentan los procesos evolutivos se aplica incluso a fenómenos sociales como los conflictos entre miembros de una misma familia o la actividad política.

En el marco de esta reflexión, el propósito de este trabajo es estudiar las alianzas desde una perspectiva evolutiva, debido a la necesidad de esclarecer la errónea visión intuitiva de que, al dominar el conflicto

por la supervivencia, la predominancia en el comportamiento óptimo y racional sería preferir la supervivencia individual por sobre los otros agentes de la alianza, consumiendo los beneficios de aliado mientras convenga (Buss, 2009; Grant y Baden-Fuller, 2004), lo cual transformaría a la alianza en una amenaza para la firma; sin embargo, no es contradictorio con la perspectiva evolutiva representar a la mente humana, y los microfundamentos asociados, con la capacidad adaptativa de generar tanto cooperación como competencia, existiendo el conflicto en ambas formas de adaptarse, incluida la cooperación, la cual aparentemente podría significar intuitivamente armonía, lo que no es preciso. De esta manera, el objetivo de este trabajo teórico es identificar las categorías teóricas que permiten comprender el funcionamiento las alianzas entre las firmas, desde una perspectiva evolutiva, apoyándonos en el enfoque basado en recursos y sus desarrollos posteriores, además del enfoque de capacidades y de microfundamentos. La metodología utilizada es el análisis documental de literatura científica, con la finalidad de estructurar una comprensión teórica del objeto de estudio asociado a las colaboraciones entre firmas diferentes. La operacionalización final del proceso psicológico en la dimensión de microfundamentos, es abordada desde el modelo principal-agente adaptado por Thaler y Shefrin, (1981), como una herramienta para comprender la psicología conflictiva de las personas en su comportamiento, a nivel de procesos cognitivos. De esta manera, podemos resumir esta introducción en la siguiente pregunta y objetivo general:

Pregunta: ¿Cuáles son las categorías teóricas que permiten comprender el funcio-

2 Es ejemplar el caso de Darwin y el planteamiento de la teoría de selección sexual (Darwin, 1882), complementaria a la teoría de la evolución general, siendo la situación que se narra de la siguiente manera (Buss, 2009): el autor del Origen de las Especies (Darwin, 1859), no podía explicar cómo el macho de pavo real tenía plumas tan poco efectivas para enfrentar a sus depredadores debido a lo llamativas, por lo que la constatación de este conflicto en su sistema de ideas, originó un cambio mediante la integración de nuevas ideas que explicaron fenómenos que las antiguas ideas no podían comprender adecuadamente, naciendo la perspectiva de la selección sexual como resultado del conflicto entre las ideas antiguas y los nuevos cuestionamientos. La empresa Google reconoce esta práctica de hacer competir a las ideas, hasta que las más fuertes sobrevivan, en sus procesos de innovación según el libro de divulgación ¿Cómo trabaja Google? (Schmidt y Rosenberg, 2015)

namiento de las alianzas estratégicas entre firmas?

Objetivo: Identificar las categorías teóricas que permiten comprender el funcionamiento de las alianzas estratégicas entre firmas, desde una perspectiva evolutiva.

2. Fundamentos Teóricos

2.1. Las Alianzas entre firmas

El fenómeno de las alianzas entre firmas contemporáneo o moderno se relaciona con la ampliación de las necesidades de conocimiento para la producción de bienes y servicios, lo cual resulta en una más amplia estructura de alianzas entre las organizaciones, proceso abordado antiguamente por Adam Smith (1776) en su noción de especialización productiva. En este contexto, la posibilidad de compartir recursos para satisfacer las necesidades de producción de bienes y servicios, se conceptualiza intuitivamente y de forma errónea, en un vínculo entre las empresas como una situación de consumo o adquisición, explicada por la conveniencia, en que los activos del aliado son parcialmente adquiridos mediante el intercambio mutuo, bajo la intuición de que la alianza se justifica para consumir beneficios de la contraparte adquiriendo sus activos (Grant y Baden-Fuller, 2004); sin embargo, esta visión transaccional no consideraría el fundamento principal de la asociación: los procesos de selección y adaptación generan organismos especializados, los cuales se benefician en la integración de ecosistemas con múltiples agentes, estableciéndose como la consecuencia lógica de la especialización, que la alianza permite conciliar estas capacidades especiales o heterogéneas con la integración a la amplia diversidad del contexto

ecológico, sin necesidad de mimetizarse o reducir las diferencias. Por ejemplo, algunas especies de tiburones permiten a peces de pequeño tamaño entrar en su boca, sin depredarlos, generando que estos pequeños peces limpien los residuos entre los dientes del tiburón, ayudando en una necesidad higiénica, a la vez que alimentándose de estas sobras entre los dientes, generando una simbiosis o mutualismo entre especies, lo cual se puede observar en múltiples formas de vida, y también entre formas organizacionales.

Lo procesos de adquisición de recursos, por ejemplo, la adquisición del conocimiento, se puede realizar de forma hereditaria e imitativa, o mediante procesos cognitivos individuales, mientras que en la cooperación es una adaptación causada por la misma necesidad de especialización, para logra efectividad, generándose debilidades en otros conocimientos en que no se ha especializado la organización u organismo vivo, y estableciéndose una integración con otras especializaciones, para la explotación de las capacidades conjuntas de los agentes vinculados, en beneficio del grupo de conformación híbrido debido a la complementariedad, de la misma forma que el perro doméstico no necesita transformarse ni adquirir rasgos humanos, para sacar utilidad de la alianza, en que ambos agentes tienen estrategias adaptativas distintas y satisfacen necesidades diferentes mediante la cooperación conjunta en que ambos son un activo del otro la relación. En esta dimensión, la alianza o vínculo funciona como un tipo de organización compuesta o relacional, en la que se mezclan intereses de principales, generando una representación híbrida en el gobierno de la cooperación, muchas veces, de carácter

informal. Esta idea de organización compuesta, la cual generaría diferentes conflictos, la relacionamos con la adaptación del modelo principal-agente a los procesos psicológicos conflictivos (Thaler y Shefrin, 1981), dada la utilidad de comprender a las personas como organizaciones, lo cual nos permite suponer que una alianza también puede ser interpretada como una organización compuesta por un principal híbrido o compuesto, y múltiples agentes.

En este sentido, el conocimiento que constituye las prácticas organizacionales, como recurso fundamental de las firmas (Barney, 1991), se hereda de la misma manera que los procesos evolutivos genéticos, o también se desarrolla mediante procesos cognitivos de los propios agentes individualmente (Buss, 2009), denominados microfundamentos; sin embargo, existen conocimientos que no son fácilmente transferibles, por ejemplo, las capacidades implícitas que involucran rutinas organizacionales o las capacidades de adaptación, las cuales son sustentadas en información que tiene una transacción costosa y lenta (Grant y Baden-Fuller, 2004), por no decir imposible, en algunos ámbitos. Dado que el conocimiento está sujeto a economías de escala y alcance, los costos de simplemente utilizar el conocimiento implícito del aliado, en beneficio propio, son menores a los costos de adquirir ese conocimiento o especialización. En el caso de las organizaciones modernas, la producción requiere de diversos conocimientos especializados para lograr la efectividad y eficiencia óptima, generando ventajas debido a la especialización (Smith, 1776), los cuales pueden ser de difícil transferibilidad, generándose un conflicto adaptativo en que la organización debe seleccionar a otras firmas con

conocimientos complementarios como una forma más efectiva de generar estrategias de supervivencia, en comparación con invertir una mayor cantidad de recursos en adquirir esos conocimientos faltantes (Grant y Baden-Fuller, 2004).

De esta manera, pretender hacer uso del conocimiento de otros especialistas, mediante el aprendizaje de ese conocimiento, limita los beneficios de la especialización, dado que aumentan los costos del aprendizaje (Grant y Baden-Fuller, 2004), y en el caso de la perspectiva ecológica, se puede ilustrar con el caso absurdo de que un humano buscara ser un caballo, en vez de montar un caballo, y otorgándole cuidados domésticos al caballo como contrapartida. En este contexto, los límites o debilidades de las alianzas, al igual que los problemas de una simbiosis o mutualismo entre especies, y también aplicable a las cooperaciones entre organizaciones, es que son alianzas con una posible ausencia de formalidad contractual, debido a que son organismos u organizaciones diferentes, lo que se dificulta que se pueda generar un gobierno unitario de la alianza, o una cultura común, estableciéndose en la práctica la conducción de la alianza como la construcción de un tipo de situación que proponemos denominar: principal compuesto y provisorio, constituido por interés híbridos y en conflicto, o también, principal híbrido; el cual representaría los intereses del vínculo entre firmas y orientaría el comportamiento de los agentes de la alianza mediante procesos psicológicos. Este concepto es adaptado desde el modelo de relación entre principal y agente (Jensen y Meckling, 1976; Myerson, 1982; Grossman y Hart, 1983; Eisenhardt, 1989b; Moyle, 1998), de la misma forma que Thaler y Shefrin

(1981) adaptan este modelo organizacional para comprender la psicología individual relacionada con la toma de decisiones en situaciones de conflicto de intereses. Sin embargo, en el modelo visualizan un sujeto con múltiples yo, en el que una identidad es planeadora, enfrentándose a múltiples identidades hacedoras, que entran en conflicto, mientras que en la propuesta que realizamos en este trabajo, el principal planeador no es una identidad unitaria.

En el contexto de este principal híbrido y provisorio, dado que las alianzas inician y terminan, al igual que toda forma de vida, se comprende fácilmente que la fuerza de este vínculo en términos contractuales y normativos es más débil que el fenómeno normativo o el gobierno dentro de la misma organización (Grant y Baden-Fuller, 2004). De esta manera, en la alianza, la herencia de conocimiento no es compartida, ni los procesamientos cognitivos son fenómenos grupales compartidos, ni los fenómenos contractuales, por lo que cada organización establece rutinas diferentes, orientados parcialmente por una autoridad imaginaria conveniente, compuesta por dos principales diferentes, que juntos conforman una especie de familia, los cuales, según la cercanía y profundidad de la alianza, podrían componer un principal híbrido de diferentes características, lo que generará problemáticas sobre la estabilidad en la constitución formal del contrato que sustentaría el vínculo, debido a los límites normativos de la organización burocratizada, la cual buscará cuidar sus activos para sobrevivir, independiente de que la alianza fracase.

Desde una perspectiva general, estas debilidades de informalidad o falta de gobierno

unitario en la conformación de alianzas son menos perjudiciales que las amenazas derivadas de la falta de conocimientos efectivos, debido que la falta de especialización reduce la posibilidad de supervivencia, estableciéndose a las alianzas como una necesidad derivada de la misma especialización que permite la supervivencia de cada organismo (Grant y Baden-Fuller, 2004), al igual que la división del trabajo sostiene las sociedades modernas (Smith, 1776). Junto a esto, la opción transaccional, en que las empresas funcionan como consumidores, adquiriendo conocimientos en un mercado, generan mayores costos que algunas formas de alianzas, por lo que podemos resumir nuestra reflexión en las siguientes proposiciones:

Proposición 1: La supervivencia obliga a la especialización.

Proposición 2: La especialización obliga a la generación de alianzas en un contexto de demanda intensiva de conocimientos especializados diversos.

Proposición 3: Las amenazas a la supervivencia de la no especialización y los costos de la adquisición de la especialización, son mayores que algunas alternativas constituidas por la elección de especializarse y cooperar.

Esto significa que existen costos crecientes de la integración del conocimiento dentro de la empresa debido a la ampliación de los tipos de conocimiento especializados necesarios, implicando que la eficiencia de la integración se alcance mediante el vínculo de empresas separadas y especializadas. De esta manera, es posible comprender el desarrollo de las alianzas desde una lógica basada en recursos, en una perspectiva evolutiva.

2.2. El recurso del conocimiento

Desde la comprensión de las empresas como un conjunto de recursos, y el conocimiento como uno de los activos relevantes (Barney, 1991), se presupone la idea intuitiva y errónea de que las empresas buscan el conocimiento de forma convergente, y no divergente, usando las alianzas con el propósito de desarrollar aprendizaje organizacional recíproco, adquiriendo conocimientos (Grant y Baden-Fuller, 2004) como una forma de aumentar las oportunidades de supervivencia. Esta situación, desde una perspectiva evolutiva, genera una competencia por el aprendizaje en que cada miembro de la alianza busca aprender a una velocidad más rápida que su socio de alianza, por motivos racionales de optimización, para generar un balance positivo en la transacción del conocimiento, repercutiendo una desestabilización del vínculo, dada la dificultad de conciliar la protección de los activos básicos del conocimiento con el aprendizaje recíproco producto de la alianza, y transformando a la cooperación en una posible amenaza por la pérdida de la heterogeneidad en sus activos principales.

La convergencia que implica la transferencia y absorción de conocimiento, en un proceso de aprendizaje mutuo, el cual puede ser concebido como inocuo desde una perspectiva que no considere la lucha por la supervivencia, siendo la alianza un medio para este propósito, desestabiliza la relación, reduciendo las capacidades de adaptarse mediante la cooperación de especializaciones, dado que la firma actuará competitivamente. Por otro lado, a diferencia de la generación de conocimiento, la explotación o uso colaborativo del co-

nocimiento, permite aplicarlo mediante la complementariedad de la especialización divergente, sin necesidad de adquirir o desarrollar el conocimiento especializado, gastando recursos valiosos. De esta forma, las alianzas estratégicas entre organizaciones, significa que este contrato relacional es superior en sus beneficios, respecto de los mecanismos de transacción del mercado o la operación autárquica de la empresa (Grant y Baden-Fuller, 2004).

En este marco, el enfoque de estrategia basado en recursos, y la importancia del recurso del conocimiento, comprende que el éxito de la empresa se debe a un conjunto de activos (Barney, 1991). De esta forma, elementos específicos de las organizaciones, en lugar de los factores industriales del contexto, serían los mayores determinantes para el éxito o fracaso de las empresas, al igual que los rasgos de los organismos permiten la adaptación. La perspectiva de la empresa basada en los recursos enfoca a la firma como un conjunto de recursos, y el éxito de retornos superiores está asociado a la posesión de ciertos recursos estratégicos que sean valiosos y de difícil transferencia, es decir, posiblemente especializados.

La colaboración entre compañías independientes, para participar en actividades y acceder a recursos estratégicos, que estén fuera de sus propios límites o especializaciones, se establece como una estrategia adaptativa. En este sentido, las alianzas estratégicas implican relaciones cooperativas entre empresas, las cuales se comprenden en este trabajo como formas organizacionales intermedias o híbridas, debido a que la alianza podría funcionar como una organización informal. Las alianzas estratégicas

serían una colaboración sustancial de largo plazo entre principales diferentes, mediante acuerdos caracterizados por el compromiso de dos o más empresas a alcanzar una meta común, implicando el uso colaborativo de sus recursos para la explotación productiva, a la vez que se mantiene una autonomía en términos de especialización y contrato normativo, en que son orgánicas bilateralmente dependientes, abarcando una diversidad de formas colaborativas, sin generar la amenaza de pérdida o imitación de sus recursos especializados, como sí sucede en la visión de adquisición del conocimiento.

El modo de alianza es comprendido como un contrato relacional, en ocasiones informal; sin embargo, también las alianzas estratégicas pueden implicar acuerdos contractuales, siendo el principal atributo de la alianza estratégica un modo organizativo que permite conciliar los beneficios de la especialización del conocimiento con la cooperación de diferentes dominios del conocimiento, siendo el beneficio de las alianzas estratégicas la explotación del conocimiento en tanto recurso sujeto de aplicación. De esta forma, las alianzas estratégicas conducen a la eficiencia en la aplicación del conocimiento, facilitando la integración del conocimiento en la producción de bienes y servicios que requieren diferentes tipos de conocimientos, sin perder la efectividad de la especialización de cada empresa.

En este contexto, a razón de la misma especialización, los beneficios y ventajas de las alianzas estratégicas mejoran en escenarios donde existe mayor incertidumbre, lo que otorga una ventaja evolutiva para la adaptación en contextos ecológicos ma-

yoritariamente dinámicos, debido a que la colaboración distribuye los riesgos, ofreciéndose ventajas a los innovadores, al enfrentar nuevos requerimientos de conocimientos (Grant y Baden-Fuller, 2004), estableciéndose como resultado de las alianzas por explotación del conocimiento, el fortalecimiento de la capacidad innovadora de cada firma, al crear nuevos productos o nuevas unidades de negocio. Cuando existe una mayor incertidumbre en los futuros requisitos de conocimiento para la producción en una empresa, mayor es el incentivo para comprometerse en la colaboración entre empresas como un medio para acceder a beneficiarse de conocimientos adicionales, sin pasar por las etapas previas de generación y desarrollo en términos de aprendizaje organizacional, enfrentando de esta forma también la incertidumbre y distribuyendo el riesgo, con una mayor velocidad de cambio adaptativo.

En este sentido, en un contexto dinámico en que el conocimiento avanza rápidamente, la apropiación de sus beneficios depende de la innovación, y la ventaja de ser los primeros en crear productos y servicios, sin la necesidad de generar o adquirir conocimiento. Lo importante es mantener una estrategia de innovación en que sea aplicando y reutilizando el conocimiento existente, al acceder al recurso, e integrándolo mediante alianzas, siendo de esta manera un proceso más eficiente en el uso del conocimiento y superando los límites de empresas altamente diferenciadas en sus especializaciones. Estas alianzas por explotación del recurso del conocimiento mantendrán las divergencias e incluso aumentará la especialización, con el incentivo de la creación de valor. Junto a esto, un mayor cambio del conocimiento en el

entorno, sumado a mayor incertidumbre, conlleva a una valoración mayor de las alianzas, porque se distribuye el riesgo. De esta forma, podemos concluir que:

Proposición 4: Cuanto mayor sea la incertidumbre en las futuras necesidades de conocimientos para la producción, mayor tendencia a comprometerse en colaboraciones entre empresas como un medio para explotar conocimientos adicionales y reducir riesgos.

Proposición 5: En ambientes dinámicos en conocimiento y tecnología, existe un mayor beneficio de ser innovador, lo que conlleva a la tendencia de establecer acuerdos de colaboración entre empresas especialistas para explotar diferentes conocimientos (Grant y Baden-Fuller, 2004).

3. Conclusión: alianzas estratégicas.

La perspectiva evolutiva no es sólo un ámbito conceptual para comprender a los seres vivos en tanto organismos biológicos, también es un marco para comprender los procesos psicológicos de nuestra especie en particular. De esta forma, los sesgos cognitivos y las heurísticas serían evoluciones adaptativas (Buss, 2009), las cuales permiten evitar errores de juicio que serían más costosos en condiciones de incertidumbre, por ejemplo, las personas desde la altura estiman una distancia mayor que las personas desde el suelo, generando un sesgo en la percepción probablemente como mecanismo para evitar caer en zonas de alto riesgo, aumentando sesgadamente el estímulo de distancia.

De esta manera, las alianzas se sustentarían también procesos psicológicos asociados a microfundamentos relacionados

con la gestión estratégica de los vínculos organizacionales, vinculando a las personas individuales, con un contrato relacional o híbrido en el cual existe la unidad de dos principales diferentes o más, para construir una planificación aplicable a los diferentes agentes que componen las organizaciones. Si bien este es un fenómeno contractual (Jensen y Meckling, 1976; Myerson, 1982; Grossman y Hart, 1983; Eisenhardt, 1989b; Moyle, 1998), en este contexto, se presentan límites en el seguimiento de estos intereses del principal híbrido por parte del agente (Jensen y Meckling, 1976), debido al contexto ecológico dinámico que obliga a cambiar los mecanismos de adaptación, junto con los procesos constantes de selección. Si bien el agente no decide sobre cuáles son las alianzas estratégicas de la firma, existe una capacidad cognitiva que si opera (Helfat y Peteraf, 2015) para transformar el ámbito normativo a prácticas reales.

En este contexto, para Thaler y Shefrin (1981) existen dos procedimientos para que el principal oriente el comportamiento del agente:

- a) Estructurando un contrato social normativo que invita a la obediencia.
- b) Estableciendo o modificando los incentivos para el establecimiento de la conducta esperada.

La problemática de obedecer las orientaciones de la alianza es que no existe realmente un principal unitario que sea gobernante de la alianza, sino que dos o más principales actúan de forma complementaria, generando un principal híbrido o compuesto, el cual no tiene la misma condición de existencia que los principales

asociados, operando en la mente de los gerentes como una entidad grupal normativa o como una oportunidad de explotación, en un plano imaginario, de la misma forma que las naciones funcionan como una contraparte simbólica de contratos sociales normativos reales de los Estados, y sus jurisprudencias.

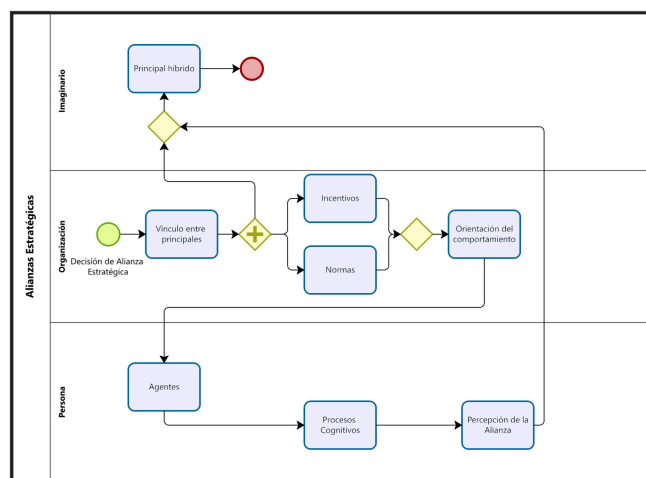
En este sentido, la forma competitiva de enfrentar la alianza es un mecanismo de explotación orientada por incentivos, debido a que esto permite generar mayores cambios y adaptaciones, mientras que los procesos normativos generarían rigidez, reiterando en rutinas y conocimientos que podrían estar desadaptados debido al paso del tiempo y los cambios dinámicos del contexto.

La alianza, comprendida como una organización híbrida, debe generar procesos psicológicos en los agentes para involucrarlos en las prácticas de colaboración, estableciéndose dos alternativas diferentes para la orientación del comportamiento, los cuales son las reglas e incentivos: mediante incentivos utilitarios que alteren las preferencias; o, mediante códigos normativos que orienten el comportamiento colaborativo.

El propósito de esta comprensión es establecer un modelo de principal híbrido de carácter compuesto y en un plano imaginario para los agentes que integran la alianza, debido a que la existencia real del principal de la alianza no es tangible. De esta forma, con múltiples agentes integrados a la alianza, se establece un conflicto al momento de generar cambios en el entorno dinámico ecológico, por lo que, es posible suponer que las alianzas que utilicen mecanismos psicológicos normativos para sostener o perseverar en rutinas, tendiendo mayormente a la recursividad en su propio vínculo, y generando rigidez en la explotación del conocimiento, mientras que las alianzas orientadas por beneficios utilitarios, asociados a la explotación, podemos suponer que será más fácil transformar las relaciones, descomponiendo y recomponiendo al principal híbrido, el cual es simplemente un atributo simbólico de la alianza entre firmas, percibido por múltiples agentes, orientados por principales reales mediante mecanismos normativos o utilitarios, los cuales operarían como procesos adaptativos en contextos dinámicos. A continuación, se expone el mapa conceptual que establece la síntesis de las conclusiones de este trabajo teórico:

Mapa Conceptual de las Alianzas Estratégicas como Organización Compuesta

Elaboración propia mediante Bizagi Modeler



4. Referencias Bibliográficas

- Barnett, W. P., y Burgelman, R. A. (1996). Evolutionary Perspectives on Strategy. *Strategic Management Journal*, 17, 5–19. <http://www.jstor.org/stable/2486901>
- Barney, J. (1991). Special Theory Forum The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects. *Journal of Management*, 17(1), 97–98. <https://doi.org/10.1177/014920639101700107>
- Buss, D. M. (2009). The great struggles of life: Darwin and the emergence of evolutionary psychology. *American Psychologist*, 64(2), 140–148. <https://doi.org/10.1037/a0013207>
- Darwin, C. (1871). *The descent of man, and Selection in relation to sex*, Vol. 1. John Murray. <https://doi.org/10.1037/12293-000>
- Darwin, Charles, 1809-1882. (1859). *On the origin of species by means of natural selection, or preservation of favoured races in the struggle for life*. London :John Murray.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- Evans J. S. (2008). Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social cognition. *Annual review of psychology*, 59, 255–278. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093629>
- Evans, J. S. B. T., y Stanovich, K. E. (2013). Dual-process theories of higher cognition: Advancing the debate. *Perspectives on Psychological Science*, 8, 223–241. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1745691612460685>
- Grant, Robert M. and Baden-Fuller, Charles, (2004), A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances, *Journal of Management Studies*, 41, issue 1, p. 61-84, <https://EconPapers.repec.org/RePEc:bla:jomstd:v:41:y:2004:i:1:p:61-84>.
- Grossman, S. J., y Hart, O. D. (1983). An Analysis of the Principal-Agent Problem. *Econometrica*, 51(1), 7–45. <https://doi.org/10.2307/1912246>
- Hannan, M.T. and Freeman, J. (1984) Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49, 149-164. <http://dx.doi.org/10.2307/2095567>
- Helfat, C. E., y Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 36(6), 831-850.

- Jarzabkowski, P. (2004) Strategy as Practice: Recursive, Adaptive and Practices-in-Use. *Organization Studies*, 25, 529-560. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840604040675>
- Jensen, M. C., y Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Moyle, B. (1998). Species conservation and the principal-agent problem. *Ecological Economics*, 26(3), 313-320.
- Myerson, R. B. (1982). Optimal coordination mechanisms in generalized principal-agent problems. *Journal of mathematical economics*, 10(1), 67-81.
- Olavarrieta Soto, S. y Friedmann, R. (1996). Un Enfoque Evolutivo-Dinámico de Estrategia: Más allá del Atractivo de los Mercados y los Recursos Distintivos. Disponible en <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/127378>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation* (John Murray, London). In: Sraffa, P., Ed., *The Works and Correspondence of David Ricardo*, Vol. 1, Cambridge University Press, Cambridge, 1951.
- Smith, A. (1776). *An enquiry into the nature and causes of the wealth of nations* (Cannan edition 1904). The Modern Library, New York.
- Son, I., Kim, J., Park, G., y Kim, S. (2018). The impact of innovative technology exploration on firm value sustainability: The case of part supplier management. *Sustainability*, 10(10), 3632.
- Thaler, R. H., y Shefrin, H. M. (1981). An Economic Theory of Self-Control. *Journal of Political Economy*, 89(2), 392-406. <http://www.jstor.org/stable/1833317>