

LA SUPERIORIDAD ESTRATÉGICA DE LAS ALIANZAS. EL CASO DEL SECTOR NAVAL EN LA COMARCA DE VIGO

Ferro Soto, C.
Universidad de Vigo

RESUMEN

La turbulencia del entorno junto con el *gap* tecnológico entre los recursos disponibles por una organización y los que necesita para la implementación de su estrategia, generados ambos por las conjunción del acelerado cambio tecnológico y la globalización experimentada de manera notoria en la segunda mitad del siglo XX, han llevado a las empresas a remodelar su arquitectura organizacional en aras de hacer frente a los retos erigidos en este nuevo orden económico. A tal fin, las alianzas estratégicas se presentan como una solución válida que posibilita dotar a las compañías de altas dosis de flexibilidad, toda vez que suponen una puerta de acceso a aquellas capacidades de las que carecen para poder competir eficientemente. El sector de construcción naval no ha sido ajeno a estas circunstancias y por ello se pueden observar en su seno cambios en este sentido. Por tal motivo, nos interesamos por las mutaciones acontecidas en la morfología organizacional experimentadas por las factorías navales que operan en la zona sur de Galicia (comarca de Vigo).

PALABRAS CLAVE: Alianzas estratégicas, Globalización, Cambio tecnológico, Morfología organizacional, Sector de construcción naval

1. INTRODUCCIÓN

En un amplio número de trabajos referidos a las alianzas estratégicas, los investigadores se han esforzado en escudriñar cuáles son las causas que han impulsado esta práctica generalizada en el mundo empresarial (v.g., Williamson, 1985, 1991, 1992; Fernández Sánchez, 1993, 1995; Menguzzato Boulard, 1992, 1995; Menguzzato Boulard y Renau Piqueras, 1991). Una revisión de esta literatura pone de relieve la existencia de un común denominador en todos ellos, que sitúa el epicentro de tal movimiento en el progreso tecnológico y en la globalización de la economía (v.g., Mariti y Smiley, 1983; Costa Campi, 1989; García Canal, 1993; Yoshino y Rangan, 1995; Dussauge y Garrette, 1999).

En efecto, la superación de los retos –complejidad y dinamismo económico, y *gap* tecnológico– dimanantes de los cambios acontecidos en el entorno encaja perfectamente en las ventajas y posibilidades que ofrece la suscripción de alianzas estratégicas, por cuanto que se puede decir que existen dos razones que las hacen superiores frente a otras estructuras organizativas alternativas, cuales son la jerarquía y el mercado. A saber, por un lado, por razones de eficiencia, flexibilidad y rapidez de respuesta, necesarias para competir en un entorno turbulento -suma de complejidad y dinamismo-; y, por otro, por razones de complementariedad y suplementariedad, en aras de reducir la brecha existente entre los recursos necesarios para la implementación de la estrategia a seguir y los recursos disponibles por cada organización empresarial.

2. RAZONES DE EFICIENCIA, FLEXIBILIDAD Y RAPIDEZ DE RESPUESTA

Los cambios experimentados en la economía a raíz de la globalización conllevan un incremento del grado de turbulencia del entorno que exige una mayor flexibilidad por parte de las organizaciones. Por consiguiente, las grandes estructuras empresariales se han visto forzadas a emprender procesos de cuasi-desintegración, poniendo en manos de otras organizaciones funciones empresariales no estratégicas, sin pérdida del control de las mismas, que junto a la

segregación horizontal de negocios no relacionados, hacen posible alcanzar una configuración organizacional más ajustada que les permita concentrarse en sus competencias críticas (Dunning, 1995, pág. 20), al tiempo que adquieren altas dosis de flexibilidad¹ propias de las organizaciones de menor dimensión, capacitándolas, de tal forma, para responder con destreza a los avatares del mercado, sin renunciar a las ventajas del tamaño -eficiencia-.

A la hora de diseñar tal configuración empresarial, las alianzas estratégicas aportan ventajas encaminadas por esta vía, al permitir que la organización no pierda el control de ciertas tecnologías y productos, ni la influencia sobre la calidad y el precio de los mismos. Esto hace posible la sustitución de la internalización de actividades o funciones de la empresa, no por transacciones de mercado, sino por acuerdos controlados de cooperación interempresariales².

Por su parte, las pequeñas y medianas empresas hallan en la cooperación la herramienta que les posibilita iniciar un proceso de cuasi-integración³, que amplía sus horizontes reteniendo las ventajas de la especialización, la flexibilidad y la mayor integración (Genescà Garrigosa, 1995), consiguiendo, a su vez, disfrutar de las ventajas del tamaño⁴.

Esta flexibilidad alcanzada dota a las empresas de mayor agilidad para responder a tiempo a los cambios operados en el entorno y acceder rápidamente a los mercados, siendo éstas las claves del éxito en la competencia global, que se resumen en la ventaja de mover primero. Esta premura es necesaria, fundamentalmente, por la perceptible reducción del ciclo de vida de los productos y de las tecnologías, así como por el rápido aumento que han experimentado los costes y el riesgo inherentes a las innovaciones.

Por su parte, la eficiencia alcanzada a través de la suscripción de alianzas estratégicas puede provenir tanto de la obtención de economías de escala, alcance o experiencia⁵ que una sola empresa no puede obtener (*cooperaciones de escala* -Hennart, 1988-); del reparto de riesgos entre los socios⁶; o por el apalancamiento generado a raíz de la compartición de recursos⁷. La obtención de todas estas economías permite a la empresa moverse sobre su curva de costes totales medios en dirección hacia su tamaño mínimo eficiente que, como consecuencia de la globalización y el progreso tecnológico, ha adquirido tal volumen en algunos sectores que resulta difícil de alcanzar con la actuación individual de una empresa.

Así las cosas, las empresas encuentran en la suscripción de alianzas estratégicas la vía para alcanzar el equilibrio entre tamaño y flexibilidad, necesario para competir con éxito en un entorno complejo y dinámico.

3. RAZONES DE COMPLEMENTARIEDAD Y SUPLEMENTARIEDAD

El *gap* entre los recursos y capacidades disponibles de las empresas y sus estrategias, a raíz de la globalización y el progreso tecnológico, explican el hecho de que las compañías deseen disponer de ciertos recursos que no poseen, pero que les son necesarios para mantener o mejorar su competitividad en la(s) actividad(es) que desarrollan o quieren desarrollar, o incluso para modificar rápidamente y de forma radical su posición competitiva⁸.

Por consiguiente, a través de los acuerdos de cooperación las empresas pueden encontrar aquellos recursos complementarios de los que carecen -razones de complementariedad-, o la sustitución de los ya disponibles por otros más adecuados -razones de suplementariedad⁹- que, en cualquier caso, refuercen su propósito estratégico (Urra Urbieta, 1998, pág. 78) y que,

además, no puedan ser adquiridos de forma eficiente a través de los mecanismos de mercado. Se forjan, de esta guisa, alianzas consistentes en la creación y aprovechamiento de sinergias entre empresas que son diferentes en cuanto a los activos estratégicos que poseen¹⁰, centrándose en el aprendizaje y el desarrollo de capacidades.

El aprovechamiento de tales asimetrías empresariales (Porter y Fuller, 1986, pág. 107) hace posible que cada empresa se concentre en las actividades que realmente domina, coadyuvando a la consecución de los retos de flexibilidad y eficiencia antes resaltados.

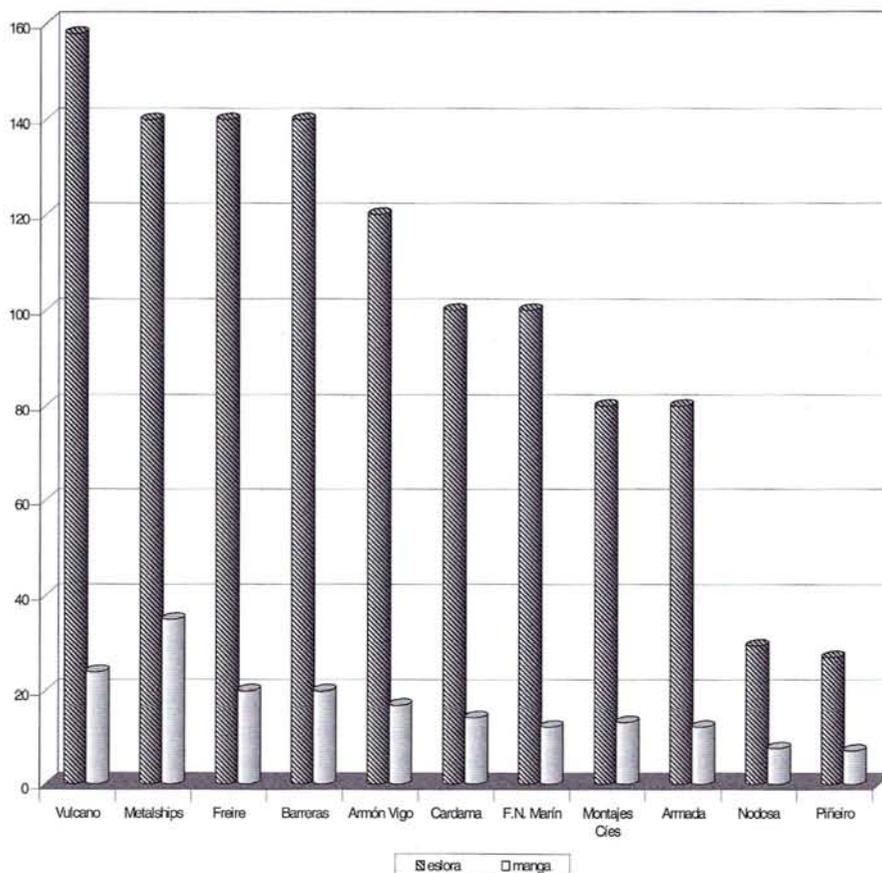
4. LAS ACTUACIONES COOPERATIVAS EMPRENDIDAS POR LAS FACTORÍAS NAVALES DE LA COMARCA DE VIGO

La comarca de Vigo se caracteriza por una gran concentración de astilleros que presentan un carácter homogéneo en cuanto a tamaño, tipo de buque construido y titularidad del capital. En estos aspectos, los astilleros de la zona sur de Galicia son de pequeño y mediano tamaño, fabrican todo tipo de buque civil (que no plataformas *off-shore* ni buques militares), siempre y cuando se adecuen sus dimensiones a la capacidad de sus gradas y, además, todos ellos son de capital privado.

La población objeto de estudio ha sido obtenida a partir de la base de datos de asociados del recientemente creado cluster del sector naval de Galicia (ACLUNAGA), facilitada ésta por la gerencia del mismo. De todos ellos, nos dirigimos a aquellas factorías de construcción naval cuya actividad se centra de forma exclusiva o mayoritaria en las nuevas construcciones de acero.

Con estas características hemos contabilizado en la zona de referencia (comarca de Vigo) 12 astilleros, de los cuales uno no respondió a nuestro cuestionario. De las once factorías restantes, 9 se localizan a orillas de la Ría de Vigo (8 en la ciudad de Vigo y uno –Astilleros Piñeiro– enfrente, en la península del Morrazo, y más concretamente en Meira-Moaña). Las otras dos factorías (Factoría Naval Marín y Nodosa, S.L.) se encuentran ubicadas en aguas de la Ría de Pontevedra que, aunque no están concretamente en la zona considerada como comarca de Vigo, las recogemos en la población de estudio por su proximidad geográfica y por encontrarse dentro del ámbito de influencia de esta actividad concentrada fundamentalmente en la ciudad olívica.

De estos once astilleros que componen nuestra población objeto de estudio, 3 se pueden considerar de tamaño mediano (Barreras, Vulcano y Freire), mientras que los 8 restantes se encuadran en el grupo de los pequeños astilleros. Esta distinción se hace en base a la capacidad de construcción disponible en grada, medida por la longitud máxima de eslora y manga (figura 1).

Figura 1. Astilleros de la población de estudio ordenados según dimensión

Fuente: Elaboración propia

4.1. El asociacionismo

En materia de cooperación hay que partir diciendo que todas las factorías encuestadas son miembros del recientemente creado cluster del naval gallego –ACLUNAGA–. Por lo de ahora, este cluster institucional parece presentar simplemente un carácter testimonial de la predisposición cooperativa de sus participantes.

Por otra parte, los cuatro astilleros más grandes de la zona, H.J. Barreras, Factorías Vulcano, C.N. P. Freire y Metalships & Docks, son parte integrante de UNINAVE (Unión Española de Constructores Navales), asociación que agrupa a 4 grandes astilleros, a 11 de tamaño medio y a 5 pequeñas factorías dispersas a lo largo de todo el territorio nacional. Esta asociación tiene por objeto estimular la cooperación entre los astilleros españoles, promover la realización de estudios y, sobre todo, representar a sus miembros ante el gobierno y otras instituciones tanto nacionales como internacionales.

Por su parte, ASIME (Asociación de Industriales Metalúrgicos de Galicia), que en la actualidad agrupa a 213 pequeñas y medianas empresas siderometalúrgicas de la Comunidad Autónoma, acoge en su seno a tres astilleros de la zona objeto de estudio: Metalships & Docks, A.M. Cíes y Nodosa. Los principales servicios que presta esta asociación a sus miembros son los de asesoramiento fiscal, laboral y jurídico, asesoramiento también en materia de tecnologías de la información y comunicación, así como gestión medioambiental y prevención de riesgos.

Otros tres astilleros localizados en la ciudad olívica, Factorías Vulcano, Armón Vigo, C.N. P. Freire, son miembros de PYMAR. Esta asociación, que agrupa a pequeños y medianos astilleros nacionales, cuenta entre sus funciones con la de actuar como mediador en el acceso a ayudas financieras ofrecidas a nivel institucional.

Finalmente, la factoría naval C.N. P. Freire pertenece al Servicio Técnico-Comercial de Constructores Navales (CONSTRUNAVE). Esta asociación, participada por astilleros públicos y privados sin distinción en cuanto al tamaño empresarial, tiene como cometido la realización de investigaciones de mercado y la gestión de contratos en el exterior.

4.2. Arquitectura organizacional y naturaleza de los acuerdos de cooperación propiamente dichos

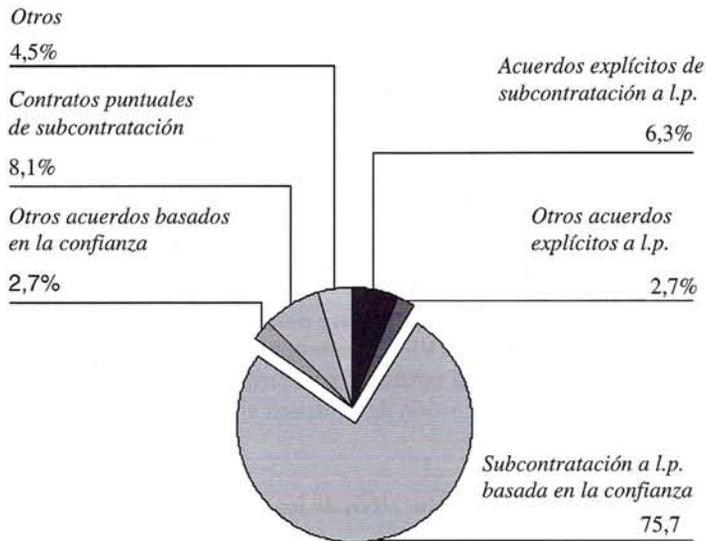
Además de las actuaciones conjuntas llevadas a cabo por los astilleros mediante su participación en asociaciones empresariales como las que hemos comentado previamente, en el conjunto de las 11 factorías entrevistadas hemos registrado un total de 111 acuerdos de cooperación, cuyo desglose por astillero se recoge en la tabla 1.

Tabla 1. Acuerdos de cooperación declarados por cada astillero de la muestra

Astillero	Número de acuerdos	Porcentaje
Factorías Vulcano	16	14,4
Hijos de J. Barreras	18	16,2
Nodosa	10	9,0
Astilleros Piñeiro	6	5,4
F.N. Marín	9	8,1
Astilleros Francisco Cardama	8	7,2
C.N.P Freire	8	7,2
Armón Vigo	14	12,6
Astilleros Armada	12	10,8
Montajes y construcciones Cíes	10	9,0
Total	111	100,0

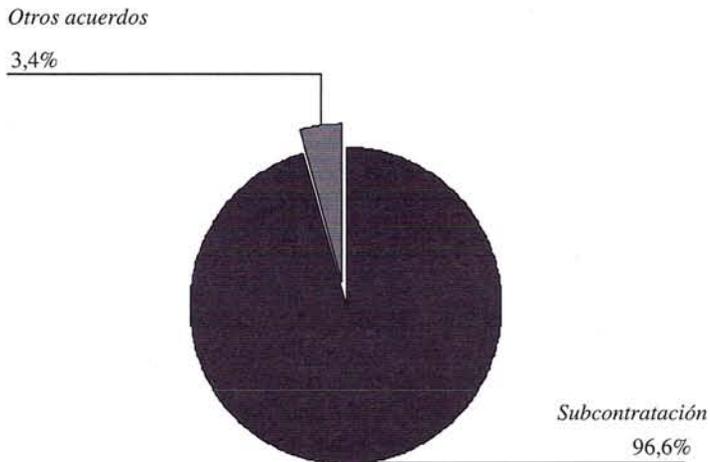
De todas estas alianzas interempresariales, 84 son acuerdos de subcontratación a largo plazo basados en la confianza; 16 son contratos explícitos de subcontratación, de los cuales 9 son suscritos ocasionalmente y los otros 7 tienen vigencia a largo plazo; 6 son acuerdos diferentes de la subcontratación, de los cuales 3 están basados en la confianza y los otros 3 se encuentran formalizados mediante contratos explícitos a largo plazo. Los 6 acuerdos restantes se reparten entre consorcios (2), participaciones accionariales cruzadas (1), empresas conjuntas (1) y acuerdos marco (1), de cuyas proporciones damos cuenta en la figura 2. Se colige, entonces, que en el sector naval gallego localizado al sur de dicha comunidad autónoma, la confianza constituye una forma cooperativa *per se*, adoptada en el 78,4% de los acuerdos registrados.

Figura 2. Estructuras cooperativas utilizadas



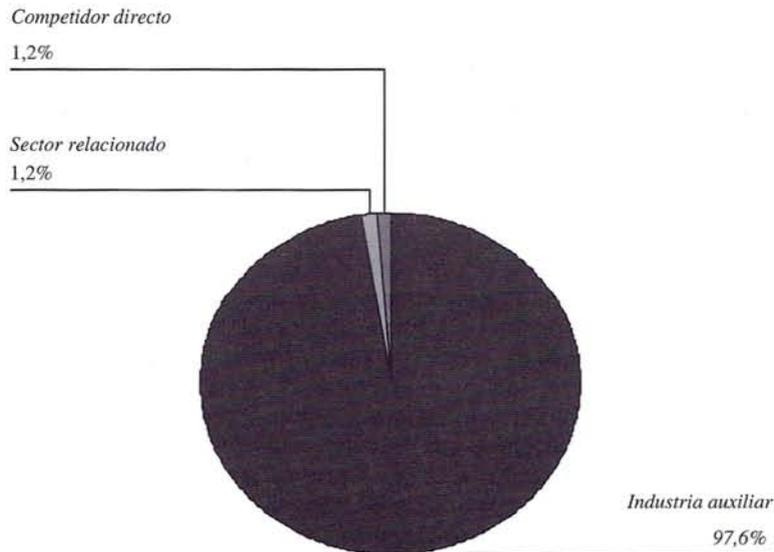
Como se puede observar en la figura 3, mayoritariamente estos acuerdos tácitos albergan relaciones de subcontratación (el 95,5% de los casos), esto es, alianzas interempresariales del tipo proveedor-cliente, y tan solo un 4,5% de estos acuerdos establecidos en base a vínculos de confianza desarrollan en su seno relaciones de otra naturaleza, diferente a la subcontratación.

Figura 3. Tipos de acuerdos basados en la confianza



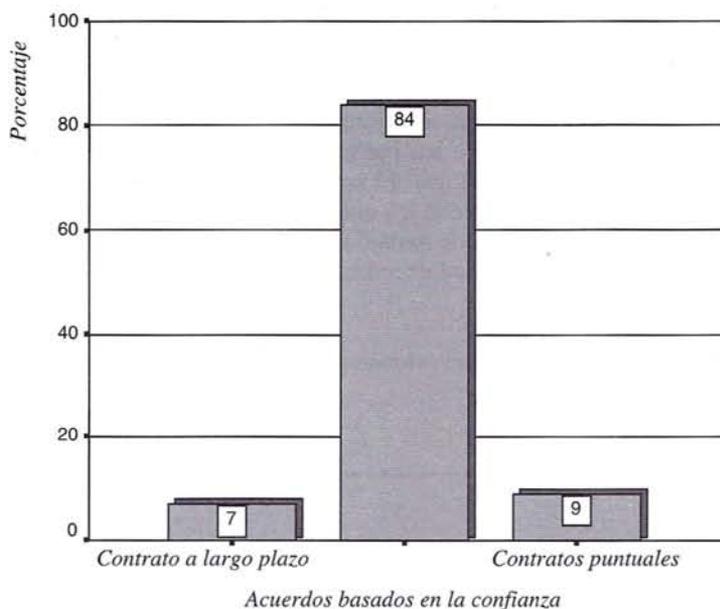
Los acuerdos de subcontratación basados en la confianza, emergidos en el sector objeto de este estudio, son mayoritariamente participados por astilleros y empresas pertenecientes a la industria auxiliar (82 casos), habiéndose registrado, casi de forma totalmente testimonial, sendos acuerdos de semejante naturaleza con una empresa del sector relacionado y con un astillero directamente competidor (figura 4). Si bien este último caso puede resultar curioso por estar incluido dentro de una relación vertical, adquiere sentido al observar que se trata de un acuerdo, con interacciones ocasionales entre sus participantes, encuadrado en el terreno del diseño básico y desarrollo del proyecto del buque. El astillero que ha declarado tal acuerdo recurre a otros astilleros (siempre a los mismos con los que mantiene el acuerdo) para la ejecución de la actividad referida cuando la demanda de trabajo supera su capacidad instalada a tal fin, pasando, de esta guisa, a ocupar la capacidad excedente que en ese momento pueda mantener otro socio en ese ámbito.

Figura 4. Tipo de empresas subcontratadas mediante lazos de confianza



Los demás acuerdos basados en la confianza, diferentes a la mera subcontratación, han sido entablados con otros astilleros directamente competidores, registrándose un total de 3 casos.

Nótese, también, como en la figura 2 anterior, independientemente de la estructura organizativa adoptada, el 90,1% de los acuerdos de cooperación registrados en el sector encuentran su razón de ser en la subcontratación¹¹, esto es, en relaciones de naturaleza estrictamente vertical. Ahora sí, atendiendo a la arquitectura adoptada por estos acuerdos, podemos observar (figura 5) como el 84% son acuerdos en los que la confianza vincula a las partes, mientras que el 16% son acuerdos formalizados mediante contratos explícitos, de los cuales el 9% son de carácter puntual y el 7% restante se proyectan a largo plazo.

Figura 5. Arquitectura organizativa adoptada por los acuerdos de subcontratación

No es de extrañar este resultado de la cuasi omnipresencia de acuerdos de naturaleza vertical, dado el elevado grado de incertidumbre de demanda al que están sujetas las factorías navales y tras los largos procesos de reconversión sufridos en este sector. Estos acontecimientos encaminaron la tendencia del sector hacia la externalización de actividades, convirtiéndose los astilleros en empresas de síntesis donde, por término medio, entre un 60 y 70% del valor incorporado en el buque proviene allende su frontera organizacional. Esta externalización ha sido posible gracias a la eclosión de una industria auxiliar en la zona lo suficientemente robusta para atender las exigencias de los astilleros, tanto en términos de calidad como de cantidad. Estas exigencias vienen empujadas originariamente por la privilegiada posición negociadora con la que cuentan los armadores, amén de la sobredimensionalización de la capacidad productiva mundial frente a la demanda, dimanante de la irrupción de los astilleros asiáticos en la escena internacional, allá por los años setenta, en plena época de crisis.

4.3. Objetivos perseguidos a través de los acuerdos suscritos

Pese a que los participantes en un acuerdo de cooperación acuden a la relación con sus objetivos privados, sin embargo, la relación en sí misma debe estar guiada por unos objetivos comunes en cualquiera de las actividades, tanto primarias como de apoyo, que conforman la cadena de valor empresarial.

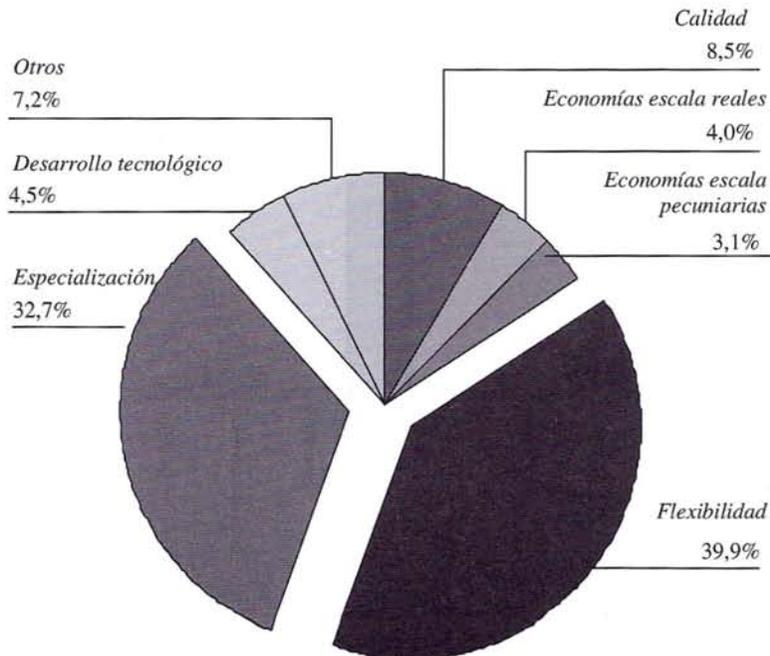
En lo que concierne a tales objetivos, la tabla 2 nos muestra un recuento de aquéllos que han sido manifestados por nuestros encuestados para cada acuerdo de cooperación declarado¹².

Centrando nuestra atención en la figura 6, descubrimos que los objetivos mayoritariamente perseguidos son la búsqueda de flexibilidad (39,9%) y la consiguiente especialización de las actividades (32,7%). Estos objetivos son una consecuencia directa del continuado cambio tecnológico y de la globalización.

Tabla 2. Frecuencias de los objetivos perseguidos a través de los acuerdos

Objetivos	Observaciones	
	Número	Porcentaje
Economías de escala en producción	9	4.0
Economías de escala en aprovisionamiento	7	3.1
Flexibilidad organizacional	89	3.9
Transferencia tecnológica	3	1.3
Especialización de actividades	73	32.7
Acudir a licitaciones	2	0.9
Acudir a ofertas institucionales	3	1.3
Reducción del riesgo empresarial	2	0.9
Proyecto costoso	4	1.8
Desarrollo tecnológico	10	4.5
Acceso a recursos y capacidades complementarios	1	0.4
Acceso a nuevos mercados	1	0.4
Calidad	19	8.5

Además, este resultado es totalmente previsible en el sector de construcción naval por cuanto que su mapa industrial actual es el resultado de las traumáticas reconversiones sufridas y del consecuente desmembramiento de actividades tradicionalmente ejecutadas intramuros.

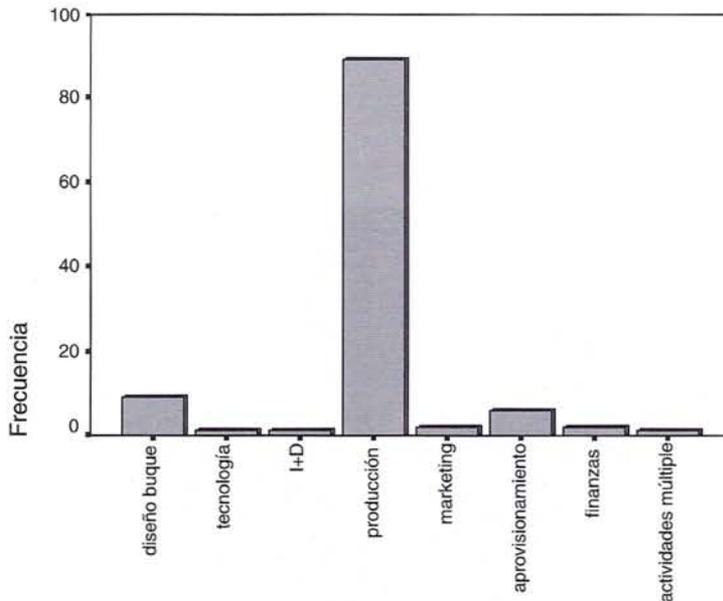
Figura 6. Objetivos perseguidos en las actuaciones cooperativas

Tampoco nos sorprende que la calidad (8,5%) y la búsqueda de economías de escala (7,1%, de los cuales un 4% corresponde a economías de escala disfrutadas en producción y el 3,1% restante a economías de escala en aprovisionamiento) hayan sido los siguientes objetivos marcados dentro de nuestro ranking. El fundamento de este resultado reside en la búsqueda de la simultaneidad de ofrecer productos de calidad (al menos) igual a la ofrecida por los competidores, incurriendo en unos costes más bajos que ellos. Coadyuva a la consecución de tal simultaneidad el desarrollo tecnológico que se pueda alcanzar y, no en vano, este objetivo ha sido registrado en un 4,5% de los casos.

Con menos de un 2% en la frecuencia de respuesta se presentan otros objetivos tales como la realización de proyectos altamente costosos para ser emprendidos por una organización en solitario, la transferencia tecnológica, el acudir a ofertas institucionales y a licitaciones, la reducción del riesgo empresarial o el acceso tanto a recursos y capacidades complementarios como a nuevos mercados. Todos ellos suman un porcentaje de respuesta igual al 7,2%.

En lo referente al ámbito empresarial en el cual se persiguen tales objetivos y en cuyo seno se desenvuelve la relación, observamos como mayoritariamente los acuerdos han sido llevados a cabo en el ámbito de producción y, con un distanciamiento amplio en cuanto a la frecuencia de respuesta, en diseño básico y desarrollo del proyecto del buque y en aprovisionamiento. Indicar que hemos incluido en la categoría 'actividades múltiples' a aquellos acuerdos que abarcan más de una actividad (figura 7).

Figura 7. Frecuencia de actividades de la cadena de valor para las que se han suscrito acuerdos de cooperación



Nótese también que, cuando en un acuerdo de cooperación participa al menos un socio perteneciente a otras provincias españolas diferentes a la que estamos estudiando, las relaciones interempresariales se instauran con rasgos más estructurados. Así pues, podemos observar

como el 42,8% de las alianzas en las que concurre esta circunstancia se llevan a cabo al amparo de algún contrato explícito (de los cuales la mitad son acuerdos de subcontratación propiamente dicha y la otra mitad acogen acuerdos de otra naturaleza), el 35,7% de los acuerdos se entablan en términos de confianza (de los cuales el 21,4% son acuerdos de subcontratación y el 14,3% son otros acuerdos), el 14,3% de los casos adoptan la fórmula de consorcio y el 7,1% (que corresponde a un único caso) son acuerdos que implican la creación de una empresa conjunta (tabla 3). Aún así, nos percatamos de la clara preferencia por la suscripción de acuerdos con empresas que se encuentran geográficamente más próximas a los astilleros estudiados: el 86,5% de todos los acuerdos registrados tienen como socios empresas localizadas en la provincia de Pontevedra.

Tabla 3. Origen geográfico de los socios

Forma	Estadísticos	Origen socio/s		
		Pontevedra	Otras provincias	Extranjero
Participación accionarial cruzada	Recuento	1		
	%	1,0%		
Empresa conjunta	Recuento		1	
	%		7,1%	
Contrato de subcontratación a l/p	Recuento	4	3	
	%	4,2%	21,4%	
Otros contratos a l/p	Recuento		3	
	%		21,4%	
Acuerdos subcontratación basados en la confianza	Recuento	81	3	
	%	84,4%	21,4%	
Otros acuerdos basados confianza	Recuento	1	2	
	%	1,0%	14,3%	
Acuerdo marco	Recuento			1
	%			100,0%
Consortios	Recuento		2	
	%		14,3%	
Contratos de subcontrat. puntuales	Recuento	9		
	%	9,4%		
Total	Recuento	96	14	1
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Cabe resaltar el registro de un único caso en el que al menos participa algún socio extranjero. Esta observación corresponde al astillero Hijos de J. Barreras, que si bien es de capital privado, hasta hace pocos años pertenecía al grupo público Astilleros Españoles S.A.. De aquella pertenencia ha heredado la vinculación, de forma automática, a cualquier acuerdo que aquel grupo público suscriba con otras empresas. Concretamente, este caso registrado es un acuerdo de aprovisionamiento realizado al amparo de un acuerdo marco entre todas las empresas partícipes.

5. CONSIDERACIONES FINALES

Durante los años de la dictadura, los astilleros asumían intramuros la fabricación de muchos componentes y la realización de múltiples actividades necesarias para la construcción del buque, como consecuencia de la falta de una industria auxiliar nacional sobre la que delegar tales ejecuciones, y por la política autárquica mantenida por el Régimen, que imposibilitaba el aprovisionamiento exterior mediante trabas arancelarias prácticamente insalvables. Sin embar-

go, nada tiene que ver con este escenario la situación actual del sector en España, y mucho menos en la comarca viguesa, donde se encuentra localizada una importante trama de empresas auxiliares que surten a los astilleros de todos aquellos acopios recientemente externalizados.

En materia de subcontratación, que es la estructura cooperativa más habitual, las factorías navales a estudio trabajan reiteradamente con un número limitado de contratistas para cada gremio, que en pocos casos excede de tres. Tales contratistas son, por lo general, pequeñas y medianas empresas ubicadas en la provincia de Pontevedra, aunque en algunas ocasiones pueden localizarse en otras provincias gallegas y, rara vez, fuera de la comunidad autónoma. La continua recurrencia a los mismos agentes externos viene explicada en términos de reputación, bien por la vía de la homologación por parte del astillero –aunque el contratista no acredite homologaciones de calidad–, bien por el perfecto engranaje de las pautas de trabajo alcanzado tras largos años de operación conjunta.

Igualmente cabe resaltar que si bien los acuerdos basados en la confianza, sin mediación de ningún tipo de contrato explícito, es una práctica generalizada en el sector estudiado a la hora de subcontratar actividades, esto es, en relaciones de naturaleza vertical, por el contrario se echan en falta acuerdos de naturaleza horizontal, es decir, entre los astilleros de la zona, los cuales se reducen prácticamente a la participación en asociaciones de ámbito nacional.

Quizás la idea de creación del cluster del sector naval de Galicia (ACLUNAGA) haya nacido a raíz de esta falta de cooperación de naturaleza horizontal entre los astilleros de la zona y por las necesidades de potenciar las que ya están establecidas en sentido vertical. Por ello, consideramos crucial que sus acciones vayan encauzadas por dos vertientes; a saber: de un lado, por la canalización de esfuerzos dirigidos a la potenciación de la industria auxiliar implantada en la zona, y, de otro, por la generación de estímulos que hagan aflorar alianzas empresariales que persigan la coparticipación de los astilleros de la comarca en un mismo proyecto de construcción, mediante la especialización de las factorías en la fabricación de ciertos componentes o bloques del buque, pudiéndose suplir, de tal guisa, las deficiencias presentes en el seno del sector auxiliar.

NOTAS

- (1) Aunque la interpretación genérica del término 'flexibilidad' nos lleva a pensar en la capacidad de adaptarse a los cambios, el rigor terminológico obliga a concretar el sentido de dicha adaptación en la disciplina económica. Siguiendo a Upton (1995), la flexibilidad puede estar basada en a) el rango de producto (*product range*), cuando la planta cuenta con la habilidad para producir pequeños lotes de productos muy diferenciados entre sí, o bien cuando la habilidad se traduce en la capacidad para obtener series largas de productos acumulables y escasamente diferenciados, b) en la movilidad, asociada a los tiempos de respuesta rápida a las fluctuaciones de la demanda, y c) en la uniformidad del *performance*, en la medida que la empresa sea igualmente eficiente en la fabricación de todos sus productos, no decayendo su productividad a la hora de centrarse en un producto distinto.
- (2) En la misma línea, Yoshino y Rangan (1995, pág. 99) indican que, en esencia, la reconsideración de la organización para adaptarse al entorno global se desarrollará con un esfuerzo por "desintegrar" las actividades de valor de un negocio, "reconfigurar" las actividades de una manera única e imaginativa y "apalancar" los recursos de la empresa mediante la actuación conjunta con empresas independientes, en aras de conseguir ventajas de alcance.
- (3) El término cuasi integración vertical fue introducido por Blois (1971), aunque con un significado mucho más amplio, para referirse al sistema organizativo (red) que forma el contratista con sus subcontratistas.
- (4) A la hora de competir en la economía global, las alianzas estratégicas se consideran superiores a la alternativa de las fusiones y adquisiciones en la medida que no requieren grandes volúmenes de inversión (Contractor y Lorange, 1988; Ohmae, 1989), toda vez que resultan más flexibles y evitan los problemas de la integración cultural entre empresas.
- (5) Las economías de experiencia, en los casos de cooperación, no sólo se derivan incondicionalmente del tamaño, sino que también a ellas se suma la posibilidad de aprovechar la experiencia del socio (Menguzzato Boulard, 1995, pág. 507).

- (6) Según señalan Contractor y Lorange (1988; pág. 11), las alianzas permiten la reducción del riesgo por su expansión sobre más de una empresa, favoreciendo la diversificación de la cartera de productos, o mediante una entrada en el mercado y una recuperación más rápidas. De este modo, la compartición de riesgos a través de una alianza permite afrontar proyectos que por su magnitud, coste o peligrosidad no resultan aconsejables para ser manejados por una sola empresa (Fernández Sánchez, 1996, pág. 330).
- (7) Mediante la puesta en común entre los cooperantes, la empresa consigue liberar recursos de modo que puede hacer más que antes, o dedicarlos a otras actividades de carácter estratégico. Este apalancamiento de los recursos deviene en un mayor rendimiento, al tiempo que supone la eliminación de redundancias en procesos costosos de producción, comercialización, transporte, o gestión administrativa, entre otros (Roig, 1989, pág. 78), toda vez que permite alcanzar una masa crítica en ciertas actividades (Fernández Sánchez, 1995).
- (8) No obstante, cuando una empresa emprende una alianza para adquirir recursos de los que carece, deberá hacerlo a cambio de la cesión de recursos críticos para ella, con lo que tendrá que evaluar el *trade-off* entre ventaja competitiva y ventaja cooperativa. Consecuentemente, la empresa deberá plantearse, a la hora de emprender una alianza, cuáles son sus ventajas competitivas con el fin de salvaguardarlas al conocimiento general de la competencia, puesto que la actuación conjunta puede conllevar una actitud picaresca que busque apropiarse de aquellos conocimientos estratégicos que la separan en el mercado de ella.
- (9) La diferencia entre ambas es tan sutil que, de forma general, se habla simplemente de razones de complementariedad. La diferencia radica en que los recursos/capacidades complementarios sirven para complementar o perfeccionar una competencia de la empresa y, por tanto, es sinónimo de "completar" algo que ya existe. Por el contrario, los recursos/capacidades suplementarios tiene por objeto suplir un recurso por otro. Consecuentemente, no se trata de un caso estricto de complementariedad, sino que es sinónimo de "sustituir" algo que existe pero no sirve, o de "hacerse" con algo de lo que carece totalmente la empresa.
- (10) Por tal motivo, las alianzas suscritas a tal fin son conocidas bajo la denominación de "cooperaciones de complementariedad" o "cooperaciones asimétricas" (Harrigan, 1985, 1988).
- (11) Recuérdese que (figura 2) el 75,7% de la totalidad de los acuerdos suscritos son relaciones de subcontratación basadas en la confianza, el 6,3% son acuerdos de subcontratación formalizados mediante contrato explícito a largo plazo y el 8,1% restante son contratos puntuales de subcontratación.
- (12) Téngase en cuenta que la suma de las frecuencias de todos los objetivos no coincide con el número total de acuerdos registrados, debido a que en el seno de una determinada relación puede perseguirse más de un objetivo simultáneamente.

BIBLIOGRAFÍA

- BLOIS, K.J. (1971): "Vertical quasi-integration", *Journal of Industrial Economics*, vol. 20, núm. 3, págs. 253-272.
- CONTRACTOR, F. Y LORANGE, P. (1988): "Why should firms cooperate? The strategy and economic basis for cooperative ventures", en F. Contractor y P. Lorange (eds.): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Lexington, Massachusetts.
- COSTA CAMPI, M.T. (1989): "La cooperación entre empresas. Nueva estrategia competitiva", *Economía Industrial*, núm. 266, págs. 119-130.
- DUNNING, J.H. (1995): "Reappraising the eclectic paradigm in a age of alliance capitalism", *Journal of International Business Studies*, tercer cuatrimestre, págs. 461-485.
- DUSSAUGE, P. Y GARRETTE, B. (1999): *Cooperative strategic. Competing successfully through strategic alliances*, John Wiley & Sons, Chichester, Nueva York.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1993): *Alianzas estratégicas. Hacia una estrategia de cooperación*, Instituto de Fomento Regional (ed.), Oviedo.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1995): "Cooperación entre empresas", en L. Escanciano y L. Fernández de la Buelga. (dirs.): *Administración de empresas para ingenieros*, Editorial Civitas, Madrid.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1996): *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas. Factores clave de la competencia*, Editorial Civitas, Madrid.
- GARCÍA CANAL, E. (1993): "La cooperación empresarial: Una revisión de acuerdos de cooperación", *Información Comercial Española*, núm. 714, págs. 87-98.
- GENESCÀ GARRIGOSA, E. (1995): "Estrategia de cooperación y competitividad", en *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Editorial Civitas, Madrid.
- HARRIGAN, K.R. (1985): *Strategies for joint ventures*, Lexington Books, Lexington, Massachusetts.
- HARRIGAN, K.R. (1988): "Joint ventures and competitive strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 9, págs. 141-158.
- HENNART, J.F. (1988): "A transaction cost theory of equity joint ventures", *Strategic Management Journal*, vol. 9, págs. 361-374.
- OHMAE, K. (1989): "The global logic of strategic alliances", *Harvard Business Review*, vol. 67, núm. 2, págs. 143-154.
- MARITI, P. Y SMILEY, R.H. (1983): "Cooperative agreements and the organization of industry", *Journal of Industrial Economics*, vol. 31, núm. 4, págs. 437-451.
- MENGUZZATO BOULARD, M. (1992): "La cooperación: Una alternativa para la empresa de los 90", *Dirección y Organización*, cuarto trimestre, págs. 54-62.
- MENGUZZATO BOULARD, M. (1995): "La triple lógica de las alianzas estratégicas", en *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Editorial Civitas, Madrid.
- MENGUZZATO BOULARD, M. Y RENAU PIQUERAS, J.J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Editorial Ariel, Barcelona.
- PORTER, M.E. Y FULLER, M.B. (1986): "Coalitions and global strategy", en M.E. Porter (ed.): *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- ROIG, B. (1989): "Estrategias cooperativas", *Economía Industrial*, marzo-abril, núm. 266, págs. 77-85.
- UPTON, D. (1995): "What really makes factories flexible?", *Harvard Business Review*, vol. 73, núm. 4, págs. 74-84.
- URRA URBIETA, J.A. (1998): "Una evidencia empírica de los factores subyacentes en la cooperación empresarial", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, núm. 1, págs. 77-94.
- WILLIAMSON, O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*, The Free Press, Nueva York.
- WILLIAMSON, O.E. (1991): "Comparative economic organization: An analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, núm. 2, págs. 269-296.
- WILLIAMSON, O.E. (1992): "Markets, hierarchies, and the modern corporation. An unfolding perspective", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 17, núm. 3, págs. 335-352.
- YOSHINO, M.Y. Y RANGAN, U.S. (1995): *Strategic alliances. An entrepreneurial approach to globalization*, Harvard Business School Press, Boston.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 1 de marzo de 2001 y fue aceptado para su publicación el 28 de noviembre de 2001.