



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

Escuela de Negocios

TESIS EXECUTIVE MBA 2006

**Alianzas Estratégicas , la generación de confianza
como factor crucial para su consolidación y
crecimiento.**

Alumno: Iván Golova

TUTOR: SANDRA VANESSA WELSH

Abril de 2009

Agradecimientos

Deseo agradecerle a mi mujer Rozanna y a mis hijos Rafael, Jerónimo y Theo por todo el apoyo y el aliento recibido ,

Prefacio.

La alianza estratégica es cada vez más utilizada ya que permite a las empresas obtener recursos, conocimientos o capacidades que no poseen y aprovechar las sinergias y economías de alcance asumiendo niveles de riesgo y costos menores al de las otras alternativas estratégicas.

En esta tesis se demuestra que sin el desarrollo de confianza entre las organizaciones y las personas implicadas en el proceso de formación, implementación y evolución de las relaciones de comerciales, las alianzas no logran prosperar. El ajuste estratégico y cultural entre los socios es necesario pero no suficiente.

Se utilizó el caso de la empresa Tarkett y las alianzas que esta empresa ha realizado en Sudamérica para la comercialización de los pisos vinílicos de alto tráfico para corroborar lo expuesto. Empresas con un excelente ajuste estratégico y cultural podrían haber fracasado sino se hubieran generado vínculos positivos entre las personas implicadas. El caso permite analizar las maneras de materializar la confianza en cada una de las etapas de constitución de las alianzas que ésta empresa ha desarrollado en los últimos 20 años en Sudamérica de manera exitosa .

Índice

Agradecimientos	2
Prefacio.....	3
Introducción	5
Parte I Alianzas estratégicas.....	6
1.1 Definición	6
1.2.Motivaciones y factores que impulsan la creación de alianzas estratégicas	7
1.2.1 .Motivaciones estratégicas	7
1.2.2. Factores Externos	9
1.2.3. Factores Internos.....	11
1.3. La selección del socio.....	14
1.3.1. Criterios de selección	14
1.3.2. El ajuste de los socios.....	16
1.4.Tipos de alianzas.....	18
1.4.1.Tipos de alianza por grado de propiedad	19
1.4.2.Tipos de alianza según sus funciones y motivaciones.....	19
1.5. Ingredientes para el éxito de una alianza	21
1.6.La confianza y las alianzas estratégicas	22
1.6.1. Significado de la confianza.....	22
1.6.2. Un fenómeno con múltiples niveles.....	23
1.6.3.Confianza y cooperación	24
1.6.4. Confianza y desarrollo de la alianza.....	27
Parte II- Alianzas en mercados emergentes, el caso Tarkett.	31
2.1.Descripción de la organización	31
2.1.1.Cultura y valores.....	32
2.1.2. Factores críticos de éxito.....	33
2.2. Tarkett y las alianzas en America del Sur.....	34
2.3. La confianza como un hecho tangible	35
3.3.1.Etapa de Formación y Calculo.....	35
2.3.2.Desarrollo de la alianza y conocimiento mutuo.....	36
2.3.3.Evolución y creación de lazos	37
Conclusiones.....	38
Bibliografía.....	39
Anexos	41

Introducción

La globalización creciente y regionalización de los mercados desde los mediados de los 80', con la reducción de las barreras comerciales ha favorecido un dramático crecimiento de las alianzas entre empresas de diversos países. Esto estuvo acompañado de turbulencias económicas e incertidumbre en los mercados, como también de un crecimiento de las economías de libre mercado en la mayoría de los países.

En la Argentina la estabilidad democrática instalada en el país en el año 1983 favorece el ingreso de nuevas alianzas de empresas occidentales con empresas locales en la búsqueda de nuevos mercados.

Analizamos en las alianzas estratégicas los motivos para su formación , los aspectos necesarios para la selección del socio , los distintos tipos y los factores necesarios para que su posterior implementación resulte exitosa.

Centramos el presente trabajo en los aspectos a tener en cuenta para que una alianza estratégica sea exitosa y hacemos especial hincapié en la generación de confianza y los factores que influyen en la generación de la misma. A pesar de ser uno de los aspectos cruciales en la teoría del *management* y su práctica, la confianza sigue siendo uno de los aspectos mas difíciles de entender ¹.

Independientemente de los contratos o acuerdos existentes entre las empresas es la confianza la que va determinar el éxito o el fracaso de la misma . Analizaremos en la presente tesis el rol de la confianza en las etapas de construcción de una alianza.

Como hipótesis el presente trabajo plantea que no alcanza para la selección de un socio con analizar los factores estratégicos y culturales de las organizaciones sino que

1 John Child, David Faulkner, Stephen Tallman. (2005). Cooperative Strategy, Managing Alliances, Networks and Joint Ventures. Oxford University Press.

resulta imprescindible generar confianza y sostenerla durante su formación , evolución e implementación . Será la confianza la que permitirá el desarrollo exitoso de la alianza en el largo plazo.

Se realiza una investigación combinada basada en el análisis teórico y en un caso. El análisis teórico de alianzas estratégicas se realiza con el foco en el tema de la confianza. El caso utilizado nos permite reforzar la hipótesis ya que la confianza es un tema que todavía resulta esquivo a la hora de ser desarrollado en forma teórica. Las formas de materializar la confianza quedan entonces desarrolladas en sus aspectos teóricos y verificadas en el campo con un caso real.

Parte I Alianzas estratégicas.

En esta parte de la tesis se desarrolla el tema de las alianzas estratégicas analizando los motivos para su formación , fuerzas que las impulsan , factores estratégicos a tener en cuenta finalizando con los criterios de selección del socio y las posibles formas que pueden tomar las alianzas estratégicas.

El último sub'capítulo, 2.6, está dedicado al análisis del factor de la confianza y como la misma influye desde la elección del socio en el proceso de formación de la alianza para luego acompañar paso a paso con su desarrollo a lo largo del resto del proceso de implementación y evolución posibilitando que la alianza consiga superar las dificultades implícitas en esta forma de estrategia.

1.1 Definición

“ Una alianza estratégica se produce cuando dos o más organizaciones comparten recursos y actividades para aplicar una determinada estrategia . Este tipo de desarrollo está adquiriendo cada vez más popularidad . Esto se debe a que las organizaciones no siempre pueden resolver los problemas derivados de entornos cada vez más complejos como la globalización utilizando exclusivamente sus recursos y competencias internos.

Es posible que tengan la necesidad de obtener materiales , habilidades , innovación , recursos financieros o acceso a los mercados y reconozcan que es más fácil obtenerlos mediante la cooperación que mediante la propiedad. Las primeras 500 empresas globales tienen , de media sesenta alianzas cada una. A pesar de este hecho ,

aproximadamente la mitad de las alianzas fracasan ² Las razones podemos encontrarlas en el hecho de que las alianzas dependen en gran medida de cómo se gestionan y de cómo interactúan los socios durante su implementación. Son estas las causas que hacen de la confianza un factor crucial para su éxito.

1.2.Motivaciones y factores que impulsan la creación de alianzas estratégicas

En este capítulo se analizan los aspectos previos a comenzar a trabajar en conjunto. Considera los motivos para la alianza tomando en cuenta que generalmente existen al menos dos:

- a) la respuesta de la empresa a cambios en el mercado, considerados como motivadores externos, y
- b) el sentido de vulnerabilidad o deficiencias de la empresa en determinadas áreas de sus operaciones que analizamos como factores internos de motivación

1.2.1 .Motivaciones estratégicas.

El proceso económico e industrial de cambio en Occidente desde el final de la segunda guerra en 1945 se realizó en un número de fases (Chandler 1986). Primero la fase inmediatamente posterior a la guerra estuvo signada por las rigideces de el período entre las dos guerras y la protección de las economías que estaban devastadas. Luego desde 1950 en adelante se produce el crecimiento espectacular de las multinacionales y de las empresas multi-divisionales . Como sugiere Chandler (1986) las empresas multi-divisionales reemplazaron al mercado en muchas áreas en la distribución de bienes y servicios al consumidor. En última instancia sin embargo esto produjo grandes estructuras administrativas y burocráticas ,pesadas y difíciles de manejar con eficiencia. La tercera fase se manifiesta a finales de los años 1970 y durante los 1980 con el crecimiento de empresas que utilizan *outsourcing* en los procesos que no son claves y devuelven al mercado actividades que habían sido previamente integradas a la cadena de valor.

En parte por la respuesta a estos factores es que hubo un espectacular crecimiento de alianzas y otras formas de cooperación entre compañías desde finales de los 1980 particularmente en las áreas de tecnología y marketing , “ este espectacular crecimiento de cooperación tecnológica entre empresas representa uno de los mas importantes y originales desarrollos de la primera mitad de los 1980” (OECD informe 1986 citado en Collins y Doorley 1991). Porter y Fuller (1986:322) ponen el foco en el propósito de las alianzas cuando dicen: “las coaliciones pueden ser una herramienta valiosa en muchos aspectos de una estrategia global, y la capacidad de sacar provecho de ellas será una importante fuente de ventajas internacionales ”.

2 Gerry Johnson, Kevin Scholes, Richard Whittington. (2006). Dirección Estratégica. United Kingdom: Pearson Prentice Hall.

La flexibilidad de respuesta es un beneficio clave de las estrategias de cooperación. Las alianzas proveen cobertura en industrias emergentes con tecnologías que deben ser probadas y en nuevos mercados donde los potenciales entrantes buscan minimizar los riesgos.³

1.2.1.1. Factores de motivación.

Hay muchos factores detrás de la formación de alianzas y otras formas de cooperación estratégica. La mayoría se pueden incluir en las necesidades básicas definidas por Aiken y Hage en 1968: " las organizaciones realizan *Joint ventures* en la búsqueda de recursos, básicamente dinero, capacidades y mano de obra. Kogut (1988) apunta que existen tres motivos básicos para su formación : a) tienen un bajo costo, b) permiten mejorar la posición estratégica y/o c) da una oportunidad a la organización de aprendizaje.

Los tres motivos juntos sin embargo están referidos a un motivo primordial y éste es permitir a los socios ser más competitivos que sus rivales en sus mercados de referencia.

Hay muchos motivos para realizar una alianza, pero tienden a encontrarse en tres grandes categorías⁴.

- La necesidad de alcanzar *masa crítica*, que se puede lograr al lograr alianzas con, competidores, o proveedores de productos complementarios. Esto permite reducir costos y mejorar la oferta al cliente.
- La *co-especialización*, que permite a cada socio concentrarse en las actividades que se ajustan mejor a sus capacidades. Ejemplo: a) el ingreso en nuevos mercados geográficos, b) hacer alianzas con una empresa que se encuentra en otra parte de la cadena de valor.
- El aprendizaje de los socios y el desarrollo de competencias. Ejemplo: los primeros pasos en e-commerce se pueden dar con un socio que ya tiene experiencia en el sector.

Contractor y Lorange (1988:9) identifican siete motivos para la formación de varios tipos de acuerdos cooperativos⁵:

1. Reducción del riesgo

3 Child, Faulkner and Tallman, op. cit.,p.5.

4 Johnson, Scholes and Whittington, op.cit.,p7.

5 Contractor, F. a. (1988). Why Should Firms Cooperate?:The Startegy and Economic basis for Cooperative Ventures. In F. a. Contractor, Cooperative Staregies in International Business. New York: Lexington Books.

2. Conseguir economías de escala y/o racionalización
3. Intercambio tecnológico
4. Bloquear a la competencia
5. Superar barreras gubernamentales
6. Facilitar la expansión internacional
7. Integración de ventajas complementarias en la cadena de valor de los socios

Por medio de los motivos enunciados se pueden determinar dos aspectos fundamentales que hacen a la formación de la alianza:

- a. La compatibilidad estratégica entre los socios y
- b. la transparencia de los motivos para realizarla. Si falta apertura de las partes en esta instancia probablemente se limiten las probabilidades para el desarrollo de la confianza y se puede amenazar la supervivencia de la cooperación.

1.2.2. Factores Externos.

Desde una perspectiva económica el mayor argumento para realizar una alianza es que usualmente se forman como resultado de un estímulo externo o cambio en las condiciones del contexto que genera en el interior de la compañía una necesidad a la cual las empresas responden para satisfacerla procurando una relación con otra compañía (Faulkner 1995; Nelson 1995)

De Fillipi y Reed (1991) distinguen entre acuerdos unilaterales y acuerdos bilaterales (alianzas estratégicas). Los acuerdos unilaterales surgen cuando una empresa percibe una deficiencia en sus recursos que pueden ser satisfechos por la otra compañía, pero ésta percepción no es compartida por la segunda y por lo tanto no es recíproco. Este tipo de acuerdo se da en consultorías, outsourcing y cursos de capacitación externos.

Una alianza estratégica existe cuando estamos en presencia de un acuerdo bilateral.

El crecimiento de el comercio con países emergentes del Este y Sudamérica y en particular con un coloso como China resulta una razón de peso para motivar a las empresas a desarrollar acuerdos de cooperación. Pocas empresas occidentales poseen los conocimientos culturales necesarios para ser exitosos en el Este .

Algunas de las fuerzas externas clave para la formación de una alianza en son:

1. Turbulencias e incertidumbre en los mercados

2. La existencia de economías de escala y/o alcance como agentes de reducción de costos
3. La globalización o regionalización de un creciente número de industrias.
4. La globalización de la tecnología.
5. La rapidez en los cambios tecnológicos que resultan en un incremento de los requerimientos de inversión y
6. El acortamiento de los ciclos del producto

Faulkner (1995) en su estudio de 10 alianzas observó diferencias significativas en la relevancia que los gerentes asignaban a estos factores. El factor externo más comúnmente identificado es el de globalización de los mercados seguido de cerca por el de obtención de economías de escala y/o alcance y la necesidad de alcanzar rápidamente los cambios tecnológicos.⁶

La dinámica respecto de los factores externos que impulsan a las empresas a formar alianzas puede resumirse entonces de la siguiente forma . El cambio tecnológico sucede cada vez con mayor velocidad y es global por naturaleza . Como resultado la diferencia regional entre los mercados se achica. La globalización de los mercados les da a las empresas mayores oportunidades para obtener economías de escala y alcance. Estos factores hacen que bajen los costos unitarios de las empresas suficientemente grandes como para lograrlo. Sin embargo , un efecto colateral del cambio tecnológico y la globalización es el acortamiento de los ciclos de vida del producto generando incrementos mayores en la inversión para la instalación de la nueva tecnología y para el desarrollo de los nuevos productos. Las ventajas competitivas por lo tanto se incrementan para las compañías que logran adoptar nuevas tecnologías , conseguir economías de escala y alcance , servir a los mercados globales y hacer cambios a sus líneas de productos regularmente. Como pocas compañías pueden obtener este rango de requerimientos ha habido una amplia variedad de alianzas estratégicas y otros acuerdos de cooperación para alcanzar estas necesidades y cumplir con las necesidades del nuevo orden económico⁷. Estas alianzas se denominan alianzas de escala dado que el motivo para su formación es en primer lugar alcanzar economías de escala y/o reducir costos de desarrollo.⁸

6 Faulkner, D. (1995). *International Strategic Alliances:Co-operating to Compete*. Mc Graw Hill.

7 Child, Faulkner and Tallman, op. cit.,p.5.

8 Garrete ,B. and Daussauge,P. (1995). *Patterns of Strategic Alliances Between Rival Firms*. Group Desition and Negotiation .

1.2.3. Factores Internos.

Pfeifer y Nowak (1976) y posteriormente Porter y Fuller (1986) sugieren varias razones para pactar alianzas estratégicas que pueden ser consideradas desde los aspectos internos de la compañía.

1. Alcanzar economías de escala y aprender del socio
2. Acceder a los beneficios de los recursos de la otra empresa ,sean acceso a nuevos mercados, tecnología, capital, capacidad de producción ,productos o mano de obra.
3. Reducción del riesgo al compartirlo, en particular en lo referido a requerimientos de capital, pero también en gastos de investigación y desarrollo.
4. Ayudar a ser formador del mercado , por ejemplo a retirar capacidad de un mercado maduro.

Las alianzas generan también oportunidad para el uso de sinergias en la cadena de valor que se extienden más allá de compartir recursos y que incluyen asuntos como procesos de racionalización y mejora de los sistemas.⁹

1.2.3.1. Dependencia de los recursos.

Las compañías se ven motivadas a formar alianzas por muchas razones pero la mayoría están relacionadas con la deficiencia en sus recursos y en como obtenerlos.

Las alianzas pueden ser defensivas para defenderse de amenazas externas de un enemigo en común o pueden ser agresivas para tomar ventajas de la globalización de sus mercados y operar a escala global con un socio estratégico . En ambos casos la motivación está basada en la obtención de recursos. El potencial de la cadena de valor de cada socio , sus recursos financieros , sus *core- competences* y capacidades, sus redes de contactos son insuficientes para alcanzar sus objetivos, pero juntos las sinergias potenciales que surgen de la cooperación son percibidas como la posibilidad de ser líderes en ventajas competitivas . Una motivación crucial para una alianza resulta entonces , ganar los recursos y capacidades necesarios para responder a un desafío externo o a una oportunidad de alguna especie que se presente.¹⁰

9 Porter, M.E. and Fuller, M.B. (1986). Competition in Global Industries. (H. B. Press, Ed.) Harvard Business School Press .

10 Child, Faulkner and Tallman, op. cit.,p.5.

1.2.3.2. Aprendizaje.

La mirada de Powell (1996) respecto de los motivos para la formación de alianzas estratégicas parte de un punto de vista diferente. Desde su perspectiva la motivación basada en los recursos no representa los motivos para firmas y académicos que funcionan en redes científicas vinculadas fundamentalmente a la investigación para la industria biotecnológica. " La creación de conocimiento ocurre en el contexto de una comunidad fluida y evolutiva .La organización formal canónica con sus rigideces burocráticas es un pobre vehículo para el aprendizaje. Las fuentes del conocimiento no residen exclusivamente en el interior de las empresas en cambio es usual encontrarlas en los intersticios entre las compañías , universidades , laboratorios de investigación , proveedores y consumidores.

Powel sugiere en su investigación que la innovación se encuentra generalmente en redes de conocimiento más que en firmas individuales. Sugiere que la intensidad de R&D en ese tipo de empresas está positivamente correlacionada con la cantidad de alianzas que puede demostrar.¹¹

El aprendizaje es una de las tres motivaciones básicas descritas por Kogut .Si una empresa no puede desarrollar los conocimientos críticos internamente o comprarlos en el mercado puede o bien adquirir una firma que los tiene o se puede aliar a ella. Las adquisiciones presentan varias dificultades, desde costos excesivos hasta la adquisición de activos no deseados . Las alianzas pueden permitir a las empresas acceder a conocimientos con un menor nivel de compromisos, costos y menores inversiones.

1.2.3.3. Limitar el riesgo.

Repartir el riesgos financieros entre los socios es frecuentemente citado como uno de los motivos fundamentales para la formación de alianzas ¹²⁻¹³ Esta opción es utilizada por empresas con recursos financieros moderados que mediante una alianza logran repartir riesgos para juntos poder enfrentar una oportunidad o plantear un estrategia defensiva. Se observa este tipo de alianzas entre empresas medianas para compartir costos de R&D o entre corporaciones y instituciones académicas. Stata (1989) menciona a este tipo de alianza como una poderosa fuente para la innovación industrial . Es un área donde los países occidentales tienen que intentar alcanzar a Japón y otros países orientales donde la colaboración está mas arraigada en la cultura.

11 Powell, Kogut, Smith Doerr. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. Administrative Science Quarterly .

12 Porter and Fuller ,op. cit,p.11.

13 Mariti P., Smiley R.H. (1983). Co-operative Agreements and the Organization of Industry. Journal of Industrial Economics .

1.2.3.4. Velocidad de llegada al mercado.

En el mundo económico de 1990 ser un *first mover* representa ventajas predominantes y la formación de alianzas es muchas veces la manera más eficiente de obtener ventajas y la oportunidad para empresas que tienen los productos de poder llegar con velocidad a nuevos mercados mediante alianzas que tengan la capacidad de distribuirlos en ese mercado. Aunque esa empresa contara con los recursos económicos para desarrollarse en ese mercado en forma independiente es probable que no lograra hacerlo en los tiempos que los mercados imponen .

Las alianzas estratégicas son la manera más veloz de conseguir presencia en nuevos mercados y hacer uso de oportunidades si cada uno de los socios tiene importantes recursos y competencias pero que cada uno por sí solo no pueden explotar por no poder generar en forma independiente suficiente masa crítica. El desarrollo interno puede tomar más tiempo y una adquisición tiene la desventaja de un posible efecto desmotivador de la relación con la empresa subsidiaria además de requerir mayores niveles de inversión- Ocho de diez casos analizados por Faulkner (1995) sostenían que la velocidad de llegada al mercado era un factor motivador para la formación de alianzas .

1.2.3.5. Minimizar los costos.

La cuestión de la eficiencia de costos de la adopción de una alianza como opción para conseguir objetivo es una factor a considerar por la organización al momento de decidir la mejor alternativa estratégica. El criterio de la eficiencia que establece la teoría de costos de transacción sostiene que una compañía realizará una alianza en vez de adoptar otra opción estratégica solo si los costos de transacción involucrados en la misma son menores a aquellos de la otra opción.

Antes de adoptar este tipo de punto de vista para el análisis debe notarse que este análisis ignora una serie de factores que pueden tener un grados de influencia crítica para los tomadores de decisión. Como remarca Ring y Van de Ven (1994) , el análisis de costos de transacción trabaja con costos y por lo tanto eficiencia pero no permite que la imparcialidad, entendida como una negociación abierta y justa, tome parte del proceso de decisión.

La teoría de costos de transacción también omite el valor de la confianza al establecer alianzas . La alianza puede plantearse para minimizar costos pero si entre los socios no hay confianza lo más probable es que fracase. La confianza es un factor complejo de analizar ya que personas que pueden en su vida personal tener un comportamiento

confiable pueden fallar cuando se trata de su rol en la empresa si la cultura del empleador enfatiza la astucia y el regateo como valores corporativos.¹⁴

Finalmente la teoría de costos de transacción no toma una adecuada valuación de los riesgos propios de adoptar diferentes estructuras de gobierno ¹⁵⁻¹⁶ sostener una actividad internamente implica *caeteris paribus* un riesgo menor que cualquier otro método, dado que de esta manera se obtiene el mayor grado de control sobre los empleados y los equipos internos tienen la experiencia del trabajo en conjunto. Las alianzas tienen en general un nivel de riesgo alto. Requieren menores niveles de inversión que las adquisiciones o los desarrollos propios pero se realizan luego de arduas negociaciones e involucran el hecho de que personas de diferentes organizaciones logren trabajar en conjunto. Las adquisiciones son las que representan en general el mayor nivel de riesgo

1.3. La selección del socio

La selección del socio es un aspecto fundamental en la creación de la alianza. La evaluación de que socio y que forma de cooperación serán las que entregarán a la alianza los mejores resultados son aspectos centrales de fase de formación de la misma. La mayoría de las compañías están capacitadas para analizar a sus socios respecto de sus recursos y capacidades y de determinar las sinergias que surgen de ellas. Pocas sin embargo dedican suficiente atención a la compatibilidad cultural entre los socios siendo este un aspecto crucial de las alianzas. El aspecto cultural de las alianzas es moderado mediante la confianza que logran establecer las personas que la lideran y está íntimamente ligado al aspecto cultural.

1.3.1. Criterios de selección

Porter y Fuller (1986) identifican seis criterios según los cuales se debe evaluar si el socio seleccionado es el apropiado.

1. *Posesión por parte del socio de los recursos necesarios para proveer una ventaja competitiva.* El socio debe tener la escala, tecnología, acceso al mercado, o alguna otra contribución que ninguno posee en forma independiente.

14 Ring, P.S and Van de Ven, A.H. (1994). Developmental Processes of corporative Interorganizational Relationships. Academy of Management Review .

15 Faulkner, op. cit., p.10

16 Bowman, C. (1994). The Essence of Competitive Strategy. London: Prentice-Hall.

2. *La necesidad de una contribución complementaria y balanceada.* Es necesario que los socios se complementen en sus aportes pero también que sean de tamaños o fuerzas similares para que sea una sociedad de iguales y no esté dominada por uno de los socios.
3. *Una visión compartida de la estrategia internacional.*
4. *Debe existir un riesgo bajo de que el socio se convierta en competidor.* Muchas veces este criterio es ignorado ya que muchas alianzas se celebran entre competidores . Esto es muy común en la industria automotriz. Aquí se plantea el dilema entre cooperar o competir que puede dilucidarse en la teoría del juego .
5. *El socio provee de un valor preventivo contra los competidores.* La formación de la alianza disminuye los riesgos frente a estrategias de nuestros competidores.
6. *La compatibilidad entre los socios es alta.* Este criterio reduce las posibilidades de conflictos culturales entre los socios

Es importante que los socios además de complementarse se necesiten. Si este no es el caso el que necesite menos del otro puede explotarlo en detrimento de la alianza. Si la necesidad está volcada hacia una de las partes es mejor establecer una alianza unilateral donde el dinero sea el que complete la transacción en vez de la cooperación.

Kanter (1994) a la vez que aprueba el tema de la complementación entre socios mantiene una visión diferente respecto del proceso de selección de un socio. Al igual que muchos antes que ella relaciona este proceso al ritual de la conquista que se realiza entre las personas o organizaciones involucradas. Sostiene que este proceso está más influenciado por razones emocionales que por el análisis frío . Según esta visión son tres los factores que influyen la formación de la alianza¹⁷

1. **Análisis personal :** Es importante que los socios se conozcan y consigan valorar las capacidades del otro.
2. **Química:** es importante que los ejecutivos de las dos compañías en los distintos niveles jerárquicos se lleven bien. Muchas veces los acuerdos de cooperación se realizan porque ejecutivos de alto rango mantienen una buena relación que desemboca en un acuerdo.
3. **Compatibilidad:** El proceso durante las compañías o los socios se cortejan es el momento donde pueden testear sus culturas, sus filosofías y sus maneras de hacer negocios. Es vital que estas características sean compatibles para poder avanzar en la relación.

17 Kanter, R. (1994). When Giants Learn to Dance. Harvard Business Review .

1.3.2. El ajuste de los socios.

Hay dos temas básicos que deben ser analizados en el proceso de selección del socio:

- a) el ajuste estratégico y
- b) el ajuste cultural.

Como se ilustra en la figura 1. la alianza óptima se encuentra en el cuadro 2. En contraste los socios en el cuadro 4 tienen posibilidades muy bajas de éxito. No poseen ventajas competitivas en el mercado en que operan y sus culturas no son compatibles y por lo tanto se generan conflictos en la relación. En el cuadro 3 los socios se llevan bien pero no tienen ventajas competitivas y esto limita sus posibilidades de éxito. Los socios en el cuadro 1 poseen ventajas competitivas y deben trabajar para mejorar la compatibilidad cultural para reducir conflictos potenciales.

Ajuste estratégico	Alto	Cuadro 1 Muchos comienzan aquí	Cuadro 2 Óptimo
	Bajo	Cuadro 4 No tiene sentido	Cuadro 3 No hay ventaja competitiva
		Bajo	Alto
		Ajuste cultural	

Figura 1. Matriz de ajuste cultural y estratégico .

Fuente : Child , Faulkner y Tallman, Cooperative Strategy, p.102

1.3.2.1. El ajuste Estratégico

El aspecto fundamental al analizar el ajuste estratégico de las empresas es corroborar que uniendo las cadenas de valor de ambas empresas pueden conseguirse ventajas competitivas sostenibles para los socios. Si la ventaja competitiva de la nueva cadena presenta dificultades, difícilmente la alianza sea exitosa sin importar la forma que esta pueda tomar o su naturaleza. Los dos aspectos de las cadenas de valor de las empresas

individuales que deben poder comprobarse son , compatibilidad de sus recursos y sinergias potenciales.¹⁷ Las dos son necesarias para obtener el éxito pero tener una es insuficiente. Por ejemplo si un proveedor tiene los productos y el otro socio tiene la distribución pero si estas fuerzas no cuentan con la sinergia suficiente para ser mejores que la competencia entonces no pueden esperar ser exitosos.

Además de la complementación los socios deben ser capaces de proveer las deficiencias que el otro posea tanto en recursos como en capacidades y cualquier otro aspecto que la alianza requiera.

Otro aspecto a tener en cuenta es que para conseguir que la alianza sea durable en el tiempo las empresas deben poder equilibrar sus fuerzas aunque sean de distinta naturaleza , si esto no sucede la alianza tenderá a desequilibrarse y puede tornarse en una relación unilateral.

1.3.2.2.El ajuste Cultural

No es necesariamente importante que las culturas de los socios sean similares ,si así lo fueran serían pocas las alianzas que se realizarían dado que la similitud cultural entre compañías es extremadamente rara especialmente entre compañías de diferentes nacionalidades . Dado que el aprendizaje entre las organizaciones es una de las claves de las alianzas si las compañías son muy similares habría poco intercambio de conocimientos y por lo tanto el flujo de conocimientos resultaría escaso. Sin embargo tener una actitud abierta a la comprensión de las diferencias culturales y el deseo de comprometerse en la resolución de los conflictos que pueden aparecer por las diferencias culturales puede resultar vital para el rendimiento de la alianza . La confianza en sus distintos niveles juega aquí nuevamente un factor muy importante generando el contexto necesario para la apertura de las partes al diálogo abierto y la resolución de los conflictos que sin duda aparecerán tratándose de culturas diversas que deben lograr el necesario ajuste.

La red cultural como la describen Johnson y Scholes (2003) (Figura 2) es una representación de los supuestos que se dan por sentados , o el paradigma, de una organización y de las manifestaciones en la conducta de la cultura de la organización. El paradigma se define luego de analizar las diversas manifestaciones de la cultura de la organización como son sus historias, sus símbolos, sus rituales y rutinas, controles , la estructura de la organización y cómo se ejerce el poder.¹⁸

El mapa detallado que ofrece la red cultural es una rica fuente de información sobre la cultura de una organización . Si se la prepara para cada uno de los socios de una

¹⁷ Porter and Fuller ,op. cit,p.11.

¹⁸ Johnson, Scholes and Whittington,op.cit.,p7.

alianza puede revelar las posibles fuentes de conflicto cultural que pueden aparecer si estas no se adaptan.



Figura 2. La red cultural.

Fuente: Johnson , Scholes y Whittington. La Elección Estratégica, p.203

1.4. Tipos de alianzas

Hay diversos tipos de alianzas estratégicas . Algunas pueden ser relaciones formalizadas entre organizaciones , en el otro extremo puede haber acuerdos flexibles de cooperación sin participación en la propiedad.

Además del grado de propiedad hay patrones para su formación ligados a las motivaciones internas de las empresas que las llevan a realizar alianzas estratégicas .

Podemos entonces establecer que los tipos de alianzas estratégicas se clasifican en base dos criterios básicos:

- Por el grado de propiedad que se genera entre los involucrados y por el hecho de llevar implícita la creación de una empresa o no.

- Por los patrones que siguen en relación a sus funciones básicas y motivaciones.

1.4.1. Tipos de alianza por grado de propiedad

Por su grado de propiedad podemos clasificar a las alianzas como:

1) De propiedad:

- a. **Joint Ventures:** son acuerdos por los cuales las empresas siguen siendo independientes pero crean una nueva asociación que pertenece a las dos matrices
- b. **Consortios:** pueden implicar a dos o más organizaciones en un *Joint venture* y normalmente se forman para un proyecto o negocio en particular

2) Contractuales

- a. **Licencias :** Se concede el derecho a fabricar un producto patentado a cambio de una comisión o una suma fija.
- b. **Franquicias :** El franquiciado realiza determinadas actividades como producción , distribución o ventas mientras el franquiciador es responsable de la marca, del marketing y probablemente de la formación.
- c. **Subcontratación:** La empresa decide subcontratar determinados servicios o partes de un proceso.

3) Flexibles

- a. **Redes :** Son acuerdos en que dos o más organizaciones colaboran juntas con relaciones formales que permiten ventajas mutuas.
- b. **Alianzas Oportunistas :** se realizan en torno a un determinado negocio o proyecto

1.4.2. Tipos de alianza según sus funciones y motivaciones.

Esta clasificación se divide en tres tipos: alianzas de *marketing* , de producto y de investigación y desarrollo.

Alianzas de marketing.

Este tipo de alianzas utiliza el sistema de distribución de una compañía para incrementar las ventas de un socio que provee un producto o servicio, pero carece de

un mecanismo de distribución efectivo y una buena fuerza de ventas. Su propósito estratégico básico es incrementar las ventas sin tener que hacer nuevas inversiones o incrementos substanciales en costos directos. Una función de compra-venta internacional clásica se puede manejar como una alianza estratégica, al ingresar a nuevos mercados la alianza logrará la lealtad de la clientela como una protección contra posibles incursiones de la competencia. Aproximadamente la tercera parte de las alianzas distintas a franquicias se orientan hacia la mercadotecnia.

Ejemplo: Una empresa trata de ingresar al mercado de otro país a través de una cadena de venta minorista.

Alianzas sobre productos

Pueden ser de 2 tipos: Enlaza a compradores con sus proveedores, o bien son asociaciones de manufactura conjunta.

Cuando enlaza a compradores con sus proveedores, es para obtener entregas oportunas, mejorar calidad y reducir costos. Los gerentes de adquisición de materiales han descubierto que pueden aumentar la calidad, reducir el desperdicio y costos de un 5% hasta un 10% al celebrar contratos de largo plazo con sus proveedores.

En las asociaciones de manufactura conjunta, por razón de costos de escala, tiene sentido económico construir una planta con gran capacidad, donde no será posible que la demanda de una sola compañía pueda absorber la capacidad productiva total.

Ejemplos: Un negocio pequeño inventó y patentó un nuevo proceso químico de purificación pero requirió una planta química costosa y un consumidor de grandes volúmenes, un *joint venture* con un productor químico importante satisfizo ambos requerimientos.

Dos competidores que padecen de una competencia de precios por parte de empresas extranjeras, unen sus instalaciones de producción en un *joint venture*, eliminan costos indirectos y aprovechan al personal que cada uno tiene en investigación y desarrollo para mejorar la tecnología de producción y reducir costos.

Alianzas para investigación y desarrollo

Son las relacionadas con desarrollo tecnológico o con el *know how* que se proporciona como algo valioso a la alianza.

El desarrollo y aplicación de tecnología nueva tiene riesgos y es costosa. Cuando se requiere para el desarrollo de productos u otras tecnologías, las cuales necesitan de un capital mayor al que una empresa dispone son muy convenientes los *joint ventures* y las sociedades con aportaciones de capital.

Ejemplos: Una pequeña empresa dedicada a la electrónica que cuenta con un nuevo

aparato de control censor para la industria de servicios públicos formó un joint venture con una compañía fabricante de instrumentos que paga por investigación y desarrollo a cambio de los derechos de manufactura y un convenio de participación en las utilidades. · Tres empresas de computadoras se unen para investigar una nueva tecnología de tarjetas de silicón, cada una realiza aportaciones de igual monto al proceso de investigación, proporciona recursos humanos y financieros, participando cada una en partes iguales en la información resultante. A ninguno de los participantes se les prohíbe que siga realizando su investigación individual, ni competir con los demás al utilizar futuras aplicaciones.

Una alianza de tecnología-*marketing* constituye una muy buena opción para una compañía pequeña de tecnología ingrese al mercado, de hecho las empresas pequeñas pueden desarrollar tecnologías a menor costo que las grandes, aunque también se debe considerar que los montos para iniciar la producción y sacar el nuevo producto al mercado podrán superar los costos de desarrollo de tecnología.

Se utilizan para reducir el riesgo de desarrollar una nueva tecnología y aplicarla al desarrollo de productos o de procesos. Es una alianza conjunta de investigación, que en ocasiones incluye una universidad, los resultados de la investigación se comunican entre los socios.¹⁹

1.5. Ingredientes para el éxito de una alianza

Aunque existen muchas ventajas para construir alianzas no resulta necesariamente fácil que funcionen . El éxito de las alianzas depende de cómo se gestionen y de cómo interactúen los socios para favorecer su evolución.

Podemos enumerar los siguientes factores como los de mayor relevancia:

- **Un claro propósito estratégico**, junto con el respaldo de la alta dirección puesto que las alianzas exigen una amplia gama de relaciones que hay que construir y mantener . Esto puede crear obstáculos que los altos directivos deben ayudar a superar y sostener.
- **La compatibilidad** en el ámbito operativo exige esfuerzos en los niveles más bajos y no solo a nivel de la alta dirección. Deben superarse barreras culturales cuando se realizan alianzas entre empresas de diferentes países.
- **La definición y el cumplimiento de las expectativas sobre el rendimiento** . Esto exige que se esté dispuesto a intercambiar información sobre el rendimiento . Debe incluir claridad sobre las metas, acuerdos organizativos y de gobierno, sobre las actividades que se producen entre los socios o que los unen. Sin embargo puede también ser importante que la alianza evolucione y cambie y

19 De la Luz Nuñez Román, M. (2003). Lider Empresarial. From <http://www.liderempresarial.com/num103/7.php>

para que esto suceda hay que mantenerla simple y flexible en vez de definirla de forma rígida desde el principio.

- Probablemente el ingrediente más importante para el éxito de una alianza estratégica y la mayor causa de su fracaso sea **la confianza**.²⁰

1.6. La confianza y las alianzas estratégicas

La confianza es un componente esencial en la cooperación y su valor es ampliamente apreciado para los gerentes de alianzas estratégicas. Sin embargo sigue siendo un tema complejo, escurridizo.

Examinamos en este sub-capítulo las bases de la confianza que pueden establecerse mediante el cálculo de costos y beneficios, el desarrollo del entendimiento mutuo y evolucionar en lazos de confianza y de amistad entre las personas. Este enfoque que muestra a la confianza como un proceso que se desarrolla en múltiples niveles y que requiere para su desarrollo el cumplimiento de etapas nos ayudará a comprender su naturaleza.

1.6.1. Significado de la confianza.

Las definiciones de confianza son muchas tienden a coincidir en que se trata del deseo de una parte de relacionarse con otra en la creencia de que las acciones de la otra van a resultar más beneficiosas que contraproducentes para ella aunque esto no pueda ser garantizado.²¹

Las empresas incurren en un número de riesgos al entrar en una alianza. Uno es el riesgo de que el socio actúe con oportunismo, que tome ventajas. En la formación de la alianza es difícil distinguir si el socio va a actuar en forma oportunista o no. La reputación de la empresa es por lo tanto un dato indispensable. Otro tipo de riesgo tiene que ver con la capacidad de la empresa asociada de cumplir con su parte. Muchas veces aunque exista la intencionalidad de hacerlo simplemente no cuenta con las habilidades para hacerlo. Un tercer tipo de riesgo aparece en alianzas entre empresas de países desarrollados con empresas de países en desarrollo basadas en el capital como los *Equity Joint ventures*, donde usualmente el socio del país desarrollado es el que realiza la mayor inversión y esto conlleva un riesgo muy alto.

Hay dos tipos de incertidumbre ligados a las alianzas: la incertidumbre respecto de eventos futuros y la incertidumbre respecto de la respuesta del socio ante estos eventos. Es un entorno de incertidumbre doble y allí la confianza aparece como un

²⁰ Johnson, Scholes and Whittington, op.cit., p7.

²¹ Gambetta, D. (1998). Can we trust trust? Oxford Blackwell .

aspecto central en la organización de las alianzas. La confianza reduce realidades complejas e inciertas mucho más rápidamente y de manera más económica que la predicción, la autoridad o la negociación (Powell,1990) y por lo tanto mejora el desempeño.²²

La definición de confianza sugiere que refleja que al ser un hecho que ocurre entre individuos y que puede ser vista como un evento psicológico aunque la función primaria es más sociológica que psicológica ya que los individuos involucrados tendrían la ocasión de conocerse si no existiera la relación social. Finalmente , la confianza es innecesaria sin vulnerabilidad, y es necesaria solo en situaciones donde el posible daño económico excede la ganancia esperada. En este contexto de la alianzas la confianza por lo tanto tiene importantes propiedades psicológicas, sociológicas y económicas simultáneamente .²³

Un componente híbrido de las alianzas aparece cuando combinan elementos de cooperación y competencia (industria automotriz), o cuando se intentan formular objetivos comunes sobre una base que no es del todo complementaria. La confianza entre los socios es en estos casos necesaria para sobrellevar el conflicto que tienen implícito aunque al mismo tiempo la naturaleza de la misma actúe inhibiéndola.

1.6.2. Un fenómeno con múltiples niveles.

La confianza entre socios en una alianza involucra relaciones entre organizaciones, entre grupos y entre individuos. La importancia de esta distinción puede ser valorada cuando se consideran los distintos acuerdos que pueden ayudar a generar confianza dentro de una alianza. Por ejemplo en un *Joint venture* el contrato puede establecer bases para la confianza entre las organizaciones pero ello puede no ser suficiente si los grupos y los individuos que deben trabajar juntos no desarrollan confianza entre ellos. De la misma manera el desarrollo de relaciones personales entre los gerentes de las organizaciones responsables de coordinar y monitorear la alianza pueden tener influencia directa tanto entre los grupos de trabajo como hacia la dirección de ambas empresas . Es por ello necesario que las previsiones formales como los contratos estén complementados con los esfuerzos necesarios para asegurar que las relaciones interpersonales se desarrollen en una base de confianza mutua. Esto implica cuidado en la selección de las personas que formarán parte , de darles un adecuado entrenamiento y proveerlos de la información necesaria. Esto se torna aún más crítico cuando se trata de alianzas estratégicas internacionales.²⁴

22 Powell , op.cit.,p.12

23 Parkhe, A. (1998). Understanding trust in International alliances.

24 Child, Faulkner and Tallman, op. cit.,p.5.

1.6.3. Confianza y cooperación

La confianza conlleva riesgos implícitos por definición porque sin incertidumbre respecto de los resultados de una relación o intercambio ésta no entraría en juego. La naturaleza condicional de la confianza da motivos para investigar las bases sobre las cuales esta se puede desarrollar y los fundamentos en los cuales puede sostenerse.

Hay tres maneras particularmente relevantes de comprender las relaciones de cooperación. La primera es la distinción entre cálculo, comprensión e identificación en las bases de relaciones. La segunda toma en cuenta que las relaciones pueden desarrollarse con el tiempo y que esto puede resultar en profundizar la confianza basada en la evolución de sus fundamentos. La tercera es un reconocimiento de que la confianza tiene raíces sociales y que tiende a fortalecerse con la afinidad cultural entre las personas y puede estar respaldada por normas y sanciones a nivel institucional.

1.6.3.1. Bases de la confianza

Lane (1998) identifica tres perspectivas en las bases de la confianza, que ponen el foco respectivamente en los aspectos del cálculo, la comprensión y la identificación personal. El primero es la confianza basada en el cálculo – “confiar involucra expectativas sobre el otro, basadas en cálculos que evalúan los costos y beneficios de las acciones tanto para el que deposita su confianza como para el que la toma”²⁵ Lewicki y Bunker (1996) argumentan que esta forma de confianza está basada en la garantía que otras personas harán lo que dicen porque los impedimentos para violarla son mayores que los beneficios o premios de quebrarla. Es una visión orientada en el mercado, que involucra un cálculo económico cuyo valor está determinado por los resultados que se obtienen de crear y sostener una relación relativa a los costos de mantenerla y romperla. La confianza basada en el cálculo depende claramente en la disponibilidad de información relevante y en la práctica hay límites significativos para que esto ocurra. Esta perspectiva se aplica a la fase de formación de nuevas alianzas.²⁶

La confianza basada en el cálculo está basada claramente en la información disponible y en la práctica hay límites significativos para que esto ocurra.

²⁵ Lane, C. (1998). *Trust Within and Between Organizations*. Oxford University Press.

²⁶ Lewicki, R.J. and Bunker, B.B. (1996). *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*. Thousand Oaks.

La segunda base de la confianza identificada por Lane es la de compartir conocimientos incluyendo maneras comunes de pensar entre las personas involucradas. Compartir conocimientos provee una base para entender la forma de pensar de nuestro interlocutor-socio y de predecir sus futuras acciones. Es claro que hay una dosis de conocimiento compartida en la primera fase de la relación dominada por el cálculo para poder poner en funcionamiento la relación pero el conocimiento compartido nos asegura que podemos razonablemente predecir al otro en relación a las expectativas que tenemos en común. " La confianza basada en el conocimiento está basada en poder predecir al otro, conociendo al otro lo suficientemente bien como para anticipar su comportamiento".²⁷

La tercer perspectiva que está basada en compartir valores incluyendo el concepto de obligación moral. Son aspectos vinculados a la identidad de las personas. Como apunta Lane, valores comunes y normas de compromiso pueden desarrollar en el tiempo relaciones que fueron originadas de manera incremental. Este tipo de relación de confianza encuentra un paralelo con formas más interpersonales que Lewicki y Bunker (1996) denominan confianza basada en la identificación. Esta existe porque las partes entienden y aprecian lo que el otro quiere, este entendimiento mutuo se desarrolla al punto en que uno puede actuar por el otro .

1.6.3.2. El desarrollo de relaciones basadas en la confianza

En las alianzas estratégicas la cooperación entre las partes se desarrolla con el tiempo sostenidas por su correspondiente evolución en la confianza.

Lewicki y Bunker proponen el modelo del la " evolución inteligente de la confianza", (*stagewise evolution of trust*), donde la confianza se desarrolla gradualmente a medida que las partes involucradas se trasladan de una etapa a las otra. Este modelo contribuye significativamente al análisis del proceso de formación y desarrollo de las alianzas.

²⁷ ibid Lewicki, p.24

Argumentan que la confianza está marcada por aspectos de cálculo en una primera etapa. Es la etapa donde las personas están preparadas a tomar algún riesgo al entrar en la asociación y depender de la otra parte porque están conscientes de que existen algunos resguardos institucionales o aspectos disuasivos al incumplimiento para ambos. Muchas relaciones no la superan, empiezan y terminan en relaciones basadas en el cálculo. Si en esta etapa el *feedback* entre las partes es negativo y la confianza de quiebra es muy probable que se termine la relación.

Si las actividades que transcurren durante esta etapa confirman los cálculos previstos por las partes y por lo tanto se repite la interacción y las transacciones, entonces las partes empiezan a conocerse. En otras palabras el proceso de conocimiento está en marcha. Esta es la etapa donde las personas comienzan a sentirse cómodas sabiendo que él o ella probaron ser consecuentes y confiables, y que el socio comparte importantes intereses acerca de la relación. El socio está probando qué es predecible.

Una vez que la relación se ha consolidado en base al conocimiento mutuo la relación puede alcanzar un nivel donde los individuos llegan a identificarse con los objetivos e intereses de la otra parte. Este tipo de relación basada en la identificación personal no es común en el ámbito de los negocios donde las diferencias de intereses entre las partes es inherente a las relaciones.

1.6.3.3. La Constitución social de la confianza

La confianza se constituye y se fortalece con la interacción social entre los individuos y el respaldo que otorgan las instituciones en un marco de normas y sanciones. Zucker (1986) describe tres formas de generar confianza socialmente, de las cuales las dos últimas tienen su base en entidades socialmente constituidas. La primera es en la cuál la confianza se genera en base a experiencias de intercambios realizados en el pasado en las expectativas del futuro intercambio. Esta manera es consistente con el proceso de desarrollo de la confianza y la profundización de lazos basados en la misma. La segunda está basada en compartir características en común como la etnia y la cultura. La tercera es cuando mecanismos institucionales proveen códigos o garantías de que las transacciones se llevarán a cabo según lo prometido o estipulado.²⁸

²⁸ Zucker, L. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. Research in Organizational Behaviour.

Respecto de la segunda de las formas descritas por Zucker la cooperación aparece facilitada cuando las personas comparten las mismas normas culturales . Cuando esto sucede las personas se sienten proclives a desarrollar con mayor facilidad lazos de confianza ya que comparten valores, esto establece un marco cognitivo en común y promueve un sentido de identidad social que contiene una fuerte carga emocional. Diferencias entre diferentes culturas en lenguaje , simbolismo y significados puede hacer muy difícil que se pueda generar una base cognitiva desde la cuál la confianza pueda desarrollarse.

El tercer modo que identifica es importante ya que reducir los riesgos que implica el establecer una cooperación , mediante un efectivo marco legal para los contratos, supervisión de las agencias de gobierno y el desarrollo de un fuerte oprobio moral a cualquier violación del acuerdo facilitará la constitución de la alianza.

Estas dos últimas consideraciones son difíciles de solucionar en alianzas internacionales donde la cultura de las dos empresas difiere y donde el marco legal e institucional excede los límites de un país. Esto significa que el desarrollo de la confianza en este tipo de alianza va a tener un máximo grado de dependencia en el proceso y en el modo en que la confianza se genere, en la manera en que la alianza se establezca y en cómo se maneje su desarrollo.

1.6.4. Confianza y desarrollo de la alianza

El desarrollo de una alianza puede ser dividido en tres fases: formación , es la fase durante la cuál los futuros socios detectan el mutuo interés en formar la alianza , seleccionan a los futuros socios, y negocian un acuerdo o contrato . Implementación, es la fase durante la cuál la alianza se pone en marcha como una empresa productiva , se convoca gente a participar, se instalan los sistemas y comienzan las operaciones y evolución fase en la cuál la alianza se desarrolla . La confianza puede evolucionar acompañando este proceso siguiendo los pasos anteriormente descritos del cálculo , la comprensión y la creación de lazos afectivo. Ver figura N°3.

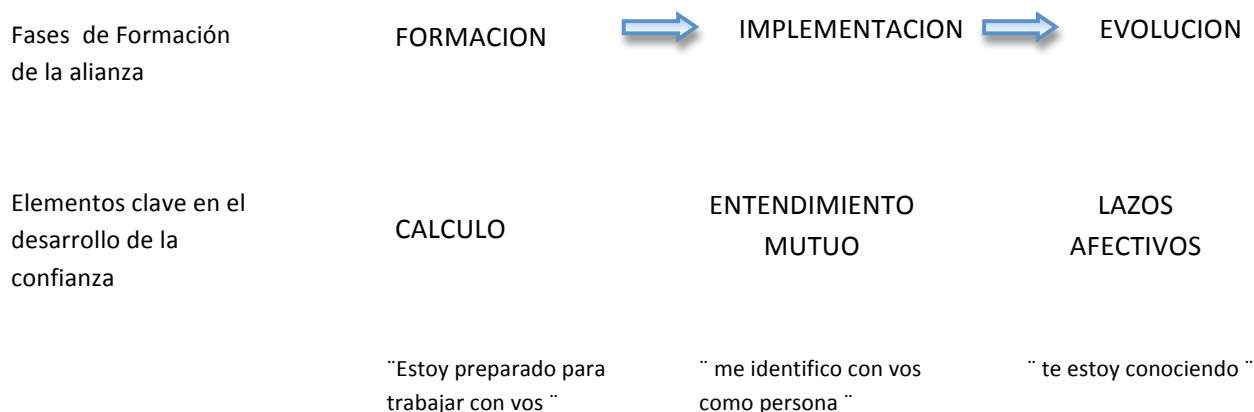


Figura 3. Fases del desarrollo en las alianzas y la evolución de la confianza .

Fuente : Child , Faulkner y Tallman, *Coopetative Strategy*, p.102

1.6.4.1. Etapa de formación y cálculo

En la etapa de formación predominan aspectos que tiene que ver con el cálculo , la evaluación respecto de si los socios tienen las capacidades, competencias y motivaciones necesarias para cumplir con su parte del compromiso y si hay suficientes factores basados tanto en los aspectos legales como en los ligados a los de reputación como para disuadirlos en no incumplir los acuerdos. Estos aspectos son una condición vital para cooperar con extraños.

Al inicio del proceso de formación es el momento donde las empresas deciden si una alianza es la mejor opción de las alternativas posibles. Si el propósito de un socio es entrar en un nuevo mercado tiene un rango de posibilidades para hacerlo , estas incluyen: exportar a ese mercado utilizando agentes locales , formar una alianza con una empresa local (colaboración, *Joint venture*) o armar una subsidiaria propia. La decisión para elegir la mejor alternativa estratégica estará basada en la experiencia previa y teniendo en cuenta los costos y beneficios que surjan de ellas. En esta etapa el cálculo está basado primordialmente en *Business intelligence*.

La selección del socio también está basada en el cálculo . Se detectan los socios potenciales y comienza el intercambio de información directa entre ellos que cada uno cruza con otras fuentes para poder evaluar el ajuste estratégico que poseen. Esta etapa de información durante la cuál los potenciales socios intentan averiguar todo lo que pueden del otro normalmente precede la etapa de negociación de un contrato. En esta etapa al aprender del otro los socios se embarcan al mismo tiempo en la etapa de conocerse el uno al otro. Cabe remarcar que la información que se puede obtener del

otro es limitada especialmente en lo referido a las culturas internas , competencias y valores, esto significa que las conclusiones deberán ser tomadas basadas en sus reputaciones.²⁹

2.6.4.2. Etapa de implementación y entendimiento mutuo

En esta etapa si bien los aspectos de cálculo siguen presentes las personas involucradas tienen la posibilidad de comenzar a conocerse con mayor profundidad. La capacidad de las personas y equipos de cada socio para comenzar a predecir las acciones del otro otorgan las bases para confiar. Los sistemas que fueron instalados en la fase de implementación particularmente los destinados al control y al reporte de información son por esta misma razón muy importantes. Otorgan bases sólidas para que los unos puedan confiar en los otros. El otro aspecto importante es la sensibilidad o el respeto que exista en los equipos respecto de las distintas culturas. Si no se da este marco de integración entre culturas difícilmente se logre el suceso de la alianza o habrá que conformarse con resultados que no serán los óptimos. Para conseguir el entendimiento mutuo hay que tener resuelta las formas de resolución de conflicto que potencialmente aparecerán en el trabajo en conjunto.

2.6.4.3. Etapa de evolución y creación de lazos afectivos

Si las dificultades anteriormente descritas pueden evitarse o solucionarse y si la alianza prueba ser un suceso económico lo más probable es que madure en una organización con un creciente sentido de identidad y cultura. Salvo en los casos en que se establece una cooperación para el desarrollo conjunto de un proyecto los socios pueden no establecer límites a la vida de la alianza . El suceso de una alianza va a tender a que las empresas que la constituyeron inicialmente se vean impulsadas a otorgarle autonomía y poder de decisión al *management* .³⁰

El proceso de evolución permite desarrollar relaciones estables tanto entre las personas que trabajan en el día a día de la alianza como entre las organizaciones que las conforman. Están en un proceso donde el conocimiento mutuo es acumulativo y esto refuerza los lazos de la relación. El cumplimiento por parte de la alianza de los objetivos de los socios en el tiempo hace que los factores de cálculo dejen de amenazar la relación. En esta etapa los socios se identifican con los intereses del otro y esto genera el crecimiento de los lazos emocionales y afectivos, este lazo entre los

29 Child, Faulkner and Tallman, op. cit.,p.5.

30 Lyles, M. a. (1993). Managing for Autonomy in Joint ventures:A longitudinal Study of Upward influence. Journal of Management Studies .

socios a sido identificado por Faulkner (1995) fundamental para el éxito de una alianza.³¹

Cabe remarcar dos observaciones en línea con este análisis. El primero tiene que ver con el hecho de que las alianzas se estructuran en distintos niveles de confianza. Esto implica que habrá en las organizaciones solamente ciertos individuos que se moverán a través de los límites de las organizaciones que se involucran en la cooperación. El rol de los individuos promoviendo confianza entre las dos organizaciones es crucial y la confianza que puede generarse entre las organizaciones va a depender en gran medida de la calidad de la confianza que exista entre estos individuos. Esto evidencia que la confianza es un fenómeno interpersonal que le da las bases sobre las que se funda la calidad de la relación entre las compañías . Estos individuos pueden denominarse " guardianes de la confianza ". La contribución que estos guardianes de la confianza pueden hacer va a depender de :

- a) La influencia interna que tengan dentro de sus propias organizaciones;
- b) El grado de confianza que ellos hayan desarrollado ;
- c) Cuantos de ellos hayan en cada organización . Como consecuencia de esto si el flujo de recambio de personal entre las organizaciones es frecuente las oportunidades de generar lazos de confianza va a disminuir. Este punto es particularmente importante cuando las alianzas son de empresas de distintos países o regiones.

El segundo punto a remarcar es la vulnerabilidad que tienen las alianzas respecto de los lazos de confianza . Muchas veces se realizan alianzas entre empresas que son además competidores , o cuyos intereses no coinciden plenamente. El modelo en etapas de la evolución de la confianza ofrece el riesgo de que la relación colapse en cualquier etapa de su desarrollo³².

31 Faulkner, op. cit., p.10

32 Child, Faulkner and Tallman, op. cit., p.5.

Parte II- Alianzas en mercados emergentes, el caso Tarkett.

Utilizamos el caso de la empresa Tarkett para analizar un caso real de alianzas estratégicas por parte de una empresa líder europea con empresas en los mercados sudamericanos . Describimos a la organización su cultura y factores claves de éxito para poder analizar cómo juegan estos aspectos en la alianza con empresas sudamericanas . Como ya analizamos en el capítulo 2.3. la cultura y el intercambio de conocimientos son vitales para que las alianzas sean sustentables. Las formas de materializar la confianza son sutiles y el caso real nos permite desarrollar este tema que desde el basamento teórico tiene sus límites al ser abordada.

2.1.Descripción de la organización

Tarkett es una empresa Europea dedicada a la manufactura de pisos. Fabrica pisos vinílicos comerciales y residenciales, linóleoum , madera y laminados. Estos materiales representan aproximadamente un 25% del total de los pisos que se consumen anualmente .El 50% de los pisos que se consumen son pisos cerámicos, otro 25% se consumen de alfombras y el resto de los pisos que es el mercado referente de Tarkett representa el otro 25%. El total del mercado de pisos mundial se calcula hoy en 12 billones de m².

Tarkett es hoy es el resultado de fusiones y adquisiciones durante los últimos 100 años de diversos productores europeos para convertirse en la empresa líder de Europa y ser hoy líder mundial (ver cuadro Nº 1) . Nace en Suecia en el año 1875 con la fabricación de pisos de madera. Desarrollan en el año 1938 los pisos de ingeniería de madera con un nuevo concepto para la industria. Compra y absorbe a la empresa Pegulan de Alemania en 1987, el *management* de la empresa pasa a ser sueco- alemán. En el año 1997 Tarkett es adquirida por la empresa líder francesa del sector Sommer, propiedad de una familia Belga de nombre Deconinck y forman Tarkett Sommer. El *management* pasa a manos de los franceses. En el año 2003 se decide que la empresa se llame Tarkett para reforzar la marca. Hace dos años en el 2005 los herederos de Deconinck venden a KKR un fondo de inversiones norteamericano el 50% del *equity* de la compañía. En el año 2005 en un *joint venture* con Fiel turf, una empresa canadiense líder en la fabricación de pasto sintético, se conformó Fiel turf –Tarkett empresa líder en el mercado de pisos deportivos.

Actualmente emplea a 8600 personas y posee 28 centros de producción en Europa, Europa del este y los Estados Unidos de Norteamérica. La empresa está presente en 100 países en todo el mundo con más de 50 representaciones comerciales. Las ventas anuales alcanzaron los 2,1 billones de Euros en el 2008 con ventas por sobre los 320 millones de m2.

En enero del 2009 el CEO , declaró que la empresa veía en la crisis económica mundial una oportunidad que encontraría a Tarkett afianzada como líder mundial una vez que ésta fuera superada. En una agresiva estrategia para posicionarse en los mercados emergentes la empresa adquirió en el primer semestre del 2009 el 100% del *Joint venture* que tenía con la empresa Serbia Sintelon para la fabricación y comercialización de sus productos en los países del este y a la empresa Fadamac de Brasil . Los mercados emergentes son hoy una oportunidad que la empresa no quiere desaprovechar y le permitirán equilibrar la baja de ventas que sufre en occidente que se estiman para el presente año un 20% debajo del 2008.

2.1.1.Cultura y valores

Schein define la cultura de la organización como “ los supuestos y creencias básicos, que son compartidos por los miembros de una organización , que operan a nivel inconsciente, y definen una perspectiva de la organización sobre sí misma y de su entorno a partir de las cosas que se dan por sentadas “. ³³

Tarkett es hoy una empresa internacional, descentralizada. Pertenece a una familia francesa y su *management* es francés. El idioma en que se manejan las comunicaciones es el inglés reforzando el carácter global.

Tarkett resume su cultura de la siguiente manera :

« Nuestra cultura está basada en el respeto y entendimiento mutuo , conciencia y apertura. Está impulsada por el cliente teniendo en cuenta al mercado y la producción.»

33 Schein, E. (1997). Organization Culture and Leadership. Prentice Hall.

Los valores que se transmiten son:

- El trabajo en equipo
- Ser una empresa global
- Con un alto grado de flexibilidad
- Buscar la excelencia a través de la innovación y la alta calidad

Estos valores son los que definen el paradigma de la empresa . Son valores potentes que resultan para los socios potenciales atractivos, son valores por otra parte que la empresa logra transmitir con sus productos y con un cuidadoso marketing. Este aspecto diferencia a Tarkett de sus competidores y con ello a logrado posicionarse en el liderazgo mundial . Para el socio tomar estos valores e incorporarlos es vital para él éxito de la alianza. Para que esto ocurra Tarkett ni bien se realiza el acuerdo con el que se da por iniciada la relación invita al socio a Europa a participar de visitas a fábrica y a un centro de capacitación que la empresa posee en la ciudad de Ronneby junto a su centro de producción más importante. Los socios retornan a sus países convencidos de que se han aliado con una empresa líder .

2.1.2. Factores críticos de éxito.

Tarkett es una empresa cuya estrategia es la de crear valor. Desarrolla productos que se diferencian por su grado de evolución tecnológica permanente. Desde sus orígenes en Suecia esta característica se mantuvo en la cultura de la organización y sobrevivió a los cambios en la estructura de la empresa.

Tarkett es líder en el mercado europeo debido a la evolución tecnológica, educación mediante cursos de capacitación, un marketing orientado a resaltar las características diferenciales con la competencia, y el diseño de punta . Sabe interpretar las necesidades del mercado, está cerca del cliente y produce los materiales que las nuevas tendencias en el diseño solicitan agregando conceptos tecnológicos.

Los KSF de Tarkett son:

- Prestigio de la marca

- Presencia Internacional
- Orientación al cliente.
- Diseño
- Innovación permanente.
- Calidad de los productos.
- Productividad. Costo competitivo.

Los FCE de Tarkett son también parte de la cultura de la empresa, reflejan valores culturales y están alineados con éstos.

2.2. Tarkett y las alianzas en America del Sur

En Sudamérica Tarkett está presente desde mediados de los 80. Comienza a exportar inicialmente a Chile y a Brasil y en ambos países responsables del exportaciones contactan a agentes locales que actúan como nexo con empresas locales. En la Argentina y como resultado de la apertura económica Tarkett ingresa a mediados de los 90.

Recientemente en Enero del 2009 Tarkett adquirió a la empresa Fademac en Brasil dado que el mercado Sudamericano ya presenta niveles de consumo que justifican la producción en la región.

Son productos nuevos e innovadores que implican desarrollar los mercados .Es por ello que las empresas locales deben recibir entrenamiento , educación y marketing para poder abordar el desafío de promoverlos . El otro componente de vital importancia es la instalación, requiere capacitar personal especializado y proveer al mismo de las herramientas adecuadas. El desarrollo de estos productos en nuevos mercados requiere de tiempo y los ejecutivos a cargo de la toma de decisión lo saben.

Los potenciales socios locales son detectados en base a *Business intelligence* , registro de importaciones, actividades afines más adelante son visitados por un responsable de exportaciones y a partir de ahí las probabilidades de que se inicie una relación son altas. A la empresa local se le ofrecen productos atractivos , una marca prestigiosa, apoyo y lo más probable es que evalúen que se les ofrece una oportunidad y no quieran desaprovecharla. La tasa de aceptación de la propuesta de asociación es alta.

Luego comienza una etapa donde la empresa local debe adquirir conocimientos, estudiar el mercado referente, emplear personal , utilizar las instalaciones existentes o procurarse ampliarlas , instalar sistemas, debe poner en marcha el nuevo negocio.

Además debe comprar los productos a Tarkett , esto implica una inversión que debe estar dispuesto a realizar. Se pasa con bastante rapidez de la etapa de formación a la de desarrollo del negocio .

2.3. La confianza como un hecho tangible

Analizamos el proceso de la alianza y como hacer tangible la confianza para que la alianza se forme, crezca y evolucione. Nos proponemos mostrar las formas concretas de construir la confianza en el marco de las alianzas estratégicas. Crear confianza conlleva una dinámica particular. Primero hay que comprender los pasos que se dieron y los tiempos que tomaron en cada caso en particular, comprender esto ayuda a cementar los puntos fuertes de la relación. Segundo hay que hacerlo lentamente dado que apurarse puede resultar desestabilizador y costoso . En tercer lugar hay que enfocarse en la dirección estratégica de cada socio dado que de existir una divergencia esta puede tratarse con efectividad si existe confianza en la relación y flexibilidad en la estructura .En cuarto lugar , la percepción de asimetrías pueden erosionar la relación pero si éstas son tratadas sinceramente pueden fortalecerla. El cuarto punto es la selección del personal, hay que seleccionar las personas adecuadas, hay que ubicarlas en el lugar adecuado y hay que evitar en lo posible la rotación.

3.3.1.Etapa de Formación y Calculo.

Tarkett a través de un encargado de exportaciones realiza una investigación del mercado al que quiere ingresar. El responsable de exportaciones de Tarkett para los mercados emergentes es un ejecutivo de vasta trayectoria en la empresa . Reporta directamente a los responsables de las unidades de negocios . Tomó la responsabilidad de desarrollar los mercados Sudamericanos en 1998 y sigue hoy a cargo.

La información necesaria la consigue : a) a través de la embajada de su país en el país de destino b) registro de importaciones, c) datos provistos por otra empresa de su país u otro país occidental que ya exporta .

Realiza el contacto y visita a la empresa elegida. Este encuentro es para los empresarios locales motivo de orgullo. Son en general PYMES y sus dueños están a cargo del negocio. Recibir a un gerente de una empresa multinacional representa un motivo de orgullo, sentir que fueron elegidos por una empresa grande para ser su aliado en un país o región es apreciado como una gran oportunidad.

Se formaliza un acuerdo por el cuál Tarkett ofrece a la empresa local sus productos, apoyo en marketing , y capacitación y por la otra parte la empresa local se compromete a comercializar los productos en el mercado local. El mercado en el caso de empresas Argentinas muchas veces incluye a Uruguay . Es un acuerdo flexible, se

establecen pautas básicas y está basado básicamente en la confianza. Desde los aspectos de cálculo ninguna de las empresas tiene nada que perder , es un acuerdo que si evoluciona generará beneficios mutuos y si se interrumpe no genera pérdidas.

Al mismo tiempo el *export* manager de Tarkett se ocupa de detectar y contratar un agente local, la búsqueda nuevamente parte de la embajada, o bien de recomendaciones hechas por sus nuevos socios. El agente local como representante directo de la empresa le da respaldo al socio local cada vez que éste lo requiere. Trabaja proactivamente con él procurando nuevos negocios, capacitando al personal de ventas, supervisando la instalación, atendiendo problemas técnicos inherentes a garantís del producto y por otra parte informa a Tarkett periódicamente de los avances que se están realizando. La confianza en esta primera fase de la relación se materializa con:

1. la exclusividad del acuerdo. La multinacional se compromete a realizar el negocio y a comercializar sus productos o grupo de productos solo con ésta empresa . Con este acto las dos empresas sellan la alianza ya que correrán con la misma suerte, están en el mismo barco.
2. una línea de crédito del proveedor al socio local, este punto es valorado ya que permite en mercados emergentes al socio local manejando bien los tiempos financiar la operación con los adelantos que recibe de las ventas que realiza disminuyendo el capital de trabajo que necesita realizar.
3. el apoyo del representante se ocupa se transferir conocimientos, abrir nuevos contactos, prestigiar al socio local brindando al mismo de una mayor reputación. Acerca la cultura de la organización madre a la empresa local , este es un punto de vital importancia ya que como vimos en el cuadro 2.1 puede ayudar a mover a la alianza del cuadro1, donde existe ajuste estratégico pero el ajuste cultural es bajo al cuadro 2 otorgando a la alianza la mejor de las perspectivas de éxito.

2.3.2.Desarrollo de la alianza y conocimiento mutuo

Transcurrido el primer año de la nueva relación , el export manager realiza una nueva visita a sus socios , ya es posible evaluar para Tarkett si la elección realizada fue exitosa, si puede resultar exitosa realizando cambios , o si es necesario darla por terminada. Durante este período el agente local ya cuenta con un nivel de información mucho más ajustado, trabajaron en forma conjunta y se deben comenzar ajustar los aspectos que no estén funcionando. En esta etapa la relación debe reforzarse, las dos empresas se conocen, y se eligen . Se establecen metas a cumplir , se evalúa la participación que la alianza logró en el mercado y se deciden en conjunto las medidas necesarias para crecer. La meta es ser líderes en el segmento. Tarkett como empresa líder mundial busca el liderazgo en cada uno de los nuevos mercados a los que ingresa.

Podemos todavía establecer que existen de ambas partes aspectos de cálculo que no abandonarán a la relación nunca pero ya aparecen signos de un nuevo tipo de entendimiento. El agente local debe haber generado este flujo de confianza que resulta imprescindible para el crecimiento en forma conjunta con el encargado de parte del socio local de llevar adelante a la nueva unidad de negocios. Ellos son los encargados de las partes de velar por la relación, son los guardianes de la misma.

En esta segunda etapa la confianza se ve reforzada y los socios intercambian información regularmente. Respecto de la materialización de la misma podemos agregar a las ya analizadas en el punto anterior:

4. Se sostuvieron los acuerdos con divergencias mínimas o sin divergencias respecto de lo pactado . Este punto es fundamental ya que si un socio percibe que el otro está pensando realizar una acción que no contempla sus intereses la confianza se verá debilitada automáticamente. Esto se traduce en la realización de menores esfuerzos por hacerla crecer , por ejemplo: menores inversiones en stock, no contratar personal para reforzar la estructura, no invertir en marketing. Si por el contrario el socio local percibe que el apoyo sigue intacto esto dará la posibilidad de redoblar esfuerzos.

2.3.3.Evolución y creación de lazos

La tasa de efectividad del mecanismo detallado en éste capítulo resultó para Tarkett alta. Las empresas que fueron detectadas inicialmente lograron desarrollarse exitosamente en sus mercados de Chile, Brasil y la Argentina. En Chile y Brasil el proceso fue más lineal alianzas realizadas a mediados de los 80 siguen vigentes hoy día y estas empresas detentan el liderazgo en sus respectivos mercados. En la Argentina la crisis del 2001 generó la ruptura de la alianza que estaba en funcionamiento y hubo que generar nuevos acuerdos. A partir del 2007 se generó una alianza que está demostrando ser exitosa para los socios.(Ver Apendice N°7).

Tanto la relación con los socios locales como con los agentes son estables y duraderas, no se realizan cambios bruscos, se trabaja sobre los problemas para solucionarlos en conjunto. En este sentido podemos hablar de evolución y creación de lazos, hay de parte de los socios un proceso de identificación con los valores de la empresa madre que se pueden reconocer en todos los casos. Estos valores están ligados a la marca y al producto. Los mismos están desarrollados en el capítulo 2.1.1 y 2.1.2 .

Conclusiones

Las alianzas requieren inicialmente como estímulo para su formación un cambio en el escenario externo. Si la organización desarrolla internamente la percepción de que tiene una deficiencia en sus recursos en relación a ese cambio externo, o si prefiere desplegar el riesgo, o necesita acceder con rapidez a un nuevo mercado y cree que los costos de transacción de una alianza resultarán menores que los de desarrollarse internamente o realizar una adquisición entonces la motivación para una alianza existe. Si se puede detectar un socio con una motivación similar y complementaria luego las circunstancias para que la alianza se realicen estarán dadas. El análisis del punto de vista económico es necesario pero no suficiente en última instancia ni los costos de transacción, el nivel riesgo o los beneficios económicos futuros pueden conocerse al momento de la toma de decisión de formar la alianza. Por este motivo es necesario contar con un motivo político para la alianza percibido por los tomadores de decisión en la alta dirección de las empresas.

Es la confianza en las distintas etapas del crecimiento de la alianza la que permite que ésta se concrete, crezca y evolucione. Los valores estratégicos no son raros de encontrar en socios potenciales, las barreras culturales se pueden superar y trabajar en conjunto pero es la confianza la que deberá estar siempre presente para que todo ocurra. Si la confianza se fisura es difícilmente reparable, lleva mucho tiempo y esfuerzo construirla y con muy poco se la puede dañar o destruir.

Ponemos énfasis en esta tesis en el aspecto humano de las alianzas estratégicas, si bien las organizaciones y sus altos ejecutivos pueden liderar las estrategias a nivel de la organización luego las personas que siguen en la cadena de mando son las responsables de que éstas se materialicen en hechos concretos. Es en este punto donde la construcción de confianza entra a jugar su rol determinante que será luego reforzada o no como anteriormente pudimos analizar. El cuidado en la selección de los responsables para la formación e implementación de las alianzas se transforma en un hecho de fundamental importancia entonces para el éxito de este tipo de estrategia y debe ser tenido en cuenta por la alta dirección de las empresas desde el comienzo ya que realizar cambios en estas personas clave podría más adelante debilitar las relaciones y por lo tanto la alianza misma.

Por último cabe remarcar que en el mundo de hoy con la dinámica de que cobró la actividad empresaria es cada vez más difícil sostener relaciones duraderas. Si el socio local por algún motivo no cumplió las metas de ventas previstas las exigencias internas de la multinacional pueden empujar al responsable de exportaciones y al agente local a realizar cambios antes de tiempo. Las alianzas requieren de tiempo y el tiempo es hoy un bien cada vez más escaso.

Bibliografía

- Bowman, C. (1994). *The Essence of Competitive Strategy*. London: Prentice-Hall.
- Contractor, F. a. (1988). Why Should Firms Cooperate?:The Startegy and Economic basis for Cooperative Ventures. In F. a. Contractor, *Cooperative Staregies in International Business*. New York: Lexington Books.
- De la Luz Nuñez Román, M. (2003). *Lider Empresarial*. From <http://www.liderempresarial.com/num103/7.php>
- Faulkner, D. (1995). *International Strategic Alliances:Co-operating to Compete*. Mc Graw Hill.
- Faulkner1995, & 1995, N.
- Gambetta, D. (1998). Can we trust trust? *Oxford Blackwell* .
- Gerry Johnson, Kevin Scholes,Richard Whittington. (2006). *Dirección Estratégica*. United Kingdom: Pearson Prentice Hall.
- Hennart 1988, G. y.
- John Child, David Faulkner,Stephen Tallman. (2005). *Cooperative Strategy,Managing Alliances,Networks and Joint Ventures*. Oxford University Press.
- Kanter, R. (1994). When Giants Learn to Dance. *Harvard Business Review* .
- Kogut, B. (1988). Joint Ventures:Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal* .
- Lane, C. (1998). *Trust Within and Between Organitations*. Oxford Univrsity Press.
- Levitt 1960, O. 1.
- Lewicki, R.J. and Bunker,B.B. (1996). *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*. Thousand Oaks.
- Lyles, M. a. (1993). Managng for Autonomy in Joint ventures:A longitudinal Study of Upward influence. *Journal of Management Studies* .
- Mariti P., Smiley R.H. (1983). Co-operative Agreements and the Organization of Industry. *Journal of Industrial Economics* .
- Parkhe, A. (1998). Understanding trust in International alliances.
- Porter, M.E. and Fuller,M.B. (1986). Competition in Global Industries. (H. B. Press, Ed.) *Harvard Business School Press* .
- Powell, Koput,Smith Doerr. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of innovation:Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly* .

Ring, P. a. (1994). Developmental Processes of corporative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review* .

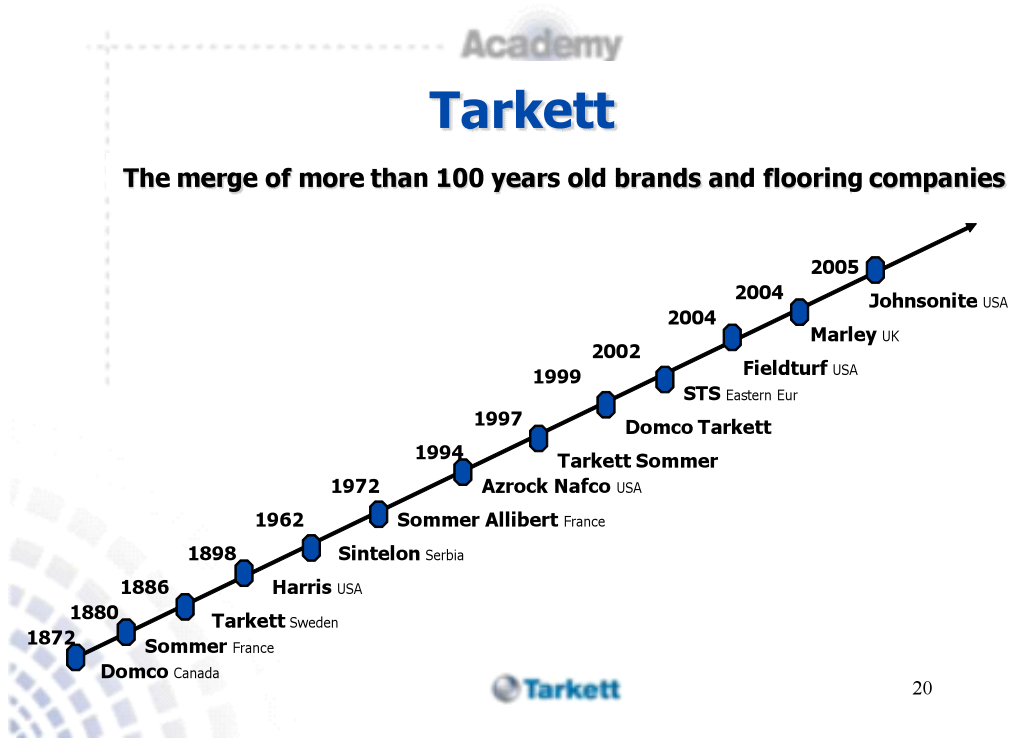
Schein, E. (1997). *Organization Culture and Leadership*. Prentice Hall.

Tallman, S.B. and Shenkar, O. (1994). A Managerial Decition Model of International Cooperative Venture Formation. *Journal for International Business Studies* .

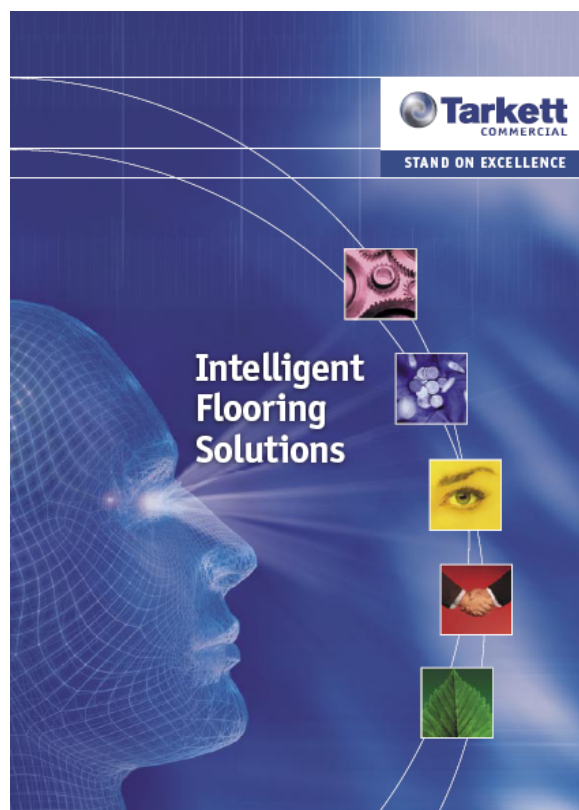
Zucker, L. (1986). Production of Trust:Institutional Sources of Economic Structure,1840-1920. *Research in Organizational Behaviour* .

Anexos

Anexo N°1- Tarkett como resultado de mas de 100 años de fusiones y *adquisiciones*
 .Fuente:Tarkett Academy



Anexo N°2 - Diferenciación e innovación-IFS.Intelligent Flooring Solutions.



Anexo N º 3 - Tarkett y la adquisición de Marley.





Tarkett have purchased the UK based, Marley Floors Ltd. The move will provide Tarkett with a much needed UK sales and distribution base and provide a platform for its future growth strategy.

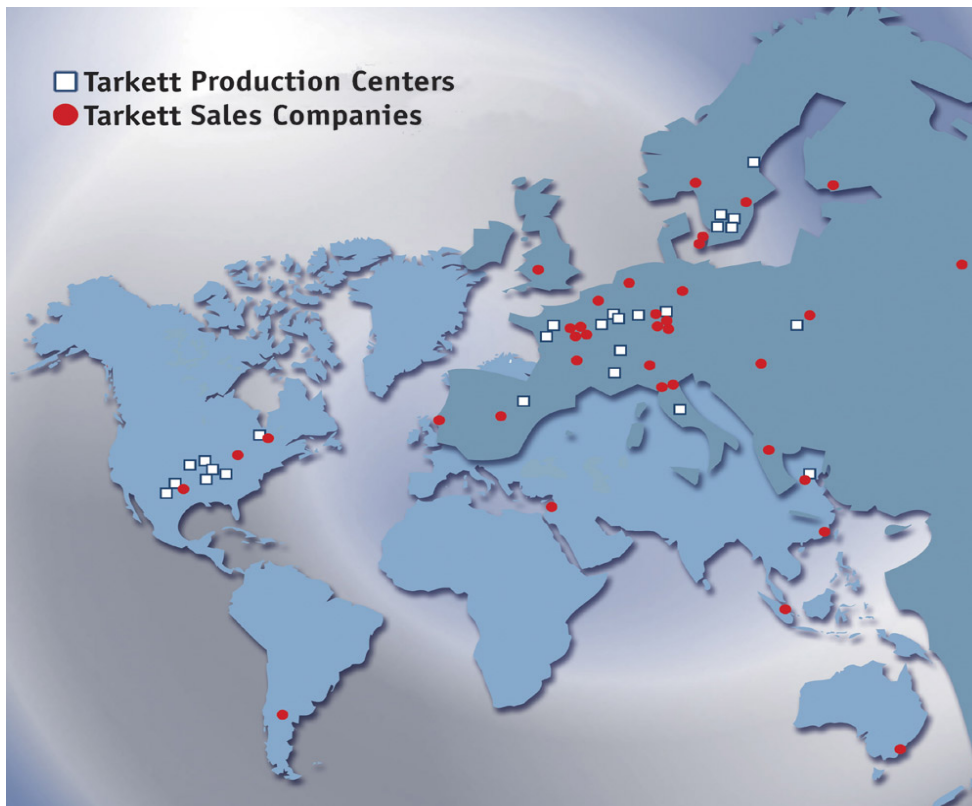
The new company will be called Tarkett-Marley Floors Ltd and operate from Marley's existing premises at Lenham, Kent. The Marley Floors products will continue to be manufactured at the existing site in Lenham.

Both Tarkett and Marley are strong in the commercial vinyl sector and will continue to market their products under the existing Tarkett and Marley brands, with separate field sales teams operating in parallel

Both Marley Floors and Tarkett will continue to **focus on the healthcare, education and retail sectors.** In addition, Tarkett targets the office sector primarily through the carpet tile business. Marley Floors has an established position in the UK and continues to grow market share. As the number two supplier in the UK, the new company will be in a very strong position to move forward in the commercial flooring market".


17

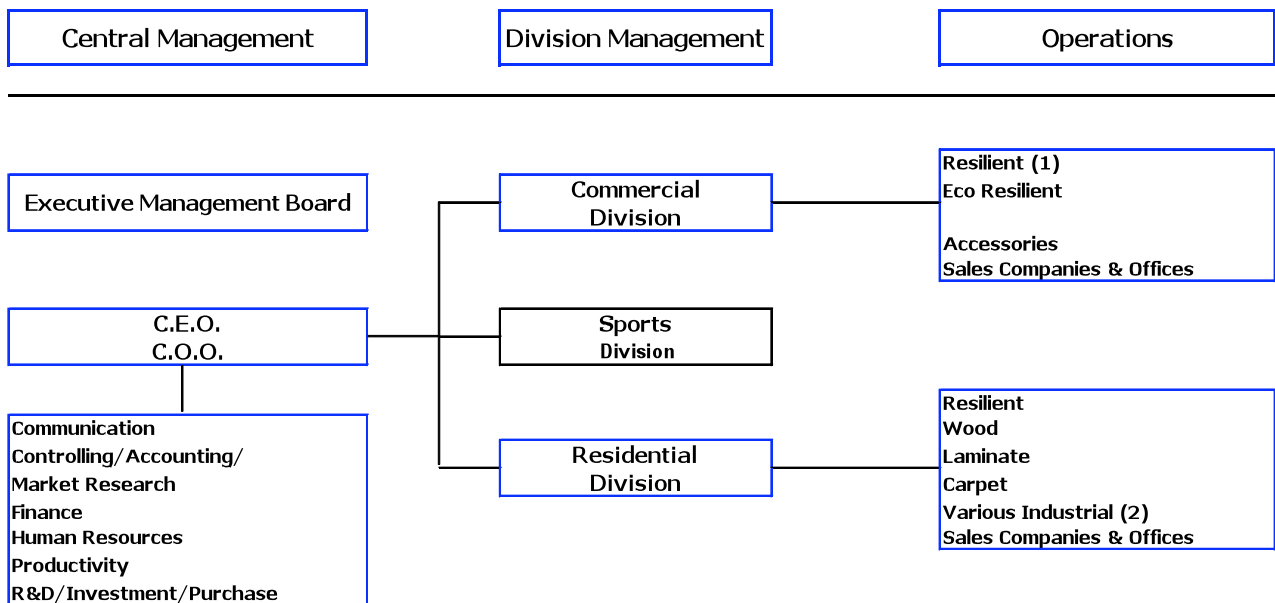
Anexo N º 4 - Presencia mundial Tarkett .



Anexo N ° 5. La Marca.



Apéndice N°6. Estructura de la empresa , UEN. Fuente: Tarkett Academy



(1) PVC, Linoleum, Rubber

(2) Boards, Automotive

Apendice N°7 Pisos Vinilicos de Alto trafico. Participación del mercado. (m2)**Argentina-Chile.** Fuente: Registro de importaciones, empresa Sysdec**Argentina**

Compañía	2006		2007		2008	
	m2	%	m2	%	m2	%
Tarkett	83.300	51,82	94.128	38,81	86.960	44,80
Forbo	960	0,60	11.521	4,75	12.338	6,36
Gerfloor	32.000	19,91	68.576	28,27	24.289	12,51
Halstead	20.000	12,44	33.120	13,65	40.852	21,04
Armstrong	24.484	15,23	35.204	14,51	29.684	15,29
			242.549		194.123	

Chile

Compañía	2006		2007		2008	
	m2	%	m2	%	m2	%
Tarkett	118.873	59,39	216.439	64,46	346.213	61,13
Forbo	44.963	22,46	32.188	8,50	81.809	14,44
Gerfloor						
Halstead	29.890	14,93	40.198	11,97	88.207	15,57
Armstrong	6.447	3,22	46.965	13,99	50.119	8,85
			242.549		566.349	

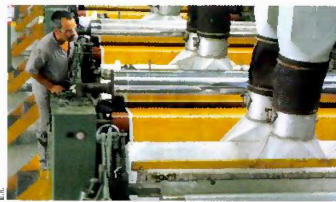
Apendice Nº 8 Tarkett presente en los mercados emergentes. Fuente: L'Usine

Nouvelle, Junio 2009.

L'USINE NOUVELLE

N° et date de parution : 3150 - 04/06/2009
 Diffusion : 60905 Page : 30
 Périodicité : Hebdomadaire Taille : 100 %
 USINENOUV_3150_30_10.pdf 161 cm2
 Site Web : <http://www.usinenouvelle.com>

REVÊTEMENT DE SOL

Tarkett vise les pays émergents

Tarkett a notamment racheté, en mars dernier, le numéro 1 brésilien des revêtements de sol Fadamac.

L'OPA lancée la semaine dernière par le leader mondial des sols vinyles et sportifs (2,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2008, 8 600 salariés) sur la société serbe Sintelon, dont il détenait déjà 64% du capital, en est le meilleur signe. C'est vers les pays émergents que le groupe français va chercher la croissance. A l'Est

d'abord, où le parc de logements à rénover, notamment en Russie, offre un fort potentiel de développement. Mais aussi en Amérique du Sud, où Tarkett a racheté en mars le numéro 1 brésilien Fadamac. Un déploiement avec lequel Tarkett, qui n'exclut pas de prochaines acquisitions, espère compenser la baisse de 16% de ses ventes au premier trimestre.

Face à un recul de 15 à 20% prévu sur le marché mondial du revêtement de sol pour 2009, le groupe, qui réalise 90% de ses ventes hors de France, a décidé de mettre en place un plan d'économies transversal. D'ici à janvier prochain, 100 millions d'euros d'économies sont à réaliser. De la production à la logistique, en passant par les stocks et la masse salariale - réduite de 5% -, tout est passé au crible. Un quart du projet a déjà été effectué. ■ MARION DEYE

Michel Giannuzzi, président du directoire de Tarkett. Le leader mondial de la fabrication de revêtements de sol a racheté une société serbe

« Malgré la crise, l'Europe de l'Est recèle toujours des potentialités »

Propos recueillis par Isabelle Rey-Lefebvre

Vous avez lancé, le 18 mai, une offre publique d'achat (OPA) pour acquérir la société serbe Sintelon, dont Tarkett possède déjà 64,3 % du capital. Pourquoi cette opération, en pleine crise économique ?

Il s'agit d'un investissement important (120 millions d'euros), qui va nous permettre de renforcer nos positions en Europe de l'Est, en Russie et en Ukraine.

Bien que ces pays traversent actuellement une crise violente, ils recèlent des potentialités intactes. De telle sorte que, dès que la croissance sera de retour, les habitants, qui sont en très grande majorité propriétaires – c'est le cas pour 70 % de la population russe –, souhaiteront réaliser des travaux dans leurs logements. Or, près des trois quarts du parc immobilier russe – évalué à 3 milliards de mètres carrés – sont à rénover.

Nous visons d'autres pays émergents, comme le Brésil, où nous avons acquis la société Pademac, leader des revêtements en PVC. Nous avons aussi ouvert, en décembre 2008, un centre d'expertise à Shanghai, en Chine.

L'innovation est-elle importante dans votre secteur ?

Oui, et notre savoir-faire dans les surfaces techniques est un de nos points forts. Les sols résistants et faciles d'entretien conviennent notamment aux hôpitaux, dont

« Nous visons aussi d'autres pays émergents comme le Brésil et la Chine »

les normes d'hygiène sont exigeantes. Notre expérience dans ce domaine nous a amenés à équiper l'hôpital militaire de Pékin. Les éco-

les ont, elles, besoin de revêtements adaptés à un trafic élevé. La moitié de notre chiffre d'affaires, en France, est d'ailleurs réalisée avec les collectivités locales.

Nous sommes, en outre, des spécialistes des surfaces sportives, et leader dans ce domaine, notamment aux Etats-Unis. Nous équipons ainsi des pistes d'athlétisme et nous avons mis au point un gazon synthétique, pour les terrains de football ou les courts de tennis, qui a nécessité le dépôt de 28 brevets. L'équipe de France de football s'entraîne d'ailleurs, à Clairfontaine en région parisienne, sur ce gazon. En Europe, nous rencontrons encore des difficultés à faire accepter ce type de surfaces pour les grandes compétitions et les stades. Elles ne nécessitent pourtant pas d'arrosage, de tonte ou d'entretien, et permettent de jouer par tous les temps.

Le design est aussi important et c'est pourquoi une vingtaine de personnes travaillent à la conception de nouveaux produits adaptés aux goûts locaux – car quand les Russes aiment les revêtements avec des motifs un peu chargés en marqueterie, les Anglais, eux, plébiscitent les parquets vieillis.

Vos résultats 2008 sont déficitaires de 19,1 millions d'euros. La crise explique-t-elle cette contre-performance ?

Notre chiffre d'affaires est passé de 2,087 milliards d'euros en 2007 à 2,069 milliards en 2008, soit un léger repli de 0,9 % ; mais à taux de change constant, il progresse de 1,9 %, à 2,127 milliards d'euros.

Notre résultat net est certes négatif, avec une perte de 19,1 millions d'euros, alors que l'exercice 2007 était bénéficiaire de 72,8 millions d'euros. Mais cela est dû à des éléments exceptionnels. Tout

d'abord, comme nous avons adopté les normes comptables IFRS, nous avons procédé à des dépréciations d'actifs. Ainsi, notre activité « stratifiée » aux Etats-Unis, fortement affectée, a dû être dépréciée de 60 millions d'euros. Nous avons aussi engagé des frais de restructuration pour 12,2 millions d'euros.

Comment vous adaptez-vous à ce contexte ? Avez-vous dû procéder à des licenciements ?

Nous anticipons pour 2009 une baisse d'activité de 15 % à 20 %. Nous avons réduit nos effectifs d'environ 5 %, soit 450 personnes sur près de 9 000. Mais la France qui, jusqu'à maintenant, était encore un marché en croissance, est peu touchée. Nous avons procédé à vingt licenciements, sur la base du volontariat, sur notre site de Sedan (Ardennes).

Depuis 2007, le fonds d'investissement KKR détient 50 % de Tarkett. Exige-t-il un rendement élevé ?

La famille Deconinck, propriétaire historique avec une participation de 50 %, s'est associée, en 2007, avec le fonds KKR. Ce dernier a « remplacé » des actionnaires comme les banques françaises BNP Paribas et la Société générale qui n'avaient pas renouvelé le pacte d'actionnaires.

Mais l'opération n'a pas été réalisée par LBO (leverage buy-out, rachat par endettement) et la dette, qui s'élevait au 31 décembre 2008 à 307 millions d'euros contre 350 millions d'euros en 2007, est faible. Enfin, sur les exercices 2007 et 2008, aucun dividende n'a été versé, et sur celui de 2006, 37 millions d'euros de dividendes ont été remontés dans le cadre du rachat des 50 % par KKR. Ce fonds est un actionnaire attentif à la stratégie avec des réunions mensuelles, et avec qui la collaboration est fructueuse. ■