

# **MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA ESPAÑOLA A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN ALIANZAS**

## **INDICE GENERAL**

Reconocimientos	3
Reflexión	5
Índice del documento	7
Índice de gráficos	15
Índice de tablas	17
Resumen	19
Abstract	21
<b>1. ANTECEDENTES, MOTIVACIÓN Y ESTRUCTURA</b>	<b>23</b>
1.1 Antecedentes	23
1.2 Modelo propuesto	29
1.3 Estructura de la tesis	32
<b>2. ALIANZAS Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL</b>	<b>35</b>
2.1 Introducción	35
2.2 El entorno organizativo y las alianzas	36

2.3	Antecedentes y brecha en la investigación sobre alianzas	40
2.3.1	Estrategia empresarial y alianzas	41
2.3.1.1	Diferentes visiones estratégicas y las alianzas	44
2.3.1.2	Teorías estratégicas relacionadas con la formación de alianzas	62
2.3.2	Brecha de conocimientos en la literatura	64
2.3.3	Fuentes de las ineficiencias en alianzas	66
2.3.3.1	Elementos de ineficiencias en la literatura sobre alianzas	67
2.3.3.2	Confianza y oportunismo	72
2.3.4	Elementos de ineficiencias en la creación y desarrollo de alianzas	75
2.3.5	Objetivos de la investigación y preguntas claves	77
<b>3</b>	<b>CONCEPTO DE ALIANZA EMPRESARIAL</b>	<b>79</b>
3.1	Introducción	77
3.2	El concepto de alianza	77
3.2.1	Tipología de las alianzas	88
3.2.2	Alianzas formales e informales	94
3.3	Otros tipos de relaciones	95
3.4	Motivos que inducen a la creación de alianza	96
3.4.1	Principales motivaciones	96
3.4.2	Opciones estratégicas	103

3.5	Proceso de creación de alianzas empresariales	110
3.5.1	Etapas en la creación de alianzas	110
3.5.2	Modelos teóricos de creación de alianzas	113
3.6	Aspectos a tener en cuenta en la gestión de alianzas	115
3.7	Valoración de los resultados de las alianzas	116
3.8	Pasos para la creación de alianzas	118

## **4 LA GESTIÓN DE LA CAPACIDAD EN LAS ALIANZAS**

### **EMPRESARIALES COMO FORMA DE MEJORA DE**

### **RESULTADOS** **123**

4.1	¿Qué es la generación de capacidad en las alianzas?	123
4.1.1	Introducción	123
4.1.2	Definiciones de capacidad en alianzas	125
4.2	Teorías sobre el desarrollo de capacidades en las alianzas	128
4.3	La importancia del aprendizaje en el desarrollo de capacidades en las alianzas	132
4.3.1	Terminología del aprendizaje en alianzas	133
4.3.2	Algunos modelos de aprendizaje y desarrollo de capacidades	135
4.3.2.1	El modelo 4 C	136
4.3.2.2	El modelo de aprendizaje de Zollo y Winter. Aprendizaje y desarrollo de capacidades	139
4.3.3	Comparación entre los modelos	141

4.4	Cómo desarrollar la capacidad en las alianzas	144
4.4.1	Infraestructura para facilitar el desarrollo de la capacidad	146
4.4.2	Modelo conceptual en la gestión de capacidades en las alianzas	149

## **5 DISEÑO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LA GESTIÓN DE ALIANZAS**

**151**

5.1	Introducción	151
5.2	Descripción del proceso de gestión y dirección de alianzas	152
5.2.1	El proceso de dirección de alianzas para el desarrollo de capacidades	152
5.2.2	Relación con el ciclo de vida de la alianza	153
5.2.3	El papel de los directores de las alianzas	156
5.3	Infraestructura interna de soporte de alianzas	158
5.3.1	Los mecanismos de soporte de las capacidades en las alianzas	159
5.3.2	Cómo conseguir adaptar la infraestructura	163
5.3.3	Dinámica de creación de capacidades en alianzas	165
5.4	Medición del resultado de la alianza	166
5.5	Modelo de niveles de desarrollo de capacidades en alianzas	167

<b>6</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>173</b>
6.1	Planteamiento	173
6.2	Metodología de la investigación	175
6.3	Selección de casos	183
6.4	Resumen de las etapas y cronología	187
6.4.1	Planificación del estudio	189
6.4.2	Entrevistas	191
6.4.3	Análisis de los datos	196
6.4.4	Validación y fiabilidad del estudio de casos	197
<b>7</b>	<b>LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN ESPAÑA</b>	<b>199</b>
7.1	Introducción	199
7.2	La Industria Alimentaria en España	200
7.2.1	Nivel de producción	202
7.2.2	Empleo	205
7.3	Estructura empresarial	208
7.3.1	Número y tamaño de las empresas	209
7.3.2	Distribución territorial	209
7.4	Relación de la industria con el exterior	211
7.4.1	Comercio exterior	211
7.4.2	Inversión extranjera	213
7.4.3	Evolución de los precios	215
7.4.4	Evolución del consumo	218

7.5 Subsectores de la Industria de Alimentación y Bebidas	220
7.5.1 Número de empresas por subsectores	222
7.5.2 Relación exterior de los subsectores	223
7.6 La innovación en la industria estudiada	224
7.7 Retos y conclusiones sobre la situación de la Industria Alimentaria	225
<b>8 ESTUDIO DE CASOS INTERNACIONALES CONSIDERADOS COMO BUENAS PRÁCTICAS EN ALIANZAS</b>	<b>229</b>
8.1 Casos de buenas prácticas en alianzas	229
8.2 Estudio caso Philips	237
8.2.1 Caso Philips y Nivea	240
8.2.2 Infraestructuras utilizadas en alianzas	245
8.3 Estudio caso Eli Lilly Farma	247
8.4 Estudio caso Cisco	263
<b>9 INFORME RESULTADOS 1 : Comparación entre los casos Philips, Lilly Farma y Cisco</b>	<b>267</b>
<b>10 INFORME RESULTADOS 2: Estudio de los casos pertenecientes a la Industria Alimentaria en España</b>	<b>277</b>
<b>11 CONCLUSIONES Y NUEVOS PASOS</b>	<b>301</b>

**12 BIBLIOGRAFIA** **315**

**ANEXOS**

<b>Anexo 1:</b> Cuestionario utilizado	355
<b>Anexo 2:</b> Ranking principales empresas de la Industria Alimentaria	359
<b>Anexo 3:</b> Caso Aceites Ybarra	361
<b>Anexo 4:</b> Otros casos de alianzas en España	369

