



Universidad de Navarra

Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia

Apuntes de Globalización y Estrategia

Año 2 / No. 6 / Septiembre-Diciembre 2006

Alianzas estratégicas

La globalización y el cambio tecnológico han propiciado un auge de las alianzas, pero éstas no siempre salen bien. Es necesario que cada empresa valore adecuadamente sus necesidades y gestione de cerca la relación con su socio.

Ante las presiones competitivas actuales, las empresas renuevan cada vez más las alianzas para adquirir nuevas capacidades, defender su posición y crecer.

Frente a un futuro cada vez más incierto, la capacidad de cooperación con otras empresas puede ser lo que marque la diferencia en relación a los competidores.

Ante la internacionalización, la rapidez del cambio tecnológico, las concentraciones sectoriales o la entrada constante de nuevos competidores en los mercados, las empresas que no alcancen un mínimo tamaño se enfrentarán a serias dificultades para subsistir. Necesitan nuevas capacidades para defender su posición, pero también para crecer aprovechando las oportunidades que presenta esta coyuntura. Estas presiones hacen que recurran cada vez más a las alianzas estratégicas.

Pero las dificultades que plantea la colaboración de dos o más socios, como sus diferencias estratégicas o culturales, se traducen en una gran inestabilidad y una elevada tasa de fracaso, de hasta un 50%. Es por ello que la decisión de embarcarse en una alianza debe ir precedida de un análisis concienzudo, tanto de la idoneidad de esta opción como de la compatibilidad del futuro socio, del firme compromiso de la dirección y de una gestión atenta a los cambios. En el contexto de una alianza,

la confianza mutua y la capacidad de cooperación entre los socios son fundamentales. La primera se consigue cuidando la relación con el socio.

Para desarrollar la segunda hay que pasar por un proceso de prueba y error. Si no se tiene experiencia, la recomendación es empezar a colaborar en actividades que no sean clave para la posición competitiva de la empresa. Es preferible un entrenamiento que permita enfrentarse a alianzas estratégicas progresivamente complejas. Frente a un futuro cada vez más incierto, esta capacidad puede ser lo que marque la diferencia en relación a los competidores. A cooperar se aprende cooperando. Muchas empresas se cuestionan si pueden permitirse el riesgo de embarcarse en una alianza estratégica, pero la pregunta adecuada es si pueden permitirse el riesgo de no hacerlo.

Joan Enric Ricart
Director del Centro

índice

www.iese.edu/globalcenter



2

Al ritmo de la globalización
Prof. Yves Doz



3

Claves del éxito de una alianza



8

Cuestión de confianza
Prof. Africa Ariño



Yves Doz

Profesor titular de la Cátedra Timken de Tecnología e Innovación Global, INSEAD, Francia

La creciente importancia de la información, el conocimiento y los servicios lleva a muchos sectores a centrarse en productos que precisan interfaces estandarizadas y protocolos de comunicaciones comunes.

Debido al aumento de la especialización, las empresas sólo pueden crear y suministrar una parte cada vez más pequeña de la solución.

Al ritmo de la globalización

La mundialización juega un papel clave en la formación de alianzas e influye en su éxito. A través de ellas, el proceso globalizador aglutina contextos muy diferentes. El autor define estos contextos y las fuerzas que impulsan las alianzas.

Las alianzas estratégicas están más en boga que nunca. Existen muchas razones por las que se forman alianzas –cada colaboración responde a un motivo estratégico concreto–, pero al analizar las más comunes destacan cuatro tendencias. La combinación de estas cuatro fuerzas, que en gran medida derivan de una u otra faceta de la globalización, es el motor de la creación de alianzas.

Mercados y áreas competitivas más grandes

La globalización de los mercados de la cadena de suministro y de la innovación en la creación de conocimiento es una tendencia bien conocida. Los emprendedores y desarrolladores de negocios de hoy piensan en oportunidades globales y la distribución de recursos desde el primer día. Los mercados son más grandes en términos geográficos y se caracterizan por unos clientes más exigentes, que demandan soluciones y la creación de experiencia conjuntamente con sus proveedores. Pese a los avances de la expansión del mercado gracias a Internet, sigue siendo necesario el contacto local y comprender los contextos locales. Reunir localmente los distintos elementos de una solución es difícil.

Empresas cada vez más especializadas

Por ello, sólo pueden crear y suministrar una parte cada vez más pequeña de la solución. Las fuerzas que han alentado esta creciente especialización van desde la aceptación del pensamiento competitivo a la incesante presión de los mercados financieros y el uso selectivo de los recursos. La liberalización y globalización de los mercados financieros han impulsado indirectamente esa especialización. Ahora se extiende más allá de los contratos de fabricación y la externalización de los procesos empresariales.

Velocidad competitiva y agilidad

Además de la evidente aceleración de las comunicaciones y el transporte, así como la estan-

darización de interfaces a escala global (desde los contenedores a las direcciones de Internet), la creciente importancia de la información, el conocimiento y los servicios lleva a muchos sectores a centrarse en productos que precisan unas interfaces estandarizadas y unos protocolos de comunicaciones comunes. Estos sectores consiguen rentabilizar la adopción de estas técnicas: el valor para el usuario del servicio que prestan depende de cuántos clientes más utilicen el mismo servicio. La rapidez en la puesta en práctica de soluciones globales y en el acopio de cuota de mercado es fundamental; en estos sectores rige la famosa máxima “el ganador se lo lleva todo”. La alianza global más importante, Visa International, con sus diez mil socios, es el epítome de este fenómeno.

Uso moderado de los recursos

Las empresas actúan así debido a la presión de la globalización de los mercados de bienes y los financieros y, hasta cierto punto, a la creciente globalización de los mercados de trabajo (a través del *offshoring* y las migraciones). Lo que hace diez o veinte años habrían sido decisiones de inversión rutinarias, ahora conducen a la búsqueda de colaboración.

La globalización juega un papel clave no sólo en la formación de alianzas, sino también en su éxito. La evolución de una alianza es en buena medida fruto de la interacción entre los distintos contextos en juego. Los propios socios pertenecen a entornos diferentes y hasta ahora separados, contextos que la globalización aglutina a través de las alianzas. Al liderar alianzas motivadas por la globalización, los ejecutivos han de ser conscientes de la importancia de estas diferencias contextuales y de las consecuencias que pueden tener en sus proyectos. Estos contextos son los siguientes:

El contexto estratégico. Desde un punto estratégico, la alianza es la superposición tem-



poral de dos o varios –dependiendo del número de socios– contextos estratégicos aportados por las partes. El hecho de tener una nacionalidad diferente imprime en las organizaciones distintas maneras de concebir la estrategia en función de la geografía, la historia y la cultura. Estas diferencias se aprecian en la forma en que las empresas que proceden de países diferentes abordan las alianzas. Entran en juego otras diferencias, como los sistemas económicos y empresariales de cada país, el desarrollo profesional de los ejecutivos y los procesos de selección.

El contexto sectorial. Las empresas de un mismo sector, pero de procedencia diferente, operan en contextos sectoriales muy diferentes, sobre todo en lo referente a la regulación, la política estatal, las reglas de competencia tácitas y la naturaleza y estructura de las redes sociales tejidas entre sus líderes y empleados. Esto, a su vez, les hace tener una concepción propia de la competencia y la colaboración. Si no se reconocen a tiempo, estas diferencias complican las colaboraciones entre contextos sectoriales diferentes.

El contexto del conocimiento. Las empresas difieren en las bases de conocimiento que utilizan. Aunque el éxito de una alianza suele radicar en la explotación de esas diferencias, el precio a pagar es la necesidad de poner en común, a través de la alianza, bases de conocimiento de todo tipo, ya sean más o menos tácitas, discretas o arraigadas, universales o locales.

En este punto también, cuanto más global sea la alianza, más probabilidades habrá de que las bases de conocimiento de naturaleza distinta tengan que combinarse. Si no se estudian con detenimiento, estas diferencias normalmente echan por tierra cualquier alianza en la que el intercambio de conocimiento sea básico.

El contexto organizacional. Tal y como ha constatado la investigación sobre gestión transcultural, las ideas sobre la naturaleza y el funcionamiento de las organizaciones difieren considerablemente de un país a otro, así como de una empresa a otra, en función de la cultura que cada una haya alumbrado con el tiempo. La interacción entre contextos organizacionales marcados por culturas diferentes puede ser una labor ardua, además de comprometer el éxito de una alianza.

El contexto personal. El éxito de una alianza depende de personas de procedencia diferente que trabajan juntas y colaboran estrecha e incondicionalmente, sin reservas o dudas. Por tanto, el compromiso auténtico con la alianza es más importante para el éxito de la misma que una idea abstracta de la propia alianza.

La globalización reúne a socios que divergen cada vez más en estas cinco dimensiones contextuales. Reconocerlas, entenderlas y afrontarlas son las claves del éxito del liderazgo de una alianza en el actual entorno de globalización.

Lo que hace diez o veinte años habrían sido decisiones de inversión rutinarias, ahora conducen a la búsqueda de colaboración.

La evolución de una alianza es en buena medida fruto de la interacción entre los distintos contextos en juego. Los ejecutivos han de ser conscientes de la importancia de estas diferencias contextuales y de las consecuencias que pueden tener.

El compromiso auténtico con la alianza es más importante para el éxito de la misma que una idea abstracta de la propia alianza.

Claves del éxito de una alianza

El 50% de las alianzas estratégicas se saldan con un fracaso. Ni su gestión es fácil ni la cooperación entre las partes está garantizada. Estas propuestas le ayudarán a minimizar riesgos tanto en la formación como en el desarrollo de su alianza.

Las alianzas estratégicas (AE) entrañan dificultades derivadas de la convivencia entre dos empresas con estrategias, organizaciones, culturas y sistemas operacionales diferentes. La importancia de estas dificultades queda reflejada en la elevada tasa de fracaso –en torno al 50%– que registran. El Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia se ha propuesto analizar el proceso de gestión de las AE para ayudar a las empresas a reducir riesgos. El resultado es una serie de recomendaciones

que cubren todas las etapas del ciclo de vida de la AE.

¿Es la AE la mejor alternativa?

La AE no es la única opción que tienen las empresas para hacer frente a las presiones competitivas actuales. También pueden reunir los recursos que necesitan subcontratándolos en el mercado, desarrollándolos dentro de la propia organización o adquiriendo una empresa que

La subcontratación, el desarrollo interno o una adquisición son otras opciones. Sólo debe apostarse por la AE si es la más eficiente económicamente y/o la que aporta una mayor ventaja competitiva.



Apuntes de Globalización y Estrategia

Septiembre-Diciembre 2006

En una AE, las empresas se necesitan mutuamente, pero a la vez pueden perseguir objetivos incompatibles con los del socio y, por tanto, susceptibles de generar conflictos.

ya los tenga. Evaluar todas las opciones antes de tomar una decisión es capital. Los criterios a tener en cuenta son la eficiencia económica y la ventaja competitiva que se pueda crear.

Si la AE se plantea como un medio para rentabilizar los recursos que ya posee la empresa, sólo merecerá la pena abordarla si la suma de los costes de producción y los de transacción –búsqueda de un nuevo proveedor, formalización del contrato, comprobación de su cumplimiento– es menor que en las otras tres alternativas. Recurrir al mercado aumenta los costes de transacción, pero permite aprovechar economías de escala que reducirán los costes de producción. Por el contrario, internalizar la actividad puede disminuir los costes de transacción, pero aumentar los de producción si el volumen interno no permite aprovechar economías de escala. Si lo que se busca es acceder a recursos o capacidades que la empresa no posee, la combinación con los recursos propios resultante deberá reportarle una mayor ventaja competitiva. También se deberá valorar la posibilidad de que el futuro socio pueda convertirse en un competidor si es capaz de imitar los recursos y capacidades de la empresa.

Elegir el socio adecuado

Si se ha concluido que la AE es la mejor opción entre las posibles, el siguiente paso es decidir quién será el socio. La elección del socio obliga a

comprobar su compatibilidad en relación con las tareas a efectuar y su capacidad de cooperación. La primera consideración al analizar un socio potencial es ver si éste tiene un buen ajuste estratégico con la propia empresa, es decir, si sus objetivos son compatibles. No se trata de que el socio tenga los mismos objetivos, sino de que los unos y los otros se puedan lograr de forma simultánea sin que haya conflicto entre las partes. En una AE, las empresas se necesitan mutuamente, pero a la vez pueden perseguir una "agenda oculta" de objetivos incompatibles con la alianza y, por tanto, susceptibles de generar conflictos y rupturas. Un socio puede desarrollar objetivos competitivos perjudiciales para la otra parte, como utilizar la AE para obtener información y convertirse en su competidor. Del mismo modo, los objetivos de una AE pueden variar a lo largo del tiempo, por lo que deben preverse distintos escenarios futuros y analizar su impacto en la AE y en la propia empresa.

Otra de las preguntas que cabe plantearse es si el socio potencial cuenta con los recursos y capacidades necesarios para llevar a cabo su papel dentro de la AE y si tendrá la habilidad de hacerlo correctamente. La compatibilidad operativa es también fundamental. El uso de tecnologías incompatibles, por ejemplo, podría dificultar una tarea conjunta y aumentar aún más los costes de la AE hasta hacerla inviable, como les ocurrió a las bolsas europeas más importantes cuando intentaron unirse hace unos años.

Razones de peso para formar una AE

Reducir costes y obtener economías de escala

En sectores donde los costes fijos son altos, es necesario tener un volumen suficiente que permita a la empresa ser competitiva.

Ganar acceso a nuevos mercados

Cuando la empresa quiere entrar en un nuevo mercado, carece del conocimiento básico acerca de los clientes y de las relaciones e infraestructuras necesarias para lograr una buena distribución de su producto.

Ganar acceso a nuevas tecnologías

Cuando la empresa tiene que hacer frente a un desafío tecnológico importante, no dispone del tiempo o de los recursos económicos necesarios para cubrirlo por sí misma.

Bloquear a la competencia

En ocasiones, una AE con un socio determinado impide que el competidor se fortalezca aliándose con ese socio.

Desarrollar capacidades nuevas

Hacer frente a los retos competitivos puede exigir determinadas capacidades de las que la empresa carece y que puede llegar a aprender de su socio.

Reducir riesgos

Algunos proyectos exigen inversiones que, por su envergadura y riesgo, pueden hacer peligrar la salud económica y financiera de la empresa.

Cumplir con requisitos gubernamentales

Ha perdido relevancia en relación a otros objetivos.



Apuntes de Globalización y Estrategia

Septiembre-Diciembre 2006

Tipos de alianzas estratégicas		
Criterio de clasificación	Tipo de AE	Descripción
Fase de la cadena de valor	Horizontal Vertical	Socios en la misma fase Socios en distinta fase
Naturaleza de los recursos aportados	Masa crítica Complementaria	Recursos de naturaleza similar Recursos de naturaleza distinta
Propósito de los socios	Explotación Exploración	Mejorar resultados específicos Aprender y/o buscar oportunidades en nuevas áreas

Ariño Á. y Otegui M., "Managing Strategic Alliances: A process Framework", Nota Técnica DGN-646-E, diciembre 2004, IESE.

Los criterios de selección relacionados con la cooperación ayudan a descubrir si se trabajará bien junto al socio a medida que la AE evolucione o, lo que es lo mismo, si habrá ajuste organizacional. Dentro de los atributos organizacionales que no deben dejar de analizarse se encuentran: la química y confianza entre los equipos directivos, la compatibilidad de la cultura corporativa y/o nacional del socio y la existencia de relaciones anteriores con el mismo socio. Prevenir cualquier posible conflicto en el futuro puede ahorrar mucho tiempo y energía.

Prestar atención al diseño de la AE

Diseñar la AE implica decidir qué tipo de alianza se efectuará, los incentivos económicos que se usarán, cómo se tomarán las decisiones o cómo será el equipo que la dirija. Es imprescindible dedicar al diseño de la alianza una atención especial, para evitar conflictos en el futuro. Además, los errores salen muy caros y probablemente no se detecten hasta que sea demasiado tarde.

Existen diversos tipos de AE, desde las puramente contractuales a las que incluyen un intercambio cruzado de acciones o la participación de los socios en el capital de una empresa conjunta o *joint venture*. Debido al alto riesgo que supone esta última, sólo es aconsejable en algunas circunstancias, por ejemplo: si hay pocas empresas con las que podría llevarse a cabo la AE, cuando ésta exige invertir en activos específicos, y cuando la necesidad de coordinación entre los socios es alta.

El contrato debe dejar bien claro quién va a obtener qué de la AE. De este modo se evitarán las quejas y las malas interpretaciones. Por la misma razón, la cuestión del proceso de toma

de decisiones se ha de especificar desde el principio: quién será el responsable de tomar determinadas decisiones y en qué situaciones y con cuánta frecuencia se reunirán las dos partes a lo largo de la relación. La falta de comunicación entre las partes es uno de los obstáculos más difíciles de salvar en una AE. Cuanto más complejo es el contrato, menos espacio queda para un comportamiento oportunista si surgen imprevistos. Por otra parte, resulta más costoso. Es necesario, por tanto, alcanzar un equilibrio entre los costes de negociar, controlar y hacer cumplir un contrato complejo, por una parte, y por otra, aminorar la posibilidad de comportamientos oportunistas.

A las partes les interesa que el contrato represente un equilibrio entre rigidez y flexibilidad. Los acuerdos formales proporcionan un marco de referencia para la operación de la AE. El contrato debe incluir cláusulas que cubran los mecanismos de control de la AE, como los informes, auditorías, provisiones de confidencialidad, un acuerdo de conclusión y provisiones de arbitraje y pleitos. Pero las comunicaciones informales son las que mantienen unida la AE en el día a día. Refuerzan el compromiso personal y la confianza y fomentan el acceso a información personal y los contactos, así como el desarrollo de redes informales que permiten a los directivos realizar tareas en diferentes niveles de la organización. Una vez firmado el contrato, conviene centrarse en la gestión de la AE. Hacerlo siguiendo al pie de la letra el contrato no asegura un final feliz. Las estructuras de gobierno han de ser lo bastante flexibles como para adaptarse a los cambios de las circunstancias que afectarán a la relación.

Por último, se debe pensar en el equipo que dirigirá la AE. ¿Lo formarán empleados de las

Se ha de dedicar al diseño de la alianza una atención especial para evitar posibles conflictos. Los errores salen muy caros y probablemente no se detecten hasta que sea demasiado tarde.

Es necesario alcanzar un equilibrio entre los costes de negociar, controlar y hacer cumplir un contrato complejo y aminorar la posibilidad de comportamientos oportunistas.



Apuntes de Globalización y Estrategia

Septiembre-Diciembre 2006

Criterios para la elección de un socio

Criterios relacionados con las tareas (encaje estratégico)	<ul style="list-style-type: none"> - Compatibilidad de objetivos - Complementariedad de recursos y capacidades - Compatibilidad operativa
Criterios relacionados con la cooperación (encaje organizacional)	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza y compatibilidad entre los consejos directivos - Compatibilidad cultural - Relaciones anteriores con el candidato

Ariño Á. y Otegui M., "Managing Strategic Alliances: A process Framework", Nota Técnica DGN-646-E, diciembre 2004, IESE.

Siempre es mejor buscar soluciones a los problemas entre los dos socios y no posponer la resolución de los problemas, ya que la acumulación de conflictos puede llevar a la AE a un final prematuro.

empresas socio o se contratará a personas de fuera? Lo importante es atraer a buenos profesionales e informar de la importancia de la AE a todos los miembros de la organización.

Cuidar la relación con el socio

La confianza entre los socios es un elemento clave en el desarrollo de una AE porque asegura la cooperación. Es por ello que una vez iniciada la relación, uno de los objetivos debe ser crear un ambiente de confianza. Puede empezarse con actividades que no impliquen un nivel de compromiso de recursos demasiado alto. No aprovecharse del socio en situaciones en las que sería posible hacerlo ayuda a evitar el deterioro de la relación y permite que los socios se hagan más tolerantes a las pequeñas desviaciones que se produzcan respecto a lo previsto.

La AE debería ser una oportunidad de aprendizaje para las partes implicadas. Es importante que las empresas muestren a sus socios que no tienen nada que ocultar en sus comportamientos

tos e intenciones y estén preparadas para recibir todo lo que tienen que ofrecer. La interacción entre las partes debe ser lo más fluida posible. A la hora de resolver conflictos, no está de más ser prudente e intentar alcanzar el consenso. El arbitraje de terceros debería ser el último recurso. Siempre es mejor buscar soluciones entre los dos socios y no posponerlas, ya que la acumulación de conflictos puede llevar a la AE a un final prematuro.

Cuando cambian las circunstancias

Las AE son vulnerables a los cambios del entorno y de las estrategias o la organización de los socios, pero también a los cambios causados por la propia AE. Conforme avanza la misma, los socios pueden descubrir que los términos del contrato no se adaptan a sus intereses como habían previsto y, en consecuencia, querer modificarlo. Pero renegociar un contrato conlleva muchos costes, por lo que es aconsejable sólo en determinadas circunstancias. Por ejemplo, si en la alianza se han comprometido recur-

A la hora de resolver conflictos, no está de más ser prudente e intentar alcanzar el consenso. El arbitraje de terceros debería ser el último recurso.

Órganos de gobierno y dirección de una joint venture

Consejo de administración

- Los consejeros por parte de los distintos socios deben tener un rango comparable en sus empresas respectivas.
- Es de gran importancia determinar el uso que pueda hacerse de la información confidencial.

Joint ventures igualitarias

(los socios comparten la propiedad al 50%)

El mismo número de asientos en el consejo de administración puede dar lugar a un bloqueo en la toma de decisiones. Entre los mecanismos de desbloqueo se encuentran:

- El voto dirimente del presidente.
- El voto dirimente de un consejero independiente.

- Referir el asunto a un tercero, que podría ser un experto o un árbitro.
- Referir el asunto a los máximos directivos de las empresas socio.

Joint ventures con un socio mayoritario

Es conveniente que los socios minoritarios dispongan de provisiones contractuales, como el derecho de veto en temas de especial importancia para ellos.

Comité de dirección

La estructura directiva no tiene por qué corresponderse con la estructura de la propiedad. Resulta más eficaz repartir el comité de dirección en función de la experiencia y capacidades de cada socio.

Ariño, Á., "Las alianzas estratégicas: una opción para potenciar el crecimiento de la empresa", Nota Técnica DGN 648, Noviembre 2005, última edición 02/02/2006, IESE.



tos a los que es difícil dar un uso alternativo. En este caso, mantener los activos en uso justifica los costes de renegociar el contrato.

La finalización de una AE

La AE puede concluir porque así estuviera previsto de entrada o porque ya se hayan cubierto los objetivos con que se creó. Pero también porque no ha sido un éxito o se ha convertido en una fuente de problemas. Sea cual sea la circunstancia, es preciso reevaluar periódicamente la conveniencia de mantener la AE o darle término, y evitar así que continúe por inercia. Si los objetivos para los que se creó la AE ya no se cumplen de manera eficiente por medio de la misma, o si sus costes aumentan hasta superar los beneficios, la salida evidente es ponerle fin. En el primer caso, puede deberse a los cambios del entorno (sector, tecnología, situación política o económica) o a

cambios internos. Un riesgo que afecta especialmente a las AE complementarias (aquellas en que los socios aportan recursos de naturaleza distinta) es que una de las partes absorba la información o innovación de la otra, de forma que le resulte más beneficioso continuar en solitario perjudicando al socio.

En ocasiones no es sencillo que los socios se pongan de acuerdo acerca de cuándo y cómo finalizar la AE. Por eso es recomendable estipular en el contrato las circunstancias en que la AE puede concluirse, incluyendo qué actuaciones constituyen una ruptura del acuerdo suficientemente seria como para finiquitarlo, así como qué sucederá con el personal, los activos, las obligaciones asumidas conjuntamente, etc. También conviene establecer el mecanismo por el que se procederá a su finalización, sobre todo en el caso de *joint ventures*.

El contrato debe estipular las circunstancias en que la AE puede concluirse y el mecanismo para hacerlo, así como qué sucederá con el personal, los activos y las obligaciones asumidas conjuntamente.

Aciertos y patinazos

Tomar las decisiones correctas en función de las necesidades conduce al éxito. No prevenir los problemas de gestión ni adaptarse a los cambios genera conflictos insalvables.

Banco Popular

En 1998 evaluó cuál podía ser la mejor manera de atender a sus clientes españoles en el mundo, estudió tres estrategias: adquirir bancos extranjeros, abrir filiales en el exterior y buscar un socio con presencia internacional. La apertura de nuevos mercados no estaba entre sus objetivos en ese momento, y con las filiales no era seguro que se lograra el objetivo deseado, así que buscó un socio y empezó su internacionalización a través de las AE. Hoy, cuenta con numerosas AE en múltiples países.

Toys-R-Us y Amazon

Esta AE, establecida en 2000 para la venta de juguetes online, surgió de la necesidad de acceder con rapidez a unos activos estratégicos, cuyo desarrollo interno habría sido lento. Amazon gestionaba la tienda virtual y llevaba a cabo la distribución, mientras que Toys-R-Us era responsable de las compras de juguetes. La relación estaba estructurada como un acuerdo contractual. Para una relación como ésta, claramente especificada y que incluye una única actividad con escasas necesidades de coordinación, no se necesita la creación de una "joint venture" con un consejo que supervise la colaboración. No obstante, la AE se ha interrumpido recientemente.

Renault y Volvo

Para su AE crearon una serie de comités operativos igualitarios que reproducían la estructura de la propiedad de la alianza. Con criterios de decisión distintos (por ejemplo, los ingenieros de Renault valoraban el diseño y la repercusión en costes, mientras que los de Volvo se guiaban por los temas de seguridad), se generaron conflictos que la propia estructura de igualdad impedía resolver.

Coca-Cola y Nestlé

En 1991 los dos gigantes anunciaron la creación de una "joint venture" para fabricar y distribuir bebidas basadas en Nescafé. Pero en 1992 pasó de Nescafé a Nestea, cuyos productos tuvieron un gran éxito y empezaron a canibalizar los de Coca-Cola. Nestlé informó un año después que había adquirido Perrier, posible sustituto de Coca-Cola en algunas de las funciones que había desempeñado originalmente en la empresa conjunta. Los cambios en las circunstancias no tuvieron como respuesta un ajuste de la "joint venture", lo que hizo la relación obsoleta. No obstante, la alianza se retomó al cabo de diez años.

Investigaciones del IESE sobre las alianzas estratégicas

- Ariño, Á. y Reuer, J.J., "Strategic Alliances. Governance and Contracts", Palgrave, septiembre 2006, www.palgrave.com
- Ariño, Á., "Las alianzas estratégicas: una opción para potenciar el crecimiento de la empresa", Nota Técnica DGN 648, noviembre 2005, última edición 2/2/2006, IESE
- Ariño Á. y Otegui M., "Managing Strategic Alliances: A Process Framework", Nota Técnica DGN-646-E, diciembre 2004, IESE



África Ariño

*Profesora de Dirección
General y Directora
Académica del Centro*

Cuestión de confianza

La confianza mutua es esencial para que la alianza estratégica llegue a buen puerto. Gestionarla correctamente le permitirá mejorar la calidad de la relación con su socio y atenuar los conflictos.

En una alianza estratégica, la sola confianza no garantiza el éxito: es necesario que la alianza esté bien diseñada y estructurada. A su vez, una buena estructura es condición necesaria pero no suficiente para el éxito de una alianza. A la hora de evitar o capear posibles conflictos, la confianza se revela fundamental. Para gestionarla de modo que la alianza salga reforzada, lo primero que hay que tener en cuenta es que la cooperación no se produce de manera automática. La relación entre los socios es una entidad viva que crece y evoluciona. Por ello la calidad relacional, es decir, la disposición de los socios a basar su relación en la confianza mutua, variará a lo largo del ciclo de vida de la alianza en función de las expectativas y del comportamiento de uno y otro socio.

Atención a los comportamientos

Al principio, si su empresa no ha tenido vínculos anteriores con el futuro socio, la reputación que éste tenga en el sector le servirá de indicador de su fiabilidad. Durante el proceso de negociación, la confianza aumentará o disminuirá dependiendo de la opinión que le merezcan la competencia técnica, las capacidades organizacionales o el comportamiento ético de su socio. La confianza inicial es frágil, de ahí que se suela actuar con cautela. Una actitud proactiva que persiga el aprendizaje y el entendimiento del otro redundará en un mayor acercamiento.

Asimismo, el tono de las negociaciones iniciales marcará la pauta, por lo que le conviene observar la percepción que el futuro socio tiene de su empresa y causar una impresión realista.

A medida que avanza la alianza, las interacciones con su socio harán que la calidad relacional evolucione de forma positiva o negativa. Las expectativas iniciales sobre el futuro comportamiento de su socio se van sustituyendo poco a poco por percepciones acerca de su comportamiento real. Su empresa no sólo modificará las expectativas que albergaba sobre el socio, sino que reaccionará en consecuencia y ajustará su comportamiento.

Pero trate de observar no sólo el comportamiento de su socio, sino también el suyo propio. Por un lado, todas las personas relacionadas con las actividades de la alianza deben ser conscientes de su importancia para la empresa. De no ser así, prestarán menos atención, la alianza se resentirá y, con ella, los beneficios que esperan obtener. Una tarea primordial de la dirección es comunicar en el seno de la organización el porqué y la importancia de la alianza. Por otro lado, si alguna acción que proyecte llevar a cabo pudiera percibirse como perjudicial para la alianza, avise a su socio con tiempo y evitará sorpresas desagradables. A lo largo de la alianza, las interacciones con su socio son una

oportunidad para comprobar la solidez de la confianza mutua y aprender de la experiencia.

Gestión de los conflictos

Cuanto más frecuentes y más transparentes sean los intercambios con su socio, mayor será la calidad relacional en su alianza. Para evitar conflictos, es importante estar a la altura de su reputación de empresa íntegra. Los rumores de terceras partes sobre la alianza pueden hacer mella en la calidad relacional. En caso de que surja un conflicto, ya sea por desavenencias internas o por acontecimientos ajenos a la alianza, como una crisis económica u otros cambios bruscos del entorno, debe gestionarlo desde el primer momento para neutralizarlo.

Construir la calidad relacional exige una gran inversión de tiempo, esfuerzo y dinero. Si mantiene el nivel de confianza, superando las expectativas de su socio, la relación será más fluida y la necesidad de formalizar el gobierno de la alianza será menor, con lo que ahorrarán tiempo y dinero. Pero también ha de complementar la confianza con mecanismos de control y gobierno formales. Un contrato sólido establecerá las reglas del juego, si bien una vez acordado es preferible que no se utilice como mecanismo rector de la relación, sino que ésta se rija por el mutuo entendimiento entre las partes.

Staff:

Editor académico: Pedro Videla • Editor invitado: África Ariño • Colaborador: Javier Moncayo • Coordinadoras: Gemma Golobardes y Marina Utgés

Apuntes de Globalización y Estrategia

globalcenter@iese.edu • www.iese.edu/globalcenter
Depósito Legal: B-14698-05 • ISSN: 1699-2504

Av. Pearson 21, 08034 Barcelona
Tel.: 93 253 42 00 • Fax: 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180)
28023 Madrid • Tel.: 91 211 30 00 • Fax: 91 357 29 13