

¿Hasta qué punto debe evolucionar una alianza estratégica?

Las alianzas estratégicas, como las propias empresas que las integran, necesitan evolucionar para adaptarse a los cambios en el entorno. Pero, ¿cuál es el nivel óptimo de cambio?



7 de marzo de 2018

Cambios en la propiedad, alteraciones contractuales, movimientos en el consejo, variaciones en los sistemas de supervisión y control, rotación de personal clave... Son algunas de las adaptaciones que las compañías que mantienen **alianzas estratégicas** deben asumir para afrontar los cambios en las circunstancias.

Son adaptaciones que **Xu Jiang, Feifei Jiang, Mike W. Peng** y [África Ariño](#), titular de la

[Cátedra Joaquim Molins Figueras de Alianzas Estratégicas](#) del IESE, diseccionan en una investigación.

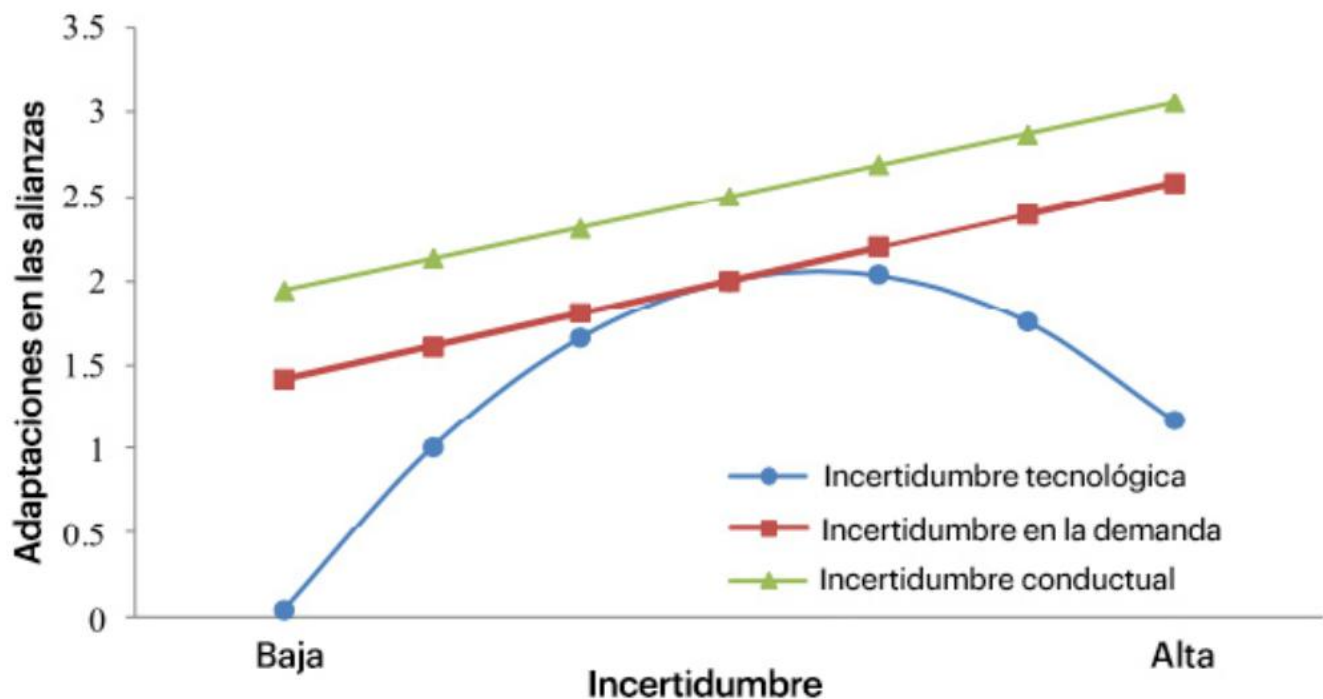
Los autores analizan desde una perspectiva económica de **costes de transacción** cómo los cambios en las circunstancias del entorno (incertidumbre tecnológica y en la demanda) y en el comportamiento de los socios (incertidumbre conductual) provocan adaptaciones en el gobierno de las alianzas para optimizar el rendimiento.

El peso de la incertidumbre

Los resultados obtenidos refuerzan la hipótesis de que, cuanto mayor es la incertidumbre en la demanda y la incertidumbre respecto a la conducta de los socios, mayores son los ajustes que las compañías llevan a cabo en sus alianzas estratégicas.

Sin embargo, en el caso del cambio tecnológico, llega un punto en que el aumento de la incertidumbre deja de implicar una mayor adaptación de la alianza.

Así se observa en el gráfico: la relación entre el grado de **incertidumbre en la demanda** y el nivel de adaptación que sufre la alianza es lineal y positiva. Y lo mismo ocurre con la **incertidumbre relacionada con el comportamiento de los socios**. En cambio, con la **incertidumbre tecnológica** ocurre algo distinto: a partir de cierto punto, el aumento de la incertidumbre ya no se corresponde con más cambios en la alianza. De hecho, tienden a reducirse.



¿Por qué? Según los investigadores, la respuesta podría estar en los costes de transacción. Cuando la incertidumbre tecnológica es elevada, las compañías tienden a ajustar y adaptar las condiciones de sus pactos. Pero cuando, habiéndolo hecho, el grado de incertidumbre sigue aumentando, perciben que los **costes asociados a los cambios** en los acuerdos son mayores que sus **beneficios potenciales**. En pocas palabras: no compensa.

Adaptación sí, pero hasta cierto punto

Tras su investigación, los autores llegan a una doble conclusión:

- **Cuanto mayor es la incertidumbre que rodea a una alianza, más frecuentes y extensas son las adaptaciones** que las compañías llevan a cabo.
- Aunque avalan la tesis de investigaciones anteriores sobre la mejora en el rendimiento de las alianzas derivadas de algunas de esas adaptaciones, también advierten que **ese impacto positivo puede disminuir cuando se excede un determinado umbral**.

Implicaciones para la gestión

Su consejo a los gestores de estas alianzas es claro y rotundo: hay que ser **flexibles** para ajustar las alianzas estratégicas y hacer frente a la incertidumbre... pero sin pasarse.

Cuando las circunstancias son cambiantes, ajustar los **mecanismos de gobierno** de una alianza estratégica para lograr un mejor encaje de los términos del acuerdo con las condiciones del entorno puede ser una decisión razonable y eficiente.

Pero los gestores de la alianza deben ser conscientes de que el grado óptimo de adaptación dependerá del tipo de incertidumbre que se afronte. Y especialmente cautos si esa incertidumbre está relacionada con el **cambio tecnológico**, algo frecuente en los sectores más dinámicos y disruptivos.

En estos casos, sostienen, harían bien en abstenerse de realizar adaptaciones excesivamente complejas, cuyos costes superen los potenciales beneficios de introducirlas.

Sobre la investigación

Los autores analizaron los datos de 178 compañías chinas que mantienen alianzas estratégicas con otras firmas. Pocos países como China han pasado por circunstancias tan cambiantes e inciertas en lo que se refiere a la demanda, al cambio tecnológico y a la formación de todo tipo de *joint ventures*, precisamente las tres fuentes de incertidumbre que analiza este trabajo.

www.iese.edu/es/insight