Analizar alianzas: qué mirar y cómo

Hace más de 15 años, la revista Fortune se propuso elaborar un diagrama de las alianzas existentes en el sector de la informática. El resultado: un diagrama más complicado que el mapa del metro de Londres. Por si fuera poco, en los últimos años se ha detectado un incremento de estos acuerdos. Sin embargo, la mitad de alianzas empresariales fracasa, dejando atrás un reguero de costes, esfuerzos y frustraciones. ¿Cómo evitarlos? Para responder a esta pregunta, el profesor Lluís Renart propone un análisis a cinco niveles, en el que utiliza figurativamente "desde el telescopio al microscopio".

5 de diciembre de 2008

Una alianza, o esquema de cooperación entre empresas, está a medio camino entre la transacción de mercado y las fusiones o adquisiciones entre compañías. Es decir, en una verdadera alianza, los integrantes mantienen unos órganos de gobierno independientes, un balance propio y una cierta autonomía de decisiones.

Este proceso de cooperación ofrece tantas posibilidades que los grandes empresarios ya lo consideran prácticamente un requisito del nuevo siglo. Sin embargo, todavía no está claro a qué se debe el éxito o fracaso de una alianza. Los autores suelen utilizar distintos enfoques, como la teoría de los recursos, la de los costes de transacción, la del intercambio social, etc. Todos ellos válidos, pero parciales. En "Cinco ópticas para analizar alianzas estratégicas", el profesor del IESE Lluís Renart ofrece una guía para un estudio completo y global del fenómeno, "desde el telescopio al microscopio".

©IESE Business School

Del telescopio a los prismáticos

Los conjuntos o constelaciones de alianzas, conocidos como *networks* o redes, deben estudiarse a gran distancia, "con telescopio", es decir, con gran visión de conjunto. Sólo así se evalúa realmente su impacto, que puede resultar demoledor. Por ejemplo, se estima que cuatro grandes alianzas dominan el 80% del mercado mundial del transporte de pasajeros.

Hay dos maneras de mirar las constelaciones de alianzas de un sector. Primero, observando cuántos acuerdos existen en un mercado, y el número de acuerdos por empresa. Estas dos variables describen la densidad del entramado. También conviene observar si estas alianzas compiten entre sí o si sólo se hacen acuerdos precompetitivos de I+D o de compras conjuntas.

Un segundo ángulo sería la observación de los conjuntos de alianzas en que participa una misma empresa. Algunas compañías, como IBM, Toshiba o Philips, mantienen tantos acuerdos a la vez que los autores hablan ya de "portafolios o carteras de alianzas". Resulta interesante estudiar qué factores modulan la propensión de una compañía a cooperar y cuál es su actitud.

En un segundo nivel de análisis u observación se analiza todo el conjunto de una alianza en concreto, es decir, el conjunto formado por todas las empresas aliadas, más su núcleo central de gestión o coordinación. El autor habla de mirar "con prismáticos". La mayoría de autores se han centrado en esta óptica, pero hablan más del diseño de la alianza que sobre las claves de su buen gobierno o de las posibles causas de su disolución.

Según los ojos que miren

A veces sería mejor dejar de lado los prismáticos y mirar con el ojo desnudo. Este sería el tercer nivel de observación, en el que se observa por separado a cada una de las empresas que forman la alianza. Este nivel es importante porque cada empresa puede tener distintos objetivos; por tanto, lo que una empresa puede considerar "un fracaso" puede considerarse "un éxito" por otra empresa que ha participado en la misma alianza . En realidad, la calidad o cantidad de los resultados suele ser diferente para cada socio, sobre todo en el ámbito del aprendizaje. En algunas alianzas se observa el "efecto autobús": distintas empresas entran y salen a lo largo del tiempo, pero el acuerdo o alianza base perdura.

En este nivel se plantean tres tipos de reflexiones. Primero, cuando una compañía considera participar en una alianza, ¿cuáles son sus alternativas? ¿Qué otros caminos le quedan? Por

©IESE Business School

otro lado, ¿qué espera obtener? El acuerdo tendrá sus beneficios, pero también sus costes, tanto económicos como de dedicación. Es importante evitar el reduccionismo al marcarse los objetivos: no se trata tan sólo de conseguir más dinero a través de las ventajas operativas, sino de aprender a conseguirlas. Por ejemplo, si una empresa se alía con otra empresa para entrar en un mercado, tan importante es el aumento de ventas como la información privilegiada a la que potencialmente tendrá acceso.

Por último, ¿por qué fases atravesará la participación de una empresa en una alianza? Un acuerdo de este tipo se gesta, formaliza y madura a lo largo del tiempo, en un ciclo de vida que los socios pueden experimentar de manera sincronizada o no. La última etapa, en la que el acuerdo empieza a desintegrarse, es especialmente interesante. ¿Puede una empresa, como tal, desmotivarse? ¿O la motivación es propia de personas concretas?

La lupa y el microscopio

Las dos últimas ópticas de observación requieren entrar en el detalle. "La lupa", en el cuarto nivel de análisis, permite observar el comportamiento de cada una de las personas concretas que tomarán decisiones. Habitualmente, los socios de una alianza suelen designar un grupo o un directivo concreto para gestionar el acuerdo.

Las acciones y decisiones de esa persona pueden explicar, en gran parte, el éxito o el fracaso del acuerdo. Se suele intentar explicar su conducta personal en base a un conjunto de variables o parámetros: su nivel confianza en los otros socios, su nivel de sinceridad, su nivel y calidad de motivación, su capacidad intelectual, su habilidad para buscar y proponer soluciones de compromiso válidas para todos los participantes en la alianza, etc.

Una reunión del consejo de administración de la alianza puede hacer cambiar (a mejor o a peor) cualquiera de estas variables. Por ejemplo, puede cambiar su opinión sobre el resto de socios, la confianza que le generan, o sus expectativas de que la alianza continúe funcionando bien en el futuro. Estas variaciones se plasmarán en dos vertientes: el grado de dedicación que el representante de una empresa aliada otorgue a gestionar la alianza, y el mensaje que transmitirá a sus superiores en el contexto de su empresa-socio.

El quinto y último nivel de observación, el del "microscopio", se centra precisamente en el porqué de cada uno de estos cambios, en cada una de estas variables. Muchos le otorgan una importancia capital y recuerdan que una alianza no puede existir si los distintos actores no se fían unos de otros. La confianza es esencial. El observador debe determinar, en cada caso, cómo se genera o se destruye este sentimiento en una persona concreta. Algunos

©IESE Business School

autores establecen que la persona en quién se deposita la confianza debe combinar los derechos e intereses de quienes confían en él con los suyos propios. Definen la confianza como "la expectativa por parte de una persona, grupo o empresa, de una conducta éticamente justificable por parte de otra persona, grupo o empresa, en una tarea conjunta o en el intercambio económico". Es decir, que la existencia o no de confianza debería generar tres comportamientos: estar dispuesto a invertir en la relación, a comunicarse abiertamente y a abstenerse de conductas oportunistas.

Según Renart, estos cinco niveles de observación se complementan unos a otros. Las relaciones son múltiples "lo que pasa en uno puede afectar al resto", pero es básico tenerlos en cuenta.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School