

LOS ELEMENTOS DE ÉXITO EN LA FORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Rubén Molina Martínez*
Glafira Vázquez Olarra**

Resumen

Las alianzas se han convertido en un factor estratégico fundamental para las organizaciones actuales, esto les permite desarrollar el potencial de cada empresa que la constituye, para abarcar distintos mercados, crear nuevos productos, ofrecer servicios integrales, transferencia de tecnología, además de obtener otras ventajas como: la reducción de costos, compartir riesgos y gastos fijos.

De acuerdo al tamaño de alianza, es el grado de complejidad que ésta representa y puede determinar si su participación será a nivel nacional o internacional. Además de considerar que las empresas pueden establecer una red de alianzas, con objeto de fortalecerse y estar en condiciones de enfrentar a otros competidores poderosos.

Es destacable la participación que realiza cada uno de los socios que integran la alianza, quienes además de invertir y aportar recursos, se verán beneficiados por la adquisición de conocimiento y por el posicionamiento de su empresa en el mercado.

Palabras clave: Alianzas estratégicas, elementos de éxito, selección del socio.

* Profesor-investigador del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Email: ruben.molinam@gmail.com

** Estudiante del Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales en el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Email: yoalli24@hotmail.com

Abstract

The alliances have become a fundamental strategic factor for today's organizations because they allow for organizations to develop the potential of each company and thus reach different markets, create new products, offer complete services, and transfer technology, in addition to obtaining other advantages such as: the fall of costs, sharing risks and fixed expenditures.

Depending on the size of the alliance, it is its degree of complexity that it represents that determines if its participation will be at a national or international level. As well as considering that companies are able to establish a network of alliances, with the aim of becoming stronger and, under the proper conditions, facing other powerful competitors.

The participation that alliance partners execute is outstanding. Besides investing and contributing funds, all benefit from gaining knowledge and of their company's placement in the market.

Key Words: Elements of success, Partner selection, strategic alliances, value-added.

Introducción

Un número cada vez mayor de las empresas se ha asociado con las organizaciones extranjeras a fin de mejorar su propia competitividad. Directores ejecutivos han elegido a las alianzas como un camino para hacer crecer a sus empresas y maximizar el valor agregado. En 2003, dos terceras partes de las compañías estadounidenses opinaban que su dependencia con las relaciones externas – alianzas, *joint ventures*, socios estratégicos o subcontratación -, tendrían un incremento significativo en los siguientes tres años. Sólo en los Estados Unidos de América se forman más de 10,000 alianzas estratégicas cada año (Kotabe, 2000).

La razón de aliarse incluye la necesidad de rapidez y de la disminución de los costos de expansión dentro de nuevos mercados. Los Directores están buscando distintas estrategias de crecimiento, mientras se enfrentan a las empresas de reciente creación que ingresan al mercado y representan una intensa competencia al contar con avances tecnológicos, innovaciones y mayor inversión en investigación y desarrollo. Las alianzas estratégicas integran diferentes partes de la cadena de valor, ya sea para atender un nuevo mercado o como el antecedente de la fusión entre dos o más empresas; así mismo constituyen una fuente de recursos y de aprendizaje y, por lo tanto, de ventaja competitiva.

Desarrollo Técnico

La formación de alianzas es una de las alternativas que las empresas eligen para enfrentar las acciones ofensivas de las empresas, a través de las cuales logran disminuir los costos, participar en un mercado más amplio, lograr economías de escala, reducir o compartir gastos, fabricar un nuevo producto o brindar un servicio.

Ante la frecuente formación de alianzas entre empresas, en la última década, se han realizado algunas investigaciones en torno a los aspectos que rodean a la creación de una alianza, tales como: motivaciones, tipos de alianza, elección del socio, estructura, liderazgo, objetivos, desarrollo, consolidación, disolución, entre otros elementos que deben considerarse al tomar la decisión de integrar una alianza.

Ahora bien, ¿qué son las alianzas?; es un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas. Las alianzas son los mecanismos de colaboración entre empresas mayormente utilizados para desarrollar esfuerzos conjuntos de colaboración, como una forma primaria para alcanzar objetivos de corto y largo plazo.

Las empresas forman alianzas con sus competidores para lograr diversos objetivos estratégicos, de ahí que se les conozcan como alianzas estratégicas: 1) pueden ser una manera de facilitarle la entrada a un mercado extranjero; 2) se comparten los costos fijos y riesgos asociados que surgen del desarrollo de nuevos productos o procesos; 3) muchas alianzas pueden considerarse como una manera de agrupar habilidades y activos complementarios que ninguna compañía podría desarrollar de manera independiente; 4) si la alianza le ayuda a la empresa a establecer estándares tecnológicos para su industria y si tales estándares benefician a su empresa.

Las alianzas estratégicas tienen varias ventajas: 1) Una empresa puede considerar que se puede beneficiar de los conocimientos de un socio local o de las condiciones de la competencia en un país anfitrión, así como de su cultura, lenguaje, sistema político y sistema de negocios; 2) Cuando los costos de desarrollo y los riesgos de abrir un mercado extranjero son elevados, una empresa puede ganar a compartir costos y riesgos con un socio local; 3) en algunos países, las consideraciones políticas convierten a las empresas conjuntas en la única modalidad.

Diferentes investigadores, han clasificado las alianzas de acuerdo a sus características o formas de integración:

- o **Alianzas estratégicas.** La forma más común es la conocida como *Joint Venture* -Empresa conjunta-. Es una empresa propiedad de 2 partes, en la que cada una toma el 50 % de la propiedad accionaria y el control de la operación es compartido por un equipo de gerentes de ambas empresas.
- o **Alianzas de participación accionaria.** Adoptan por parte de las empresas una posición accionaria minoritaria para consolidar la colaboración.
- o **Alianzas estratégicas globales.** Son acuerdos de cooperación entre empresas procedentes de distintos países que son competidores reales o potenciales; van desde empresas conjuntas formales, en las que dos o más empresas tienen la misma participación accionaria, hasta acuerdos contractuales de corto plazo, en donde dos compañías pueden acordar cooperar respecto a un problema particular, como el desarrollo de un nuevo producto. (Hill, 2004:309).
- o **Constelaciones de alianzas.** De acuerdo con Das y Teng (2002), existen otras asociaciones llamadas constelaciones de alianzas, que son alianzas estratégicas formadas por múltiples compañías para competir contra otros como grupo, contra compañías tradicionales independientes. Las alianzas estratégicas actualmente son ínter compañías cooperativas cuyos acuerdos se orientan al logro de los objetivos estratégicos de los propietarios. El rápido crecimiento de las alianzas ha sido resultado del desarrollo tecnológico y la globalización de la competencia.

Las constelaciones constituyen un tipo de alianzas estratégicas de mayor tamaño y complejidad, ellos han convertido a bastantes lugares y empresas en la “arena de la competitividad”. Los tipos de constelación más comunes incluyen la formación de un consorcio de investigación y desarrollo o para afrontar una licitación conjunta.

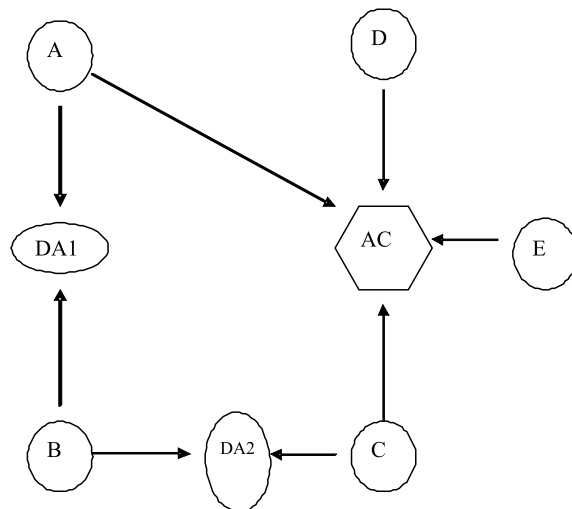
Generalmente, existen dos tipos de asociación entre compañías: alianzas estratégicas y redes estratégicas. A pesar de que ambas representan asociaciones inter-organizacionales encaminadas a generar ventajas competitivas, las diferencias no están del todo claras.

Una red de alianzas es simplemente un conjunto de numerosas alianzas. Una alianza estratégica es un acuerdo cooperativo que incluye dos o más empresas, tal como *joint ventures*, investigación y desarrollo conjunto (*R&D joint*) y producción conjunta. Una alianza estratégica es un acuerdo individual que incluye dos o más compañías y una red de alianzas incluye varias alianzas. (Das y Teng, 2002:446).

Considerando que las redes de alianzas son colecciones de alianzas, las constelaciones son un tipo particular de alianzas estratégicas. Por definición, las constelaciones son alianzas formadas por lo menos por tres compañías o alianzas multi-compañías. Existen a su vez, las alianzas diádicas, las cuales se realizan entre dos empresas.

La Figura no. 1 ilustra las diferencias entre las alianzas diádicas, constelaciones de alianzas y las redes. Se observan dos alianzas diádicas, DA1 (A & B) y DA2 (B & C). La alianza constelación (AC) está formada por cuatro empresas (A, C, D, E). Todas estas entidades y las relaciones en conjunto constituyen una red (A, B, C, D, E, DA1, DA2, AC).

Figura 1
Alianzas diádicas, constelaciones y redes
(Das y Teng, 2002:447)



Nota: Empresas únicas: A, B, C, D, E. Alianzas Diádicas: DA1 (A + B), DA2 (B + C). Constelaciones de alianzas: AC (A + C + D + E). Red: A + B + C + D + E + DA1 + DA2 + AC).

Las constelaciones surgen cuando la escala global es crítica, cuando los estándares técnicos necesitan ser establecidos y las industrias pueden enlazarse por nuevas tecnologías.

Existen argumentos conceptuales que señalan que existe tensión en las constelaciones de alianzas, acerca de las ventajas competitivas de la empresa y la ventaja competitiva de la constelación. Las constelaciones tienen características como el tamaño, los patrones de crecimiento, composición prevista y la estructura administrativa. Además, de la composición, tamaño,

la trayectoria de crecimiento, la competencia, el gobierno y la propia empresa, que le dan una ventaja específica.

Una vez establecida la alianza, ésta crea valor a través de la sinergia que los socios generan, al alcanzar mutuamente ganancias que no lograrían individualmente.

Por ejemplo, dos compañías pueden establecer una alianza cuando cada una de ellas posee un eslabón dentro de la cadena de valor de producto, una de ellas es experta en manufactura y la otra tiene control de los canales de distribución. Otra razón puede ser la disminución de costos para cada una de las partes o bien, compartir el riesgo cuando se asumen proyectos de costos elevados o una estrategia muy especulativa.

Al definir los puntos clave con los que cada empresa va a participar dentro de la alianza, manifiesta el valor agregado que va tener su integración. Sin embargo, en ocasiones, los socios forman una alianza con diferentes niveles de habilidades y disímiles expectativas, esto les permite distinguir la medida de su valor en la composición de la alianza. No es solamente el valor el que contribuye a obtener ganancias importantes, también existe la cuestión del tiempo, es decir, establecer un acuerdo justo en donde los socios reciban beneficios proporcionales a sus inversiones y a lo largo de la duración de la alianza.

Es importante señalar que existen varios procedimientos previos a la formación de las alianzas, que es deseable que los socios fundadores los cumplan, así como la exploración de los conceptos de confianza, compromiso, reconocimiento de interdependencia y niveles de comunicación con el socio, son de gran utilidad para lograr el éxito en la formación de las alianzas.

Factores que inciden en el éxito de las alianzas estratégicas

Es reconocido que las alianzas no son un suceso natural del fenómeno de negocios. Algunos Directivos de la empresa preferirían no compartir sus ventajas en la toma de decisiones. Sin embargo, la formación de las alianzas debe surgir como algo deseado por los socios participantes, para lo cual es posible señalar algunos aspectos a considerar previos a la decisión de establecer una alianza, si se desea que ésta sea fructífera:

1. Realizar una evaluación de la empresa para identificar aquellos puntos fuertes que le otorgan ventajas frente a la competencia, así como detectar en qué aspectos otras compañías del mercado la superan.

2. Una vez realizado este análisis, se deben desarrollar las competencias distintivas y buscar la complementariedad de otras compañías que estén especializadas en los aspectos en los que la empresa se encuentra menos preparada, con el fin de reducir costos y conseguir mayores beneficios.

3. Igualmente, es importante la elección del socio, teniendo en cuenta aspectos tales como la solvencia y prestigio de éste, el clima de confianza y la cultura empresarial similar o al menos no antagónica entre las compañías cooperantes, el equilibrio de la relación entre los beneficios y los costos que cada organización va a obtener con la alianza, para que ambas partes muestren el mismo interés en la cooperación.

Algunos autores destacan que el éxito de las alianzas está determinado por dos aspectos fundamentales: los relacionados con los atributos del socio, los relacionados con la alianza propiamente o bien por la mezcla de ambos factores; tal como se describen a continuación:

A) Éxito o desempeño relacionado con los atributos del socio. Significa que algunos factores tienen una incidencia directa en el éxito o buen desempeño de la alianza, tales como: experiencia previa del socio en alianzas, variedad de acuerdos del socio, cultura corporativa del socio, confianza previa en el socio antes del acuerdo, recursos y capacidades aparentes del socio futuro, análisis del socio previo a la conformación de la alianza, adquisición de habilidades del socio, orientación al aprendizaje del socio, capacidad de absorción del socio, construcción de nuevo conocimiento por parte del socio, canales de adquisición de conocimiento utilizados por él y, los lazos directos e indirectos del socio en la red social.

Un buen socio tiene tres características principales: a) Le ayuda a la empresa a alcanzar metas estratégicas, tales como lograr el acceso al mercado, compartir los costos y riesgos de desarrollo de nuevos productos u obtener acceso a capacidades centrales críticas. El socio debe contar con capacidades que la empresa carece y las cuales valora; b) comparte la visión de la empresa respecto al objetivo de la alianza; c) un buen socio no intentará explotar la alianza en forma oportunista para sus propios propósitos, es decir, expropiar los conocimientos tecnológicos de la compañía mientras le da poco a cambio.

B) Los relacionados con la propia alianza. Se refiere a los atributos ideales para que la alianza funcione: Gestión del conflicto en la alianza, cooperación, estructura, compromiso y confianza mutua, equilibrio de poder, prácticas organizacionales, inter-dependencia, normas, capital relacional, número de socios, antigüedad de la alianza, adquisición de habilidades y orientación al aprendizaje, construcción de nuevo conocimiento y canales

de adquisición de éste, administración de la alianza; composición, características y motivos de la alianza, régimen de propiedad, tipo de alianza, control formal y social en ella, redes sociales, calidad y tipología de los recursos tangibles e intangibles de la alianza.

La alianza se debe estructurar de tal manera que los riesgos de la empresa de dar demasiado al socio, se reduzcan a un nivel aceptable. Para esto, existen cuatro salvaguardas en contra del aprovechamiento por parte de los socios de las alianzas: a) Oportunismo: incluye el robo de tecnología o de mercados. Es posible diseñar alianzas que imposibiliten o dificulten la transferencia de tecnología que no debe transferirse. De manera específica, el diseño, desarrollo, manufactura y servicio de un producto manufacturado por una alianza se puede estructurar en forma tal, que pueda dejar fuera a tecnologías sensibles para evitar fugas hacia otro participante; b) Es posible incluir salvaguardas contractuales dentro del contrato de alianza para protegerse del riesgo de un socio oportunista; c) Los participantes en una alianza pueden acordar con anticipación intercambiar habilidades y tecnologías, con lo cual aseguran la posibilidad de una ganancia equitativa; d) El riesgo del oportunismo por parte de uno de los socios de la alianza puede reducirse si la empresa logra con anticipación un compromiso creíble y significativo de su socio.

Una vez que se ha seleccionado al socio y que se ha acordado una estructura adecuada para una alianza, la tarea que enfrenta la empresa es maximizar los beneficios de ésta. Un ingrediente importante es la sensibilidad a las diferencias culturales. Implica también la consolidación de relaciones interpersonales entre los gerentes de distintas compañías. La afiliación personal puede ayudar a consolidar la confianza y facilitar relaciones armoniosas entre ambas empresas; un factor fundamental que determina cuánto gana una empresa a partir de una alianza, es su capacidad de aprender de sus socios y cómo este competidor potencial hace negocios. Una empresa que participa en una alianza, debe tomar algunas medidas para asegurarse de que aprenda de su socio y de que luego use esos conocimientos dentro de su propia organización.

Por otro lado, autores como Camargo, (2006:10) manejan dos enfoques diferentes acerca de lo que el desempeño y éxito de las alianzas significa:

a) Enfoque subjetivo del desempeño.

Logro de los objetivos en diferentes áreas de operación de la alianza, como por ejemplo: desempeño general, incremento en las ventas, mejoramiento de la participación de mercado, ventaja competitiva, aprendizaje, innovación, calidad tecnológica, éxito de productos, desarrollo de recursos humanos, desempeño financiero, entre otras.

b) Enfoque objetivo del desempeño.

Creación de valor para el accionista mediante la obtención de utilidades por la alianza, resultados de innovación, longevidad y supervivencia, participación de mercado, beneficios, ventas, retornos sobre inversiones y activos, y finalmente, productividad.

Se debe señalar que la alianza es una entidad diferente a la firma, por lo tanto, en su análisis deben tomarse en cuenta sus propias características.

Por definición una alianza estratégica requiere interacción de cooperación entre dos organizaciones distintas y separadas. Estas interrelaciones ocurren y son administradas en los límites de cada empresa. La definición del límite de la alianza establece el grado de permeabilidad entre dos firmas, por ejemplo, la parte en la cual los miembros de la alianza permiten el flujo de tecnología, información, habilidades de una firma a otra.

Al enfrentar las diferencias entre las diversas formas organizacionales de cooperación contra las formas arraigadas de gobierno inter-organizacional, así como las *joint venture*, las corporaciones dedicadas a la investigación e inversiones minoritarias, los contratos para la unión de actividades de investigación y desarrollo e intercambio de tecnología, es necesario definir claramente las relaciones cliente proveedor y la dirección en que fluye la tecnología socio – socio.

Existe una necesidad de establecer los límites de cooperación, hasta dónde cada socio va a participar en las actividades para el logro de los objetivos de la alianza, referente a los elementos que cada uno va a aportar, sean recursos económicos, investigación y desarrollo, posicionamiento en determinado mercado, no creando una dependencia de un socio sobre otro, sino teniendo claro que se trata de una cooperación para lograr el éxito de la alianza.

Teniendo como ejemplo algunos estudios donde se ha concluido que el éxito de las *joint venture*, indica que la estabilidad de negocios entre las partes, se basa en el conocimiento de las necesidades de ambos socios a lo largo del tiempo.

Tal como en todas las empresas sucede, existen diversos conflictos a lo largo el tiempo, surgidos por el mismo flujo de operaciones, el capital humano y por la simultánea naturaleza competitiva y cooperativa de la relación de la alianza, provoca además en los socios un conjunto de tensiones. Las tensiones pueden ser producto de una pobre planeación que ocurre como resultado de una inapropiada selección de socios, incompatibilidad de las metas estratégicas, diferencias en las expectativas de creación de valor y las sinergias esperadas que nunca se materializan.

Es necesario enfatizar que las alianzas deben estar fundamentadas en el compromiso de cada socio, para la solución de posibles conflictos que surjan de la desconfianza provocada por las diferencias administrativas, ya sean estructurales o de cultura.

Las alianzas puedan ser altamente ventajosas incluso cuando no pueden alcanzar los objetivos estratégicos que condujeron a su formación. La razón de esto es que la reputación de una organización puede ser aumentada simplemente porque ha sobrevivido a la actividad generada por el socio estratégico prominente, particularmente si la una de las empresas es joven o pequeña.

Conclusiones

Las alianzas están siendo cada vez más comunes en la mayoría de las industrias; han sido vistas como una herramienta útil, no sólo para atender a los clientes, sino también para aumentar la eficiencia de la cadena de valor. La globalización, la reducción del tiempo para cumplir los pedidos y la subcontratación son vistas como fuerzas impulsoras.

Además, en situaciones donde la velocidad y la cobertura geográfica son importantes, los socios y las alianzas son consideradas como la solución más viable y realista que las adquisiciones o investigaciones de campo.

Un elemento fundamental en la toma de decisiones acerca de la integración de una alianza, es la selección del socio. Elegir al socio más indicado con quien aliarse, significa identificar sus potencialidades y oportunidades que brindará a la asociación, considerando si éste podrá brindar un valor agregado y si su trayectoria, habilidades y objetivos son compartidos por la otra empresa.

La confianza es un factor a través del cual se fundamenta la alianza, en la plena intención de que ésta sea fructífera y otorgue los beneficios objetivos y subjetivos que buscan ambos socios.

Las constelaciones de alianzas permiten también a los socios establecer una interdependencia mayor, basada en la confianza y compromiso mutuo, al instaurar las redes con otras empresas.

Es importante que las empresas consideren como una fortaleza la generación de alianzas con otros socios, para lograr los objetivos que de manera individual no alcanzarían, lo cual representa un reto, al comenzar a romper con los paradigmas tradicionales y con la forma de administrar a las empresas, ya que el contexto dinámico del mercado exige a las organizaciones, adaptabilidad, velocidad de respuesta, precios bajos, calidad y sobre todo, capacidad de respuesta ante la demanda del cliente.

Dada la necesidad constante de que las empresas sean competitivas, la demandante reducción de costos y la expansión global del mercado, las empresas deben reconsiderar la conveniencia de unir habilidades y orientarlas hacia distintas estrategias o bien, si continuar trabajando de manera individual sigue siendo la alternativa más viable.

Bibliografía

- Anslinger, P. y J. Jenk, 2004, 'Creating successful alliances', *Journal of Business Strategy*, Vol. 25, no. 2, pp. 18-22. Consultado el 21/oct./08, 13:08, de la base de datos EBSCO.
- Camargo, Francisco. 2006, 'Factores determinantes del éxito de las alianzas estratégicas'. Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa. Consultado el 16/oct./08, 10:05hrs, <<http://selene.uab.es/dep-economia-empresa/Jornadas/Papers/2006/Camargo.pdf>
- Das, T.K. y Bing-Sheng Teng, 2002, 'Alliance Constellations: A social exchange perspective'. *The Academy of Management Review*, Vol. 27, no. 3, pp. 445-456. Consultado 04/09/2008 13:38, de la base de datos J Stor.
- Das, T.K. y Bing-Sheng Teng, 2001, 'Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework'. *Organization Studies (Walter de Gruyter GMBH & Co.KG)*; Vol. 22, no. 2, pp. 251-283. Consultado el 21/oct/08, 12:57, de la base de datos EBSCO.
- Hertz, Sussanne, 2001, 'Dynamics of Alliances in Highly Integrated Supply Chain Networks'. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 4, no. 2, pp 237-256. Consultado el 21/oct./08, 13:02, de la base de datos EBSCO.
- Hill, Ch. y Jones, 2004, *Administración estratégica, un enfoque integrado*, Mc Graw-Hill, México.
- Kotabe, M, et. al., 2000, 'Strategic Alliances in Emerging Latin America: A View from Brazilian, Chilean, and Mexican Companies'. *Journal World Business*, Vol. 35, año 2, pp. 114-132. Consultado el 21/oct./08, 10:42, de la base de datos EBSCO.