



# Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa (I)

**E**n un entorno caracterizado por la creciente internacionalización de la economía, la rapidez del cambio tecnológico, la integración de los sectores de actividad y la entrada constante de nuevos competidores en los mercados, la empresa

que no alcance un mínimo tamaño se enfrenta a serias dificultades para subsistir. El proceso de internacionalización (sea regionalización, sea globalización) a que están sometidos muchos sectores y la rapidez del progreso tecnológico destacan como motivos que inducen la formación de alianzas estratégicas (AE)<sup>(1)</sup>. La razón estriba en que, para hacer frente a estos fenómenos, unas veces la empresa necesita utilizar sus recursos y capacidades de manera más eficiente y otras veces precisa recursos de los que carece. Es más, el cambio tecnológico o la incertidumbre del mercado pueden generar inseguridad acerca de cuáles serán los recursos necesarios

## Ficha Técnica

**AUTOR:** Ariño, África

**TÍTULO:** Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa (I)

**FUENTE:** Estrategia Financiera, nº 236. Febrero 2007

**LOCALIZADOR:** 15 / 2007

**RESUMEN:** Esta nota técnica presenta la primera parte de un análisis sobre las alianzas estratégicas como una opción con la que cuentan las empresas familiares para potenciar su crecimiento. Se consideran las ventajas e inconvenientes de las alianzas, así como los aspectos más importantes a considerar a lo largo del ciclo de vida de una alianza hasta su finalización. Junto a consideraciones generales aplicables a alianzas de cualquier tipo de empresa, se plantean aspectos específicos a considerar por parte de las empresas familiares

**DESCRITORES:** Caso de estudio, gobierno corporativo, gestión de costes, riesgo económico, *joint venture*.

\* Título original del caso: Las alianzas estratégicas: una opción para potenciar el crecimiento de la empresa. Caso preparado por A. Ariño con la colaboración del Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia y el Ministerio de Ciencia y Tecnología (proyecto SEC2003-09533). Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, llame a IESE PUBLISHING al 34 932 534 200, o escriba a [iesep@iesep.com](mailto:iesep@iesep.com)

<sup>(1)</sup> Para una discusión más amplia del tema, véase Ariño A. y C. García Pont (1997).

En un entorno como el actual, marcado por el cambio tecnológico, los procesos de internacionalización, las concentraciones sectoriales y los cambios regulatorios, la respuesta a los retos a que se enfrenta la empresa pueden venir de la mano de las alianzas estratégicas

 África Ariño  
IESE

## Caso de Estudio

para competir en el futuro. En este caso, las alianzas estratégicas pueden ser un medio para «garantizar» (entre comillas, porque nunca habrá una seguridad total) el acceso a tales recursos, aunque todavía no se sepa de cuáles se trata.

En esta nota técnica presentamos los que consideramos temas más importantes a la hora de llevar a cabo una AE. Para evitar la confusión terminológica, empezaremos definiendo lo que entendemos por AE en el contexto de esta nota técnica y los objetivos que con mayor frecuencia motivan la formación de una AE, para después presentar los tipos de alianzas estratégicas que existen. Seguiremos comentando las ventajas de las alianzas estratégicas, así como las dificultades que plantean. A continuación, presentaremos los aspectos a considerar a lo largo del ciclo de vida de una AE que pueden marcar la diferencia entre su éxito y su fracaso. Dichos aspectos incluyen comprobar que la mejor manera de alcanzar el objetivo sea una AE, comprobar que el socio sea adecuado, prestar atención al diseño de la AE, cuidar la relación con el socio y prestar atención a los cambios de circunstan-

cias. En la segunda parte del artículo que se publicará en el mes de marzo se considerarán las circunstancias que pueden poner fin a una AE y los mecanismos existentes para ello.

### ¿QUÉ ES UNA ALIANZA ESTRATÉGICA?

En esta sección definiremos lo que se debe entender por AE en esta nota técnica y haremos algunas precisiones terminológicas, ya que la etiqueta AE puede responder a muy variadas realidades. A continuación, presentaremos los objetivos que más comúnmente se pretenden alcanzar mediante una AE.

Por alianza estratégica entendemos aquí un acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados. Esta definición es comprensiva en tanto que es aplicable a acuerdos de colaboración muy diversos: desde alianzas estratégicas puramente contractuales hasta cruces accionariales, pasando por las empresas conjuntas o *joint ventures*.



Es importante tener presente que no existe una terminología establecida que sea compartida por los estudiosos de las alianzas estratégicas, y mucho menos por quienes las llevan a cabo. Hay quienes hablan de una AE como contrapuesta a una *joint venture*; quienes al hablar de éstas hacen la precisión de si involucran o no un compromiso de capital, etcétera. Por eso, frente a cualquier lectura o conversación al respecto conviene conocer el significado que cada cual da a los términos.

En la definición de alianza estratégica ofrecida cabe destacar los siguientes elementos:

- Se trata de un acuerdo formal (aunque el grado de formalización pueda ser diverso): esto supone que se ha tomado una decisión explícita en un momento determinado de establecer el acuerdo en cuestión.
- Los socios comparten ciertos objetivos que constituyen los intereses comunes en la AE, pero a la vez cada socio puede albergar otros intereses privados (que podrían entrar en conflicto con los intereses de la otra parte, aunque esto no tiene por qué suceder necesariamente). Esto es así debido a que las empresas involucradas mantienen su soberanía, a diferencia de lo que sucede en las fusiones y adquisiciones.
- Los socios combinan *sus recursos* de manera que pueden efectuar sus actividades de forma más eficiente o emprender nuevas actividades con el propósito de alcanzar los objetivos que cada cual pretende, si bien esto no queda garantizado, ya que dependerá –entre otras cosas– de la capacidad que tengan para trabajar conjuntamente.

Una AE puede ser útil para alcanzar objetivos como los siguientes<sup>(2)</sup>:

- **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 infraestructura necesarias para lograr una buena distribución de su producto.

- **Ganar acceso a nuevas tecnologías:** cuando la empresa tiene que hacer frente a un desfase tecnológico importante, no se puede permitir dedicar el tiempo necesario para cubrirlo por sí misma, y muchas veces tampoco tiene los recursos económicos necesarios.
- **Bloquear a la competencia:** en ocasiones, una AE con determinado socio 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:** continúa siendo de importancia en algunos casos particulares, aunque ha perdido relevancia en relación a otros objetivos.

### TIPOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

En esta sección se exponen algunos tipos de alianzas estratégicas (véase Cuadro 1). Lógicamente, estas tipologías no pueden ser exhaustivas, ya que podemos pensar en tantas variaciones como dimensiones de diferenciación existen. Se ha elegido presentar algunas que tienen relevancia estratégica.

#### 1. Según la fase de la cadena de valor que ocupan los socios:

alianzas estratégicas horizontales frente a alianzas estratégicas verticales<sup>(3)</sup>

- **Las alianzas estratégicas horizontales** son aquellas que unen a empresas en la misma fase de la cadena de valor. Se trata de acuerdos de colaboración entre competidores, ya sean actuales, ya sean potenciales. Incluyen proyectos conjuntos de investigación, fabricación conjunta de componentes o de productos, entre otras actividades. Son una manera de evitar, o al menos posponer, fusiones en sectores en proceso de concentración. Las múltiples alianzas estratégicas entre compañías aéreas son un ejemplo del tipo horizontal. También lo son la colaboración entre Renault y Nissan, o aquella entre Sony y Ericsson para competir en aparatos de telefonía móvil.

<sup>(2)</sup> Véase Contractor, F. J. y P. Lorange (1988).

<sup>(3)</sup> Véase Ariño, A. y C. García Pont (1997); Dussauge, P., B. Garrette y W. Mitchell (2000).

### Cuadro 1. Tipos de alianzas estratégicas

| Dimensión                            | Tipo de AE     | Descripción                                       |
|--------------------------------------|----------------|---|
| Fase de la cadena de valor           | Horizontal     | Socios en la misma fase                           |
|                                      | Vertical       | Socios en distinta fase                           |
| Naturaleza de los recursos aportados | Masa crítica   | Recursos de naturaleza similar                    |
|                                      | Complementaria | Recursos de naturaleza distinta                   |
| Propósito de los socios              | Explotación    | Propósito de mejorar resultados específicos       |
|                                      | Exploración    | Aprender y/o buscar oportunidades en nuevas áreas |

- Las alianzas estratégicas verticales son aquellas que unen a empresas en fases sucesivas de la cadena de valor. Se trata de acuerdos de colaboración entre proveedores y clientes. Por ejemplo, en el sector de automoción, los fabricantes de componentes colaboran estrechamente con los fabricantes de automóviles para el desarrollo de productos. Los acuerdos de servicios logísticos que requieren gran adaptación al cliente por parte del operador logístico o el desarrollo de software altamente adaptado al cliente son otros ejemplos de AE verticales.

## 2. Según la naturaleza de los recursos aportados: alianzas estratégicas de masa crítica frente a alianzas estratégicas complementarias<sup>(4)</sup>

- En las alianzas estratégicas de masa crítica, las empresas participantes aportan recursos de naturaleza similar, lo que les permite alcanzar una escala suficiente para hacer rentables determinadas actividades. Covisint –la red de intercambio de comercio electrónico de productos y componentes automotrices concebida por General Motors, Ford y Chrysler, y a la que posteriormente se unió Renault/Nissan– es una alianza estratégica de masa crítica. El propósito de Covisint es permitir a los fabricantes de equipos originales y a los proveedores reducir costes en sus respectivas cadenas de suministro y conseguir mayores niveles de eficacia en sus operaciones comerciales. Los socios de Covisint se unen para alcanzar un tamaño suficiente como para que la actividad común tenga sentido. Ford y General Motors ya habían creado su propio mercado de intercambio. A pesar de haber invertido tiempo y dinero en su desarrollo, fueron conscientes de que la creación de múltiples mercados de intercambio supondría que sus proveedores eligiesen uno de ellos o duplicasen sus procesos. Covisint pretende establecer un estándar común para el intercambio *online* en el sector de automoción, y esto excede las fronteras de una sola empresa. Covisint tendrá que competir con otros mercados de intercambio que también pretenden crear un estándar dominante. El tiempo dirá cuál de los bloques saldrá vencedor.
- En las alianzas estratégicas complementarias, las empresas participantes aportan recursos de naturaleza distinta, lo que les permite acceder a recursos de los que carecen. Toysrus.com y Amazon.com se asociaron para facilitar a sus clientes una oferta superior en la compra *online* de juguetes. La amplia selección de Toysrus.com

de los juguetes más de moda, sus grandes oportunidades y ofertas exclusivas, combinadas con la superior tienda *online* de Amazon.com, sus envíos y entregas puntuales y su famoso servicio al cliente, permiten a éste obtener lo mejor de ambos mundos. Esta AE surgió frente a la necesidad de acceder con rapidez a unos activos estratégicos cuyo desarrollo interno habría sido lento. De hecho, cada una de estas empresas había intentado por su cuenta tener su propia tienda de juguetes. En plena campaña navideña, Toysrus.com tuvo problemas de distribución y muchos clientes no recibieron sus pedidos a tiempo. Por su parte, al finalizar la campaña Amazon.com, se encontró con un stock de juguetes difíciles de vender. La causa: su falta de pericia en la compra de juguetes. La asociación de estas empresas responde, pues, a la necesidad de actuar con rapidez para evitar caer de nuevo en el mismo error del pasado.

## 3. Según el propósito de los socios: alianzas estratégicas de explotación frente a alianzas estratégicas de exploración<sup>(5)</sup>

- En las alianzas estratégicas de explotación, los socios pretenden mejorar resultados específicos. Suponen el aumento de la productividad de los activos empleados a través de la mejora de capacidades o tecnologías ya poseídas, así como la estandarización y la reducción de costes a través de la mejor explotación de las capacidades propias. Ejemplos de este tipo de alianzas estratégicas son las redes establecidas entre las aerolíneas por las que comparten códigos de vuelos y otros servicios, o las redes



(4) Véase Arino, A. (2001).

(5) Véase Koza, M. P. y A. Y. Lewin (1998).



en los sectores de servicios profesionales por las que se refieren los clientes de unos a otros. Los beneficios se pueden producir en el corto plazo y son relativamente seguros. En mercados estables, concentrarse en explotar mejor las propias capacidades puede llevar a una mejora de la posición competitiva en ese mercado, mientras que en mercados muy dinámicos puede resultar muy perjudicial si las empresas se centran en mejorar unas capacidades que fácilmente pueden quedar obsoletas.

- **En las alianzas estratégicas de exploración**, los socios pretenden aprender y/o buscar oportunidades en nuevas áreas. Suponen innovación, la adquisición de capacidades nuevas, la entrada en nuevos negocios: en definitiva, la exploración de nuevas

oportunidades. Ejemplos de este tipo de alianzas estratégicas son todas aquellas con intención de aprender. Los beneficios se producen en el medio/largo plazo y pueden ser muy variables.

Estas clasificaciones responden a distintos criterios. Sin embargo, las dimensiones que subyacen a dichos criterios están relacionadas entre sí de manera que la mayoría de las alianzas estratégicas se pueden agrupar en alianzas estratégicas horizontales –de masa crítica– de explotación o alianzas estratégicas verticales –complementarias– de exploración. Obviamente, caben excepciones. Veamos ahora las ventajas que las alianzas estratégicas ofrecen.

## VENTAJAS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

La ventaja genérica de toda AE estriba en que permite acceder a recursos de los que la empresa carece y que, además, le resultaría muy costoso obtener de otra manera, sean estos recursos similares o complementarios a los que ya posee. En esta sección comentaremos las ventajas de una AE apoyándonos en la tipología de alianzas estratégicas de masa crítica frente a complementarias presentada en la sección anterior.

La principal ventaja de las alianzas estratégicas de masa crítica radica en los beneficios propios del mayor volumen. En definitiva, formar parte de una de estas alianzas estratégicas, especialmente cuando involucran a múltiples socios, otorga a una empresa de tamaño relativamente pequeño las ventajas de que gozan las grandes. Estas alianzas estratégicas tienen especial relieve en entornos que, como el europeo, están sufriendo procesos de creciente regionalización y concentración. En los últimos años se han formado múltiples redes de empresas europeas de tamaño mediano y pequeño que han facilitado la supervivencia de sus miembros.

Por citar un ejemplo, podemos pensar en el caso de los fabricantes y comercializadores de componentes químicos básicos. Los clientes de este sector han transformado de manera paulatina su proceso de toma de decisiones de forma que éstas se han ido centralizando progresivamente desde una toma de decisiones a nivel local en cada país europeo a otra centralizada a nivel de toda Europa. En este contexto, muchas empresas de tamaño relativamente pequeño frente a sus competidores multinacionales, pero que gozaban de una posición doméstica consolidada, vieron peligrar ésta. Si los clientes importantes empezaban a tomar decisiones a nivel europeo, lo lógico sería que buscaran proveedores que pudieran atender sus necesidades en todo el territorio. Perdidos los grandes clientes, esas empresas no estarían en condiciones de mantener su liderazgo tampoco con clientes más pequeños, ya que su competitividad sufriría. La supervivencia a largo plazo que-

## Cuadro 2. Ejemplo de estructuración de una red de empresas

|  |
|--|
| <p>✓ Tipos de miembros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembros plenos:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas de los países primordiales.</li> <li>- Cuota que da acceso a algunos servicios corporativos (si éstos se ponen en marcha).</li> <li>- Contrato de exclusividad con la corporación que garantiza que todo el negocio de referencias se traspasa a la corporación, así como que el miembro tiene exclusividad de distribución en su territorio. Cláusula de no entrada en los países de operación por un período determinado de tiempo (el suficiente para hacer que merezca más la pena permanecer en la alianza que abandonarla) en caso de abandono de la alianza.</li> </ul> </li> <li>• Representantes:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas de países en mercados de menor relevancia para la generación de negocio de referencias.</li> <li>- Permanencia de 2 o 3 años renovables.</li> <li>- Acuerdo de exclusividad en los mismos términos que los miembros plenos y de no entrada en los países de operación por tiempo suficientemente prolongado, adaptado a la circunstancia particular.</li> <li>- Sin derecho a voto, pero con derecho a asistir a la asamblea general de miembros (véase sección sobre estructura de gobierno y administrativa).</li> </ul> </li> </ul> <p>✓ Estructura de gobierno y administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo de administración:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un miembro por cada una de las empresas que mayor volumen de negocio aportan, con un presidente.</li> <li>- Tres o cuatro reuniones anuales.</li> <li>- Tarea de gobierno de la alianza: formulación de la estrategia internacional (llegado el caso), orientación de las actividades, etcétera.</li> <li>- Foro de discusión para los miembros.</li> <li>- Responsable de la selección de nuevos miembros.</li> </ul> </li> <li>• Asamblea general de miembros:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un representante por empresa.</li> <li>- Reunión anual.</li> <li>- Aprueba los nombramientos, presupuesto anual y cuentas auditadas.</li> </ul> </li> <li>• Director ejecutivo internacional           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombrado por el consejo de administración.</li> <li>- Ubicado en el mismo país que el presidente.</li> <li>- Responsable del día a día de las actividades de la alianza y, en su caso, de la implantación de la estrategia internacional establecida por el consejo de administración.</li> </ul> </li> <li>• Comités profesionales permanentes           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organismos asesores financiados con las cuotas de los miembros.</li> <li>- Encargados de estudios sobre temas que afectan a todos los miembros (asuntos medioambientales, legales, etcétera).</li> <li>- Todos los miembros tienen libre acceso a estos organismos y pueden enviar representantes a los mismos.</li> </ul> </li> </ul> |
|--|

daba en entredicho. Para hacer frente a la situación, estas empresas líderes en sus respectivos mercados domésticos unieron sus fuerzas y formaron una red que permitía atender las necesidades de los clientes con presencia en múltiples países. Si, por ejemplo, la empresa francesa negociaba un contrato a nivel europeo, sería ella quien serviría a la filial francesa, el socio alemán a la alemana, etcétera. Como contrapartida, recibiría una comisión por transferencia de negocio. Además del beneficio inmediato de dicha comisión, pertenecer a esta red internacional le daría un mayor prestigio a nivel local y le ofrecería la oportunidad de relacionarse con los miembros de otros países. El Cuadro 2 ilustra una forma de estructurar una red de este tipo.

Para hablar de las ventajas de las alianzas estratégicas complementarias nos centraremos en el caso extremo de las alianzas estratégicas que se forman entre una pequeña empresa innovadora y una gran empresa poseedora de los activos requeridos para llevar esa innovación al mercado<sup>(6)</sup>. Las ventajas para la empresa pequeña estriban precisamente en acceder a dichos recursos: distribución, fabricación, marketing, recursos organizacionales y, no de menor importancia, capacidad financiera. Además, la relación con una gran empresa proporcionará a la pequeña mayor legitimidad en el mercado. Todo esto le puede permitir acceder al mercado de manera más rápida y más amplia; alcanzar economías de escala en fabricación; reducir el riesgo económico; acceder a recursos financieros y aprender aspectos organizacionales. La principal ventaja para el socio grande radica en el acceso a la capacidad de innovación de la empresa pequeña. En el caso de situaciones con alta incertidumbre tecnológica –como sería cuando el estándar tecnológico aún no está establecido–, mantener una cartera de alianzas estratégicas con pequeñas empresas que apuestan por las distintas opciones tecnológicas que se mantienen abiertas le permite reducir el impacto de la incertidumbre.

Es el caso de la AE formada entre Fractus –una pequeña empresa emprendedora que compite a nivel global en la miniaturización de componentes

*wireless* basada en la tecnología fractal y Ficosa International –empresa familiar española que subsiste como tal en el sector de componentes de automoción. Iniciada como una unión temporal de empresas, la AE ha derivado en la *joint-venture* A<sup>3</sup> que combina el conocimiento tecnológico, la capacidad de investigación y la experiencia en desarrollo que Fractus tiene gracias a su posición de liderazgo en la tecnología fractal, con el conocimiento del mercado, la capacidad industrial y la presencia global de Ficosa. Esta envidiable combinación de recursos les ha permitido entrar a competir en el sector de telecomunicaciones para el mercado de automoción<sup>(7)</sup>.

En esta sección hemos mostrado las ventajas que una AE puede ofrecer, pero a la hora de llevar a cabo una AE no podemos perder de vista las dificultades que su puesta en marcha y su operativa entrañan. Esto será el objeto de la próxima sección.

## DIFICULTADES QUE PLANTEAN LAS AE

Toda Alianza Estratégica entraña dificultades que radican en la necesaria convivencia entre dos (o más) empresas con sus diferencias estratégicas, organizacionales, culturales y operativas. Además, las alianzas estratégicas complementarias presentan una dificultad añadida respecto a las alianzas estratégicas de masa crítica: la posibilidad de que el socio se convierta en un nuevo competidor. En esta sección comentaremos estas dificultades.

Las diferencias estratégicas entre los socios quedan reflejadas en los objetivos que unos y otros se marcan para la AE. Cuando se inicia la AE, los socios buscan establecer, y finalmente acuerdan, una agenda de objetivos comunes que da sentido a la AE. Pero detrás de este acuerdo en objetivos comunes existe una estructura de objetivos más compleja que es necesario explorar.

En las alianzas estratégicas, la interdependencia y el conflicto se entremezclan. Las alianzas estratégicas combinan varios tipos de recursos que no pertenecen a una sola empresa. Cada participante en una AE sería incapaz de obtener los mismos resultados del acuerdo de forma independiente, debido a la falta de algunos de los recursos que aporta la otra compañía. Cada empresa depende de su socio para lograr algunos de los obje-

(6) Véase Alvarez, S. A. y J. B. Barney (2001).

(7) [http://www.fractus.com/Press\\_releases\\_2.htm](http://www.fractus.com/Press_releases_2.htm)



## En las alianzas estratégicas complementarias el socio puede convertirse en un nuevo competidor

tivos que intenta alcanzar por medio de la AE. En consecuencia, cada empresa debe tener en mente cómo su socio podría reaccionar ante un determinado comportamiento suyo, y cómo esa reacción afectará los resultados de la AE para la propia empresa.

El elemento de conflicto entra en juego debido a que cada participante puede tener diferentes preferencias con respecto a los posibles resultados de la AE. Los beneficios que recibe cada uno no tienen por qué ser necesariamente los mismos. Aparte de los objetivos comunes que ambos socios comparten, cada empresa puede tener objetivos privados con respecto a la AE que no son compartidos por el otro socio. El nivel de conflicto depende de la combinación de objetivos privados y comunes que exista, es decir, del nivel de congruencia entre los diversos objetivos y de la importancia que cada participante asigne a cada grupo de objetivos.

Ahora bien, estos objetivos privados pueden ser neutros frente a la relación o pueden causar conflictos. En este último caso, y cuando estos objetivos privados se han mantenido implícitos, se dice que hay una «agenda oculta» en la relación. La agenda oculta puede existir desde el principio de la AE o también irse llenando a medida que ésta se desarrolla.

De la discusión anterior se desprende que una AE en que los objetivos comunes y los privados compatibles sean muy sólidos, entraña menos dificultades de ejecución que una en que los objetivos privados incompatibles sean predominantes para uno o ambos socios. Aun así, las diferencias entre los socios, tanto a nivel organizacional como cultural y operativo, constituyen más obstáculos en el camino. Estas diferencias se traducen en distintos modos de hacer: distintos procesos de toma de decisiones, distintas valoraciones del corto y el largo plazo, distintos circuitos informativos, etcétera.

Si las dificultades que hemos expuesto afectan a todas las alianzas estratégicas, las complementarias plantean otra dificultad que en las alianzas estratégicas de masa crítica está presente sólo en muy menor medida: se trata del riesgo de crear un competidor. Los recursos y capacidades aportados por cada socio a la AE son de distinta naturaleza. Esta situación pone a las empresas en condiciones

de aprender del socio e internalizar sus aportaciones. De esta forma, pueden emprender la llamada «carrera del aprendizaje»<sup>(8)</sup>, en la que quien venza dejará de necesitar a su socio. Para ganar en esta carrera es necesario:

1. Tener intención de aprender.
2. Que el socio sea suficientemente transparente como para poder aprender de él.
3. Tener capacidad de absorber el nuevo conocimiento y transmitirlo al resto de la organización para poder utilizarlo.

Al hablar antes de las ventajas de las alianzas estratégicas complementarias nos hemos centrado en las ventajas de una AE entre una pequeña empresa innovadora y una gran empresa poseedora de los activos requeridos para llevar esa innovación al mercado. En este caso, la pequeña empresa corre el riesgo de perder la carrera del aprendizaje, ya que resulta más fácil a la empresa grande absorber la innovación y hacer realidad su potencial de mercado que a la empresa pequeña desarrollar las capacidades organizacionales necesarias para crecer por sí misma. Esta situación puede resultar en una relación de dependencia de la pequeña respecto a la grande, la cual podría incluso llegar a imponer exigencias poco razonables.

### EL ÉXITO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS: ¿QUÉ MARCA LA DIFERENCIA?

Las dificultades que plantean las alianzas estratégicas se traducen en una gran inestabilidad y una elevada tasa de fracaso, que algunos estudios cifran en torno al 50%<sup>(9)</sup>. El propósito de esta sección es presentar un marco de referencia para la dirección de alianzas estratégicas que permita mejorar sus resultados. Este marco propone una serie de aspectos a considerar a lo largo del ciclo de vida de una AE:

- Comprobar que la mejor manera de alcanzar el objetivo es una AE.
- Comprobar que el socio es adecuado.
- Prestar atención al diseño de la AE.
- Cuidar la relación con el socio.
- Prestar atención a los cambios de circunstancias.

Vamos a comentar cada uno de estos aspectos.

<sup>(8)</sup> Hamel, G. (1991).

<sup>(9)</sup> Inkpen, A. C y J. Ross (2001).

### Comprobar que la mejor manera de alcanzar el objetivo es una alianza estratégica

Una AE no deja de ser una entre varias opciones para llevar a cabo una actividad. En esta sección presentaremos las alianzas estratégicas como una alternativa entre varias para hacer frente a las actuales presiones competitivas, así como algunos de los criterios más importantes a tener presentes a la hora de decidir si emprender una AE es la mejor opción. La importancia que unos u otros criterios adquieren depende del propósito que se persiga con la AE.

Las alternativas básicas entre las que una empresa puede optar son:

- **Contratar el uso de los recursos en el mercado.** Se trata del conocido «outsourcing» o subcontratación. Puede resultar más eficiente buscar un proveedor que se haga cargo de determinados procesos. De esta forma, la empresa puede enfocarse en su propio negocio sin distraer recursos en actividades secundarias.
- **Desarrollar los recursos dentro de la propia organización.** Se trata del extremo opuesto al *outsourcing*: la internalización de los recursos. La coordinación de actividades resulta más sencilla si todos los recursos están disponibles dentro de la empresa que si están dispersos en empresas que son entidades autónomas.
- **Adquirir una empresa que cuente con los recursos deseados.** Es otra forma de internalizar los recursos, generalmente más rápida que desarrollarlos dentro de la empresa sin una base previa. El reto radica en la integración de dos empresas en una sola entidad.
- **Realizar una alianza estratégica.** Es una forma intermedia entre las anteriores, ya que las empresas se unen parcialmente para lograr determinado objetivo que comparten. Acuerdan coordinar una parte de sus actividades y participar conjuntamente en la toma de decisiones en esas áreas, pero a la vez cada cual mantiene su propia autonomía. La dificultad procede de la posible coexistencia de interdependencia y conflicto: los socios se necesitan mutuamente, pero a la vez pueden estar persiguiendo objetivos que lleguen a entrañar algún conflicto.

A la hora de decidir si llevar a cabo una AE es la mejor opción, hay que tener presentes dos grandes tipos de criterios: la eficiencia económica y la naturaleza de los recursos a que queremos acceder:

- **Eficiencia económica.** Si la formación de una AE se plantea con la pretensión de organizar determinada actividad económica de forma que el uso de los recursos disponibles sea lo más eficiente posible, es de gran utilidad lo que en el mundo académico se conoce por la «teoría de los costes de transacción»<sup>(10)</sup>. Desde esta perspectiva, una AE es un medio para rentabilizar los recursos que poseemos. Los costes de transacción son los costes asociados al uso del mercado como mecanismo para efectuar determinada actividad económica: desde los costes que conlleva buscar un nuevo proveedor, hasta los costes de redactar un contrato satisfactorio para las partes y comprobar su cumplimiento. Los siguientes factores inciden en la existencia y nivel de los costes de transacción<sup>(11)</sup>:
  - **El nivel de incertidumbre en torno a la transacción:** Hay dos tipos de incertidumbre que rodean determinada transacción: la incertidumbre que procede del entorno y la incertidumbre que proviene del comportamiento futuro de la otra parte. Cuanto mayor es la incertidumbre del entorno, resulta más costoso especificar todas las posibles circunstancias futuras. Cuanto mayor es la incertidumbre sobre el comportamiento de la otra parte, mayor es la probabilidad de perder valor a causa de comportamientos indebidos. En consecuencia, cuanto mayor es la incertidumbre que rodea a una transacción, mayores son los costes de transacción.
  - **El nivel de activos específicos requeridos para que la transacción se lleve a cabo:** los activos son más específicos a determinada transacción cuanto mayor es la diferencia entre su valor en esa transacción y su valor en su siguiente mejor uso. Si los activos que una parte compromete en la transacción son muy específicos a la misma, cabe la posibilidad que la otra parte intente en el futuro capturar una parte de su valor. Podrá hacerlo a base de atemorizar con abandonar la transacción. Antes de perder completamente el valor que los activos tienen en la transacción en cuestión, quien los ha comprometido preferirá entrar en una negociación y perder sólo una fracción de dicho valor, lo cual redundará en favor de la otra parte. Cuanto más específicos sean los activos, mayores serán los costes de transacción.
  - **La frecuencia con que la transacción se lleva a cabo:** los costes que una transacción entraña se ven incrementados de manera natural por la frecuencia con que la misma se efectúa. Los costes derivados de las anteriores circunstancias se amplifican con la frecuencia de la transacción.

<sup>(10)</sup> Para la presentación de la teoría de los costes de transacción nos hemos basado en la exposición que de la misma y su aplicación a las AE aparece en Dussauge, P. y B. Garrette (1999: 35-39).

<sup>(11)</sup> Véase Williamson, O. E. (1979).





En general, los costes de transacción se mueven en dirección contraria a los costes de producción. Recurrir al mercado para efectuar determinada actividad económica aumenta los costes de transacción; sin embargo, también permite aprovechar economías de escala que reducirán los costes de producción. Por el contrario, internalizar determinada actividad económica puede disminuir los costes de transacción, pero aumentar los de producción si el volumen interno no permite aprovechar economías de escala. Según la teoría de los costes de transacción, *una AE será la opción elegida cuando la suma de los costes de producción y los costes de transacción sea menor a dicha suma en cualquiera de las otras opciones.*

- **Naturaleza de los recursos a que se quiere acceder.** Si se piensa en llevar a cabo una AE con el fin de acceder a determinados recursos y capacidades de los que la empresa carece y que espera le proporcionen alguna ventaja competitiva, sirve recurrir a la teoría que entre los académicos se conoce como la «visión de la empresa basada en los recursos»<sup>(12)</sup>. Desde esta perspectiva, una AE es un medio para acceder a recursos o capacidades que la empresa no posee y que, combinados con los propios, la situarán en posición ventajosa en relación a los competidores.

El valor de los recursos de una empresa depende de su capacidad de servir como base para establecer una ventaja competitiva perdurable para la empresa. Lo primero –es decir, la capacidad de los recursos de servir como base para establecer una ventaja competitiva para la empresa– depende de hasta qué punto los recursos presentan las siguientes características:

- **Recursos escasos:** Si todas las empresas de un sector disponen de determinado recurso, éste puede ser necesario para poder competir en el sector, pero no otorgará a la empresa ventaja en relación a sus competidores.
- **Recursos relevantes en el mercado:** Los recursos servirán como base para crear ventaja competitiva sólo si ayudan a la empresa a crear valor en su mercado.

## Los costes de transacción son los asociados al uso del mercado para efectuar una actividad económica determinada

Lo segundo –que la ventaja competitiva que los recursos contribuyen a crear sea perdurable– depende de hasta qué punto los recursos presentan estas otras características:

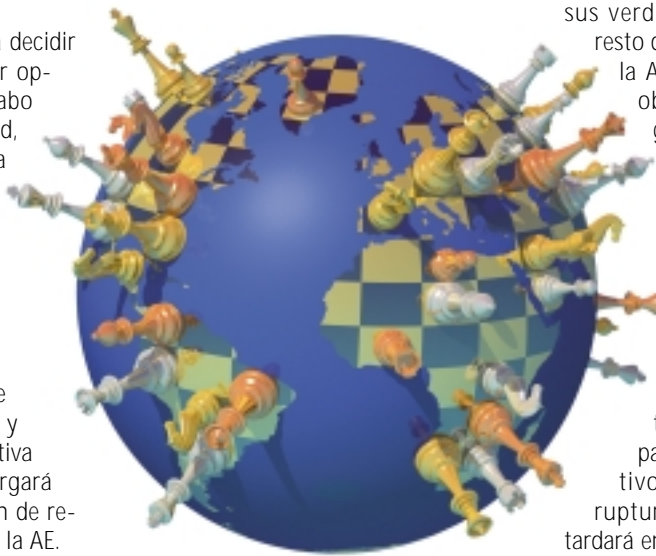
- **Recursos duraderos:** Cuanto más duraderos sean los recursos, más perdurable será la ventaja competitiva que generan. Esta característica depende en parte del entorno, ya que factores como la rapidez del cambio tecnológico inciden en la temporalidad del valor.
- **Recursos difícilmente transferibles:** En la medida en que sea difícil adquirir un recurso en el mercado o transferirlo de una empresa a otra, la ventaja competitiva generada será más perdurable. Los recursos son más difíciles de transferir en la medida en que: son poco móviles geográficamente; la información acerca de su calidad y productividad es imperfecta, de forma que quien pretenda adquirirlos lo hará con alto riesgo, y son complementarios a otros recursos, de forma que pierden valor al ser separados.
- **Recursos difícilmente imitables:** Aunque los recursos no se puedan transferir con facilidad, servirán de poco si otra empresa puede desarrollarlos fácilmente. Son más difíciles de imitar aquellos recursos y capacidades que son tácitos y se desarrollan en base a su uso. También son de difícil imitación los recursos que son complejos debido a que requieren la puesta en juego de gran número de habilidades, rutinas organizacionales, etcétera. Los recursos específicos a un uso tampoco son fáciles de imitar, ya que son muy especializados<sup>(13)</sup>. Tal es el caso de las capacidades organizacionales que se basan en rutinas complejas. Sin embargo, aun en el caso que los competidores pudieran replicar estos recursos y capacidades, la empresa que haya contado con las mismas durante un mayor período de tiempo fácilmente tendrá unos costes más bajos y una productividad más elevada en el uso de ellos.

<sup>(12)</sup> Para la presentación de la visión de la empresa basada en los recursos nos hemos basado en la exposición que de la misma aparece en Grant, R. (2002, cap. 5).

<sup>(13)</sup> Chi, T. (1994).

Los recursos que reúnen estas características no están fácilmente disponibles en el mercado, sino que se accede a ellos a través de alguna de las otras alternativas expuestas anteriormente. Desde la visión de la empresa basada en los recursos, una AE será la opción elegida si la combinación de recursos resultante es más valiosa que en cualquiera de las otras alternativas, en el sentido de que sitúe a la empresa en una mejor posición de ventaja competitiva para aprovechar determinada oportunidad de negocio. Para determinar esta situación, además de tener en cuenta las características de los recursos que la empresa espera le aporte el socio, también se deben considerar las características de los que la empresa aportará a la AE. El motivo radica en que el futuro socio puede convertirse en un competidor si es capaz de imitar los recursos y capacidades de la empresa.

En resumen, para decidir si una AE es la mejor opción para llevar a cabo determinada actividad, hay que compararla a otras opciones disponibles –el recurso al mercado, el desarrollo interno o la adquisición de otra empresa. Esta comparación debe hacerse en términos de eficiencia económica y de la ventaja competitiva que cabe pensar otorgará la nueva combinación de recursos que resulte de la AE.



### Comprobar que el socio es adecuado

El siguiente paso es decidir quién será el socio. A la hora de elegirlo es necesario comprobar la compatibilidad entre el socio y la propia empresa<sup>(14)</sup>. A este respecto, emergen dos grandes grupos de criterios: los relacionados con las tareas a efectuar y los relacionados con la capacidad de cooperación:

- **Criterios relacionados con las tareas.** Un objetivo fundamental de toda AE es promover el logro de los objetivos estratégicos de cada uno de los socios involucrados. Por esto, la primera consideración al analizar un potencial socio es ver si éste tiene un buen ajuste estratégico con la empresa. De este modo, los criterios de selección del socio relacionados con las tareas están asociados al análisis de los atributos estratégicos del socio, lo cual se concreta en el análisis de la compatibilidad de los objetivos de las partes, la compatibilidad de sus recursos y capacidades y la compatibilidad operativa que presenten:

- **Compatibilidad en los objetivos:** En primer lugar, se debe buscar un socio cuyos objetivos sean compatibles con los propios. No se trata de que el socio tenga los mismos objetivos, sino de que los de unos y otros se puedan lograr de forma simultánea sin que haya conflicto entre las partes. Por tanto, antes de seleccionar un socio se debe invertir tiempo en conocer sus verdaderos objetivos con relación a la AE. Esto no es tarea fácil, ya que, como hemos comentado anteriormente, cada socio puede tener objetivos privados que no comparte con el resto, o peor aún, objetivos ocultos con respecto a la AE cuyo logro puede perjudicar a alguna de las partes. Una empresa de electrodomésticos española participó en una AE entre los principales líderes nacionales europeos del sector de electrodomésticos. El socio italiano ocultó sus verdaderos objetivos al resto de los socios y utilizó la AE como medio para obtener información, gracias a la cual adquirió al socio francés sacando provecho de los problemas financieros por los que éste atravesaba<sup>(15)</sup>.

Si en lugar de objetivos compatibles las partes mantienen objetivos competitivos, la ruptura de la relación no tardará en llegar. Los objetivos competitivos llevan a actuaciones oportunistas que impiden el desarrollo de las actividades conjuntas. Mucho más productiva es la relación con socios cuyos objetivos son compatibles, que buscan la cooperación y que se preocupan tanto por la eficiencia como por la equidad en la relación. Por último, el hecho de que los objetivos de una AE no se mantengan constantes a lo largo del tiempo, obliga a quienes están en situación de búsqueda de un socio a prever distintos escenarios y a analizar el impacto de los mismos sobre la AE y sobre su propia empresa.

- **Complementariedad de recursos y capacidades:** Se trata de comprender si el potencial socio cuenta con los recursos y capacidades necesarios para llevar a cabo su papel

<sup>(14)</sup> Esta sección se basa en Concha, A. y A. Ariño (2001).

<sup>(15)</sup> García Canal, E., C. López, J. Rialp y A. Valdés (1988).



dentro de la AE y si tendrá la habilidad de hacerlo en forma correcta. Los factores de éxito se encuentran en aquellas áreas clave de la actividad, es decir, aquellas áreas que deben estar especialmente bien desempeñadas para poder mantener y mejorar la posición competitiva. Estos factores vienen determinados por las características propias del sector en el que operará la AE y por las de las tareas a desempeñar. Antes de comenzar el proceso de selección del socio es imprescindible identificar estos factores,

La **dificultad** estriba en que en el momento de decidir la **creación de una AE**, las partes llevan años operando de manera **independiente**

determinar su importancia relativa y analizar la posición de la empresa con respecto a ellos (actual y futura). En la AE entre las agencias de publicidad FCB de Estados Unidos y Publicis de Francia, sus recursos se complementaron perfectamente en áreas clave. Ambas empresas contaban con cierta presencia internacional y, a su vez, ambas querían aumentar dicha presencia. Al aportar FCB su presencia en América y Asia, y Publicis su presencia en Europa, su alcance conjunto se encontraba a nivel casi mundial<sup>(16)</sup>. Asimismo, la AE entre Chupa-Chups de España y la filial de PepsiCo. en México, proporcionó a las partes recursos clave que eran necesarios. Por medio de la AE, Chupa-Chups consiguió entrar al mercado mexicano, donde PepsiCo era el principal distribuidor de confitería y «snacks», y PepsiCo consiguió ampliar su gama de productos incorporando al líder mundial de caramelos de palo.

- **Compatibilidad operativa:** La incompatibilidad en la manera de trabajar dos empresas puede dificultar de tal modo una tarea conjunta que ésta termine siendo imposible. En 1998, las bolsas europeas más importantes –Francfort, Londres, París, Madrid, Bruselas y Zurich– se embarcaron en un proceso de unión con el fin de crear un único mercado de valores más potente, que debería haberse materializado en el año

2000. El proyecto contaba con el apoyo necesario, ya que las partes estimaban que la unificación se tornaría indispensable en un futuro no tan lejano. Sin embargo, problemas relativos a la incompatibilidad de tecnologías, la armonización de fiscalidades de los distintos países, de sus sistemas de contratación y de liquidación, y al hecho de que nadie quería perder su posición en los mercados locales, demoraron el proyecto indefinidamente. Pese al aparente grado de necesidad de la unificación, sus costes operativos la hacían inviable.

La dificultad estriba en que en el momento de decidir la creación de una AE, las partes llevan años operando de manera independiente. Cada empresa lleva consigo una manera peculiar de hacer las cosas. En ocasiones puede que se trate de una tecnología en la cual se ha invertido mucho dinero, tiempo y capacitación. Si esta tecnología fuera incompatible con la que utiliza el potencial socio, se convertiría en un peso muerto que aumentaría aún más los costes de la AE. Buscar un socio con el que operativamente la propia empresa sea compatible es un tema no menor en el proceso de selección entre candidatos.

- **Criterios relacionados con la capacidad de cooperación.** Así como los criterios de selección del socio relacionados con las tareas ayudan a identificar si el potencial socio tiene los recursos y habilidades necesarios para cumplir su tarea dentro de la AE y si tendrá la capacidad de hacerlo bien, los criterios relacionados con la cooperación ayudan a descubrir si se trabajará bien junto a ese socio a medida que la AE evolucione. Estos criterios de selección del socio relacionados con la cooperación están asociados al análisis de los atributos organizacionales, lo que permitirá identificar el grado de ajuste organizacional con el potencial socio. Las características organizacionales del socio influyen en la eficiencia y eficacia de la relación. Existen innumerables características organizacionales propias de cada empresa, pero a la hora de buscar un socio –al igual que en el caso de los atributos estratégicos– la empresa debe identificar los de mayor importancia que, como comentábamos anteriormente, dependerán de la empresa, del entorno y del momento en el que se realice la AE. Dentro de los atributos organizacionales que no deben dejar de analizarse a la hora de buscar un socio se encuentran: la compatibilidad y confianza entre

(16) Caso nº 9-393-099, «FCB and Publicis (A)», Harvard Business School.

(17) Véase Medcof, J. W. (1997).

los equipos directivos, la compatibilidad de la cultura corporativa y/o nacional del socio y la existencia de anteriores relaciones con el mismo socio:

- **Compatibilidad y confianza entre los equipos directivos:** Para que una AE tenga éxito, los socios deben ser capaces de trabajar juntos bien, pero no sólo desde el punto de vista de la compatibilidad en los procesos operativos (ajuste estratégico), sino también, y aún más importante, desde la perspectiva de la compatibilidad entre las personas.

La compatibilidad y confianza entre los equipos directivos son esenciales. Tiene que haber «química» y confianza entre la gente involucrada en la AE, especialmente entre los directivos que participan en la formación de la misma<sup>(17)</sup>. Las aerolíneas Northwest de Estados Unidos y KLM de Países Bajos, crearon en 1989 la primera AE del sector de aerolíneas. Su principal objetivo era aumentar el número y la geografía de sus rutas al operar de manera conjunta. Desde el principio se hicieron patentes las diferencias de estilo entre los directivos de ambas empresas. Mientras que Bouw –cabeza de KLM– era una persona tranquila y conservadora, Checchi y Wilson –accionistas y directivos de Northwest– eran personas más arriesgadas y lanzadas. En un principio la relación prosperó a pesar de los roces entre directivos. Sin embargo, poco a poco la relación fue empeorando y en 1996 los contactos entre los directivos se reducían al mínimo. Finalmente, en 1997, KLM anunció la retirada de su presidente Bouw, nombrando a Van Wijk como su sucesor. En julio de ese mismo año KLM y Northwest anunciaron el relanzamiento de su AE. Esta fue un éxito y se amplió con la entrada de nuevos socios para constituir la alianza estratégica Wings. Sin lugar a dudas, el cambio en la presidencia jugó un papel trascendental en el porvenir de la AE. La relación entre los directivos, que no fue la mejor desde el inicio, había ido empeorando a medida que pasaba el tiempo y se presentaban dificultades. Tal como estaba la situación en 1996, hubiera sido muy difícil que la AE sobreviviera sin una decisión como la adoptada. Esta compatibilidad y confianza no sólo deben estar presentes entre los equipos directivos, sino en todo el personal involucrado en el desarrollo y funcionamiento de la AE. La compatibilidad entre culturas juega un papel crucial en este sentido.

- **Compatibilidad de la cultura corporativa y nacional del socio:** Uno de los atributos organizacionales más importantes en un potencial socio es una cultura compatible con la propia, tanto en el ámbito corporativo como en el nacional. Una buena forma de detectar si es así consiste en delinear un perfil de las culturas de cada uno, lo que permitirá identificar posibles áreas de conflicto. Estos conflictos pueden deberse a diferencias de actitud hacia temas como la inclinación a tomar decisiones a corto o largo plazo, la preferencia por el riesgo o por la prudencia, incentivos al personal, los estilos de comunicación, etc. Si no se es consciente de estas diferencias, muchas veces se puede malinterpretar una acción del socio. Por ejemplo, tomar decisiones en forma rápida puede significar eficacia para un socio y ser sinónimo de precipitación para el otro. La compatibilidad cultural es aún más difícil cuando se trata de alianzas estratégicas entre empresas de distintos países, ya que a las diferencias que inevitablemente existen entre culturas corporativas se añaden las diferencias entre las culturas de cada país. En el caso de la alianza estratégica entre las agencias de publicidad antes mencionado, ambas tenían estilos de dirección muy diferentes: los franceses (Publicis) acostumbraban a tomar decisiones en forma muy rápida y no podían entender por qué las decisiones implicaban tanta discusión y análisis para los americanos (FCB). Esto llevaba a pensar a los ejecutivos franceses que algunos ejecutivos americanos eran débiles<sup>(18)</sup>.

Resulta difícil encontrar empresas con culturas similares, especialmente cuando los socios son de diferentes nacionalidades. Sin embargo, para que la AE sea efectiva basta que exista una actitud de entendimiento y de diálogo. Por otro lado, la diversidad cultural puede enriquecer la relación. Llevar a cabo una AE no exige que una empresa cambie su cultura. Sí exige reconocer que hay diferencias y saber convivir con ellas, de forma que cuando se observen sus consecuencias no se atribuyan a la mala fe, sino que se pueda dialogar sobre las causas y así llegar a un mayor entendimiento mutuo.

En resumen, para seleccionar el socio con quien se efectuará una alianza estratégica, hay que atender a criterios relacionados con las tareas a llevar a cabo de manera conjunta, así como a criterios relacionados con la capacidad de cooperación del socio potencial.

En el próximo número se analizarán los aspectos a tener en cuenta a la hora de diseñar la alianza estratégica. ■

(18) Caso nº 9-393-099, «FCB and Publicis (A)», Harvard Business School.