

Por qué las alianzas estratégicas aumentan el valor económico de los negocios. Vigencia de los factores estratégicos tradicionales

Tapia, Gustavo N.

I. Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas son en la actualidad una modalidad a la que recurren cada vez más empresas para compartir recursos financieros, materiales, comerciales, técnicos, intangibles y humanos a nivel nacional e internacional.

Por eso se conforman procedimientos específicos para el ingreso a un nuevo mercado, compartiendo además experiencias, aprendizajes y modos de hacer (know-how). Una vez que se encuentra el mercado ideal para posicionar o para penetrar, este tipo de alianzas agiliza los procesos de internacionalización en un tiempo relativamente breve.

La alianza propiamente dicha supone: la creación de una nueva organización partir de los recursos apartados por dos o más socios, con el propósito de desarrollar actividades distintas de las empresas originarias. La participación recíproca de capital: es la participación de una empresa en el capital social de la otra como accionista y tiene como objetivo la protección de las respectivas empresas frente a acciones hostiles o de competencia de una tercera, o bien la prestación de servicios a los clientes de ambas empresas. Ejemplo la complementación de los productos y/o servicios para llevarlos a un mercado global. La palabra acuerdo implica un entendimiento entre las partes, es decir, posee un carácter bilateral, en la que cada una conserva su identidad. Los fundamentos de estas alianzas están dados por la necesidad mutua, el compromiso, la interdependencia y los riesgos compartidos.

Existen dos importantes fuerzas propulsoras: el auge de la tecnología y la internacionalización de los mercados. En línea con la globalización, las integraciones se han visto favorecida por los grandes adelantos en la tecnología informática, de las comunicaciones y el transporte, convirtiendo al mundo en un mercado único, con intensidad de la competencia y los niveles de competitividad para tener éxito.

Si bien los primeros pasos para constituir una alianza apuntan a la acumulación de recursos y acciones colectivas entre las empresas miembro, es relevante que existan capacidades complementarias, mediante la colaboración entre socios, proveedores, clientes, competidores, distribuidores, sectores de investigación universitaria y empresas de otras industrias. Parece ser más evidente que las empresas que se concentran en sus capacidades esenciales superan los rendimientos de las que pretenden abarcarlo todo. Las alianzas pueden afianzar los productos o servicios de muchas maneras. Para encontrar las oportunidades es preciso preguntarse qué combinaciones de capacidades— suyas y de los otros— podrían satisfacer mejor las necesidades del cliente. Esta perspectiva coloca a la empresa con ánimo cooperativo en una posición de ventaja frente a los competidores que todavía piensan que pueden hacerlo todo por su cuenta.

Los objetivos de la mayoría de las alianzas están relacionados con la necesidad de acortar caminos en un mercado global, donde la clave de la competitividad es justamente la velocidad. Entre los principales:

- * Asegurar el sano crecimiento y el armónico desarrollo de la inversión.
- * Presencia en nuevos mercados y /o segmentos.
- * Diversificación de mercados y productos.
- * Absorción de costos y gastos.
- * Capitalización de subproductos generados en el proceso de fabricación.
- * Adquisición de tecnología estratégica.
- * Neutralización de competidores.
- * Acercamiento hacia clientes claves.
- * Entrar en mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.
- * Concentración en capacidades competitivas (core competencies).

Tipos de alianzas

La amplitud de la definición de alianzas estratégicas permite un inmenso abanico de posibles acuerdos, que pueden clasificarse desde diferentes enfoques.

Desde el punto de vista del acuerdo las alianzas pueden ser formales cuando es necesario establecer

compromisos explícitos entre los socios mediante la firma de contratos, que a pesar de resaltar flexibilidad dan mayor seguridad a las compañías, e informales, cuando las empresas trabajan juntas sin un acuerdo obligatorio, poco comunes en nuestro medio por la falta de credibilidad en los pactos de palabra.

Bajo la óptica de los socios que participan en la alianza, se puede hablar de alianzas: Empresa-Empresa, Empresa-Proveedor, Empresa-Cliente, Empresa-Universidad. Cuando las alianzas se conforman entre competidores de un mismo sector se conocen como acuerdos horizontales, y se dan entre la empresa con sus proveedores o la empresa con sus clientes se llaman acuerdos verticales hacia atrás o hacia delante respectivamente.

De acuerdo con la propiedad y creación de nueva empresa, analizando las alianzas desde un contexto general se podría decir que éstas se clasifican en dos tipos:

a) Aquellas en las que se busca crear una nueva entidad económica y jurídica, que son aquellas que desean compartir actividades y/o financiamiento por parte de una de las empresas; en este grupo se incluyen los siguientes tres acuerdos:

- Las alianzas tienen como propósito la creación de una empresa totalmente nueva.
- Aquellas en las que una de las partes busca su participación como accionista de la otra.
- Aquellas alianzas que buscan la fusión de ambas en una sola empresa.

b) El segundo tipo de alianzas no crea una nueva entidad económica y jurídica, sino que solo tienen como fin transferir tecnología, compartir canales de distribución, marcas, etc.

Este tipo de alianzas pueden dividirse en: comerciales, tecnológicas y de producción. En las alianzas comerciales, las empresas extranjeras pretenden compartir recursos con empresas nacionales para acercarse a los mercados en los que estas últimas operan y/o conocen. Las alianzas tecnológicas, en cambio, permiten a las empresas tener acceso más fácil y rápido a tecnologías de producto o proceso, las alianzas de producción, por su parte, pretenden lograr mayor volumen de actividad productiva para alcanzar economías de escala. De de manera aceleran su curva de aprendizaje y participación en el mercado.

Sirviendo de soporte a lo anterior y considerando las variables de control y propiedad sobre la empresa, se presenta la clasificación que se observa en el siguiente cuadro.

Creación de una nueva empresa		
	SI	NO
PROPIEDAD DE POR MEDIO	• Joint-Venture • Consorcio de exportación • Cooperativas de comercio exterior SI	• Participaciones • Minoritarias • Intercambio de acciones
	• Proyectos auspiciados Por gobiernos o Instituciones Internacionales. NO	• Asociaciones I+D • Licencias • Licencias cruzadas • Acuerdos mixtos • Contratos de admón. • Consorcios • Franquicias de • Montaje de un negocio • Contratos de manufactura

Tipos de alianzas según la propiedad y necesidad de conformación de una empresa

Respecto al cuadro anterior, tenemos varias opciones así: En el cuadrante superior izquierdo se agrupan las alianzas que obligan a la creación de una nueva empresa sobre la cual ejercen propiedad los socios participantes. Entre ellas están:

Joint Venture: son sociedades en las que dos o más firmas crean una entidad independiente para llevar

a cabo una actividad económica productiva cumpliendo un papel activo en su toma de decisiones estratégicas y operativas. Es uno de los tipos de alianzas más conocido.

Consorcio y Cooperativas de exportación: en las cuales pequeñas y medianas empresas aportan capital y crean una empresa para canalizar sus exportaciones, conocidas en nuestro medio como unidades exportadoras. Si la alianza no genera la creación de una nueva empresa pero si hay propiedad y control, las cuales aparecen en el cuadrante superior derecho se puede ser:

1. Inversiones Minoritarias: Se da cuando una compañía compra acciones en una firma en funcionamiento. En nuestro medio son usadas normalmente para inyectar capital a una compañía a cambio de recursos y conocimientos o para fortalecer a un proveedor.

2. Intercambio de acciones: Se presenta entre varias empresas que se asocian para emprender un proyecto en común.

En el cuadrante inferior izquierdo, se encuentran las alianzas que generan la creación de una empresa pero no involucran propiedad, y se presentan generalmente cuando los socios de la alianza crean una compañía para desarrollar proyectos auspiciados por el gobierno o por organismos internacionales de cooperación, este tipo de alianza es poco utilizado en nuestro medio.

Finalmente, el cuadrante inferior derecho muestra las alianzas que no involucran propiedad ni crean una nueva entidad, y comprenden entre otras:

Acuerdos de Cooperación: Aparecen cuando dos o más compañías se unen con el fin de lograr un objetivo estratégico en común, pero no se comparte la propiedad de las empresas participantes. Se emplean para distribución, investigación y desarrollo, tecnología, vínculo del producto, etc.

Consorcios: En los cuales los socios se ponen de acuerdo para emprender un proyecto de vida determinada, no se aporta capital por lo tanto tampoco hay propiedad; son usados comúnmente para hacer ensambles de equipos donde cada empresa aporta la construcción de una de las partes, o para proyectos de construcción.

Franquicias: En las cuales se permite la explotación de know-how de determinada empresa por otro empresario a cambio de un pago de regalías y bajo estricta vigilancia del cedente, pero se establece un compromiso de ambas partes de intercambio y colaboración permanente.

Los contratos de manufactura: Donde las empresas subcontratan a empresas de otros países o regiones la fabricación de ciertos productos. Se podría decir que las alianzas van creciendo de acuerdo al grado de propiedad de ambas partes, donde el primer nivel se presenta en algunos acuerdos de cooperación como las licencias o en acuerdos de distribución y el último nivel en las empresas compartidas o joint ventures. No se puede afirmar sin embargo, que los objetivos de unas sean menos estratégicos que otras, pero muchos acuerdos de cooperación, cuando son exitosos, pasan, en etapas posteriores, a ser joint ventures.

II. Diseño de estrategia de alianzas

Como estrategia competitiva, la necesidad de crecer y fortalecerse para competir en un mundo globalizado, en donde las firmas deben optar por tener presencia en los mercados del mundo, pero adaptados a las necesidades locales, provocó la celebración de alianzas en algunos casos inimaginables. En los sectores financieros y de tecnología informática, la tendencia es continua y progresiva. La motivación se vincula con el grado de eficiencia y competitividad al que se aspira.

Una alianza estratégica puede ser considerada como una red flexible y temporal, sea de corto, mediano o largo plazo, para compartir y complementarse en ventajas competitivas, costos y mercados. En el caso de internet el éxito alcanzado ha convertido esta prestación en un servicio público.

Una estrategia de alianza es un proceso que implica admitir que éstas no son la panacea; presentan riesgos y también recompensas. No es preciso determinar con anticipación cuáles serán los costos y beneficios, pero sí contar con un método para evaluarlos en el momento oportuno. También resulta imprescindible un sistema para definir y monitorear los objetivos de la alianza; reunidos todos estos elementos, se habrá cumplido el primer paso en el diseño de una estrategia de alianzas.

El paso siguiente exige encontrar la manera para gerenciar y ser flexibles a los cambios del mercado y de los competidores entre otros. Se debe tener la capacidad para modificar los planes según la necesidad y a medida que las alianzas vayan creciendo, será mayor la importancia de una infraestructura de soporte,

pues se comenzarán a demandar recursos escasos: tiempo y atención de la alta gerencia.

Una estrategia de alianzas coherente consta de los siguientes elementos:

* **Estrategia de negocios subyacente:** Esta busca darle forma a la lógica y al diseño de las alianzas individuales. Lo ideal sería que esa estrategia determinara aspectos tales como: porque un socio y una estructura en particular son mejores que las demás opciones posibles; qué espera conseguir la firma con tal asociación, o de qué forma se manejarán los riesgos. Sin embargo, una y otra vez, las empresas construyen alianzas sin un sentido claro de si realmente necesitan esta estrategia y cuál es el tipo más apropiado de alianza. Dado que la alianza es una herramienta en una estrategia más amplia, su efecto debe medirse en términos de su aporte a esa estrategia. Por lo tanto, también hay que tener en cuenta los costos de oportunidad de las opciones excluidas por la alianza, y cualquier beneficio cualitativo que la alianza genere para la empresa como un todo.

* **Enfoque dinámico:** Así como la estrategia más amplia prima sobre el acuerdo individual, la evolución de la relación en el largo plazo es más importante que el acuerdo inicial. Una alianza es una forma de compartir el control sobre las decisiones futuras, de allí depende tanto su estructura de gestión y de las relaciones entre las empresas, como la supervivencia de la alianza, pues esta no en sí no es la meta, sino que el éxito es la estrategia en la que se inserta.

* **Manejo de cartera:** Un enfoque hacia portafolios de alianzas que permita coordinarlas y promueva la flexibilidad. La efectividad de la estrategia de alianzas depende de una perspectiva que trascienda al acuerdo individual. Las empresas que trabajan en red, generalmente reconocen la importancia de contar con una cartera de aliados. Las carteras o portafolios de alianzas también juegan un papel relevante en las industrias impulsadas por la innovación. Éste portafolio constituye una forma de hacer múltiples "apuestas" y albergar la esperanza de ganar en alguna. En todas las industrias en las que la revolución de las alianzas progresó, las empresas líderes cuentan con una considerable cartera de socios, todos enfrentan un desafío de manejar ese portafolio, y muchos experimentan con distintas herramientas, procedimientos y estructuras organizacionales.

* **Infraestructura interna:** Sin una infraestructura interna que la soporte y maximice el valor de la colaboración externa, cualquier estrategia de alianzas fracasará. Otro aspecto a tener en cuenta es que los problemas internos pueden condenar al fracaso de una alianza externa. Por lo tanto, una buena estrategia empieza puertas adentro de cada miembro. La empresa no sólo debe definir la lógica de sus alianzas y manejar bien el grupo de socios, también está obligada a alinear la organización e invertir los recursos en pos de esa estrategia.

Las razones para formar una alianza entre empresas son numerosas, aunque pueden dividirse en cuatro grandes categorías.

* **Alianzas para aumentar la competitividad:** la constitución de alianzas estratégicas proporciona una gestión efectiva de recursos especializados para obtener una capacidad específica que se necesita para:

- Competir con efectividad
- Fabricar un producto nuevo
- Distribuir productos o servicios
- Reducir los costos fijos en que hay que incurrir para competir en un ámbito mundial

Muchas alianzas estratégicas se forman porque uno de los socios —aliados carece de uno o más de los ingredientes esenciales necesarios para explotar una oportunidad de negocio dada, en una coyuntura temporal o económica. A veces, la oportunidad de negocio es interna, porque uno o ambos socios carecen de algún componente necesario para proveer el producto o servicio de la alianza.

Los siguientes recursos son los que suelen aportar los socios-aliados en las alianzas estratégicas:

* **Financiación:** frecuentemente, uno de los socios tiene la tecnología y la capacidad de distribución necesaria para explotar una oportunidad de negocio que se le presenta, sin embargo, carece de la aportación financiera necesaria para llevar a cabo sus planes. En éste caso se puede constituir un "socio capitalista", con la condición de que su inversión sea canalizada en el desarrollo y captación de ese mercado.

* **Materias primas o plantas de fabricación:** una compañía puede firmar una alianza para asegurarse el

acceso a una materia prima determinada, o a la capacidad de producción que el otro socio le pueda proporcionar. Esta formula puede ser mejor que un contrato a largo plazo para el socio que busca ese recurso porque, si la alianza se estructura bien, el "socio proveedor" también encontrará incentivos para proporcionar sus materias primas con exclusividad, tasar las materias primas por debajo del precio del mercado para asegurar la venta de su materia prima por un tiempo largo o incluso indefinido.

* **Tecnología o patentes:** Una de las alianzas más comunes es la que se suscribe entre una empresa pequeña y una empresa mayor que tiene las capacidades de producción y distribución necesarias para explotar ese avance tecnológico. Evidentemente, en la carrera de la competitividad, localizar a la empresa que desarrolla una nueva tecnología antes que el resto de nuestros competidores es una gran ventaja a la hora de proponerle una alianza estratégica.

* **Talento empresarial:** En algunas alianzas, un socio puede tener las capacidades necesarias para fabricar y comercializar un producto, pero carecer de la experiencia en la dirección empresarial relacionada con ciertas áreas de ese negocio específico. Una alianza con un socio que tenga dicha experiencia empresarial, asegura a la compañía una oportunidad de progresar en su conocimiento y de mejorar su competitividad. Este es, frecuente el caso de las alianzas entre las corporaciones multinacionales y socios locales en los países en vía de desarrollo, ya que, aunque las compañías locales controlan los factores básicos de la producción, no pueden competir eficazmente en los mercados internacionales sin la experiencia que las multinacionales pueden proporcionarle.

* **Alianzas para aumentar volúmenes de producción:** las alianzas estratégicas se pueden constituir para aumentar la competitividad de las empresas, para incrementar los volúmenes de facturación y, en estos casos, lo que los socios-aliados buscan compartir es:

* **El mercado o el conocimiento del mismo:** formar una alianza es útil para introducir a una compañía en nuevos mercados o para presentarla a potenciales futuros socios. La compañía que busca información puede ganar, a través de la interacción con su "socio aliado", una perspectiva interna de un mercado que, de otra forma, no le sería familiar. Esto lo hacen algunas culturas occidentales que usan pequeñas alianzas para "tantear el terreno" es decir, para evaluar qué socio le conviene antes de iniciar el proceso cooperativo propiamente dicho.

* **La distribución general de productos:** Las alianzas ofrecen la oportunidad de influir sobre las capacidades de distribución respectivas de los "socios-aliados", particularmente cuando operan en diferentes mercados geográficos con productos similares. Cuando dos socios potenciales son competidores no directos, una alianza de distribución les proporciona la oportunidad de maximizar la utilización de sus inversiones en marketing, almacenamiento y transporte, así como de ampliar la oferta a sus clientes con una gama de nuevos productos. Esto es particularmente valioso cuando uno o ambos socios tiene gran infraestructura de distribución, la cual no se puede utilizar eficientemente por sus líneas de productos limitadas o por su caducidad en breve tiempo. Otro beneficio de estas alianzas es incrementar el volumen a distribuir para conseguir economías de escala.

* **La superación de barreras de entrada:** el deseo de acceder a un mercado difícil o cerrado ha sido un gran catalizador de las alianzas estratégicas, especialmente en negocios inter fronterizos. Muchos de estos mercados parecen a primera vista poco atractivo a los inversores extranjeros, debido a las barreras que se perciben para entrar en ellos (altos costos de establecimiento, dificultades legales y de impuestos además del desconocimiento de la cultura propia de ese mercado).

* **La concentración de la organización:** al compartir con otros sus actividades no esenciales una empresa puede concentrarse en sus productos y sus tecnologías esenciales, enfocando su atención en los aspectos que son vitales para su negocio principal ("core"). De esta manera, una firma que desee concentrarse en su actividad principal, en vez de vender sus unidades colaterales, puede establecer una alianza con otra empresa para constituir una unidad compartida y seguir accediendo a sus recursos y a los beneficios de su desarrollo.

* **Alianzas para neutralizar competidores:** una manera de facilitar la supervivencia es desarrollar capacidades en común con otros. La estrategia de competir cooperando incluye: aliarse con un competidor secundario que distraiga al competidor mayor de su propias actividades; aliarse con algunos proveedores de productos clave para distraerle de sus otros clientes y acaparar sus producción; desalentar a los competidores abriendo un mercado y cooperando para aumentar las barreras de entrada a los demás;

aumento de los costos de entrada (esto puede conseguirse a través de diferentes medidas, como las siguientes: aliarse con el proveedor primario de materia prima clave, para asegurarse el acceso preferencial o exclusivo de la misma, y usar capacidades combinadas de tecnología, producción y distribución de los socios para aumentar el volumen de facturación rápidamente, por lo que se reducirían los costos por unidad y se expondría a los competidores potenciales a sustanciales subidas en los costos y en los riesgos).

De todas formas, una alianza con un competidor no debería utilizarse para limitar la competencia, la cooperación con este debería incrementar las habilidades individuales de cada empresa. Se evitan conflictos, cuando se limita la alianza a las actividades que no afecten en ningún aspecto la competencia entre las empresas con hincapié en aquellos aspectos que fortalecen la misma el sostenimiento del mercado conjunto.

* **Alianzas para compartir riesgos:** Uno de los motivos más comunes que concurren en la formación de alianzas estratégicas es la reducción de costos o de riesgos. Compartir los riesgos genera un poderoso incentivo para cooperar en beneficio mutuo de todo tipo de aspectos. Los dos ejemplos más evidentes son las alianzas de I+D y las alianzas para la producción, que precisan una inversión inicial muy importante cuyo retorno no está, ni mucho menos, asegurado. En ambos casos las alianzas estratégicas se usan para compartir riesgos con otros participantes, por lo que un fracaso de la alianza no significará la ruina total de los inversores individuales. Por otra parte, dichas alianzas estratégicas aseguran a los socios el beneficio de endeudamiento compartido y alienta el compromiso más sólido entre los socios.

Mencionamos entre los factores específicos para formar una alianza estratégica, el acceso a los mercados, el aprovechamiento de la tecnología, la innovación y la minimización de riesgos. Los efectos deseados de estos factores son:

- * Ampliación de capital, tecnologías y mercados.
- * Compartir el know-how y la trayectoria.
- * Reducir costos publicitarios, de mercado y merchandising.
- * Abaratar gastos y costos operativos.
- * Disminuir costos de producción.
- * Consolidar la llave del negocio (good will).
- * Reforzar la imagen corporativa.
- * Aplicar criteriosamente el downsizing (adelgazamiento de la organización).
- * Generar y fortalecer un nuevo liderazgo.
- * Sobrevivir.

Por el lado de las dificultades, las mayores complicaciones emergen con la utilización de conocimiento y la puesta en marcha de los vínculos sociales entre los miembros, particularmente cuando las culturas empresariales son bien distintas. Entre los incentivos que fomentan la cooperación, la especialización, el intercambio de personal y la flexibilidad suelen ser elementos claves para mantener el interés en alcanzar los fines perseguidos por la alianza estratégica.

III. Pasos para la conformación de la alianza estratégica

Sin generalizar, los pasos para la conformación de alianzas son los siguientes:

- * Concepción de la idea.
- * Análisis FODA de la empresa promotora y análisis de la competencia.
- * Definición de los objetivos de la alianza.
- * Búsqueda del socio.
- * Selección del socio.
- * Negociación.
- * Contrato.
- * Implementación.
- * Evaluación y ajustes.

Concepción de la idea: la dinámica del entorno y la influencia de diversas fuerzas, puede convertir en una amenaza o en una oportunidad la conformación de alianzas entre empresas. Autores como Badaracco

y Jordan Lewis, limitan la concepción de la idea principalmente en función de las variables globalización y conocimiento tecnológico. Aún así, la denominada rueda de las oportunidades, presenta opciones adicionales que no han sido contempladas y que podrían dar elementos y herramientas para la configuración de alianzas estratégicas. Los siguientes siete aspectos a trabajar son los siguientes:



La rueda de las oportunidades. Badaracco

* **Globalización:** si examinamos el entorno mundial en los últimos años, debemos reconocer que estamos atravesando por cambios estructurales básicos, uno de los cuales es la globalización de los mercados. La globalización exige replantear percepciones tradicionales y nos lleva a considerar la economía mundial como un mercado único en el que desaparecen las fronteras nacionales. Los productos se internacionalizan tratando de satisfacer necesidades de los usuarios cada vez más afines. Los mercados de capitales son globales porque el mundo fluye entre los países las veinticuatro horas del día buscando el mismo fin, mayor rentabilidad y mayor riesgo. Los procesos de manufactura son globales, se compran materias primas en un país, se producen las partes en otro y se ensambla el producto final en uno diferente para ser distribuido a muchos más, buscando disminuir costos y aprovechar ventajas territoriales. La evidencia más contundente es el afianzamiento de "un pueblo mundial" y los productos desarrollados en un país están encontrando pronta y entusiasta aceptación en otros. El tiempo y la distancia son cada vez más cortos con el desarrollo de las comunicaciones y transportes de alto nivel tecnológico. Las empresas locales que nunca han tenido en cuenta los competidores internacionales de repente se han encontrado con ellos, compitiendo en su misma ciudad base. La consecuencia de tan rápido dinamismo es la necesidad de respuesta a los mismos en lo que respecta a las técnicas administrativas, por lo tanto vemos que tal rapidez y previsión se vuelve uno de los principales motivos para la conformación de las alianzas en la actualidad.

* **Conocimiento Tecnológico:** la generación de conocimiento crece a ritmos agigantados y cada día un mayor número de países, universidades y empresas intervienen en este proceso. Adicionalmente parte de este conocimiento es migratorio, se transfiere fácil y a una velocidad sin precedentes. Esta dispersión del conocimiento, por una parte, hace más difícil para las empresas el mantenerse actualizadas, y por otra, fortalece la competencia ya que cada día nacen empresas más tecnificadas. Desde este punto de vista el conocimiento se puede convertir en una amenaza eminente para aquellas empresas lentas en su aprovechamiento, y en una oportunidad para las empresas proactivas y al tanto del mismo.

* **Conocimiento del sector:** el conocimiento del sector es un factor clave para la conformación de alianzas. Muchas empresas que pretenden penetrar mercados buscan socios experimentados con conocimiento sobre la economía sectorial, de las necesidades de los clientes, sistemas de distribución, costos y fuentes de aprovisionamiento. Las tendencias actuales del mercadeo que se han volcado sobre el servicio al cliente, han brindado una fortaleza inmensa a las empresas que se han comprometido con esta política.

* **Información:** Las empresas que involucran en su cultura organizacional la búsqueda continua de información estarán preparadas ante cualquier eventualidad y dispondrán de mayores y mejores oportunidades. La anterior condición es necesaria para que las empresas sean competitivas actualmente. La amenaza se presenta sobre aquellas que no tienen metodologías definidas de búsqueda de información.

* **Legislación:** el marco legal también puede brindar ciertos beneficios para que las empresas creen alianzas. Ciertas zonas en un país pueden gozar de privilegios fiscales como también los puede tener el trabajar conjuntamente con universidades. Algunos países tienen tratamientos tributarios generosos para organizaciones que impulsen su desarrollo a través de transferencia tecnológica, y otros, no abren sus puertas a multinacionales si sus inversiones no se desarrollan en forma conjunta con una empresa local.

* **Oportunidades de Inversión:** en muchas ocasiones las ideas sobre los negocios son externas a la organización, como la apertura de licitaciones para ejecución de proyectos concretos, o cambios en la legislación que abren nuevas oportunidades para las empresas. Muchas alianzas son concebidas a raíz de estas nuevas oportunidades de inversión, y un claro ejemplo es la formación de consorcios para realizar proyectos que por sus costos, riesgos o dificultades técnicas son difíciles de asumir por una sola firma.

* **Técnicas modernas administrativas:** el avance de la tecnología de los últimos años también ha involucrado a las ciencias administrativas, y es así como se han venido promoviendo, con especial énfasis, técnicas modernas con el único fin de mejorar la competitividad de las empresas. Algunas de ellas, como el outsourcing y la subcontratación, plantean desde su concepción misma la formación de alianzas, de tal forma que permita a la empresa dedicarse a sus labores esenciales, lo que implica delegar en terceros las funciones de soporte. El benchmarking permite conocer el cómo de ciertas funciones exitosas en otras compañías brindando información valiosa que puede convertirse en una fortaleza clave para la creación de alianzas.

Todos estos factores que afectan las organizaciones de hoy las hacen vulnerables a los ataques de la competencia o las fortalecen de acuerdo con su grado de preparación. Aunque es cierto que una empresa por sí misma puede sortear algunas de estas dificultades, los requisitos de eficiencia y productividad, cada vez más exigentes, la debilitarán, en un momento dado, frente a la competencia.

El redimensionamiento actual de los negocios, dificulta a las firmas abarcar todos los campos requeridos para una gestión eficiente, por factores financieros, tecnológicos y de recursos humanos. Estas deben entonces, concentrarse en su labor esencial, analizar claramente sus fortalezas y debilidades y dedicarse a buscar socios con habilidades complementarias que les permitan seguir siendo competitivas.

Análisis FODA: identificar áreas débiles o la necesidad de cambio así como afianzar el core bussines sobre el cual se enfocará la organización que busca la alianza estratégica. Además de las debilidades y oportunidades considerar con aptitud las fortalezas y amenazas esperadas.

Objetivos de la alianza: tener presente en la elección de la conformación de la alianza los fines generales y específicos, y su alineación con la Visión, la Misión y los Valores.

Búsqueda del socio: muchas de las empresas de éxito son reconocidas por mantenerse en la búsqueda constante de información de una manera formal y organizada que les permita anticiparse a sus competidoras, lo que significa simplemente, que siempre tienen la iniciativa.

El propósito es detectar otras firmas que puedan satisfacer los objetivos fijados por la compañía y que puedan servir como socios potenciales, para la búsqueda se pueden utilizar muchos métodos, pero se sugiere comenzar con las empresas conocidas y combinarlo con una búsqueda extensiva. La indagación preliminar con empresas conocidas incluye a los clientes, proveedores, distribuidores, otros socios y "amigos" de la compañía, y puede efectuarse a través de contactos personales. Este método resulta muy efectivo cuando de una comunicación informal se pueden detectar grandes oportunidades.

La búsqueda extensiva incluye fuentes primarias como visitas a otros países, muestras industriales, visitas a universidades, e indagación a través de fuentes secundarias como diarios, boletines de las asociaciones, publicaciones especializadas y bases de datos. Usualmente existen organismos que facilitan este tipo de información como las áreas comerciales de las embajadas, institutos de fomento y desarrollo de exportaciones, agrupaciones profesionales, etc. También firmas consultoras internacionales que hacen evaluación de empresas.

Aunque puedan resultar evidentes, se considera pertinente hacer algunas observaciones importantes en la búsqueda del socio:

Selección del socio: como en todo acuerdo que requiera de compromisos de largo plazo, el éxito comienza con la elección de la persona adecuada. Así para la conformación de alianzas, la selección del socio se convierte en uno de los pasos más importantes para asegurar buenos resultados. Teniendo un abanico de socios potenciales se debe proceder a la selección de el que mejor cumpla las expectativas.

Existen múltiples criterios para la selección del socio, inclusive pueden variar de acuerdo con el objetivo que busca la compañía, pero algunos de ellos pueden ser generales:

- * **Combinación de capacidades:** es indudable que la alianza debe buscar sinergia entre los socios, es decir, que la unión de las capacidades complementarias debe producir un resultado mayor al que puede obtener cada organización actuando en forma independiente. Para ello se requiere un análisis de las habilidades del socio, recursos y deficiencias, comparar los mismos aspectos con la empresa, y mirar siempre las condiciones futuras.

- * **Compatibilidad:** a pesar de que siempre existe la posibilidad de adaptación de la empresa al otro socio y viceversa es preferible buscar socios que se identifiquen con la cultura organizacional, por lo menos en lo que se refiere a valores generales que la firma considera claves. Determinar esta compatibilidad es uno de los asuntos que toma más tiempo, porque es esencial, más aún si se trata de acuerdos para el largo plazo. La compatibilidad en los valores facilitará la relación futura de la alianza.

- * **Compromiso:** es determinante que para la conformación de una alianza pueda evaluarse el nivel de compromiso del socio. Normalmente en las alianzas participan los niveles directivos y el personal operativo de ambas empresas. Se debe garantizar el apoyo en ambos niveles para que la cooperación sea efectiva. El líder de la alianza debe ser capaz de irrigar a través de la organización el objetivo de la misma.

- * **Evaluación Experiencia-Resultados:** una forma de evaluar al socio es indagar sobre los proyectos que ha emprendido y los resultados que ha obtenido. Se puede, por ejemplo, evaluar el compromiso analizando las alianzas anteriores, su duración, éxitos o fracasos.

Negociación y contrato: para conformar la alianza es necesario realizar un proceso de negociación entre las partes, una vez elegido el socio. Esta debe hacerse en una forma bien planeada, de modo que nos permita ir definiendo los objetivos y planes a desarrollar durante la alianza, y a la vez contribuya para lograr un mayor acercamiento y conocimiento del socio. La negociación en las alianzas estratégicas es uno de los puntos más importantes y difíciles, más aún, cuando se busca que cada socio quede satisfecho con el acuerdo. La negociación puede verse afectada por las leyes, la política, regulaciones, costumbres locales y cultura organizacional de cada compañía. Dicha actividad puede ser realizada por una persona que posea conocimiento de toda la empresa o por equipos interdisciplinarios que a su vez tengan una visión global del negocio.

En este proceso lo ideal es tratar de abarcar todos los puntos que generen incertidumbre sobre la alianza y resolver los posibles problemas antes de firmar el acuerdo, inclusive se deben establecer condiciones para disolver el contrato. El tiempo en el proceso de negociación es, generalmente, muy variado, es así como puede requerir de meses solamente o hasta años.

Contratos: los contratos contendrán los puntos de la negociación realizada para la conformación de la alianza y serán los que regirán la relación entre los socios y comprender aquellos temas que evitarán posibles conflictos en un futuro. En el mundo actual las alianzas tienden a ser informales por la flexibilidad que presentan, pero, a pesar de que existan contratos, sólo se recurre a ellos para dirimir algún problema que no ha podido resolverse de otra forma, y la existencia del mismo ayuda a proteger a cada una de las empresas.

Dependiendo del tipo de alianza que se conforma en el contrato se estipulan los siguientes puntos: fines, obligaciones y responsabilidades, administración de la alianza, mecanismos para resolver conflictos, exclusividad, confidencialidad, previsión de escenarios futuros, causales de disolución.

Implementación, evaluación y control: lo más importante, después de que se ha tomado la decisión de conformar la alianza, es saber cómo será su implementación y administración, temas que debieron haber sido definidos con claridad durante la negociación. Siempre se ha de tener presente que a pesar de que las alianzas se establecen como relaciones formales entre empresas, éstas dependen, críticamente, de las personas, y para el éxito de las relaciones se debe generar una química personal favorable o empatía entre los integrantes. Se puede establecer la comparación de que formar una alianza es como formar un equipo, que normalmente sigue los lineamientos de los objetivos inicialmente planteados por las empresas, frecuentemente es necesario realizar evaluaciones para asegurar que las relaciones en todos los niveles de la organización estén funcionando bien, es decir, hay ajustes necesarios a realizar en el transcurso y amerita un seguimiento continuo, y que por lo tanto esto va a generar suficiente confianza

para que el ambiente de trabajo o de negocio sea agradable. En algunas etapas durante la implementación, el factor humano se convierte en un limitante muy grande, porque en muchos casos se presenta resistencia a la labor de cooperación, por los temores que ésta le genera. Durante el control y la evaluación de la alianza es indispensable detectar estos problemas, y establecer los mecanismos necesarios para sensibilizar las personas y hacerlas comprometer en el proceso.

Evaluación de las alianzas estratégicas: en esta fase lo que se pretende es que las mismas empresas analicen como han visto y qué criterios se han aplicado, contemplando el proceso de desarrollo de la implementación, el manejo de la culturas y la retroalimentación de clientes internos como externos para mejorar la performance.

Consideraciones finales

Las alianzas estratégicas se han convertido en una excelente herramienta gerencial, basada en la cooperación, máxime en este mundo globalizado en el cual muchas empresas han incursionado en este tema, debido a la necesidad de complementar los recursos y a la posibilidad de tener un aprendizaje mutuo basado en el conocimiento e intercambio de experiencias.

A nivel general se podría decir que hay una serie de razones para la constitución de alianzas, pero se resumen en una: la cooperación reduce los riesgos y los costos, maximiza los recursos disponibles y abre mercados; por lo tanto es una llave para el éxito empresarial. En la conformación de alianzas estratégicas, se presentan riesgos y recompensas. La competitividad es el factor substancial que viabiliza la conformación y la sustentabilidad de la alianza. No puede concebirse una alianza sin ventajas competitivas conjugadas en el mediano y largo plazo. Las alianzas estratégicas se muestran en ocasiones, como una excelente alternativa para las PYMES por la posibilidad de reducir costos y aprovechar el grado de flexibilidad en contextos cambiantes.

En las alianzas ventajosas, las dos empresas aprovechan los productos y servicios que cada una de ellas ofrece en el mismo mercado objetivo. Si su empresa ha trabajado en forma constante en proyectos con otra compañía, éste puede ser el momento para hacer crecer la asociación a un plano formal.

Los riesgos de una alianza estratégica comercial van de lo financiero a lo operativo e incluyen, por ejemplo, culturas incompatibles, resultados insatisfactorios y cronogramas que no se cumplen. Es probable que las estructuras corporativas y los procesos de negocios deban ajustarse para adaptarse a las metas y los objetivos de la alianza.

Una de las ventajas que ofrecen esta modalidad de asociación es la posibilidad que tienen las empresas de multiplicar sus operaciones con mayor efectividad, rapidez, seguridad y economía en el sentido que la comercialización, la organización de la producción, la transferencia de tecnología o los proyectos de investigación-desarrollo, entre otros aspectos, se realiza con la asistencia de una compañía complementaria en la materia. En este sentido muchas organizaciones consideran estos acuerdos como la alternativa estratégica ideal a la hora de competir nacional o aun mejor, internacionalmente, pues logran complementarse con otras organizaciones para optimizar sus resultados, lo que en las operaciones de exportación o importación resulta muy costoso.

En el caso de adquisiciones y fusiones, las empresas constituidas a partir de la son una forma clásica de cooperación industrial. Consiste en una nueva sociedad creada por dos o más sociedades (padres o matrices) que, aunque con personalidad jurídica independiente, desarrolla una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias. Las razones para que dos firmas se asocien obedecen a que el compromiso entre las partes va más allá de firmar un simple acuerdo de transferencia de tecnología, de aprovisionamiento o de distribución, en realidad se busca resolver otros requerimientos fundamentales para la correcta operación del nuevo negocio.

Están las causas de índole internas, — aquellas que contribuyen a aumentar la eficiencia de las empresas que van a asociarse—, al compartir activos fijos y desarrollar economías de escala, compartir riesgos cuando el volumen de inversión es muy alto, obtener recursos tangibles e intangibles del socio, contar con una ventana abierta a la tecnología e intercambiar información. De igual manera se acusan motivos competitivos cuando, y gracias al modelo asociativo, las empresas pueden aventajar a otras en el lanzamiento de un producto y ser los primeros en el mercado, pueden ganar una posición competitiva dominante, buscar la colaboración de socios más fuertes al presentarse como una alternativa sólida —y a nivel internacional— cumplir más fácilmente con las reglamentaciones de un país extranjero. Las

motivaciones, relacionadas con la facilidad para la transferencia tecnológica entre las partes —cuando una necesita desarrollar un área determinada y lo consigue con la asociación—, la diversificación de productos y procesos y la explotación de las sinergias que se obtienen de los recursos complementarios, aptitudes y experiencias de la contraparte.

Para finalizar, entre los aportes clásicos del socio local en un país en desarrollo están: las instalaciones, los canales de distribución nacionales, la posibilidad de contar con administradores nativos, el conocimiento del entorno local, el conocimiento de los proveedores nacionales, las relaciones con las instituciones gubernamentales y financieras, el dominio de la legislación nacional que regulará el funcionamiento de la empresa, la incorporación de mano de obra y ciertas deducciones fiscales. En contraparte, el aporte de inversión primero y más importante, hecha por un socio internacional en un país en desarrollo es el financiamiento o capital; pero no menos importantes son los aportes en tecnología, know how, capacidad de marketing, experiencia internacional en marketing y herramientas de gestión.

El éxito de la alianza estratégica multiplica el valor económico a partir de los nuevos mercados logrados y refuerza el sostenimiento del negocio sobre la base de la competitividad. La rentabilidad y el riesgo son los emergentes fundamentales observados en este proceso de colaboración.

Fuentes consultadas

- Ansoff H., Declerk R., Hayes R. El planteamiento estratégico. Ed. Trillas. 1991. México.
- Ansoff H. La dirección estratégica en la práctica empresarial. Ed. Pearson. 1997. México.
- Badaracco, Joseph. Alianzas estratégicas: El caso de General Motor e IBM. San Lorenzo, México: McGraw-Hill, 1993.
- Colaiacovo, Juan Luis et al". Joint Ventures : Y otras formas de cooperación empresarial internacional. Buenos Aires, Argentina: Macchi Grupo Editor, 1992.
- Jarillo, J.C., Martínez, J. Estrategia Internacional: Más allá de la Exportación. McGraw Hill, Madrid 1991. Vol. 3. P. 185 — 203.
- Jordan B, Lewis. Alianzas Estratégicas: Cómo crearlas, desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara. Editor, 1993.
- Moss Kanter, Rosa Beth. El arte de las alianzas. En: Clase Empresarial - Alta gerencia Harvard. Colombia. No. 16 (1994).
- Porter Michael E. Estrategia Competitiva Ed. CECSA.1999.DF México.
- Porter Michael E. Ventaja Competitiva. Ed. CECSA. 2000 DF México.