

Las imprescindibles alianzas estratégicas

■ Por África Ariño

Las ventajas que ofrecen las alianzas estratégicas son muchas, pero estos acuerdos también plantean importantes desafíos a las empresas implicadas. Aunque hay alianzas de éxito, otras muchas no tienen final feliz. ¿Qué secretos esconde esta poderosa herramienta competitiva?

África Ariño. *Ph.D. in Management, Universidad de California, Los Ángeles (UCLA); Máster en Economía y Dirección de Empresas, IESE, Universidad de Navarra; Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Barcelona; Profesora Ordinaria, Dirección Estratégica, IESE Business School.*

Hoy en día es difícil prescindir de las alianzas estratégicas (AE) como herramienta competitiva. 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 a la formación de las mismas. 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 para competir en el futuro. En este caso, las AE 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.

La AE no es una herramienta de la que sólo se puedan beneficiar las grandes compañías. De hecho, el tamaño de la empresa *per se* no afecta directamente a las probabilidades de éxito de una AE. Y gracias a ellas, las pequeñas empresas tienen la posibilidad de

introducirse en nuevos mercados, acceder a economías de escala, obtener recursos complementarios en actividades inexploradas de la cadena de valor o estar preparadas para reaccionar a las incertidumbres del entorno, entre otras ventajas.

¿Qué es una alianza estratégica?

Una AE constituye 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 que se obtendrán. Según la naturaleza de los recursos aportados por los socios, las AEs pueden ser de masa crítica o complementarias. 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. Pero también es cierto que toda AE entraña dificultades que radican en la necesaria convivencia entre empresas con diferencias estratégicas, organizacionales, culturales y operativas. Además, las AEs complementarias presentan una dificultad añadida respecto a las de masa crítica: la posibilidad de que el socio se convierta en un nuevo competidor.

Las AEs constituyen, junto con las fusiones y adquisiciones, una posible respuesta organizativa a los retos que plantea el entorno actual. Pero, ¿qué diferencia unas de otras? Frente a las fusiones, las AEs proporcionan un marco más flexible. Además, una AE es más fácilmente reversible que una adquisición y mucho más que una fusión, sobre todo si la AE es de naturaleza puramente contractual y no supone la creación de una nueva empresa ni un intercambio de acciones. En una AE, en definitiva, cada compañía participante mantiene su propia soberanía.

En realidad, no se trata de un instrumento nuevo. Las AEs son habituales en el mundo empresarial, y

... *Una alianza estratégica constituye 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 que se obtendrán*

en muchos sectores como el farmacéutico, el de aerolíneas, telecomunicaciones, automoción, computadoras y *software*, constituyen una herramienta clave para competir. La novedad reside en su consideración estratégica, que no siempre estaba presente en las operaciones realizadas en décadas anteriores y que tiene un papel decisivo en unos mercados cada vez más competitivos y cambiantes.

Factores de éxito

Existen diversos factores que determinan que una AE prospere o fracase, que van desde la compatibilidad de las compañías y el diseño de la colaboración hasta el establecimiento de unas condiciones económicas favorables. El éxito de una AE exige prestar

[continúa ...]

atención tanto a los aspectos **estructurales** como a los de proceso. Examinaré brevemente cada uno de ellos. Los aspectos estructurales incluyen la selección del socio, el tipo de AE a establecer, el tipo de contrato que se estima adecuado y la formación del equipo de personas que sacará adelante las actividades conjuntas.

Factores clave para el éxito de las AE

■ Factores estructurales:

- Selección del socio
- Tipo de acuerdo
- Nivel de complejidad contractual
- Formación del equipo

■ Factores de proceso:

- Durante la fase de negociación
- Durante la fase operativa

Selección del socio. Encontrar al socio adecuado no es fácil. A la hora de seleccionarlo se debe buscar compatibilidad estratégica, organizacional y operativa. Es necesario tener claros los objetivos estratégicos de ambas compañías y asegurarse de que encajan. Además, la AE será más competitiva si cada socio aporta una auténtica fortaleza. Un acuerdo entre "débiles" no será bien recibido en los mercados financieros.

Tipo de acuerdo. Una vez elegido el socio, puede establecerse un acuerdo de colaboración puramente contractual o decantarse por un acuerdo accionario, ya sea una *joint venture* (si se crea una empresa nueva) o un intercambio accionario (si hay una participación cruzada de acciones entre las firmas implicadas). La decisión de establecer una *joint venture* o una AE puramente contractual es de importancia, ya que la estructura resultante implica distintos in-

centivos y mecanismos de control para regular los intercambios que se producirán. Los criterios para tomar esta decisión son múltiples: la existencia de socios alternativos, el número de socios que forman la AE, el nivel de inversión en activos específicos a la actividad propia de la AE, la necesidad de coordinación entre los socios para llevar a cabo las actividades acordadas, etc. Para poder valorar cuál de las opciones es más conveniente, los criterios deben ser considerados todos en conjunto.

Nivel de complejidad contractual. Un buen contrato es coherente con el propósito de la AE y con los intereses de los socios, lo cual requiere que éstos se esfuercen por clarificar cuáles son dichos intereses. Los términos de un buen contrato facilitarán remedios para las posibles eventualidades previsibles, así como procesos para resolver las imprevisibles. Es necesario, por tanto, alcanzar un equilibrio entre los costes de negociar, controlar y hacer cumplir un contrato complejo, por una parte, y por otra, la necesidad de aminorar la posibilidad de comportamientos oportunistas. Este factor es el que he estudiado en el artículo premiado, por lo que más adelante lo comentaré en mayor amplitud.

Formación del equipo. A la hora de formar el equipo que dirigirá la AE hay que plantearse una serie de temas que resultan relevantes. Una primera decisión es hasta qué punto contar con personas de las empresas socio para dirigir y llevar a cabo la colaboración. En ocasiones, los activos que se aportan a la AE residen en las personas. Cuando sea así, necesariamente habrá que contar con ellas dentro de la AE. Para el éxito de la misma es de interés que las personas que participen en ella tengan un alto nivel de profesionalidad (cualquiera que sea el nivel jerárquico que ocupen). Desearán ser transferidas a las actividades de la AE en función de cómo perciban que este encargo afectará a su futuro desarrollo profesional. Por último, hay que tener presente que todas las personas cuya actividad guarde relación con las actividades de la AE deben ser conscientes

... *Encontrar al socio adecuado no es fácil; se debe buscar compatibilidad estratégica, organizacional y operativa. Es necesario tener claros los objetivos estratégicos de ambas compañías y asegurarse de que encajan*

de su importancia para su propia empresa. De no ser así, prestarán menor atención a las mismas, lo cual redundará en perjuicio del acuerdo y, por tanto, de la propia empresa. De ahí que una tarea primordial de la dirección, en estas situaciones, sea comunicar internamente el porqué y la importancia de la AE. En lo que se refiere a los aspectos de **proceso**, no hay que olvidar que éste se inicia con la negociación de la AE y que será preciso cuidarlo a lo largo de toda la vida de la misma.

El proceso durante la fase de negociación. En esta fase es necesario, y muy útil, analizar de forma conjunta las expectativas de cada parte: los motivos

que mueven a cada empresa a querer realizar una AE, las posibles inversiones que se realizarán y las incertidumbres que se perciben. En esta fase se comienza a generar la mutua confianza, que resultará clave para el buen desarrollo de la AE.

El proceso durante la fase operativa. Sin duda, el cuidado de la relación entre las partes una vez iniciada la colaboración es un aspecto crítico para determinar el éxito o el fracaso de la AE. Por supuesto, el grado de confianza evolucionará a medida que lo haga la relación entre las partes implicadas, pero ya desde el inicio es indispensable que los socios estén dispuestos a confiar para que la AE prospere. Las variaciones en el nivel de confianza dependen de la dinámica de interacción que se establezca entre las partes, que contribuirá a que la relación se afiance o no. También puede incidir en la reacción de los socios frente a los acontecimientos externos.

La importancia de un buen contrato

Hace años, **Coca-Cola** y **Nestlé** crearon **Coca-Cola Nestlé Refreshments Company (CCNR)**. El objetivo de esta AE era producir y distribuir una bebida de café frío con marca Nescafé. Pero en el último momento de las negociaciones, se incluyeron también en el contrato las bebidas de té frío con marca Nestea. Cuál fue la sorpresa para **Coca-Cola** cuando, al lanzarse **CCNR**, comprobó que Nestea canibalizaba las ventas de sus propios productos, un escenario que no se había previsto en el acuerdo, cuya negociación se vio precipitada por la presión del mercado. La AE se disolvió y, diez años después, ambas empresas se unieron en una nueva *joint venture*, **Beverage Partners Worldwide (BPW)**, dedicada a las bebidas saludables. Este es un buen ejemplo de la importancia que tiene el diseño de un buen contrato a la hora de formalizar la AE.

Los contratos son uno de los aspectos estructurales más relevantes a la hora de determinar el buen funcionamiento de la AE, aunque no sea el único. Son una condición necesaria, pero no suficiente, para ga-

rantizar el éxito de una AE, en el que también influyen otros factores que ya hemos comentado.

Estos documentos recogen los derechos y obligaciones de las partes, el alcance de la colaboración, la división del trabajo, el proceso para resolver disputas, las pautas que deben seguirse en caso de romperse la colaboración, etc. Por tanto, cumplen funciones importantes en la gestión de los riesgos que conlleva una AE. Ningún contrato puede tener en cuenta todas las contingencias posibles, pero las provisiones contractuales ayudan a las empresas a planificar soluciones para las que son previsibles e incluir procedimientos de respuesta para aquellas situaciones que no se pueden anticipar.

Aunque el contrato puede incluir multitud de cláusulas, podemos clasificarlas en dos grandes grupos: las provisiones que inducen al cumplimiento del contrato, que pretenden evitar la competencia desleal y abordan desde los derechos de propiedad intelectual hasta el arbitraje de terceras partes, y las provisiones de coordinación, muchas de las cuales son informativas y están relacionadas con el control de la evolución de la colaboración y la adaptación de la AE.

Las provisiones contractuales más comunes son las que hacen referencia a derechos (a la confidencialidad, a acceder a informes sobre transacciones relevantes, a recibir notificación en caso de desviaciones del acuerdo, a iniciar una auditoría), a restricciones de acceso a información de propiedad exclusiva, a la terminación del acuerdo y al arbitraje y las violaciones que dan pie a pleitos.

¿Necesitamos un contrato complejo?

Las AEs están adquiriendo cada vez más un carácter más polifacético. Las empresas están adoptando formas más complejas de regular sus acuerdos de colaboración. Pero, ¿qué factores determinan en última instancia la complejidad contractual? Aunque entran en juego muchas dimensiones, hay cuatro

... *Los contratos son uno de los aspectos estructurales más relevantes a la hora de determinar el buen funcionamiento de la AE; son una condición necesaria, pero no suficiente, para garantizar el éxito de una AE*

situaciones que justifican la adopción de contratos más complejos:

- Altas inversiones en activos específicos a la AE.
- Ausencia de relaciones previas entre los socios.
- El hecho que la duración de la AE se haya especificado previamente.
- Haber asignado una alta importancia estratégica a la AE. A continuación explicaré brevemente cada una de ellas.

Altas inversiones en activos específicos a la AE.

Una cuestión crítica para las AE es qué aporta cada empresa a la relación, pues el grado de especifici-

[continúa ...]

... *Las AEs están adquiriendo cada vez más un carácter más polifacético; las empresas están adoptando formas más complejas de regular sus acuerdos de colaboración*

dad de los activos invertidos en la AE afecta enormemente a su diseño. Cuanto más difícil sea dar un uso alternativo a los activos comprometidos en la AE, más será necesario incluir en el contrato cláusulas para evitar que el socio quiera dar por finalizado el acuerdo perjudicando así a la empresa, que habrá efectuado unas inversiones de escaso valor fuera de la AE.

Ausencia de relaciones previas entre los socios.

La existencia de vínculos previos entre las dos partes posibilita que se hayan desarrollado unas rutinas de trabajo entre ambas organizaciones. Por tanto, en ausencia de dichas relaciones previas, se hará nece-

sario un contrato más complejo que detallará más específicamente los mecanismos de coordinación y de una forma más exhaustiva.


El hecho que la duración de la AE se haya especificado previamente.

Los límites temporales del acuerdo también influirán en la complejidad del contrato. Las AE para las que se ha fijado de antemano su duración recurren menos a provisiones de coordinación. Este tipo de AE suele ser de un alcance relativamente limitado, por lo que requiere menores estipulaciones.

Haber asignado una alta importancia estratégica a la AE.

Finalmente, también resulta decisiva la importancia estratégica que los socios otorgan a la AE. Cuanto más importante sea esta colaboración para la compañía, más riesgos entrañará y, por tanto, más necesario será especificar en el contrato los derechos y obligaciones de cada parte. Negociar, supervisar y hacer cumplir las provisiones de un contrato complejo puede ser muy costoso, pero es un costo que merece la pena asumir en las circunstancias comentadas, ya que reduce los riesgos derivados de las incertidumbres del entorno y de posibles conductas oportunistas.

Conclusión

El éxito de las AE depende tanto de factores estructurales como de proceso. En este artículo he repasado brevemente dichos factores y he profundizado en uno de los factores estructurales: los contratos de las AE. Pero no hay que olvidar que estos y los otros factores estructurales se limitan a crear el contexto en que se desarrollará el proceso de una AE. Las relaciones entre las empresas socio y entre las personas que trabajan en la AE estarán influidas, pero nunca determinadas por dicho contexto, por lo que la calidad relacional es crítica para el buen desarrollo de la AE. 

De Revista de Antiguos Alumnos, IESE Business School, abril-junio de 2008.