

## Desarrollando Alianzas Estratégicas Mutuamente Beneficiosas

### Durmiendo en la Misma Cama...Soñando Sueños Distintos

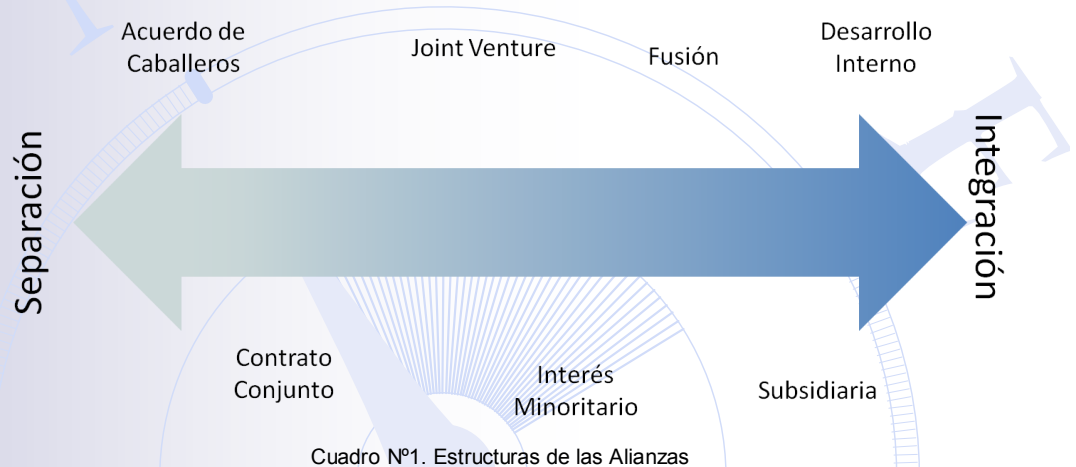
Los empresarios sudamericanos tienden a privilegiar el control por sobre la colaboración, lo que explica la desproporción de adquisiciones por sobre el número de alianzas que se observan en el escenario regional, (incluso las fusiones son realmente absorciones) ¿No estamos dejando pasar importantes oportunidades de crecimiento, aprendizaje, incorporación de recursos y capacidades externas y realizar gestiones dirigidas a potenciar nuestras habilidades competitivas? Los invito a examinar el *landscape* de las Alianzas Estratégicas para identificar nuevas opciones estratégicas y caminos de acción alternativos.



**Gonzalo Jiménez S.**  
Presidente Ejecutivo  
Proteus Management Consulting.  
Director Centro de Empresas  
Familiares Albert von Appen.  
MBA Ecole des et Chaussés (Francia).  
Luksic-Rockefeller Scholar en Harvard.  
Economista y Master en Finanzas,  
Universidad de Chile.



**Carlos Jiménez S.**  
Gerente de Desarrollo de Mercados  
Proteus Management Consulting  
MBA Theseus-Edhec (Francia).  
Economista Universidad Gabriela  
Mistral



Tradicionalmente por alianzas estratégicas se han entendido relaciones simples y circunscritas, tipo licencias, *joint ventures* en regiones determinadas o acuerdos verticales con proveedores o con distribuidores, pero a medida que los mercados se van globalizando, se van complejizando también las alianzas que se desarrollan entre las empresas.

La definición habitual de alianzas estratégicas es la realización de asociaciones entre competidores actuales o potenciales que deciden aportar recursos y competencias para llevar a cabo un proyecto conjunto en un mercado, en vez de competir, fusionarse o que uno adquiera al otro.

En general los principales impulsos que empujan la decisión estratégica de formar una alianza están dadas por procesos de convergencia de los gustos en los distintos mercados y de los flujos de información, además por la creciente rapidez en los procesos de difusión de la innovación tecnológica y la gran importancia de los costos fijos en el desarrollo de innovaciones, ya sea por gastos en Innovación y Desarrollo, posicionamiento y sostenimiento de marcas, las redes de distribución y ventas desarrolladas en el tiempo y la tecnología de información dedicada y destinada específicamente para alguna industria.

Otras razones para aliarse son:

- (Des)Regulación de mercados o industrias
- Aprender del aliado
- Superar debilidades
- Obtener o complementar recursos
- Abordar mega proyectos
- Imponer estándares

Así mismo, las alianzas son opciones muy favorecidas al momento de establecer una estrategia de internacionalización. Y más aún, mientras más extraña es la cultura del país al que se está ingresando, más importante es la alianza, especialmente porque ayuda a penetrar los mercados con “sabor” local.

Además, las alianzas representan una gran ventaja con respecto a las adquisiciones en que son más baratas, entregan un grado de autonomía de las matrices y pueden ser reversibles, lo que muchas veces puede ser muy positivo si miramos los desafíos que implican y los riesgos que tienen implícitos.

No obstante, es importante administrar los riesgos en las alianzas de competencia, como el caso de *Alianzas de Integración Conjunta* del cuadro N° 2, que pasan por tensiones entre los aliados y exigen el establecimiento del límite entre la cooperación y la competencia, incluso pudiendo llegarse a la canibalización de uno de los aliados.

#### **Alianzas Complementarias**

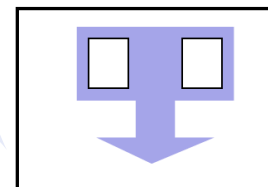
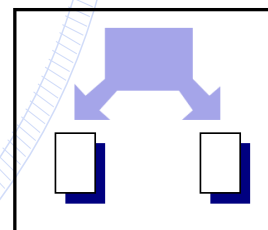
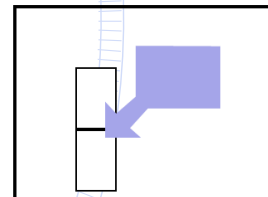
- ✓ Contribuciones complementarias
- ✓ Riesgo: Diferenciación evita competencia
- ✓ Caso Emblemático: Grandes retailers y sus proveedores claves en procesos de internacionalización

#### **Alianzas de Integración Conjunta**

- ✓ Economías de escala de eslabón aislado
- ✓ Riesgo: Competencia puede ser frontal
- ✓ Caso Emblemático: Entre agroindustriales que embarcan y exportan en conjunto

#### **Alianzas Aditivas**

- ✓ Economía de escala sobre cadena de valor
- ✓ Riesgo: Competencia → rivalidad interna
- ✓ Caso Emblemático: Empresas de administración de predios agrícolas, que abastecen, proveen y distribuyen en conjunto.



Cuadro N°2. Tres Grandes Tipos de Alianzas

Especialmente arriesgados son aquellos escenarios donde existe asimetría en el plazo en que esperan obtener los resultados los socios, uno retirando beneficios en el corto plazo, mientras el otro debe esperar más para poder cosechar algo; o cuando los gerentes de las empresas involucradas pasan más tiempo “administrando” la gestión interna de las alianzas que enfocándose en los Factores Críticos de Éxito del mercado; o en casos en que la alianza le quita flexibilidad a las empresas para reaccionar ante los cambios en el mercado, muchas veces dados por la presencia de objetivos divergentes entre los aliados; o en casos tan simples como que uno de los participantes simplemente siente que no está obteniendo los mismos beneficios que su socio.

### ¿Una Relación Ideal?

No existe la relación ideal en las alianzas estratégicas. Al igual que en el matrimonio, habrán conflictos pero con una buena comunicación y una visión superior y de futuro, es posible analizar y solucionarlos.

Para obtener un beneficio mutuo unas de las condiciones que debe existir es que los intereses estratégicos de los aliados converjan mientras que sus objetivos estratégicos diverjan, estableciendo una clara división del esfuerzo y respeto por los mercados de cada socio y que cada uno de ellos crea que puede aprender del otro y al mismo tiempo limitar el acceso a sus destrezas distintivas.

En ese sentido se debe definir las características de la alianza, en función de tener metas y objetivos claramente definidos, identificando la presencia de los atributos requeridos, seleccionando y evaluando a los candidatos más apropiados para una alianza, reconociendo los beneficios de la alianza para los aliados y el impacto en la posición estratégica de los socios y en definitiva negociando los términos del acuerdo.

Entre las medidas recomendables para establecer alianzas estratégicas se cuentan las siguientes:

1. Claridad de cómo la alianza contribuye a la estrategia:
  - "¿Qué problema específico se intenta resolver?"
2. Claridad de cómo capturar beneficios, habilidades y recursos claves:
  - "Chorreo" sobre el negocio.
3. Asegurarse la receptividad de su organización a la potencial transferencia de *know how*, recursos y clientes del aliado:
  - Alinear al personal con los objetivos de la alianza.
4. Controlar efectivamente la intrusión del aliado:
  - Respeto de terrenos e intereses de cada uno.
5. Disponer de rutas de escape viables al momento de entrar a la alianza:
  - Establecer fórmulas de resolución de conflictos y/o de salida.
6. Elegir la organización o estructura societaria apropiada:
  - Analizando desde la opción de establecer acuerdos de caballeros hasta joint-ventures, pasando por contratos y participaciones cruzadas.

Tomando las medidas adecuadas se pueden reducir los riesgos y sabiendo administrar las relaciones será más posible maximizar los beneficios derivados de la colaboración estratégica.