

# ¿Qué podemos aprender de las empresas que tienen éxito en alianzas?

Jesús Morcillo-Bellido y Alfonso Durán-Heras  
UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/7204>

## 1. INTRODUCCIÓN

Las alianzas han sido en las últimas décadas la base sobre la que numerosas empresas han basado su crecimiento y la creación de ventajas competitivas. Las alianzas pueden ser definidas como relaciones de colaboración entre dos o más organizaciones que combinan sus esfuerzos para alcanzar un objetivo común, de superior nivel al que podrían haber alcanzado actuando cada una independientemente [1].

Un estudio desarrollado por *Partner Alliances* mostraba que el 20% de los activos y el 30% de las inversiones en investigación en las grandes compañías americanas estaban ligadas a relaciones consideradas alianzas.

El fuerte incremento en el número de alianzas, según los estudios de diferentes autores ([2] [3] [4]), está provocado por factores tales como la globalización de los mercados, el desarrollo tecnológico, la necesidad de hacer más con menos recursos propios, nuevos requerimientos de los clientes y la necesidad de entrar en nuevos segmentos de mercado. Estudios desarrollados recientemente van más allá y consideran a las alianzas como un pilar de la Sostenibilidad de las organizaciones, así Briz et al [5] que han estudiado las alianzas a

largo plazo entre *Mercadona* y sus más de cien “*inter-proveedores*”, concluyen que estas son un modelo de relación empresarial que persigue la “*Sostenibilidad*” a lo largo en toda la cadena de suministro.

En este trabajo se busca profundizar en la identificación de determinadas competencias estratégicas que algunas organizaciones han podido desarrollar en la práctica de las alianzas, que les permiten obtener tasas de éxito muy superiores a las demás, por si fueran aplicables en otras organizaciones.

## 2. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Estudios cuantitativos llevados a cabo, en particular bajo la óptica de la *Teoría del Marketing de Relaciones* [1] han profundizado en las claves del éxito en las alianzas [6]. Pero teniendo en cuenta la naturaleza de los temas a investigar, se decidió realizar un estudio de casos, método que según Eisenhardt [7] es adecuado para temas que tienen que ver con decisiones estratégicas de la gestión empresarial. Además, Yin [8] aconseja usar el estudio de casos donde no son evidentes las fronteras entre el contexto y el fenómeno a observar.

Es objetivo de este estudio hacer un análisis prospectivo para conocer los mecanismos y buenas prácticas en los que basan su gestión organizaciones que tienen unas excelentes ratios de éxito en las mismas, de tal forma que sea posible identificar en qué medida

los sistemas o mecanismos que estas compañías utilizan son parte de rituales particulares de cada una de ellas o son – aunque fuera parcialmente – comunes entre ellas, y proponer “prácticas de gestión de alianzas” que induzcan a aumentar la propensión al éxito, siendo este definido como el logro de los objetivos previstos.

En este trabajo se estudiarán en profundidad las alianzas desarrolladas por cuatro compañías (*Philips*, *Cisco*, *Lilly* y *Pfizer*), que han llevado a cabo más de seiscientas alianzas entre 1998 y 2012. Este estudio de casos combina la involucración directa de los autores del estudio en varios proyectos realizados por algunas de estas compañías (*action research*) durante cinco años (2007-2012), lo que ha permitido conocer aspectos y detalles de difícil acceso, con entrevistas personales en profundidad a ejecutivos de las empresas usando cuestionarios semiestructurados. Asimismo se ha rastreado y analizado la información publicada de sus prácticas durante los últimos diez años.

## 3. LA CLAVE DEL ÉXITO EN ALIANZAS. DESARROLLO DE CAPACIDADES

Diferentes autores han escrito sobre la alta tasa de fracaso en alianzas, que según algunos se sitúa en torno a la mitad de las realizadas. También se han publicado numerosos artículos sobre los factores de éxito en las alianzas, así Prashant y Harbir [9] consideran que el estudio de los factores de éxito debe hacerse dentro de las fases del desarrollo de las alianzas (Fig. 1). Frecuentemen-

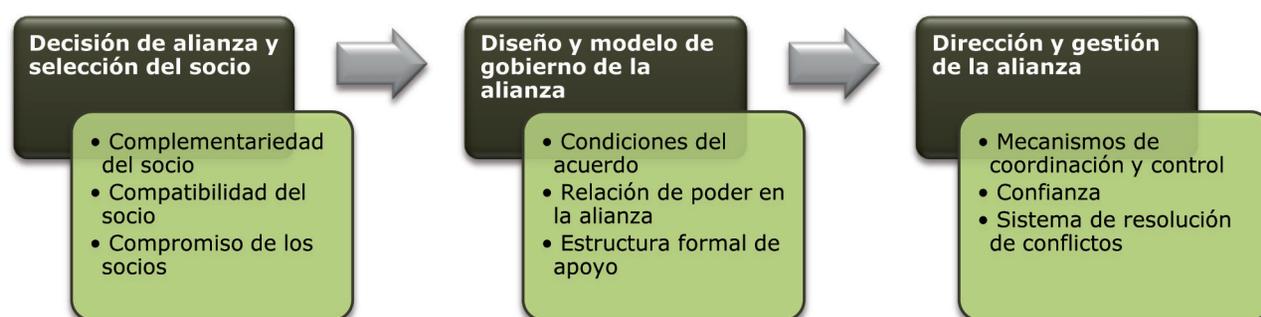


Fig. 1: Principales factores de éxito en las alianzas. Elaboración propia a partir de Prashant y Harbir (2009)

te se ha destacado la importancia de la selección de los socios, un estudio [10] muestra cómo la existencia de ciertas características como la “complementariedad” entre los socios, la “compatibilidad” entre ellos y el “compromiso” en los objetivos, tienen una influencia importante en el resultado de la alianza. Existen metodologías que ayudan en la puesta en marcha de procesos de selección de socios [11].

En la segunda fase hay una negociación de los temas que hay que poner en marcha para un correcto desarrollo de la relación. La literatura destaca mecanismos que soportan esta fase, tales como: i) nivel de participación en el capital social del otro socio, ii) formalización de los acuerdos a través de contratos, y iii) existencia de lo que se ha denominado “modelo de gobierno” [12]. Una vez seleccionado los socios, discutido los aspectos relevantes, y decidida la forma jurídica que tomará el acuerdo hay que gestionar la alianza, para lo cual conviene cuidar tanto la coordinación como la relación entre los socios. En esta etapa la confianza se muestra como un elemento clave del éxito y esta va más allá de creer que el socio no va a tener un comportamiento oportunista, así las compañías suelen crear diferentes mecanismos de generación de confianza con sus socios y fomentar la “relación personal” entre ellos. Aunque la confianza también puede estar muy condicionada por factores del entorno, tales como las diferencias culturales y estas pueden depender de zona geográfica en la que se lleve a cabo la alianza [13].

Disponer de las capacidades para desarrollar alianzas con éxito forma parte de las ventajas competitivas de las organizaciones actuales [14] y según estos autores el desarrollo de capacidades está basado en la experiencia en alianzas, existencia de una función dedicada a su desarrollo y existencia de un proceso de aprendizaje y gestión del conocimiento (Fig. 2).

Numerosos estudios enfatizan la recomendación de implantar procesos para que la organización provea los medios y el apoyo preciso para generar estas habilidades, que deben convertirse en normas, procedimientos y buenas prácticas (el conjunto forma lo que podríamos denominar el *Sistema de Desarrollo de Capacidades* (SDC) en alianzas), para su uso en futuras alianzas.



Fig. 2: Pilares de un Sistema de Desarrollo de Capacidades en alianzas. Elaboración propia a partir de Kale et al (2009)

#### 4. ANÁLISIS DE LOS CASOS

Para desarrollar el estudio se han seleccionado cuatro empresas con una alta tasa de éxito en las numerosas alianzas que llevan a cabo (entre el 70% y el 80%, según datos de las propias compañías); y sólo en el periodo 1998-2012 llevaron a cabo más de seiscientas alianzas. En la Tabla 1 se presenta un resumen de las alianzas realizadas por estas empresas, estructurado por mercados, indicando los tipos más frecuentes tales como entrar en nuevos negocios con nuevos productos y soluciones (1), salir de negocios poco interesantes (2), cubrir necesidades en la cadena de valor (3) o para establecer relaciones de beneficio mutuo con grandes clientes a largo plazo (4).

Philips lleva a cabo numerosas alianzas con el fin de conseguir mejorar de una forma sistemática su cadena de valor [15], en áreas tales como el lanzamiento de nuevos productos, entrada en nuevos mercados y reducir su exposición a negocios poco rentables. Dentro de su gestión de alianzas, Philips identifica seis etapas:

1. Evaluación de opciones estratégicas, etapa en la que se define la necesidad y las opciones posibles.
2. Una vez que se ha decidido que la alianza es la mejor solución, se establece el perfil del socio.
3. Se lleva a cabo una preselección

de los potenciales socios analizando sus perfiles para ver en qué medida encajan, se mantienen conversaciones informales con ellos y se seleccionan los potenciales socios.

4. Diseño de la alianza. En la siguiente fase del proceso se diseña la alianza, dando forma detallada a los objetivos inicialmente definidos y revisando los riesgos inicialmente identificados.
5. La alianza comienza a operar para conseguir los objetivos para los que fue creada. En esta etapa se consideran muy críticos los primeros meses, en los que se espera surjan la mayoría de los conflictos.
6. La alianza debe ser controlada respecto a los objetivos inicialmente establecidos.

Esta empresa dispone de un conjunto de herramientas muy elaboradas para la ejecución de cada una de las fases, de tal forma que ningún detalle queda al azar. Un ingrediente esencial es su *Oficina Corporativa de Alianzas*, cuyo objetivo es conseguir una gestión más eficiente de sus acuerdos de colaboración. A partir de ese momento, todo proyecto de alianza pasa por esta entidad que analiza la oportunidad de llevarla a cabo.

Respecto al caso de Cisco, la empresa maneja una amplia cartera de

alianzas en múltiples sectores y zonas geográficas que soportan una parte muy importante del negocio de la compañía. Como la propia empresa indica, su estrategia es crear una red de alianzas que les permite ofrecer a los clientes una amplia gama de soluciones que combinan lo que Cisco sabe hacer con las mejores cualidades de sus socios. La principal razón que Cisco argumenta para trabajar de esta forma es su visión de los negocios como “empresas extendidas”, es decir como redes de cadenas

de suministro. Su política en alianzas se soporta en los siguientes principios:

- a. Ofrecer una gama de soluciones apoyada en las competencias de socios reconocidos esperando que sus clientes acepten ir más allá de la relación comercial tradicional, para considerarles como consultores.
- b. Para poder llevar a cabo estos proyectos la organización tuvo que reforzar su estructura, ya que

las alianzas implicaban un cambio de nivel en las funciones a desarrollar.

- c. Sistema estructurado de gestión de alianzas. El aumento del número de alianzas hizo que la compañía desarrollara un sistema incluyendo herramientas y procedimientos estándar.

La compañía dispone de una estructura formal totalmente dedicada, que tiene como misión identificar, or-

| Mercados                             | Empresa | Tipo   | Alianza (nombre del socio)                                       |
|--------------------------------------|---------|--------|--|
| Proyectos y soluciones llave en mano | Philips | (3)    | JV para financiar equipos hospitalarios (DeLage Landen)          |
|                                      | Philips | (4)    | Acuerdo colaboración durante 15 años (Georgia Hospital)          |
|                                      | Cisco   | (1)    | Proyectos incluyendo subcontratación (Accenture)                 |
|                                      | Cisco   | (1)    | Soluciones servicios financieros y telemedicina (Microsoft)      |
|                                      | Cisco   | (4)    | Servicios de valor añadido comunicaciones (Accenture&Personetta) |
| Productos                            | Cisco   | (1)    | Nuevos productos TIC (HP)  |
|                                      | Philips | (1)(2) | Dos <i>Joint ventures</i> (entrada en LCD y salida de CRT) (LG)  |
|                                      | Philips | (1)    | Nuevo sistema de afeitado (Nivea)                                |
|                                      | Philips | (1)    | Cafetera de capsulas (Sara Lee)                                  |
|                                      | Philips | (1)    | Cerveza de barril en casa (Inbev)                                |
|                                      | Philips | (1)    | Desarrollo soluciones electrónicas para deportistas (Nike)       |
|                                      | Philips | (1)    | Salida del mercado de televisión (TPV)                           |
|                                      | Cisco   | (1)    | Nuevos productos TIC (HP)  |
|                                      | Lilly   | (1)    | Insulina ( Alkermes y Genentech)                                 |
|                                      | Lilly   | (1)    | Tratamientos contra diabetes tipo mellitus (Takeda)              |
|                                      | Pfizer  | (1)    | Nuevos productos mercado chino (Zhejiang Hisun)                  |
|                                      | Pfizer  | (1)    | Comercialización productos oculares (Eyeteck)                    |
| Investigación y desarrollo           | Lilly   | (2)    | Desarrollo antibióticos (UK National Research Council)           |
|                                      | Lilly   | (2)    | Desarrollo nuevos tipos de insulina (Toronto University)         |
|                                      | Philips | (3)    | Desarrollo almacenamiento óptico (Dell Computers)                |
|                                      | Pfizer  | (2)    | Desarrollo productos neuronales (Neurocrine)                     |
|                                      | Pfizer  | (2)    | Investigación nuevas moléculas (Búfalo University)               |

Tabla 1: Ejemplos de alianzas. Elaboración propia

ganizar, gestionar y controlar todas las alianzas. Se organizan tantos equipos multidisciplinarios como alianzas existen, cada uno de ellos supervisados por un Director de la Alianza. La compañía tiende a llevar a cabo alianzas con empresas líderes de cada mercado, generalmente grandes compañías, mientras que es más proclive a adquirir o controlar accionarialmente a las empresas de menor tamaño que destacan en las áreas de negocio de su interés.

En el caso de Eli Lilly, empresa líder en innovación farmacéutica, la propia empresa indica que gran parte de su éxito está basado en sus alianzas. De la misma forma que Philips, llevan a cabo alianzas con organizaciones de todo tipo, cubriendo unas fases muy similares. Dentro del proceso de alianzas la compañía considera muy relevantes los siguientes aspectos:

1. Diferencias culturales: para Lilly este factor es clave, y admite que lo único que cabe conseguir es un cierto grado de flexibilidad y respeto entre los socios.
2. Siguen un proceso de selección de socios muy similar al de Philips, con un análisis del perfil que identifica *a priori* las potenciales áreas de complementariedad y discrepancia.
3. Buscan un liderazgo fuerte en las alianzas con funciones y responsabilidades claramente definidas. Consideran que la falta de liderazgo en las alianzas conduce a estas, irremediablemente, al fracaso.
4. Para la compañía es crítico que los procesos en la alianza sean claros y eficientes.

Han desarrollado su propio sistema de gestión de alianzas basado en cuatro grandes principios: i) integrar las alianzas en su estrategia corporativa, ii) mantener un “sistema” que sea replicable en todas las alianzas, siendo preferibles los procesos estándar y replicables a la “fórmula magistral” que funciona bien en unas determinadas condiciones del entorno, pero no es aplicable en otras situaciones, iii) captura sistemática y continua del conocimiento clave en la gestión de alianzas y iv) formación a las personas implicadas en las alianzas.

Para conseguir manejar eficiente-

mente un gran número de alianzas Lilly decidió en 1999 crear su Oficina de Alianzas, que se ocupa de identificar las áreas en las que podrían ser recomendables junto con los directos responsables del negocio específico, identificar los potenciales socios, desarrollar los acuerdos y controlar los resultados. Todas las herramientas se integran en un modelo de gestión de capacidades que denominan LAMP (*Lilly Alliances Management Process*).

Pfizer es otra compañía farmacéutica que basa su estrategia corporativa en realizar un alto número de alianzas que cubren todas las unidades de negocio, buscando tanto relaciones de colaboración para oportunidades actuales como socios que les permitan conseguir importantes ventajas competitivas en el futuro. Su misión está claramente enfocada a ello, “nuestra estrategia para conseguir nuestra misión depende de la captación de las mejores ideas que existan en nuestro entorno. Nuestro éxito en el pasado se basó en nuestra capacidad de llevar a cabo alianzas y Pfizer continúa priorizando el desarrollo de las mismas”.

Durante las últimas décadas ha desarrollado cientos de alianzas con multitud de compañías, la mayoría pequeñas y medianas, con el objetivo de desarrollar y/o comercializar nuevos productos relacionados con la salud. Incluso algunos expertos consideran que la compañía, en los últimos años, ha basado demasiado el lanzamiento de nuevos productos en alianzas. La empresa es reconocida como la organización farmacéutica con mayor, y más potente, equipo comercial del mundo, mientras que su proceso de investigación y desarrollo interno es de similar o menor dimensión al del resto de las grandes farmacéuticas, y esto es consecuencia de su fuerte enfoque a alianzas. Esta estrategia les permite crecer más rápido en nuevos mercados, ya que al poner a disposición de sus socios una gran plataforma de comercialización muchos prefieren trabajar con ellos.

Usando alianzas han entrado en mercados como el chino, en el que han firmado acuerdos con Zhejiang Hisun para fabricar y comercializar fármacos genéricos. Su estrategia corporativa actual está muy enfocada a alianzas, al precisar no solo socios tecnológicos sino también compañías que les permi-

tan acceder a los lugares donde es clave el conocimiento del mercado y el dominio de aspectos socio-culturales.

## 5. CONCLUSIONES

Del análisis realizado en las cuatro grandes empresas cabe concluir que, aunque la forma de llevar a cabo las alianzas tiene sus particularidades en cada una, todas muestran ciertos comportamientos muy similares:

- a. Estas organizaciones practican lo que podríamos llamar la “*cultura eficiente de la alianza*” como forma habitual de hacer negocios. Las prácticas encontradas, son muy precisas, estandarizadas, repetidas y ágiles. Cabe decir que en su proceso de las alianzas nada queda al azar, desde que surge la necesidad hasta que la alianza termina.
- b. Mantienen una estricta disciplina en cada una de las fases - apoyándose en *Sistemas de Desarrollo de Capacidades* - siendo las etapas desarrolladas en la forma planificada y los riesgos potenciales considerados como parte del proceso y tratados como elementos no previsibles que esperan que surjan.
- c. Existe un alto nivel de independencia por parte del equipo de la *Oficina de Alianzas* en la evaluación de los potenciales acuerdos y sólo se llevan a cabo si esta unidad lo considera recomendable.
- d. Se puede concluir que las cuatro han incorporado a las prácticas de éxito, habitualmente enumeradas en la literatura, un conjunto de prácticas que al ejecutarse coordinadamente como parte de su “*gestión de alianzas*” refuerzan la probabilidad de éxito. Destacando:
  1. Realizan en cada alianza un preciso y exhaustivo análisis de riesgos que, aunque podría pensarse que es una manifestación de falta de confianza, tiene un efecto muy beneficioso al adelantarse a potenciales problemas.
  2. No solo negocian detalladamente las condiciones de entrada, sino

también las condiciones de salida de la alianza. En general, las empresas que llevan a cabo alianzas se enfocan en la negociación de las condiciones de entrada pero escasamente en las que van a regir para la disolución de la alianza y esto hace que incurran en altos costes de salida.

3. No solo se gestionan las etapas del ciclo de vida de la alianza, sino que dan mucha importancia al análisis *post-mortem* para incorporarlo en el aprendizaje.
4. Si bien las cuatro organizaciones llevan a cabo un gran número de alianzas, se aseguran de minimizar el impacto negativo de éstas sobre el trabajo operativo de los departamentos afectados, por lo que no distraen la atención de los equipos implicados en la actividad diaria más que en lo mínimamente imprescindible. Esto, además, significa una reducción de potenciales “costes ocultos” de alianzas.
5. En cada empresa todo el proceso de alianzas es supervisado y controlado por el equipo que forma la respectiva “Oficina de Alianzas”, que va adaptando su composición al número y tipo de alianzas que existan en cada momento.
6. Las personas que participan en las alianzas tienen incentivos basados en el éxito de las alianzas, no en objetivos individuales.
7. El compromiso de la más alta dirección de estas cuatro empresas con las alianzas va más allá de contar con la estructura y los medios necesarios para llevarlas a cabo, lo demuestran con su implicación en el continuo seguimiento de su evolución en las reuniones del más alto nivel (*Board of Management*) y la nominación de los más altos ejecutivos como máximos responsables directos de las alianzas más importantes.

De los elementos encontrados en este estudio se sugiere que los buenos resultados de estas empresas en alianzas están soportados en un conjunto de prácticas no habituales en otras compañías, aplicado de forma sistemática y estricta, y que a través de esto consiguen lo que podríamos denominar como una

“gestión avanzada de alianzas”, que les permite alcanzar una alta ratio de éxito. Este conjunto de prácticas podría ser potencialmente aplicable en otras compañías que muestren un interés por el desarrollo de este tipo de relaciones como forma de mejorar su competitividad, previa comprobación de su idoneidad en función de las características de la empresa y del sector.

## PARA SABER MÁS

- [1] Hunt S D, Lambe C J, Wittmann C M. "A theory and model of business alliance success." *Journal of Relationship Marketing* 1.1 July 2002. P. 17-35. DOI: [http://dx.doi.org/10.1300/J366v01n01\\_03](http://dx.doi.org/10.1300/J366v01n01_03)
- [2] Porter M E, Fuller M B. *Coalitions and global strategy. Competition in Global Industries* (Porter, ME Ed.), Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA. 1986. P. 315-343. ISBN 0875841406. <http://id.lib.harvard.edu/aleph/000610471/catalog>
- [3] Ohmae K. "The global logic of strategic alliances". *Harvard Business Review* 1989, Vol. 67, nº 2. P. 143-154. URL: <http://hbr.org/1989/03/the-global-logic-of-strategic-alliances/ar/1>
- [4] García-Canal E. "El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas". *Univesia Business Review*, tercer trimestre 2004, nº. 3, P. 70-83. URL: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300306>
- [5] Briz J, Díaz Yubero, M A, de Felipe I. "Dinámica estructural de la cadena de valor alimentaria española: la empresa focal y los inter-proveedores. Metodología y funcionamiento de la cadena de valor alimentaria". Briz J.y de Felipe I. (coordinadores), 2013. EAE, Madrid. ISBN: 978-84-92928-23-1
- [6] Wittmann C M, Hunt S D, Arnett D M. "Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory." *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, issue 7 (Nov. 2009), p. 743-756. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.02.007>
- [7] Eisenhardt K M. "Building theories from case research". *Academy of Management Review*, 1989, Vol. 14,

nº. 4. P. 532-550. <http://www.jstor.org/stable/258557>

- [8] Yin R K. *Case study research: design and methods*. 1994. Berverly Hill, Sage. ISBN 9781452242569.
- [9] Prashant K, Harbir S. "Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here?", *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 23, nº. 3, p. 45-62. 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2009.43479263>
- [10] Shah R H, Swaminathan V. "Factors influencing partner selection in strategic alliances: the moderating role of alliance context". *Strategic Management Journal*, Vol. 29, nº. 5, p. 471-494. 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.656>
- [11] Andres-Navarro B, Poler-Escoto R, Ferriols Fet al. "Evaluación y selección de socios potenciales para una red de fabricación colaborativa no-jerárquica". *Dyna Management*. Enero 2014, Vol. 2-1, p. (no consta). DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/MN7111>
- [12] Reuer J J, Ariño A. "Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, nº. 3, p. 313-330. 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.581>
- [13] Mayer R C, Davis J H, Schoorman F D. "An integrative model of organizational trust". *Academy of Management Review*, Vol. 20, nº. 3, p. 709-734. 1995. URL: <http://www.jstor.org/stable/258792>
- [14] Kale P, Singh H, Bell J. "Relating well: building capabilities for sustaining alliance networks". P Kleindorfer & Y Wind Eds., *The network challenge: Strategies for managing the new interlinked enterprise*. Pearson Press, London. 2009. ISBN 9780137029310.
- [15] Morcillo Bellido J, Duran Heras A. Capabilities generation mechanisms in alliance. 7th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, Valladolid (Spain), 10-12th July 2013. Book of Proceedings of the 7th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management - XVII Congreso de Ingeniería de Organización. ISBN: 978-84-616-5410-9