

Alianzas estratégicas ¿estamos preparados?

Sólo algunos “Indiana Jones” emprenden una aventura *e-business* en solitario. La Nueva Economía requiere directivos expertos en alianzas estratégicas que ofrezcan al cliente lo mejor de lo mejor. Este artículo analiza cómo y con quién conviene aliarse



África Ariño
Profesora Adjunta del IESE
en el Departamento de
Dirección General
afarino@iese.edu

RESUMEN DEL ARTÍCULO

La autora distingue entre la alianza complementaria (en la que se asocian dos empresas con activos estratégicos diferentes) y la alianza de masa crítica (en la que varias empresas de un mismo sector se unen en una plataforma para conseguir mejoras para todos). Las alianzas en Internet son imprescindibles, ya que para vencer hay que hacerse con una cuota de mercado rápidamente. Para que una alianza triunfe es necesario combinar bien la cultura de las compañías, fijar los cimientos de la confianza en los primeros años de la relación y estar dispuesto a ceder poder.

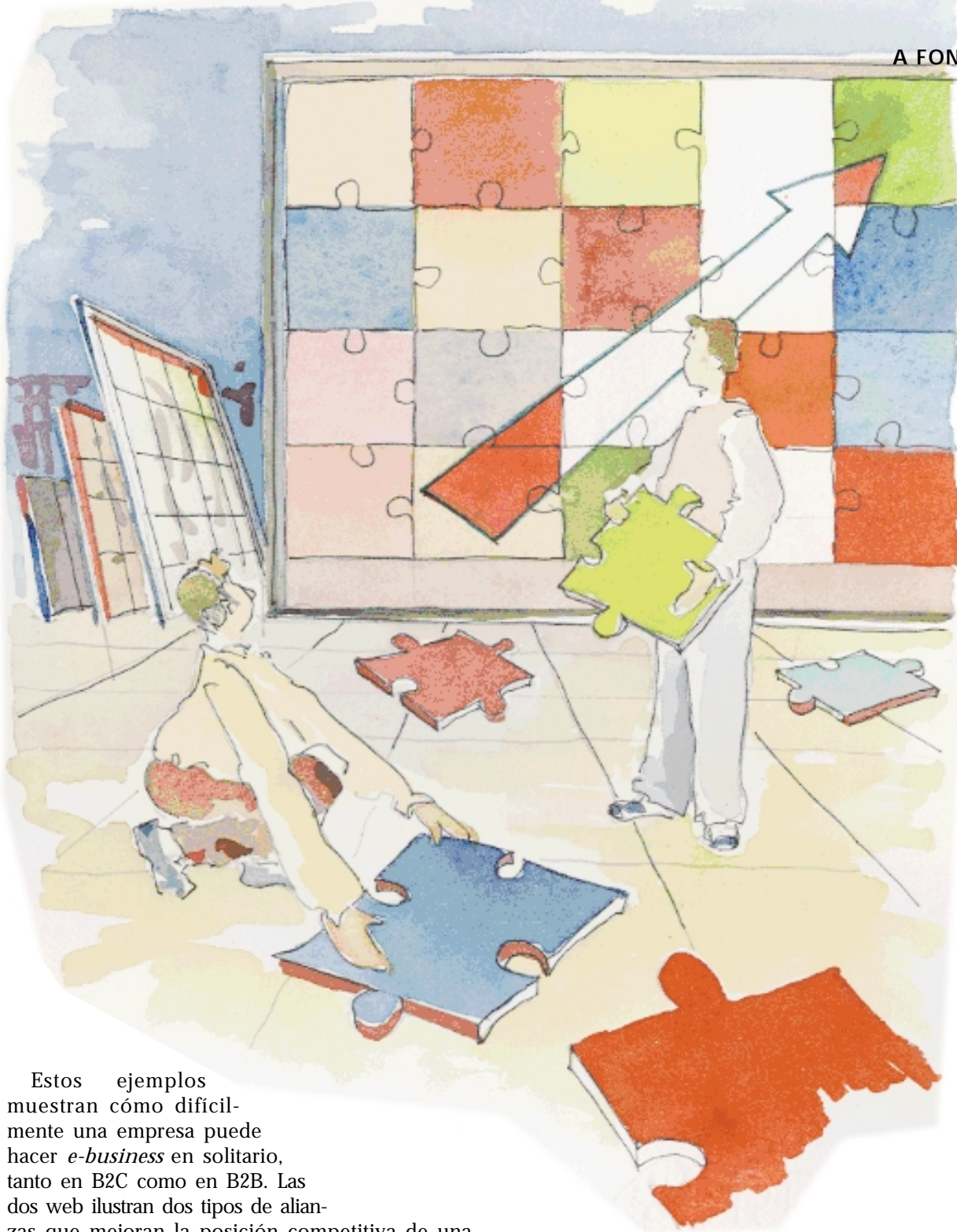
EXECUTIVE SUMMARY

The author distinguishes between a complementary alliance (in which two companies with different strategic assets combine) and a critical mass alliance (in which several companies from the same sector combine in a group in order to achieve improvements for all of them). Internet alliances are essential because companies have to gain market share rapidly if they are to succeed. If an alliance is to work, it is necessary to combine the different company cultures well and establish the grounds for trust during the early years of the relationship, displaying a willingness to hand over power.

Si entramos en la web de **Amazon.com** y visitamos su página de juguetes, nos encontraremos dos logotipos: el de **Amazon.com**, por supuesto, y el de **Toysrus.com**. Si nos adentramos en la página, nos explican el porqué de esta unión: «**Toysrus.com** y **Amazon.com** se han asociado para ofrecerle la experiencia definitiva de compra “on-line” de juguetes. La amplia selección de **Toysrus.com** de los juguetes más de moda, sus grandes oportunidades y ofertas exclusivas, combinadas con la superior tienda “on-line” de **Amazon.com**, sus envíos y entregas puntuales y su famoso servicio al cliente, quieren decir que usted obtendrá lo mejor de ambos mundos».

No son sólo palabras. En la campaña navideña de 1999, **Amazon.com** y **Toysrus.com** abrieron cada uno su propia tienda de juguetes en Internet y fracasaron. **Toysrus.com** tuvo problemas de distribución y muchos clientes no recibieron sus pedidos a tiempo. Por su parte, al finalizar la campaña, **Amazon.com** se encontró con un stock de juguetes difíciles de vender. La causa: su falta de pericia en la compra de juguetes. La actual asociación de estas empresas responde, pues, a la necesidad de actuar con rapidez para evitar caer de nuevo en el mismo error.

Entremos ahora en **www.covisint.com** y leamos el perfil de la compañía: «**Covisint** es la red de intercambio de comercio electrónico de productos y componentes automotrices concebida por **General Motors, Ford y Chrysler**, a la que posteriormente se unió **Renault/Nissan**, que permitirá a los fabricantes de equipos originales y a los proveedores reducir costes en sus respectivas cadenas de suministro y conseguir mayores niveles de eficacia en sus operaciones comerciales».



Estos ejemplos muestran cómo difícilmente una empresa puede hacer *e-business* en solitario, tanto en B2C como en B2B. Las dos web ilustran dos tipos de alianzas que mejoran la posición competitiva de una empresa. En el primer caso, estamos frente a una alianza complementaria que permite acceder a recursos de los que carecemos. En el segundo caso, se trata de una alianza de masa crítica que permite alcanzar una escala suficiente para hacer rentables determinadas actividades.

La alianza complementaria: zapatero a tus zapatos

La alianza entre **Amazon.com** y **Toysrus.com** es un ejemplo de unión en la que cada socio aporta activos estratégicos complementarios diferentes. El peligro más temido en este tipo de alianzas es que el socio de hoy se convierta en el competidor de

mañana. Sin embargo, no parece que vaya a ser éste el caso. Al menos, no en el medio plazo.

Amazon.com aspira a desarrollar sus propias habilidades, aunque lo cierto es que necesita crear y mantener alianzas de este tipo en muchos de los productos que ofrece. Difícilmente será capaz de absorber todo el conocimiento especializado de sus socios. Por su parte, **Toysrus.com** financia el *stock* de juguetes, que se mantiene en los almacenes de **Amazon.com** a cambio de una cuota fija anual y de un pequeño porcentaje sobre ventas, para cubrir los costes generados. Parece que esto le es mucho más ventajoso que invertir en nuevos almacenes y centros de distribución. De hecho, la

preocupación de estas empresas no es tanto inter-
nalizar los recursos clave como tener acceso rápi-
do a los mismos. El motivo es claro. Para tener
éxito en el comercio electrónico, la clave es que el
servicio ofrecido sea el más utilizado, por lo que la
rapidez es básica. La prioridad está en alcanzar la
mayor cuota de mercado posible. La pre-
ocupación por la transferencia de capaci-
dades entre socios llegará más adelante,
si es que llega.

El vencedor de la
batalla entre plata-
formas de compra
en Internet será
quien tenga el
estándar más exten-
dido. En la medida
en que se unan,
contarán con una
mayor masa crítica
y, por tanto, con
más posibilidades
para ganar

No todas las empresas reaccionan igual
frente a situaciones similares. **e-Toys** se
enfrentó a un problema semejante al de
sus competidores, no siendo capaz de
cumplir con los plazos de entrega previs-
tos frente a la avalancha de pedidos (y en
un momento en que la entrega puntual es
crítica). No obstante, su reacción ha sido
distinta: **e-Toys** se mantiene en solitario.
Tendremos que esperar a que se hagan
públicos los datos de la campaña navideña 2000,
pero me atrevo a aventurar que la alianza **Ama-
zon.com-Toysrus.com** habrá superado la cam-
paña con mayor éxito que **e-Toys**.

Alianzas de masa crítica: uno para todos y todos para uno

Si la anterior es una alianza complementaria,
Covisint es una alianza de masa crítica. Los socios
comerciales de **Covisint** se unen para alcanzar un
tamaño suficiente para que la actividad común
tenga sentido. **Ford** y **General Motors** ya habían
creado su propio mercado de intercambio. A pesar
de haber invertido tiempo y dinero en su desarro-
llo, han sido conscientes de que la creación de múl-
tiples mercados de intercambio supondría que sus
proveedores, o bien eligiesen uno de ellos, o bien
duplicasen sus procesos. **Covisint** pretende esta-
blecer un estándar común para el intercambio *on-
line* en el sector de automoción, y esto excede las
fronteras de una sola empresa. **Covisint** tendrá que
competir con otros mercados de intercambio que
también pretenden crear un estándar dominante. El
tiempo nos dirá cuál de los bloques vencerá.

Vínculos similares se están produciendo
en diversos sectores. Por ejemplo,
CPGmarket.com es un mercado
de intercambio en el sec-
tor europeo de pro-
ductos de consumo.
Los socios fundado-
res de esta alianza son
Nestlé, Danone, Henkel y
SAP. Juntos pretenden compe-
tir con **Transora.com**, una inicia-

tiva similar surgida en Estados Unidos,
que recientemente inició sus activida-
des en Europa. Los servicios que
una y otra alianza ofrecen son
similares: aprovisionamiento,
compras y logística vía Inter-
net.

En España contamos con el
ejemplo de **Calidalia**, mercado de
intercambio electrónico formado por
las mayores empresas de alimentación
del país. Aunque **Calidalia** aspira a
operar más allá del ámbito del B2B, lo
que pretende en este ámbito es
aunar el volumen de sus socios en
relación con sus proveedores para
lograr una mayor eficacia en la gestión de
compras.

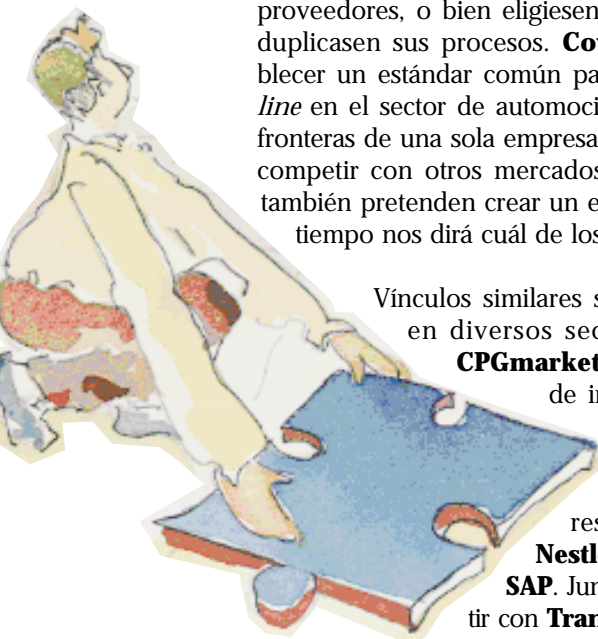
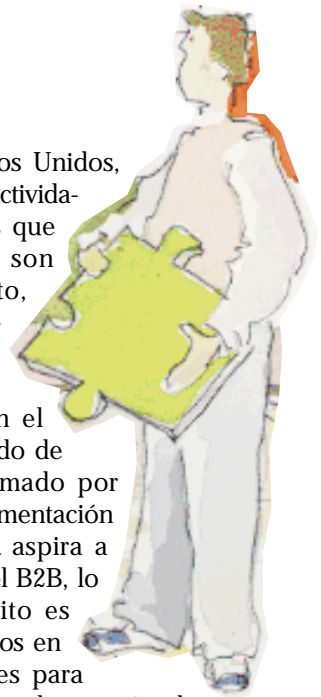
Unos meses antes del lanzamiento de **Calidalia**,
otro grupo de empresas alimentarias se alió para
crear **Consumalia.com**, una plataforma similar.

En todos estos ejemplos observamos que la
batalla se libra a nivel de grupos de empresas que
comparten un estándar común. ¿Qué grupo saldrá
vencedor? ¿Aquel con un estándar superior? No
necesariamente. Ganará la batalla quien tenga el
estándar de uso más extendido. Por este motivo, el
estándar se hace accesible a las demás empresas
del sector. En la medida en que se unan, la alianza
contará con una masa crítica mayor que la de las
alianzas competidoras. Por tanto, la capacidad de
generar economías de escala será superior. A su
vez, esto atraerá a otras empresas, produciéndose
un ciclo retroalimentativo de carácter positivo.

Aprender a cooperar

Algunos polemizan sobre si, de verdad, estamos
frente a una Nueva Economía. Lo que nadie duda
es que nos encontramos frente a un nuevo horizo-
nte empresarial. Y en este nuevo horizonte, las
empresas, cada vez más especializadas, van a ir for-
mando redes con vínculos más fuertes que los del
mercado. Vínculos que serán tanto alianzas com-
plementarias como alianzas de masa crítica. En uno
y otro caso ganará la batalla competitiva, no necesa-
riamente quien tenga el "mejor producto", sino
quien tenga el "más extendido".

Lo anterior presupone que las empresas involu-
cradas en una alianza son capaces de trabajar con
sus socios. Las interdependencias generadas en una
alianza exigen cooperación por parte de todos los
socios. Si no, el vínculo se rompe antes de haber
logrado alcanzar el objetivo. Y trabajar con otras



¿SOY UN BUEN ALIADO?

El éxito de una alianza estratégica depende no sólo de su lógica económica, sino sobre todo de cómo se construye la relación entre los socios. Esto requiere ciertas habilidades y actitudes por parte de los directivos involucrados:

- 1. ¿Tengo la suficiente flexibilidad para llegar a una solución que quizá no es óptima, pero es factible a la vez que suficientemente buena?
- 2. ¿Sé ceder parte del control de una situación?
- 3. ¿Sé escuchar para entender a fondo la posición de la otra parte?
- 4. ¿Estoy abierto a compartir información que transmita mi posición a la otra parte?
- 5. ¿Soy consciente de que los mismos hechos son interpretados de maneras distintas por personas con entornos culturales diferentes?
- 6. ¿Transmito eficazmente el propósito perseguido a todos los miembros de la organización?
- 7. ¿Hablo con las partes implicadas antes de atribuir determinadas intenciones a su actuación?

En la Nueva Economía, la colaboración (también entre competidores) se convierte en una necesidad. El directivo debe ir acostumbrándose a ceder parte del control

empresas que tienen distintas prioridades, diferentes modos de operar y culturas heterogéneas, no es baladí. De hecho, algunos estudios muestran que la mayoría de las alianzas se rompen antes de alcanzar dos años de existencia. ¿Son los dos años una cifra mágica y malévolá? No, aunque es cierto que toda alianza tiene un umbral crítico en torno a sus primeros pasos.

Los primeros años son clave para el futuro de la unión. Es en esta fase donde los socios desarrollan un mutuo conocimiento y establecen pautas de comportamiento. Si desde un principio los socios muestran con sus acciones que están dispuestos a cooperar, generan pautas de comportamiento positivas que fortalecen la relación. Por el contrario, si las acciones de los socios en los primeros momentos de la alianza levantan sospechas sobre sus deseos de cooperar, las pautas de comportamiento negativas que se generan deterioran la relación y dificultan la supervivencia y el éxito de la alianza.

Si la alianza logra superar el umbral crítico, se convierte en una relación madura entre socios que se conocen recíprocamente, que tienen una historia en común, recursos y aprendizajes compartidos, además de contar con resultados y comportamientos concretos frente a los cuales evaluar cualquier acción de los demás socios.

Otra fuente de dificultades en la cooperación es la actitud de los propios directivos. Sus experiencias suelen basarse en situaciones en que mantienen un cierto control, al menos nominalmente. Sin embargo, el control que se ejerce sobre las actividades de una alianza es muy inferior al que se ejerce dentro de la propia empresa. Pasar a una relación donde nadie tiene el control de todos los

hilos puede resultar incómodo, por lo que podemos desarrollar una cierta aversión hacia las alianzas. Esta aversión puede ser mayor si el socio es un competidor. Sin embargo, en el nuevo horizonte que se nos presenta, la colaboración –también entre competidores– se convierte en una necesidad, por lo que debemos ir acostumbrándonos a ceder parte del control.

Conclusiones: ¿estoy dispuesto a colaborar?

Se ha hablado mucho de que Internet reduce los costes de transacción y, por tanto, facilita el funcionamiento del mecanismo de precios. Se insiste, por ejemplo, en el efecto de red asociado a la creación de un estándar para todo un sector (como en el caso de **Covisint**, **CPGmarket.com** o **Calidalia**) que haga efectiva la reducción de costes y requiere la colaboración de sus participantes.

Lo que no se ha dicho tanto es que Internet también contribuye a una mayor disparidad de las actividades, lo que aumenta los costes de organización interna para que el efecto red haga efectiva la reducción de costes.

Reflexione el lector: ¿Está mi empresa preparada para competir cooperando? ¿Estoy yo personalmente preparado? Para desarrollar la capacidad de cooperar es necesario atravesar un proceso de prueba y error. Si no se tiene experiencia, la recomendación es empezar a hacerlo en actividades que no son clave para la posición competitiva de la empresa, por aquello de que los experimentos es mejor hacerlos con gaseosa. Recuerde: a cooperar se aprende cooperando. Y mañana será más tarde que hoy.