

ALIANZAS ESTRATÉGICAS: UNA CONDICIÓN NATURAL HUMANA APLICABLE A LAS ORGANIZACIONES PARA SOBREVIVIR

■ Walter Esaú Ibarra Cantú*

INTRODUCCIÓN

¿Qué es, exactamente, una alianza estratégica? Las alianzas estratégicas son asociaciones en las que dos o más compañías trabajan juntas para cumplir objetivos que son mutuamente beneficiosos. Sin embargo, lo más probable es que la mayoría de las personas que estén leyendo este artículo conozcan la definición del concepto, o al menos, la idea general detrás de él. Por lo tanto, no hay razón para entrar en detalles sobre lo que significa, debido a que el propósito de este trabajo es extender el concepto más allá de esa definición, explicar cómo aplica al mundo real y analizar la capacidad de crear alianzas como algo vital en el comportamiento humano, y creo que una anécdota personal me ayudará a ilustrar mi punto.

No lo sabía en ese momento, pero aprendí sobre alianzas estratégicas por primera vez probablemente en el 2004, un par de años después del comienzo de mi educación formal. Siempre que mis amigos no venían a la primaria o terminaban perdiéndose el recreo por alguna u otra razón, yo me entretenía vagabundeando por los terrenos escolares y observando como los otros estudiantes mataban el tiempo a su manera. Una de las ocasiones que más recuerdo fue cuando escuché una conversación que algunos de mis compañeros de cuarto grado tenían con un par de niños de sexto. Mientras que los alumnos mayores tenían acceso al dinero y el conocimiento de una manera de salir de la escuela, los chicos más jóvenes eran lo suficientemente pequeños como para caber en esa salida y usarla para salir a buscar y traer de vuelta algunos de esos juguetes coleccionables que eran populares en ese entonces. Todo eso antes de que la campana de las 12:30 sonara y las tiendas locales se vieran invadidas por hordas de niños que buscaban lo mismo que ellos. Al compartir información y recursos, ambos grupos se beneficiaban del esfuerzo que el otro haría. Una

situación ganar-ganar, basada completamente en confianza mutua y una necesidad compartida por algo. No me quedé mucho tiempo observando, por lo que el resultado de esa alianza pudo haber sido algunos alumnos de sexto grado estafados, y un par de alumnos de cuarto que pasarían el resto del año escolar mirando nerviosamente por encima de sus hombros. De cualquier forma, la historia ayuda a ilustrar mi punto.

Los humanos somos animales de manada que alcanzan su estado más fuerte cuando trabajan juntos, y las alianzas estratégicas son solo una extensión de nuestra habilidad inherente para cooperar, simplemente expandida a una escala mayor. De la misma manera que un niño puede depender de otro para conseguir un juguete, una red social puede cooperar con una compañía de análisis para mejorar sus esfuerzos en atraer a más sectores demográficos. En este ensayo, además de lo ya dicho, trataré de ilustrar los riesgos, recompensas y qué exactamente debería ser considerado cuando se entra en una alianza estratégica con otra compañía.

MANTÉN A TUS AMIGOS MÁS CERCA

Una alianza estratégica debería ser vista como un método para resolver un rompecabezas que no puedes terminar solo, en el que otras compañías tienen las piezas faltantes. Todo lo que una compañía tiene que hacer es elegir al compañero correcto para completarlo. ¿Qué debería ser considerado cuando llega el momento de hacerlo? El éxito depende de varios factores, pero posiblemente el más importante de todos es un sentimiento de confianza mutua y entendimiento entre las compañías aliadas. Por informal que eso pueda parecer, una alianza que se basa enteramente en crear dinero rápido para uno mismo está condenada al fracaso. Si una compañía está consciente de las capacidades, necesidades y recursos que su compañero tiene, se vuelve mucho más fácil no solo cooperar con ellos, sino que superar las estrategias de rivales y competidores potenciales,

*Estudiante del Octavo semestre de la Licenciatura de Negocios Internacionales, de la FACPYA, de la UANL. E mail: Walter2794@gmail.com

también se vuelve más sencillo. Los managers necesitan ser capaces de alcanzar un compromiso, y al mismo tiempo proteger los intereses de su propia compañía. Alcanzar este delicado balance es una parte clave para forjar una alianza estratégica efectiva, y debido al hecho de que la mayoría de los managers son entrenados para ser competitivos, incluso dentro de su propia compañía, lograrlo puede ser bastante difícil. Sin embargo, si la buena voluntad entre las empresas es fomentada, se puede construir una mejor relación que a su vez te llevará a obtener un mejor conocimiento de tu compañero y cómo complementar sus capacidades. Una dedicación fuerte a una relación puede ser tan importante como buena compatibilidad en un compañero cuando se trata de crear una alianza. Si, una alianza estratégica está empezando a sonar bastante como una relación romántica. Eso es intencional. Yvez Doz, un escritor y profesor de administración estratégica en el INSEAD, una vez comparó a las alianzas estratégicas con los matrimonios. Para ser preciso “El matrimonio es la analogía más común cuando se trata de alianzas estratégicas. Emocional y afectivamente, nos habla de un sentido de unidad y sentido común, en la salud y en la enfermedad hasta que la muerte nos separe”. Puede que sea una analogía cursi, pero si uno analiza los factores necesarios para una alianza exitosa podemos darnos cuenta de que también es bastante apropiada.

Sin embargo, actuar como un oso cariñosito que sabe de negocios no es suficiente. Stephen Kinzer llegó a escribir “las alianzas y asociaciones producen estabilidad cuando reflejan realidades e intereses”. Necesitas ser capaz de analizar objetivamente los recursos y limitaciones que posibles aliados poseen, además de los beneficios que obtendrías al entrar en una asociación con ellos. Investígalos tan a fondo como harías con un rival, porque ellos harán lo mismo contigo. Después de todo, tú estás buscando aumentar tus ganancias, y a pesar de que el hecho de obtener la confianza de tu compañero es una parte importante de esa meta, también debes ser capaz de preocuparte por tus propios intereses. Mantén a tus amigos ricos, y un buen compañero hará todo lo posible por devolver el gesto.

ESPERA LO MEJOR. PREPÁRATE PARA LO PEOR

Maximizar ventajas, minimizar puntos débiles

y compartir el riesgo. Todos son beneficios que uno espera obtener cuando entra en una alianza con otras compañías, y siempre y cuando todo salga como planeado, se obtendrá eso y más. Pero de la misma manera, todos los errores ya se encuentran ahí, esperando a que los cometas. Hay muchas trampas en las que uno puede caer cuando se trata de crear una alianza estratégica, pero de todas ellas tres son las que considero las más prevalentes y las más dañinas:

1- Problemas de confianza: Mucho ya se ha escrito sobre la importancia de la confianza en lo que se refiere a alianzas estratégicas, pero no puedo dejar de recalcar lo vital que es. Es el corazón que mantiene viva a la asociación. Por supuesto, no es sabio o necesario revelar hasta la más insignificante pieza de información o todos tus secretos industriales solo para ganar la confianza de tu compañero. Pensar que sí, sería ingenuo. Lo que es importante, sin embargo, es la transparencia. Debes ser claro en qué información deseas recibir y cuál estás dispuesto a compartir. Evitar acciones que te beneficiarían a expensas de tu aliado es mandatorio.

2- Adaptarse o fracasar: Nada está escrito en piedra cuando se trata de negocios. Es fácil pensar que si planeas todo de manera apropiada, eliges al compañero correcto y minimizas todos los riesgos posibles, todo saldrá perfectamente. Pero la única constante en el mundo de los negocios es el cambio. Aquellos que se rehúsan a adaptarse al curso del río son aplastados contra sus rocas. Si las circunstancias cambian, entonces puede que tu asociación necesite cambiar, nunca olvides que la adaptabilidad casi siempre es tan útil como un buen plan.

3- ¿Invertir en exceso, o no lo suficiente?: Se requiere de mucha habilidad para medir exactamente cuánto debería invertirse en una alianza. Si inviertes demasiado, puede que termines perdiendo dinero y tiempo con alguien que nunca pensó en comprometerse seriamente a la asociación. Si inviertes muy poco, puede que termines con un esfuerzo hecho a medias que está condenado al fracaso. Antes de entrar en una alianza, debes considerar los recursos y el tiempo que todos los posibles compañeros

están dispuestos a invertir, y actuar de manera acorde.

Con todo esto en consideración, la alianza debe hacer que tu esfuerzo valga la pena. Del mismo modo, tú debes hacer que el esfuerzo de tus aliados valga la pena. Después de todo, si el riesgo y el esfuerzo invertido superan los beneficios recibidos por el proyecto, entonces ya no hay ninguna razón para continuarlo, ¿o sí?

LOS DEDOS QUE FORMAN EL PUÑO

Los humanos somos animales sociales. No somos los seres más rápidos, o los más fuertes, y los más cínicos entre nosotros dirían que ni siquiera somos los más sabios de este planeta. Pero nada de eso importa cuando combinamos las características que han hecho de nuestra especie los reyes indiscutibles del nuestro mundo. Ingenuidad, determinación, cooperación. Y, por supuesto, pulgares, pero me enfocaré en los primeros tres. Cualquier defecto que nuestros cuerpos puedan poseer se vuelve completamente irrelevante cuando cooperamos con otros para avanzar, trabajando con ellos para ocultar sus debilidades con nuestras fuerzas al tiempo que ellos hacen lo mismo por nosotros. Es por eso que, sobre todas nuestras otras capacidades, pienso que la de cooperar es la que más ha influido cuando se trata de cómo llegamos a nuestro lugar en la cadena alimenticia. Un instinto natural por apoyarnos mutuamente, que eventualmente llevaría a una insignificante especie de cazadores-recolectores a pisar la luna. Es fácil subestimar qué tan importante es esta parte inherente del espíritu humano, pero el día en que olvidemos que la unión de nuestra gente es lo que nos llevó tan lejos en primer lugar es el día en que podemos dar por terminada nuestra civilización y darle las llaves del planeta a algún otro miembro del reino animal.

REFLEXIONES FINALES.

Para terminar, me gustaría escribir algunos de mis pensamientos sobre la manera en que nuestra capacidad por cooperar nos ha llevado a donde estamos. Un hombre solo no puede contra el mundo entero, pero un grupo sobrevive. Una tribu crece. Una nación conquista. Y cuando trabajamos juntos podemos crear maravillas, enviándolas hacia los

cielos para observar las estrellas por nosotros. Y creo en verdad que una alianza es solo otro ejemplo de nuestra habilidad para trabajar juntos tomada en el contexto de los negocios. Una compañía que busca cooperar con otras debe recordar que la diferencia entre un aliado y cero puede llegar a ser tan importante como la diferencia entre una tribu y una nación.

Coopera. Sobrevive. Crece. Conquista. Y cuando llegue el momento adecuado, vuélvete rico. Así es como lo hacemos los humanos.

REVISIÓN DE LITERATURA

-*5 reasons strategic alliances fail*, de Richard French. Una frase que resume bastante bien el espíritu del artículo es "Las partes más importantes de una alianza estratégica son honestidad y comunicación". Tomé el concepto de invertir en exceso y no invertir lo suficiente de este artículo. Además, tomé una frase sobre la adaptabilidad de aquí. "Si las circunstancias cambian, entonces puede que tu asociación necesite cambiar".

- *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*, de Yves Doz y Gary Hamel. La analogía que compara a una alianza estratégica con el matrimonio viene de aquí. Para ser justo con Doz, él también encontraba la analogía bastante cursi, y prefería comparar a las alianzas estratégicas con un tipo de política llamada "Realpolitik". El libro también contiene información general sobre el concepto de una alianza estratégica, pero nada tomado y usado directamente en este ensayo.

- *Why strategic alliances fail*, de Kimberly A. Whitler. Artículo de Forbes que usé como guía general para decidir cuáles eran los errores más frecuentes al entrar en una alianza estratégica.

- *Multinational strategic alliances*, de Robert J. Mockler. Un escrito bastante útil para cualquiera que busque entrar en el mundo de las alianzas internacionales. Me ayudó en particular a elegir cuáles son las cualidades más importantes que una empresa debe tener para lograr una alianza estratégica exitosa.