

CAPITULO 9

INFORME RESULTADOS 1: COMPARACIÓN ENTRE LOS CASOS PHILIPS, LILLY Y CISCO

Para poder comparar estos tres casos haremos unas preguntas similares a las que hemos establecido en nuestra investigación y que fueron la base para el diseño del cuestionario utilizado en las entrevistas.

Pregunta de investigación 1: ¿Son las alianzas estratégicas una herramienta de mejora de la gestión, utilizadas habitualmente en estas empresas?

Las tres compañías muestran una alta propensión a la utilización de un amplio abanico de relaciones de colaboración, entre ellas las alianzas, como forma de mejora de la gestión y mantienen continuamente una serie de alianzas en funcionamiento, de tal forma que este catálogo de alianzas les hace estar siempre implicadas en uno o varios proyectos de colaboración. Entienden que la realización de alianzas de una forma reiterada constituye una forma de conseguir ventajas competitivas.

En el caso de Philips se distinguen varios niveles de alianzas (las que corresponden a estrategias corporativas⁵⁶ y la que son consecuencia de estrategias a nivel de negocio), habiendo desarrollado la empresa un sistema estructurado de gestión en cada tipo. Así para las correspondientes a nivel corporativo, un equipo central de alianzas gestiona

⁵⁶ Son consideradas como tales aquellas que afectan al conjunto de la organización, siendo diferenciadas por la organización de aquellas que son específicas de una unidad de negocio. Generalmente, las alianzas de las estas últimas tienen que ver con el lanzamiento de nuevos productos y entrada en nuevos mercados de difícil acceso.

directamente este tipo de relaciones mientras que en el resto sólo apoya la ejecución de las alianzas y sigue su desarrollo pero sin intervenir salvo en situaciones de riesgo para la viabilidad del proyecto.

En los casos de Eli Lilly Farma y de Cisco, las alianzas están tan integradas en la forma de trabajar que han creado un área dedicada única y exclusivamente a la creación y gestión de alianzas, siendo la gestión de alianzas una potente herramienta competitiva consustancial con su forma de trabajar. Consideran que su formación, desarrollo y terminación al final de su vida es algo que deben de manejar como parte de la propia gestión empresarial y tienen tan asumida su relevancia que, para ellos el mayor riesgo es no llevar a cabo alianzas que les apoyen en la consecución de su estrategia.

Los datos publicados por estas empresas evidencian una tendencia a aumentar el número de alianzas así como una mayor diversidad en las áreas en las que las llevan a cabo y esto ocurre en las tres empresas estudiadas.

Pregunta de investigación 2. ¿Se encuentran en estas industrias los factores que afectan de una forma positiva a la formación de alianzas?

Las tres empresas trabajan en sectores que cumplen las condiciones identificadas por Burgers et al. (1993), al identificar que hay factores que crean incertidumbre (cambios en la competencia, cambios tecnológicos y aumento de la internacionalización de sus actividades, fundamentalmente) y potencian el aumento de las alianzas. Las tres muestran tendencia hacia la utilización de las alianzas de una forma amplia, al actuar en

mercados de grandes cambios tecnológicos, muy competitivos y globalizados que les obligan a tener una alta velocidad de reacción, que consiguen a través de las alianzas.

Esta argumentación es muy similar a la realizada por otros autores como Pisano (1989) que establece que las empresas muy relacionadas con industrias tecnológicas manifiestan una mayor tendencia a llevar a cabo alianzas tanto para reducir el riesgo del desarrollo de proyectos de alto coste/riesgo como para conseguir resultados cuando el ciclo de vida es muy corto, ya que en ambas situaciones hay grandes dificultades para la recuperación de la inversión⁵⁷. Las tres compañías necesitan realizar alianzas de una forma continua como forma de tener acceso a nuevas tecnologías y conocimientos, que son regularmente conseguidos de esta forma. Es evidentemente una forma de reducir el riesgo de errores, al menos de compartirlos.

Al estudiar el caso Philips cabe destacar que debido al alto número de relaciones de colaboración y como consecuencia de la dificultad de manejar este alto número de alianzas, ha creado un área dentro de su organización dedicada exclusivamente a la gestión de las alianzas (*Alliance Office*). Esta figura organizativa es muy nueva en las organizaciones y su misión es conseguir aumentar la velocidad (y eficiencia) en la realización de las alianzas, a través de una sistematización de la selección de los socios, de la negociación y de la gestión de los acuerdos. Siendo asimismo la fuente para la aplicación de modelos de desarrollo de capacidades en las alianzas.

⁵⁷ Se considera periodo de recuperación de la inversión al tiempo que una compañía necesita para compensar con el margen creado por el negocio la inversión inicial requerida. Si aumenta la incertidumbre del período necesario el riesgo es mayor lo que crea más dificultades para que la compañía vaya adelante con el proyecto.

Pregunta de investigación 3. ¿Qué capacidades son claves para el desarrollo de alianzas en estas empresas?

Las tres empresas desarrollan un sistema de gestión de capacidades. Este es particularmente destacado en Lilly que ha desarrollado un completo sistema de monitorización de alianzas que coincide con los planteamientos de Damen (2002), persiguiendo con estas prácticas y programas aumentar la probabilidad de éxito de las alianzas. Este sistema se compone de varios hitos:

- Establecimiento de objetivos. Elaborando para cada alianza un documento estratégico y otro documento detallado donde se establecen los objetivos de la alianza así como un plan de acción para alcanzarlos.
- Modelo de la alianza. Estableciendo la forma en la que esta alianza va a funcionar, incluso con la utilización de un sistema de medición de las opiniones de las personas implicadas denominado “la voz de la alianza”.
- Sistema de gestión de las diferencias culturales. A través de grupos de expertos evalúan en detalle a los socios y establecen planes para reducir las diferencias culturales y un plan de integración.
- Plan para dirigir la alianza. Donde se planifica en detalle los pasos necesarios así como los resultados esperados de la colaboración.

- Estímulo de los compromisos internos. Se establece un claro sistema de responsabilidades reforzado con una persona que actúa como *patrocinador*⁵⁸ de la alianza.

El autor considera que las capacidades más importantes que desarrollan estas tres empresas son consecuencia de la decisión estratégica de llevar a cabo alianzas de una forma sistemática, reforzado esto por su organización en la forma de interna de trabajar para que su ejecución sea lo más eficiente posible.

En Philips existe un sistema muy estructurado de gestión de las alianzas con pasos muy claros a cumplir hasta llegar a la constitución formal de las mismas:

1. Análisis estratégico de la situación e identificación de las alternativas posibles, a partir de la identificación de su necesidad.
2. Preparación de la alianza. Es la fase en la que se analizan los perfiles de los potenciales socios.
3. Selección de los socios. Realizan una búsqueda exhaustiva de los potenciales socios para la alianza.
4. Diseño de la alianza. Negociación del marco de la alianza y los objetivos a alcanzar, así como de los roles que cumplirán cada uno de los socios.

⁵⁸ Es frecuente encontrar en organizaciones multinacionales la figura del *patrocinador* con una función de apoyo y padrinazgo para proyectos especialmente importantes para la organización y complicados. Esta figura suele corresponder a uno de los principales ejecutivos de la entidad que ejerce la función de facilitador muy en particular ayudando al responsable del proyecto a resolver situaciones complejas por su dificultad, novedad, etc.

5. Evolución de la alianza y sus resultados. Seguimiento de la evolución de la alianza y monitorización de los resultados alcanzados.

En Cisco también han desarrollado su propio sistema de capacidades para el manejo de alianzas, siendo estas las que les posibilitan manejar continuamente un conjunto de ellas.

En resumen el desarrollo de capacidades en la identificación de la necesidad, selección del socio adecuado e implantación de las mismas constituye en estas empresas un eje importante de su estrategia empresarial. Estas compañías están teniendo éxito en las alianzas debido a que han desarrollado su capacidad de llevar a cabo alianzas, reduciendo los errores en la ejecución de las mismas.

Pregunta de investigación 4. ¿Desarrollan estas empresas infraestructuras que apoyan las alianzas?

En los tres casos se identifica que han desarrollado infraestructuras para llevar a cabo de una forma eficiente las alianzas, tanto en la fase de selección como en la de dirección de la alianza. Cada uno de ellos muestra buenas prácticas en este tema.

Philips maneja un “catálogo” de alianzas con numerosas empresas estableciendo como se ha tratado anteriormente, tres niveles de implicación de la Oficina Corporativa de Alianzas, entidad creada expresamente para trabajar en programas de apoyo a las alianzas, con la misión de aumentar la ratio de éxito de las mismas. Si analizamos su sistema de evaluación, selección de socios e implantación de las alianzas, muestra una

infraestructura diseñada y creada para poder capitalizar al máximo los éxitos de las alianzas partiendo de la idea de la utilización óptima de los recursos de la organización dedicados a la mejora de la gestión de este tipo de relaciones.

Lilly ha desarrollado un sistema integrado de la dirección de las alianzas basado en un sistema de principios organizativos como se ha descrito anteriormente que también busca conseguir una alta tasa de éxito. Asimismo, tiene una estructura con funciones y responsabilidades claras, con los siguientes roles:

- Director de la alianza. Cuya responsabilidad es mantener la visión estratégica de la alianza, manteniéndola en línea con el objetivo corporativo de la empresa.
- Líderes de alianzas. Su misión está más ligada al logro de los objetivos establecidos en la alianza.
- Líderes funcionales. Son personas de un perfil más técnico que trabajan en proyectos concretos dentro de la alianza.
- Responsables de las alianzas. La misión de este directivo es hacer de “abogado” de la alianza monitorizando su correcta puesta en marcha y funcionamiento.

En definitiva, Lilly establece una estructura fuertemente profesionalizada en la gestión y liderazgo de alianzas con el objetivo de monitorizar y dar apoyo a las mismas durante todo su ciclo de vida.

Como se ha explicado en el Capítulo 8, su modelo de gestión de alianzas está enmarcado dentro del proceso denominado LAMP (*Lilly Alliances Management Process*), que hace que todo el sistema esté enfocado a que las alianzas consigan una mayor ratio de éxito.

Esta organización desarrolla continuamente herramientas y procedimientos, siendo muy destacable su sistema de control denominado la Voz de la Alianza, donde muestra los resultados de las opiniones recogidas entre los participantes en las alianzas.

En el caso de Cisco la realización de alianzas se ha convertido también en una forma de mejorar su competitividad y mantiene un sistema de desarrollo e implantación de alianzas que busca la eficiencia por encima de todo. El resultado de su propio negocio está basado en un complejo sistema de alianzas.

Al comparar los tres casos, podemos llegar a algunas conclusiones:

- a) Todas estas organizaciones tienen amplia práctica y experiencia en llevar a cabo alianzas estratégicas y estas forman parte de la forma de ganar competitividad en sus negocios.
- b) Las tres compañías trabajan en una multitud de alianzas simultáneamente y crean valor acumulando conocimiento a partir de la experiencia en cada alianza, que utilizan para mejorar su gestión en las otras que están en funcionamiento y en las nuevas relaciones de colaboración.

- c) Todas ellas han creado protocolos para organizar y sistematizar estos conocimientos y transmitirlos de una forma muy estructurada en las nuevas alianzas.
- d) Implican a su equipo en la forma de llevar a cabo la alianza y establecen objetivos a largo plazo, apoyados en planes detallados de cómo conseguirlos y los medios precisos para ello.
- e) Suelen tener una organización corporativa muy profesionalizada que tiene como objetivo la consecución de un alto número de alianzas con éxito.
- f) Todas ellas consideran las alianzas como el camino adecuado en las organizaciones modernas para llegar a objetivos que de otra forma no podrían conseguir, no sólo por el capital o los recursos sino también y cada día más importantes para ellas por la flexibilidad y agilidad que representan, basándose en estructuras preparadas para repetir la secuencia de las alianzas.
- g) En todos los casos, el un proceso dirigido y supervisado desde el nivel más alto de las empresas.

