

8.4 EJEMPLO DE BUENAS PRÁCTICAS EN ALIANZAS: CASO CISCO

En los últimos años la industria tecnológica ha tenido un crecimiento muy importante en la última década del siglo XX y primeros años del siglo XXI, aunque con algunos altibajos como los provocados por la crisis de las empresas “punto com” en los primeros años del siglo actual. Cisco ha sido una de las empresas que ha tenido un alto crecimiento y se ha visto también afectada por el impacto de la crisis que comenzó al acabar la burbuja tecnológica.

Mientras que los beneficios totales de Cisco se han mantenido estables en los años 2001-2003, los correspondientes a alianzas han crecido notablemente. Respecto a los ingresos, en el año fiscal que se cerró en Julio del 2004, Cisco publicó un aumento del 12 % en los ingresos procedentes tanto de alianzas como negocios propios de la organización (con un crecimiento del 14% correspondiente a los ingresos procedentes de alianzas, por valor 19.000 millones de dólares).

La creación de alianzas se ha convertido en una de las herramientas estratégicas de Cisco para conseguir sus objetivos desde el principio de la creación de la empresa, incluso en épocas como en marzo de 2001 cuando Cisco tuvo que despedir a 6.000 trabajadores e importantes programas de reducción de gastos fueron aplicados en toda la organización. Sin embargo la empresa mantuvo los recursos financieros comprometidos en sus alianzas al nivel que tenía en 2000 y comenzó a aumentarlos al principio del año 2002.

Cisco tiene una serie de indicadores de negocio, a nivel corporativo, que vigila constantemente. Uno de estos objetivos que está dentro de los indicadores claves⁵³ es la productividad por empleado, llegando a alcanzar este índice un valor de 530.000 dólares de venta por empleado a nivel empresa, mientras que la ratio correspondiente a la dirección de sus alianzas estratégicas alcanza los 18 millones de dólares por empleado. Esta ratio está evidentemente influida por los pocos empleados que necesita en las alianzas ya que un número importante es proporcionado por los socios.

En palabras del Vicepresidente de Cisco para Alianzas Estratégicas, Steve Steinhilber: *“Nuestra misión es suministrar nuevo valor significativo para nuestros clientes en términos de soluciones para complejos modelos de negocios. Asimismo valor para Cisco y nuestros socios a través de éxito mutuo en el mercado”*.

Apoyo de la dirección

Los programas de éxito en alianzas tienen el apoyo de la más alta dirección de la empresa. Desde el Presidente John Chambers hacia otros niveles inferiores el objetivo es potenciar las alianzas, según sus palabras durante la conferencia que dio a los inversores en enero de 2005 “preferimos enfocarnos en alianzas estratégicas porque si lo hacemos bien será un factor de diferenciación con otras empresas”.

Como ejemplo de alianza, Cisco lanzó un proyecto llamado *Branch Transformation Networking*⁵⁴, que está orientado a las sucursales de los bancos y se alinea con el proyecto de IBM llamado *IBM on Demand Computing*, el cual se apoya en las

⁵³ Estos indicadores son denominados *Key Performance Indicator* (Objetivos Claves de Ejecución) y son un grupo pequeño de indicadores que monitorizan los objetivos más importantes y claves para la organización.

⁵⁴ En español sería Programa para la Transformación de las Redes de las Sucursales.

capacidades de manejo de redes que tiene Cisco. Ambas compañías invirtieron fuertemente en la creación del concepto, múltiples pruebas y ajustes. Posteriormente campañas agresivas y un marketing conjunto dio lugar a una formación de un equipo conjunto trabajando en 20 de los principales bancos mundiales en la mejora y actualización de sus redes de comunicaciones.

Otro ejemplo de su estrategia en el área de alianzas es el proyecto que llevó a cabo con HP con la compañía de telecomunicaciones T-Mobile para desarrollar aplicaciones de comunicación inalámbrica en lugares de ocio como la cadena de cafeterías Starbucks en todo Estados Unidos. El proyecto comenzó cuando Starbucks, empresa líder en cafeterías situadas en lugares de gran tráfico de personas localizadas en áreas principalmente de negocios, observó cómo un creciente número de clientes iban a sus tiendas con ordenadores personales y muchos de ellos incluso con posibilidad de comunicación inalámbrica y decidieron estudiar la posibilidad de darles un servicio adicional.

La alianza entre Cisco y HP fue un factor diferenciador para Starbucks y su operador T-Mobile, ya que fue una experiencia nueva y el tiempo de desarrollo e implantación era fundamental para Starbucks. El equipo Cisco/HP reunía los conocimientos y capacidades para llevar a cabo el proyecto. Cisco proporcionaba la experiencia en redes de comunicaciones y diseño de redes mientras que HP proporcionaba un amplio equipo de ingenieros certificados por Cisco para la ejecución del proyecto. Más de 2.200 establecimientos de Starbucks fueron equipados con sistemas de comunicaciones inalámbricas y esto ayudó al desarrollo de su negocio, ya que las personas no solo tomaban un café sino que permanecían más tiempo en las tiendas y consumían más.

El modelo de alianza para el proyecto había reducido el riesgo, el tiempo de implantación y el coste.

Reforzamiento de la cultura de colaboración en Cisco

Para Cisco la construcción de una cultura de alianzas comienza creando una organización de grupos multi-funcionales que lleven a cabo estos proyectos, “sin el apoyo y la adecuada ayuda de funciones como desarrollo de producto, Marketing, Distribución y otras, no podríamos tener éxito” explica Steinhilber y continua diciendo “las alianzas *Best in Class* tienen un fuerte nivel de compromiso y confianza entre los ejecutivos de las empresas de la alianza”.

La formación fue extensiva, no solo a nivel de *Alliance Managers*, sino a todas las personas relacionadas con alianzas en Cisco. La empresa parte del convencimiento de que si las personas claves en la empresa no han entendido las prácticas que hacen que las alianzas sean un éxito el riesgo de fracaso es muy alto por lo que insisten en que se entiendan tanto los motivos como las herramientas.

Este trabajo ha sido muy complejo y ha consumido mucho tiempo en Cisco pero los resultados se pueden identificar cuando por ejemplo en una Convención de Ventas de Cisco hay invitados socios de alianzas que participan en 13 de los 14 grupos de trabajo formados en la Convención. Steinhilber insiste en su visión de que “pocas inversiones son tan críticas en las alianzas estratégicas como construir y hacer crecer una cultura que entienda y valore el valor de las mismas. Las organizaciones que tienen una fuerte

cultura de colaboración en alianzas son capaces de reconocer oportunidades de colaboración incluso a partir de ideas embrionarias”.

Conclusiones

Como hemos visto la estrategia está basada en la creación y dirección de alianzas que crean valor para su empresa. Esta estrategia le ha llevado a:

- Crear una fuente de valor en los negocios de la integración y soluciones llave en mano⁵⁵, no solo en el diseño e instalación de redes de comunicaciones.
- Llevar a cabo una transición desde la venta de un producto banalizado a vender soluciones que a su vez le ayuda a proteger mejor los márgenes y rentabilidad de sus productos.
- Crear una diferenciación competitiva y levantar barreras de entrada para otros competidores.
- Crear una plataforma que permite una rápida expansión en un momento de economía en crecimiento y por otro lado permite aguantar mejor épocas de recesión económica, es decir mayor flexibilidad.

⁵⁵ Se denominan soluciones llave en mano a aquellas en las que el cliente recibe la solución completa y funcionando. Esta práctica empresarial está ganando importancia en los negocios complejos ya que los clientes prefieren, por razones de eficiencia y coste, tratar con un solo proveedor que integre en su solución a los otros proveedores precisos para que la solución se ponga en marcha en tiempo y coste.

En definitiva, Cisco ha incorporado a su propia estrategia las alianzas como forma de ganar competitividad a través de su uso para mejorar su flexibilidad y como forma de acercarse al mercado del usuario final que de otra forma tendría muy limitado por su posición en la cadena de valor de la industria de las comunicaciones.