

CAPITULO 8

ESTUDIO DE CASOS INTERNACIONALES CONSIDERADOS COMO BUENAS PRÁCTICAS EN ALIANZAS

8.1 CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS EN ALIANZAS

El número de alianzas ha crecido rápidamente en los últimos años y quedan muy pocos sectores económicos en los que no se estén realizando alianzas estratégicas como forma de ganar competitividad.

Por otro lado, aunque parece que los sectores con alto contenido tecnológico son los más activos en la creación de alianzas este movimiento se está también extendiendo a todo tipo de industrias. Esta tendencia continua de una forma estable a pesar del alto porcentaje de fracasos en las alianzas que llegan a niveles del 50-60% ⁴⁶según Harbison y Pekár (1997), lo que probablemente implica que los beneficios que aportan compensan los riesgos de un eventual fracaso en la alianza.

En la tabla 8.1 se indica una muestra de alianzas llevadas a cabo por algunas grandes empresas, que generan el mayor número de alianzas mundiales, en el período 1998 – 2004 en el mundo⁴⁷:

⁴⁶Este porcentaje mide la relación entre las alianzas que comienzan y las que llegan a recorrer su ciclo total y conseguir los objetivos para los que fueron creadas.

⁴⁷ En la muestra se recogen diferentes tipos de compañías, destacando especialmente las empresas tecnológicas y farmacéuticas.

Compañía	N. alianzas	Compañía	N. alianzas
IBM	168	Merck	49
HP-Compaq	145	Oracle	43
Microsoft	125	Eli Lilly	40
Motorola	105	Aventis	39
Sun Microsystems	81	SAP	36
Glaxo	74	Peoplesoft	33
Intel	66	Infineon	32
Nokia	65	Siebel	31
Philips	66	Norcel	30
Pfizer	59	STM	27
Ericsson	58	Ebay	26
Cisco	56	Boehringer	25

Tabla 8.1: Principales empresas por número de alianzas. Fuente: De Man (2004) citado por Ard-Pieter de Man, European Management Journal vol. 23, pp. 315-323, Junio 2005.

Estas compañías han desarrollado procesos que garantizan un cierto grado de éxito en las alianzas a través de importantes experiencias.

En el curso de la década de los años 80 se realizó la transición desde una economía industrial a una economía del conocimiento, en esta economía del conocimiento las alianzas permiten tanto acceso al conocimiento como creación conjunta del mismo y la creación de sistema para apalancarlo (Grant, 1997) sin entrar en caras y complicadas

compras de empresas o participaciones financieras. De alguna forma las alianzas llegan a ser el camino más eficiente de mejorar los negocios en la economía del conocimiento, desarrollando competencias que les permiten capturar y retener conocimiento complementario.

En un estudio realizado por De Man (2005) sobre 1390 empresas tanto americanas como europeas se concluye:

- Las compañías con mayores niveles de éxito en las alianzas (más de un 60%) son aquellas que han implantado más técnicas de dirección y gestión de alianzas a través del desarrollo de un sistema de competencias. Las que no han aplicado este tipo de metodologías tienen un porcentaje de éxito en alianzas notablemente menor (en general menor al 40%).
- El número de empresas que aplica técnicas sistematizadas de gestión de alianzas es mayor en la muestra de empresas de origen norteamericano que en la muestra de empresas europeas. Las empresas americanas tienen una estructura más formal de dirección de las alianzas, por ejemplo con el nombramiento de un Vicepresidente responsable de Alianzas que, aunque no tenga estructura de apoyo, se convierte en el catalizador y responsable de la sistematización de las alianzas que la empresa estudia y ejecuta.
- Las empresas muy innovadoras, como Cisco, Microsoft y Sun, han incorporado el pensamiento y estructura de las alianzas en sus negocios desde el principio. Por esa razón invierten tanto en estructurar y profesionalizar el área de alianzas.

- Al comparar en este estudio el éxito en alianzas de las empresas americanas con las europeas se encuentra que el porcentaje de éxito es algo mejor en las empresas americanas (53%) que en las europeas (48%). Aparentemente tanto la mayor experiencia como profesionalización de las empresas americanas hace aumentar el valor.

Veremos a continuación algunos casos de empresas de diferentes sectores con gran experiencia en alianzas y notable éxito, pasando a continuación a estudiar algunos casos de la industria alimentaria española donde encontraremos algún caso de buenas prácticas y muchas oportunidades todavía sin explorar.

En uno de estos casos, Philips Electronics, que es una empresa con base en Holanda, ha llevado a cabo numerosas alianzas en los últimos años con empresas como Nivea, Ikea y Dell. Philips ha establecido una Oficina de Alianzas que busca la construcción de capacidades y competencias relacionadas con las alianzas en las empresas. Philips ha decidido mantener a las Divisiones de Producto (como Electrónica de Consumo, Iluminación o Sistemas Médicos) el liderazgo de todo lo relacionado con las alianzas.

La Oficina de Alianzas tiene como objetivo la diseminación de las buenas prácticas en el conjunto de la organización). De esta forma Philips es capaz de manejar el compromiso entre la necesidad de centralizar algunos aspectos de las alianzas y la necesidad de mantener unos negocios descentralizados.

Este método ha ayudado a Philips en la implantación de numerosas buenas prácticas en los últimos años.

GlaxoSmithKline, una empresa farmacéutica británica, utiliza intensamente las alianzas tanto en la creación de una gama completa de producto como en la realización de prácticas de marketing conjunto (co-marketing).

De la misma forma SAP, la empresa alemana de software líder en el mercado de los sistemas ERP basa su competitividad en el software lanzado al mercado vía *partners* con los que tiene numerosas alianzas, particularmente con integradores de sistemas.

El número de alianzas está aumentando en el mundo, así como su contribución a los negocios de las empresas que las llevan a cabo. Se calcula que en el año 2006 se formaron más de cuarenta mil alianzas, en comparación con cuarenta mil adquisiciones y fusiones. Mientras que en el año 1980 sólo el 2% del negocio de las empresas estaban basados en alianzas, este porcentaje se elevaba al 35% en el año 2006.

En España, la falta de censos suficientemente documentados hizo que las investigaciones se basaran en fuentes secundarias, a partir de la información publicada en la prensa. Uno de los trabajos pioneros en el análisis de las tendencias del uso de la cooperación por parte de las empresas españolas es el de Menguzzato (1992) quién mostró el incremento en la utilización, entre 1980 y 1989, de acuerdos de colaboración en sectores de tecnologías de la información. Dicho acuerdo se produce tanto en el marco de acuerdos establecidos por empresas europeas como locales.

En la década de los noventa, empezaron a aparecer en España los primeros estudios enfocados en la caracterización de las alianzas suscritas por empresas españolas y la identificación de las tendencias de estas prácticas empresariales en nuestro país, en

comparación con otros estudios empíricos de ámbito europeo y mundial. Algunas de estas investigaciones son los trabajos de Menguzzato Boulard (1992), Miranda Cotano (1992), García Canal (1992 y 1998), Casani Fernández de Navarrete (1995), Valdés Llana y García Canal (1995), Rialp y Rialp (1996), García-Ochoa (1999), Escribá, Sánchez y Sánchez (2003) y Jiménez y Sánchez (2005). Los estudios en España han analizado un periodo temporal comprendido, principalmente, entre los años 1986 y 1993, utilizando también la mayoría de estos estudios datos procedentes publicados en prensa (Miranda, 1992; García Canal, 1992; Sanchos y Urra, 1994; Rialp y Salas, 1999).

Otros, sin embargo, han realizado el análisis con información de muestras de diferentes características, como la relativa a pequeñas y medianas empresas apoyado por el Instituto de Mediana y Pequeña Industria (Valdés y García Canal, 1995), la de proyectos de participación en proyectos de colaboración como el ESPRIT III de la Unión Europea, o recogida en publicaciones especializadas en sectores de electrónica, informática y las telecomunicaciones (Casani, 1995).

Si se observa el número de acuerdos recogidos en cada uno de los estudios, los detectados en el periodo 1990-1999 (Rialp y Rialp, 1996; Rialp y Salas, 1999), la razón de este alto número puede encontrarse en la mayor relación de las empresas españolas con otras europeas⁴⁸. Según estos autores las empresas españolas pudieron optar por la cooperación, con un enfoque defensivo, con el objeto de hacer frente a una competencia mayor, o bien con un enfoque ofensivo para capitalizar las oportunidades potenciales que se presentaban en un mercado más amplio.

⁴⁸ La integración de España como miembro de la CEE se produjo en 1986 y el establecimiento del objetivo europeo de la constitución de la Unión Económica y Monetaria tras el tratado de la unión Europea (Consejo Europeo de Maastricht en diciembre de 1991)

No obstante, otra explicación posible del elevado número de acuerdos detectados en estos trabajos puede deberse a la propia definición de lo que se entiende por acuerdo de colaboración, en los se incluyen las tomas de participación mayoritarias “no hostiles”, lo que significaría que están incluidas un número no determinado de fusiones, adquisiciones y absorciones que no consideran la condición del mantenimiento de la independencia estratégica de las partes que establecen algunos autores para considerar una relación de colaboración entre las partes (Menguzzato, 1992; Dussauge y Garrette, 1999). Por lo tanto, en opinión del autor, es discutible la utilización de algunos de estos estudios para estudiar los niveles alcanzados por las alianzas, al partir de datos de fuentes secundarias (noticias de prensa) que en numerosas ocasiones califican a los acuerdos llevados a cabo por las empresas como alianzas y no son tales sino meras fusiones, adquisiciones o tomas del control de una empresa por otra.

Según estas investigaciones, los sectores en los que se observa un mayor uso de la cooperación en España durante la década de los noventa son los que se caracterizan por un elevado grado de intensidad tecnológica (electrónica, telecomunicaciones y energético), sin embargo, es necesario señalar que la desregulación de ciertos mercados puede haber tenido un efecto catalizador del uso de la cooperación en estos sectores.

Cabe destacar que, aunque Miranda (1992) señala que la cooperación se utiliza en todo tipo de sectores, sus datos nos muestran que el mayor porcentaje se encuentra en aquellos con un mayor grado de intensidad tecnológica o con grandes cambios en las regulaciones. Por otro lado, cabe destacar que en estos estudios se ha observado un elevado nivel de acuerdos de colaboraciones en el sector agroalimentario español.