

## **8.3 EJEMPLO DE BUENA PRÁCTICA EN ALIANZAS:**

### **CASO ELI LILLY FARMACÉUTICA**

Eli Lilly es una innovadora empresa farmacéutica que ha desarrollado una gama de productos líderes en el mercado mundial a través de una intensa investigación en sus laboratorios y colaborando con eminentes organizaciones científicas a través del uso de las más avanzadas herramientas tecnológicas y dando un excelente servicio a sus clientes.

Lilly tiene más de 41.000 empleados en el mundo y comercializa sus productos en 158 países, contando con importantes centros de investigación y desarrollo en 9 países. Eli Lilly busca ser una empresa líder en innovación, aunque reconoce que el conocimiento científico no puede residir sólo en una empresa por lo busca a largo plazo la realización de alianzas con otras empresas. Han desarrollado un sistema diferenciado de dirigir alianzas que les permiten, en base a su experiencia e investigación propia, identificar las causas que hacen a las alianzas triunfar o fracasar. Asimismo Lilly ha tratado de mejorar sus capacidades de creación y desarrollo de alianzas desarrollando un sistema de dirección de las mismas en la que existe un proceso de manejo de alianzas corporativas denominado LAMP (*Lilly Alliances Management Process*).

La empresa considera que una aproximación sistemática es necesaria para que las alianzas funcionen mejor y en su opinión los principios de dirección de alianzas pueden aplicarse a compañías de todo tipo de tamaños, desde grandes farmacéuticas a compañías de biotecnología con el fin de aumentar la probabilidad de éxito.

Según una entrevista a Anton Gueth, Director de Alianzas de Eli Lilly, publicada en la revista *Pharmaceutical Technology* en octubre de 2001, cuando una empresa farmacéutica y un proveedor de materia prima comienzan a pensar en desarrollar una alianza la mayor preocupación es saber si esa buena complementariedad técnica tiene sentido desde el punto de vista del negocio. La pregunta según él es si la alianza es la mejor forma de crear valor para la empresa, solo una vez que ambas compañías han contestado de forma positiva se debe de plantear otra pregunta: ¿Cómo pueden hacer trabajar a esta relación de colaboración para que ambos se aseguren un resultado mejor que trabajando individualmente?

En su opinión el problema no son las negociaciones de los acuerdos ni los contratos que hay que negociar y firmar el problema sino el día después de comenzar la alianza. Anton Gueth llama a esta situación “el día después” de los acuerdos de Camp Davis, haciendo referencia al hecho que tras un acuerdo entre palestinos y judíos, con la supervisión de los norteamericanos, todo los acuerdos firmados quedaron rotos prácticamente al día siguiente por un cierto vértigo de los negociadores.

Anton Gueth considera que “la vida de la mayoría de las alianzas implica a muchas personas de dos organizaciones con diferentes experiencias y esperanzas que van a interpretar el acuerdo firmado entre dos empresas. Más del 60% de las alianzas fracasan porque no son capaces de transformar el acuerdo escrito en un papel en un acuerdo vivo”.

En Eli Lilly tratan de aumentar el número de alianzas que funcionan a través de un desarrollo de capacidades de dirección de alianzas. Estas alianzas son cruciales para

ellos a largo plazo para conseguir sus objetivos de desarrollo de nuevos productos y tecnologías desde moléculas hasta sistemas, es un sistema para aprovechar las oportunidades que llaman “investigación y desarrollo sin barreras”.

Han aprendido que, entre otras cosas, eso significa desarrollar capacidades para manejar relaciones de colaboración con muchas empresas diferentes y una relación de colaboración con una red de “colaboradores virtuales” que suman 35.000 personas en todo el mundo.

Consideran los principios desarrollados aplicables a todo tipo de actividades y tamaños de empresas. Para las compañías más pequeñas, como las empresas que suministran principios activos, los principios pueden ser usados como un simple *check-list* para asegurar que funciona bien tanto para ellos como para Eli Lilly, ya que toda la filosofía de alianzas desarrollada por ellos busca que siempre haya un beneficio por ambas partes.

Después de un estudio de sus alianzas establecieron algunos puntos a considerar y meditar con el fin de mejorar de una forma continua:

- ¿Qué relaciones son fundamentales para que las alianzas consigan sus objetivos?
- ¿Cuáles son los principios básicos para unas relaciones que conduzcan al éxito en las alianzas?
- ¿Cómo se pueden aplicar estos principios de una forma práctica?

## **Formación de la relación**

Según Eli Lilly, las compañías que entran en alianzas en general no piensan en los temas relacionales como elemento prioritario. En general se centran en los objetivos explícitos (como por ejemplo completar su gama de productos) y esto parece ser claro en el caso del sector farmacéutico, en el que sería sencillo cuando una empresa tiene la patente de una molécula y otra compañía domina el sistema de distribución que permite llegar al mercado. En este caso el tema parece meramente técnico y en opinión de Eli Lilly es un poco más complicado.

Anton Gueth argumenta que “en nuestra experiencia y también considerando investigaciones externas, el resultado de la alianza tiene relativamente poco que ver con los temas técnicos. El éxito o fracaso depende en gran medida de la cultura empresarial de cada empresa, el liderazgo en ambas y el proceso más o menos profesionalizado de integración”.

Culturas organizacionales diferentes entre los socios deben de considerarse como una realidad habitual en las relaciones de colaboración, siendo el problema principal el grado de flexibilidad y reconocimiento mutuo. Anton Gueth cita casos de alianzas entre socios de un tamaño muy dispar en los que las alianzas se encuentran con un sistema muy rápido de toma de decisiones en uno de los socios y un sistema muy burocrático y lento en el otro. Ambos sistemas son válidos y cuando coincidan en el tiempo podrán producir resultados excelentes.

A la finalización de las negociaciones los objetivos de la alianza probablemente habrán quedado muy claros a los negociadores pero quizás no tanto al equipo que tiene que ponerla en marcha y conseguir resultados. Incluso algunos objetivos pueden ser vagos o estar ocultos. Por ejemplo, el suministrador de los productos farmacéuticos puede simplemente manifestar que su objetivo es tener acceso a las moléculas. Sin embargo, puede ser igualmente importante objetivos como el uso de la alianza para mejorar sus capacidades de marketing o de distribución.

### **Liderazgo de la alianza**

Eli Lilly considera que las alianzas tendrán una mayor probabilidad de éxito si las funciones están claramente definidas y existe un sistema de gobierno de la alianza. En opinión de Eli Lilly (considerando su experiencia) ante la falta de funciones y responsabilidades claras las alianzas tienden a fracasar.

### **Dirección de la alianza**

A partir de las investigaciones llevadas a cabo por Eli Lilly, han desarrollado un sistema integrado de dirección de alianzas basado en cuatro principios que aplican en cualquier acuerdo de colaboración. Los principios son los siguientes:

1. Fundamentalmente no llevan a cabo alianzas estratégicas sino alianzas especialmente formadas para lanzar un negocio. La relación de colaboración dura hasta que alcanza su objetivo ó verifica su falta de interés.

2. Crean procesos de negocio replicables a cualquier tipo de alianza. De esta forma no tienen que re-inventar los mismos continuamente.
3. Buscan la captura activa del conocimiento, sistematizando su captura, codificación y formas de compartirlo. En Eli Lilly el conocimiento (que ellos denominan *knowledge capital*) es manejado por una estructura llamada *Office of Alliance Management* (conocida por sus iniciales : OMA)

Asimismo es importante definir las funciones y responsabilidades en la alianza, sin olvidar la búsqueda de los individuos que puedan trabajar juntos en la alianza. Una vez esto está hecho, la compañía proporciona las competencias necesarias para cumplir las funciones previstas, proporcionando la formación necesaria.

Para poner esto en práctica han desarrollado un modelo organizativo que permite ligar la dirección de los procesos de la alianza con los procesos de negocio de la organización. La organización de Eli Lilly identifica como críticas en las alianzas las siguientes fases: la fase de búsqueda, la fase de negociación y la fase de creación de valor. Este sistema se convierte básicamente en un círculo de información y respuestas en el que las opiniones y experiencias de una alianza están influyendo en la siguiente para mejorarla.

Lilly ha desarrollado un sistema de monitorización de la evolución de sus alianzas, de tal forma que cubre todo el ciclo de vida de la misma con prácticas y programas que pretenden asegurar su éxito, según Damen (2003).

Este sistema se muestra en la tabla 8.3:

<p><b><u>1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</u></b></p> <p><b>1.1 Objetivo estratégico de la alianza</b></p> <p>Los socios deben de contestar a preguntas tales como :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cómo será la alianza dentro de tres años?</li><li>• ¿Qué barreras habrá que superar?</li><li>• ¿Cuáles serán las características más relevantes para alcanzar los objetivos?</li></ul> <p><b>1.2 Desarrollo de un plan para la alianza</b></p> <p>En este documento se enumeran los principales socios (<i>stackeholders</i>) , la misión, los objetivos más importantes a alto nivel y una guía de líneas maestras de cómo se va a operar dentro de la alianza</p>
<p><b>2. CÓMO CONSTRUIR LA CONFIANZA NECESARIA</b></p> <p><b>Utilización de la herramienta “ la voz de la alianza”</b></p> <p>Consiste en un análisis de la relación existente en la alianza que se realiza periódicamente entre los miembros de la alianza. Los resultados de esta investigación muestran donde los socios pueden tener problemas por la mayor a menor proximidad. En paralelo se establece un plan para aumentar la relación entre ellos y crear una mayor confianza.</p> <p>Además las relaciones informales, tales como la organización de comidas fuera del trabajo y asistencia a eventos de entretenimiento, se organizan frecuentemente.</p>

### **3. CÓMO MANEJAR LAS DIFERENCIAS CULTURALES**

Un equipo de expertos evalúa en detalle al socio, identificando las diferencias culturales y estableciendo un plan para minimizarlas, según algunos principios aceptados en la organización :

- Flexibilidad
- Aceptación de los valores de los demás
- Tratar de hacer las cosas basándose en la forma de hacer del socio
- Conseguir que las personas que vayan a trabajar justas consigan llevar a un cierto nivel de entendimiento
- Enfatizando que el aprendizaje es en las dos direcciones, es decir que también pueden aprender de los socios

### **4. CÓMO DIRIGIR LA ALIANZA**

Las siguientes actividades son realizadas para manejar la alianza:

- Mostrar el interés de la Alta Dirección
- Mostrar los resultados a la gente implicada a cualquier nivel de la organización
- Desarrollar un plan de comunicación que explique cuál es el impacto esperado de la alianza, la forma de comunicación y los medios de comunicación que deben usarse para la comunicación



#### 4. CÓMO ESTIMULAR LOS COMPROMISOS INTERNOS

En la organización hay un ejecutivo de alto nivel que ha sido nominado como *patrocinador* y responsable de monitorizar que la alianza se ejecuta según los principios de la organización y los planes previstos. Una de sus principales responsabilidades es asegurar que los recursos internos necesarios para el éxito de la alianza están realmente implicados (en particular las personas), estimulando que las personas entiendan el interés de la alianza y fomentando la formación en temas de alianzas de los directivos que van a trabajar en ella.

Tabla 8.3: Sistema de monitorización de las alianzas en Eli Lilly

#### Funciones y responsabilidades

Según Anton Gueth, la experiencia les ha enseñado que el liderazgo de la alianza mejora mucho cuando los roles están claramente definidos en cuanto a quién debe de hacer cada actividad y las responsabilidades han quedado claramente definidas. Los roles a tener en cuenta son:

a. **Patrocinadores de la alianza**<sup>51</sup> (*Alliance champions*), generalmente son directores con mucha experiencia de ambas empresas, que tienen como responsabilidad la visión estratégica de la alianza y ligarla a la estrategia corporativa de cada una de las empresas. También tienen como objetivo vencer los impedimentos que existan para conseguir los recursos necesarios en la alianza.

---

<sup>51</sup> Se utiliza esta expresión en las organizaciones que llevan a cabo proyectos de mejora interna/externa para denominar a los ejecutivos de alto nivel que dan monitorización y soporte a los ejecutivos de un nivel inferior que trabajan en estos proyectos.

b. **Líderes de la alianza** (*Alliance leaders*). Son directivos de cada una de las empresas que tienen como responsabilidad la ejecución de los planes acordados en la alianza y como fin la consecución de los objetivos establecidos en el momento de la constitución de la alianza.

c. **Líderes funcionales** (*Functional leaders*). Se denomina así a los técnicos responsables de hacer que el trabajo encomendado se haga de la forma (técnica) más adecuada, por ejemplo del desarrollo de la molécula y su comercialización.

d. **Director de la alianza** (*Alliance Manager*). Este directivo tiene como responsabilidad ser el “abogado de la alianza” y aunque en el caso de Eli Lilly es un empleado de esta empresa actúa como *ombusman*<sup>52</sup> de la alianza. Estos directivos deben de prestar atención a las relaciones, apoyando a los líderes de la alianza en el lanzamiento y funcionamiento de la misma.

La organización OAM de Eli Lilly desarrolla continuamente herramientas y procedimientos para mejorar el trabajo de estas personas. Dos de las más importantes herramientas ayudan a contestar sobre el grado de calidad en el trabajo conjunto. La primera es un análisis de relación tridimensional entre la cultura, los resultados operacionales y el encaje estratégico que se realiza antes de llevar a cabo la alianza, sólo si este análisis sugiere un resultado favorable se va adelante con la alianza. La segunda herramienta es usada anualmente para validar la salud de la alianza, se trata de una evaluación a través de la web donde 80 preguntas son enviadas a un grupo representativo y amplio que trabaja en la alianza y se valoran 14 dimensiones tales

---

<sup>52</sup> *Ombusman*: defensor del pueblo

como liderazgo, confianza, etc. Ambas organizaciones participan en la encuesta y los resultados son presentados en un diagrama radar como el que puede verse en el gráfico que aparece en la gráfico 8.1

El gráfico indica las áreas en las cuales se puede mejorar, en las que se están haciendo bien las cosas así como aquellas que requieren atención inmediata. De esta forma se pueden hacer más objetivas las intervenciones en la alianza, haciendo que la encuesta (la Voz de la Alianza) sea una herramienta poderosa y un modo crítico de aprendizaje.

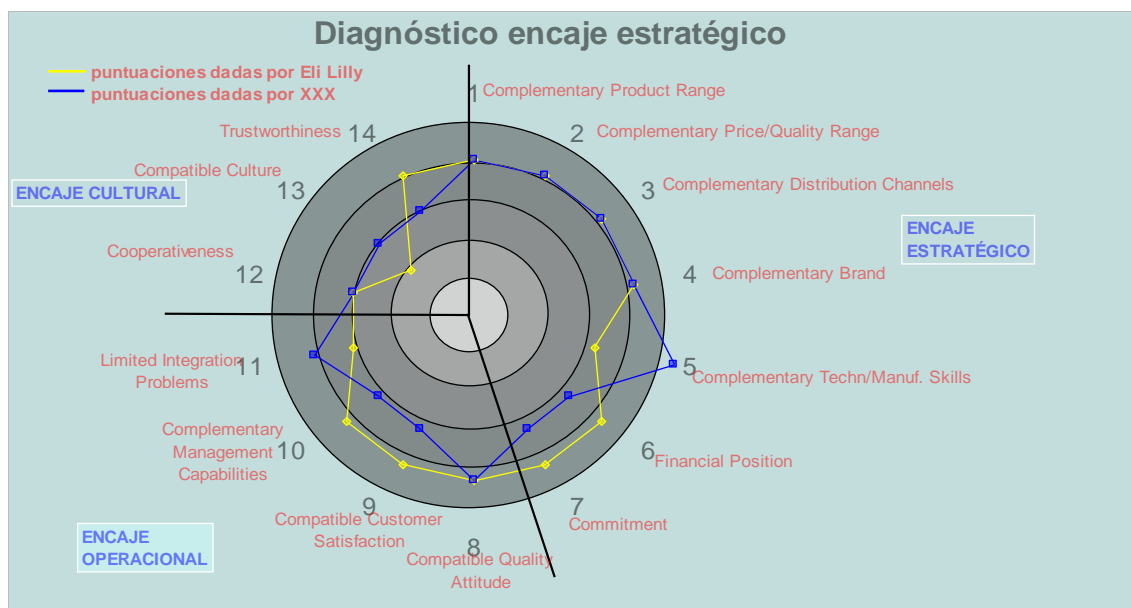


Gráfico 8.1: Ejemplo de diagrama radar de Elly Lilly

Los resultados de la encuesta la Voz de la Alianza son representados en un diagrama de radar para una mejor interpretación.

Los puntos críticos que monitorizan a través de análisis periódico son:

**A. Encaje estratégico:**

- Rango de la complementariedad de gama de producto ( *complementary product range*): mide el nivel de complementariedad de las gamas de producto.
- Rango de complementariedad calidad / precio ( *complementary price/quality range*): mide el nivel de falta de encaje en la política de oferta al cliente y calidad de servicio.
- Complementariedad en los canales de distribución ( *complementary distribution channels*): es un análisis del grado en el que las empresas están utilizando canales similares o diferentes para la comercialización de los productos y servicios. El objetivo es identificar áreas de conflicto con los clientes antes de que se produzcan.
- Complementariedad de marca ( *complementary brand*): mide si las marcas pueden plantear ventajas en su uso en la alianza o es preferible utilizar otras diferentes.
- Complementariedad de capacidades técnicas ( *complementary technical/manufacturing skills*): analiza si las capacidades técnicas que se aportan a la alianza son las adecuadas.
- Posición financiera ( *financial position*): analiza la situación financiera de las compañías que forman las alianzas y la posición de la misma.
- Acuerdo ( *commitment*): debe de ser el resultado de todo el trabajo llevado a cabo para la consecución de la alianza.

**B. Encaje operacional:**

- Compatibilidad de las actitudes relativas a la calidad (*compatible quality attitude*): el objetivo de esta comparación es verificar que ambas compañías tienen una actitud similar y consistente respecto a las mejoras de la calidad.
- Compatibilidad en el enfoque de servicio al cliente (*compatible customer satisfaction*): mide si el nivel de servicio al cliente de las compañías es el requerido y si está en línea con la empresa que lidera la alianza.
- Complementariedad en las capacidades de la Dirección (*complementary management capabilities*): este punto mide si las capacidades gerenciales de los ejecutivos están en línea con lo requerido.
- Identificación de problemas limitados en la integración (*limited integration problems*): este indicador mide la existencia de un nivel bajo de problemas esperados durante la integración

### **C. Encaje cultural:**

- Nivel de cooperación entre los socios (*cooperativeness*): mide el nivel de relación cooperativa existente entre los socios.
- Compatibilidad en las culturas (*compatible culture*): se mide el grado de encaje entre las culturas de los socios. Este parámetro es muy importante para identificar dificultades por diferencias culturales.
- Confianza (*trustworthiness*) : factor fundamental en la creación y gestión de las alianzas. Este factor ha sido extensamente estudiado en la literatura sobre alianzas, tal como se ha mencionado en los capítulos teóricos de esta investigación.

## **Conclusiones:**

Aunque estos principios y enfoques parecen plausibles, la duda es si realmente pueden funcionar en la práctica. Tanto Eli Lilly como sus socios manifiestan que así es, parece que además de la forma estructurada de llevar a cabo las alianzas el llevar a cabo la encuesta la Voz de la Alianza y utilizar sus resultados para establecer planes de mejora junto con sus socios es un sistema que apalanca las alianzas y ayuda a su éxito.

Los socios de la alianza tienen que responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo será la alianza dentro de tres años?
- ¿Qué barreras habrá que salvar para conseguir que la alianza sea un éxito?
- ¿Qué perfil y características son importantes para alcanzar los objetivos establecidos en la alianza y salvar las barreras?

Al discutir estos temas de una forma tan abierta consiguen adelantarse a los problemas y buscar soluciones para aquellas cuestiones que puedan ser más complejas.

Uno de los indicadores que muestran el éxito del sistema de dirección de alianzas en Eli Lilly es que los socios continúan con ellos aumentando el número de alianzas. Su éxito está sustentado por un estudio previo del socio potencial para la alianza, asegurándose que todos los roles esenciales de la alianza están cubiertos e insistiendo en que todos los puntos importantes tienen respuestas satisfactorias.