

## **CAPÍTULO 5**

### **DISEÑO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LA GESTIÓN DE LAS ALIANZAS**

#### **5.1 INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se estudiará cómo el desarrollo de capacidades puede hacer que aumente la probabilidad de éxito de las alianzas. Se ha visto la importancia de generar capacidad dentro de las organizaciones para conseguir que las alianzas aumenten su probabilidad de éxito, a través de mecanismos que faciliten la acumulación del conocimiento y sistematizando su articulación y codificación. Cómo hacerlo es un tema discutido y este capítulo trata de describir cómo desarrollar la capacidad de la alianza, a través del funcionamiento operativo del proceso de dirección de la alianza y de cómo se consigue facilitar este proceso.

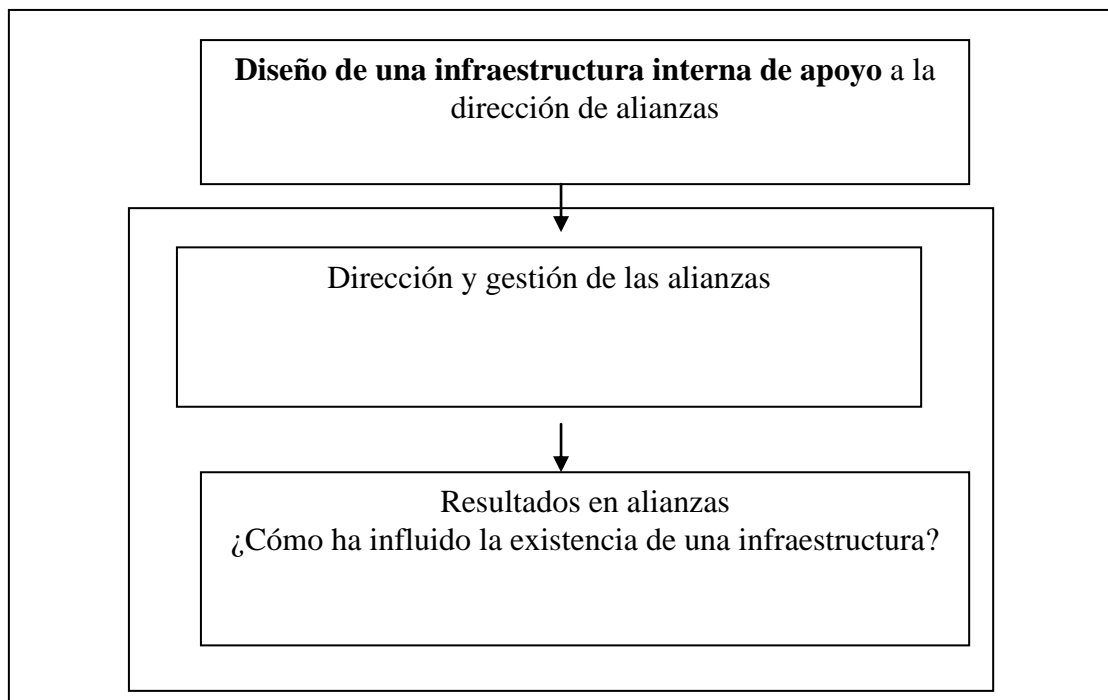


Gráfico 5.1: Desarrollo de capacidad en alianzas

Se estudiará también la infraestructura así como el desarrollo de una estructura de soporte. Los principales elementos del modelo conceptual desarrollados en este capítulo se presentan en el esquema gráfico 5.1.

## **5.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE ALIANZAS**

En este punto se describe el proceso de gestión de alianzas, como punto de partida para el desarrollo de capacidades en las alianzas. A continuación se describe una clasificación de las actividades de dirección de alianzas en relación con las fases del proceso, explicando a continuación el papel de los directores de alianzas durante el mismo.

### **5.2.1 EL PROCESO DE DIRECCIÓN DE ALIANZAS COMO PUNTO DE INICIO PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LAS ALIANZAS.**

La gestión de la capacidad en alianzas consta de dos niveles: facilitar el conocimiento sobre la dirección de ese proceso (capturar, compartir y diseminar este conocimiento) y gestionar la capacidad en las diferentes fases del ciclo de vida de la alianza. Para facilitar el conocimiento, que debe de estar articulado y codificado, debe de diseñarse una infraestructura de apoyo, siendo la dirección de la alianza la que determina el diseño de esa infraestructura. El proceso de dirección de alianzas está relacionado con gestión de actividades y habilidades (Spekman et al., 2000), estos autores manifiestan

que los miembros de la organización deben hacer las actividades tan bien como sea posible, lo cual requiere tener habilidades específicas. A su vez estas habilidades están estrechamente conectadas a la capacidad de la organización de gestionar alianzas adecuadamente.

Cuando se desarrolla la capacidad de una organización, se asume que esas habilidades de los individuos de desarrollarán también, ya que los empleados son los que soportan la organización. El proceso de dirección de alianzas consiste por tanto en la ejecución de las actividades que es necesario realizar desde el momento de la concepción de la idea de tener un socio hasta el momento en que la relación se disuelve. Estas actividades se pueden clasificar en fases y ser desempeñadas por diferentes personas. Esta clasificación se explicará a continuación, junto con una lista de las actividades que se deben ejecutar al dirigir una alianza.

### **5.2.2 RELACIÓN CON EL CICLO DE VIDA DE LAS ALIANZAS**

Durante el de ciclo de vida de la alianza, que se trata a continuación, pueden identificarse posibles problemas y conflictos, por lo que son precisas habilidades determinadas para ejecutar más eficientemente las tareas propias de las alianzas (Spekman et al., 2000). Hay varios autores que han descrito los ciclos de vida de las alianzas y todos ellos afirman que las etapas distinguidas no son secuenciales, siendo diferentes los ciclos de vida de diferentes alianzas. Segil (1996) y Das y Teng (1997), identifican las fases que se mencionan en el gráfico 5.2. Otros autores (Pekar y Allio, 1994; Spekman et al., 1996; Harbison y Pekar, 1998) mencionan un número de similar de fases, con nombres parecidos.

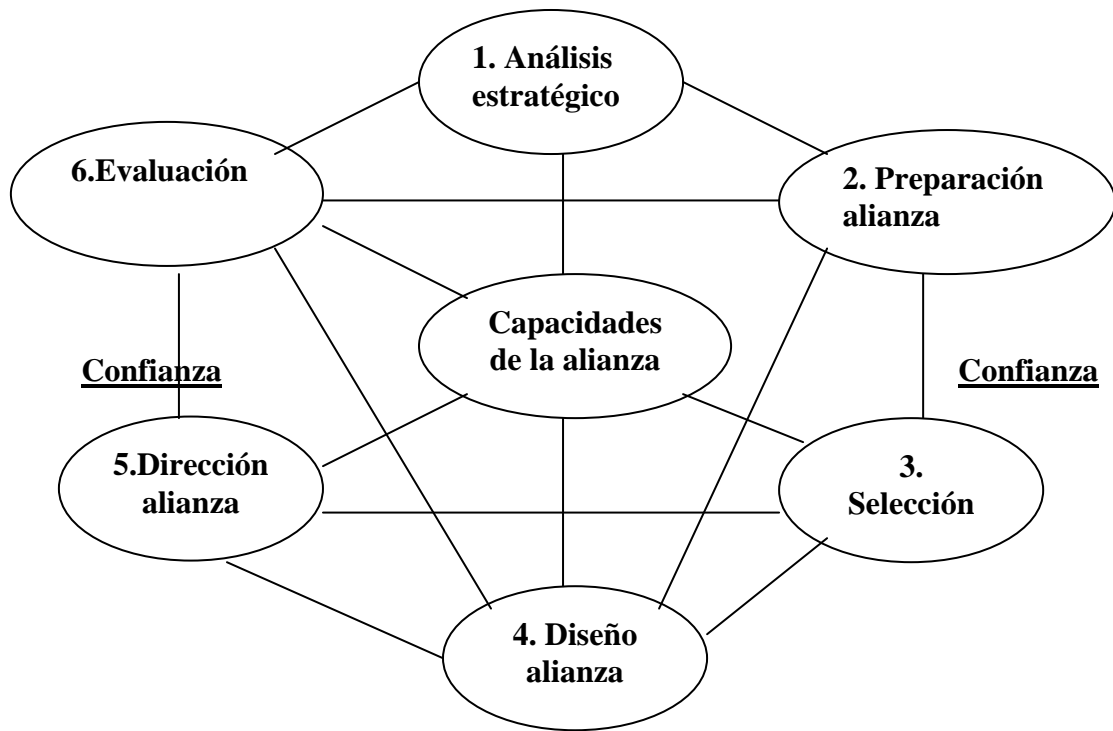


Gráfico 5.2: Fases del ciclo de vida de las alianzas. Das y Teng (1997)

Como puede observarse, las fases en el ciclo de vida de las alianzas no son necesariamente secuenciales. Las actividades que pertenecen a la fase de evaluación pueden relacionarse con otras fases; así durante la fase de dirección de una alianza los socios deben llevar a cabo actividades tales como la propia evaluación. A continuación se hace una descripción de las seis fases:

### **1. Análisis Estratégico**

Al iniciar una alianza, se debe realizar un análisis estratégico para asegurar la correspondencia de la iniciativa de la alianza con la estrategia corporativa y asegurar que se ha elegido una opción en esa línea.

## **2. Preparación de la alianza**

Una vez decidido que la mejor opción sería una alianza, la organización debe prepararla minuciosamente. La organización debe tener claro la idea de lo que quiere y de cómo quiere alcanzarlo, así como informar a los miembros de la organización que vayan a estar involucrados o afectados por la alianza.

## **3. Selección del socio**

Cuando la organización ha decidido la alianza y esta preparada para asociarse tiene que encontrar el socio que cumpla sus expectativas. Una asociación ideal debe involucrar a dos o más compañías con recursos y habilidades complementarias, objetivos compatibles y un cierto nivel de confianza entre las firmas.

## **4. Diseño de la alianza**

Antes de llegar a ningún acuerdo de asociación hay una fase previa de negociación y entendimiento. Esta fase es fundamental para la concreción de la alianza.

## **5. Dirección de la alianza**

Los cuatro primeros pasos van enfocados a la preparación de la alianza. A continuación la alianza debe ser formalizada y gestionada para cumplir el objetivo por el que ha sido creada.

## **6. Evaluación**

La evaluación es importante durante todas las fases; ayuda a ambos socios a determinar si la alianza funciona de acuerdo con los objetivos previstos o no.

Además de las seis etapas hay dos factores importantes representados en la figura: la confianza y las capacidades. Las capacidades de la alianza ocupan un papel principal, ya que son requeridas durante todo el proceso de la alianza y la capacidad de la alianza constituye los conocimientos de la organización sobre las actividades necesarias para dirigir la alianza a través de las fases del proceso y cómo llevarlas a cabo con éxito.

Este conocimiento tiene que facilitarse para que toda la organización pueda acceder a él y aplicarlo. Los nuevos conocimientos generados deben estar articulados y codificados, para utilizarlos.

Asimismo, la confianza es un factor necesario en todo el proceso. Una organización que es capaz de dirigir alianzas (que crea conocimiento sobre gestión de alianzas y que usa ese conocimiento) tenderá a generar más confianza con su socio, lo que facilita la dirección de la alianza funcionando así como un sistema de retroalimentación.

### **5.2.3 EL PAPEL DE LOS DIRECTORES DE LAS ALIANZAS**

El proceso de la alianza se puede ver desde diferentes perspectivas y las actividades que se llevan a cabo durante el proceso de dirección de la alianza varían según estas perspectivas.

Las actividades a realizar durante las fases de gestión de la alianza pueden variar dependiendo de si es una alianza estratégica para una unidad de negocio o para toda la corporación.

Yoshino y Rangan (1995), que estudiaron las alianzas de un gran número de multinacionales, argumentaron que las organizaciones distinguen entre alianzas estratégicas y estratégicas corporativas de la siguiente forma:

- Una alianza estratégica es una forma de cooperación con objetivos en línea con la estrategia de la organización donde los socios contribuyen con parte de sus recursos a cambio de una parte del control sobre la unión realizada. Generalmente la cooperación se orienta a temas con resultados a largo plazo dentro de la organización
- Una alianza corporativa es un acuerdo entre socios con una unión múltiple de relaciones cooperativas. Una alianza estratégica se diferencia de una alianza corporativa en que ésta última involucra varias iniciativas de negocio

Para facilitar la probabilidad de éxito de las alianzas las organizaciones suelen crear la función de Director de Alianzas (*Alliance Officer*) que facilita la creación, desarrollo y ejecución de los planes corporativos de las mismas.

Además, asesora a los directores de las alianzas tanto estratégicas (una unidad de negocio involucrada) como corporativa (varias unidades de negocios involucradas) a mejorar los resultados de las alianzas estratégicas.

Según Kale et al. (2001) desempeña un papel clave como catalizador del proceso de gestación y dirección de la alianza.

## **5.2LA INFRAESTRUCTURA INTERNA DE SOPORTE DE LAS ALIANZAS**

A continuación trataremos de la infraestructura que es preciso construir para que el sistema de capacidades se construya lo más solidamente posible y ayude eficientemente a las alianzas.

### **5.3.1 LOS ELEMENTOS DE SOPORTE DE CAPACIDADES EN LAS ALIANZAS**

En el anterior apartado, se ha descrito la capacidad de una alianza como la habilidad de dirigir una alianza en sus respectivas fases, junto con la habilidad de desarrollar el conocimiento de dirección de alianzas. Según Gomes-Casseres (1998) es necesario tener una infraestructura de ayuda para institucionalizar el conocimiento de dirección sobre el proceso de dirección de alianzas, descrito en el anterior apartado. Este autor sugiere que esta institucionalización conlleva la habilidad de capturar, compartir, diseminar y aplicar el conocimiento sobre gestión de alianzas. Sin una infraestructura de apoyo cualquier alianza estratégica tendrá muchas dificultades. Esta infraestructura puede ayudar a la dirección de alianzas facilitándole las herramientas y ayuda necesaria. A través de la articulación y codificación, el conocimiento y rutinas de los directores de una alianza se pueden llevar a un nivel organizacional; sus capacidades se convierten en capacidades de organización.



Para diseñar una infraestructura interna en las alianzas se utilizan diversos elementos según los siguientes autores:

- Según Accenture (1999) una infraestructura de apoyo consta de **herramientas, sistemas y personas**. Las **herramientas** son todos los instrumentos que permiten a los directores conducir mejor la alianza. La herramienta más básica en una alianza es una metodología que detalla los diferentes pasos de una alianza (otros ejemplos son buenas prácticas, políticas corporativas y ejemplos de contratos a seguir). Los **sistemas** son las vías de comunicación que se necesitan para distribuir las herramientas y la experiencia acumulada dentro de la organización, un ejemplo que Accenture señala es el de una base de datos de las mejores prácticas y el uso de una red dentro de la empresa (Intranet) para la diseminación de conocimientos y prácticas sobre alianza. En cuanto a las **personas** se refiere a las personas necesarias para crear y mantener estas herramientas y sistemas y que son responsables de la dirección de la alianza, todos aquellos que hacen funcionar la alianza.
  
- Duysters y Heimeriks (2002) establecen que la capacidad de una alianza se compone de cuatro elementos: funciones, herramientas, procesos de dirección y control así como asesores externos. **Las funciones** incluyen posiciones o unidades individuales que se encargan de un número de tareas críticas para una compañía en relación con sus alianzas (por ejemplo, un vicepresidente de alianzas o un departamento de alianzas). **Las herramientas** son mecanismos

prácticos que ayudan al proceso de dirección en el día a día de las alianzas incrementando el conocimiento de las diferentes etapas del ciclo de vida. Las herramientas ayudan a las funciones ya que diseminan el conocimiento bien por codificación (como son las mejores prácticas o bases de datos sobre alianzas) o por comunicación verbal (es el ejemplo de la formación). **Los procesos de dirección y control** forman el tercer grupo de mecanismos de dirección y son adecuados como soporte de tareas específicas de dirección de alianzas como control (a través del uso de métricas) o para ayudar al uso correcto y compartido de determinados conocimientos (por ejemplo, el intercambio de conocimiento formal) y el uso de un sistema de reconocimientos (por ejemplo: sistema de reconocimientos mediante premios y bonificaciones).

- Bamford et al. (2002) afirman que la ventaja de la infraestructura de la alianza se debe a cuatro aspectos, **las personas, las herramientas, la organización y los sistemas**. Siendo las **personas** precisas para ayudar a construir y mantener la infraestructura corporativa. Las **herramientas** ayudan a los ejecutivos y directores a hacer que la organización funcione y la **organización** se refiere al hecho de que las empresas crean estructuras y rutinas para asegurar el buen funcionamiento de las herramientas. Conforme las alianzas se convierten en más numerosas e importantes, se necesitan nuevos **sistemas** de dirección (por ejemplo a través de la web) para conectar a las personas involucradas en distintos elementos de la infraestructura.

En definitiva estos autores describen básicamente los mismos elementos, aunque con diferentes nombres. Tomaremos algunos de estos elementos para definir una

infraestructura de apoyo, según las ideas de la articulación y codificación del conocimiento del capítulo anterior. Se indicaba que la infraestructura de una alianza básicamente consta de **equipo, herramientas y sistemas de control**. Nuestro primer elemento será el equipo humano y las herramientas se llamarán a partir de ahora herramientas codificadas para enfatizar que la información se codifica y por tanto se encuentra disponible para cuando se necesite. El cuarto elemento sería **los sistemas de información**, que puede considerarse una herramienta de control, pero que se trata separadamente por su gran importancia al mantener la información de la alianza.

#### **Personas**

Las personas que dirigen la alianza y forman la organización de la alianza. Ellos se encargan de las actividades de dirección y las actividades de apoyo a la dirección de alianzas. Como parte de la plantilla de la alianza, pueden desempeñar varios roles.

#### **Herramientas codificadas**

Las herramientas representan toda clase de información escrita (codificada), bien electrónicamente o bien en otros formatos que pueden ayudar a la gente en la ejecución de las actividades de dirección. Las herramientas son una fuente de conocimiento sobre dirección de alianzas, disponibles para quien lo necesite.

#### **Sistemas de control**

Los sistemas de apoyo deben asegurar que los responsables de la alianza pueden trabajar correctamente. Generalmente es necesario una clara definición de los roles, tareas y responsabilidades, así como reconocimientos. Los sistemas de apoyo necesitan motivar la articulación del conocimiento y del intercambio de conocimiento entre responsables de la alianza.

#### **Sistemas de información**

A través de Internet las personas participantes en la alianza pueden comunicarse. También puede conectar a los socios entre sí. Aunque Internet es solamente una herramienta de control, se considera separadamente debido a su capacidad de diferenciación a través de un uso eficiente

Tabla 5.1: Elementos de la infraestructura de las alianzas. Elaboración propia

El conocimiento está en los individuos que dirigen las alianzas; ellos tienen que realizar la articulación y codificación del conocimiento. Además, estas personas pueden supervisar las alianzas y facilitar la articulación y codificación, pueden asegurarse que el nuevo conocimiento adquirido está disponible para otro. Las herramientas codificadas proporcionan información escrita sobre la dirección de la alianza la cual está disponible y permite a los directores dirigir más eficientemente las alianzas.

A través de la ayuda de Internet, las herramientas codificadas pueden estar disponibles para las personas que las precisen. A través de esta infraestructura el conocimiento es articulado y codificado y se hace accesible a todos los miembros de la organización, es institucionalizado.

Esto intensifica la capacidad de una alianza ya que la infraestructura de ayuda permite capturar conocimiento, conectar gente (compartir), conectar a la gente con las herramientas (diseminar) y motivarlos para usar el conocimiento articulado y codificado.

En la tabla 5.2 se muestra una perspectiva de los elementos infraestructurales que se pueden usar para construir la capacidad de una alianza, basada en las investigaciones de Accenture ( 1999), Heimericks y duysters (2002 ) , Bamford et al (2002).

<b>Personas</b>	<b>Herramientas codificadas</b>	<b>Herramientas de control</b>	<b>Sistemas de información</b>
Existencia de un Director de alianzas	Existencia de un sistema de selección de socios	Sistema de formación sobre alianzas	Uso de herramientas de IT para dispersar el conocimiento

Disponibilidad de especialistas en alianzas	Disponibilidad de metodología de dirección de los procesos de alianzas	Sistema de reconocimiento de los resultados de las alianzas	
Existencia de equipo técnico de apoyo en las alianzas	Disponibilidad de una base de datos sobre alianzas	Sistema de evaluación formal del resultado de las alianzas	
	Manual de buenas prácticas	Indicadores de resultados	
	Contratos estandar	Comparaciones regulares con la competencia	
	Políticas corporativas sobre alianzas	Sistema de análisis de las alianzas que no consiguen buenos resultados	

Tabla 5.2: Elementos de la infraestructura en la creación de capacidades en alianzas. (Elaboración propia, basado en Accenture, 1999; Heimericks y Duyters, 2002; Bamford et al. 2002)

### **5.3.2 CÓMO CONSEGUIR ADAPTAR LA INFRAESTRUCTURA**

Para que la organización siga funcionando correctamente evitando tanto el drenaje de recursos de la organización para atender la alianza como la existencia de recursos redundante, debe de existir un encaje entre la infraestructura interna de apoyo y la organización en la que actúa.

Según Fontaine y Lester (2002), las compañías de éxito pasan una importante cantidad de tiempo entendiendo el funcionamiento de las actividades desarrolladas, los conocimientos requeridos por los individuos que realizan el trabajo y el entorno del

negocio en los que estos empleados operan. Estos autores opinan que la infraestructura debe de ser fácilmente utilizable por los empleados por lo que debe de diseñarse de una manera que coincida con sus necesidades y con sus tareas en la función que desempeñan.

El nivel al que la organización decide estructurar o situar la infraestructura precisa para las alianzas depende de la cultura de la misma (Zollo y Winter, 2002; Bamford, 2002). Es importante determinar si la organización tiene una estructura formal o informal y si la tendencia es centralizar o descentralizar.

Organizaciones con una fuerte cultura informal tienden a compensar la falta de protocolos con sistemas informales de comunicación y resolución de problemas según estos autores.

Cada organización tiene su propia manera de dirigir alianzas, es importante alinear la infraestructura con esta manera de dirigir, para que la infraestructura pueda ayudar a las actividades de dirección de la alianza. Esto significa que no parece recomendable que una organización pueda limitarse a copiar la infraestructura de unos competidores que han tenido éxito. Lo que puede parecer una herramienta útil para una organización particular puede no serlo para otra. Parece razonable pensar que debe encajar con el estilo de dirección de la organización.

También opinan estos autores que la experiencia en alianzas que tiene la organización es también un factor muy relevante para dimensionar la infraestructura. Si la organización apenas se apoya en alianzas para conseguir sus metas, seguramente

tenderá a dedicar poco esfuerzo a la creación de la infraestructura ya que no será posible rentabilizarla en otras alianzas.

### **5.3.3 DINÁMICA DE CREACIÓN DE LA CAPACIDAD EN ALIANZAS**

Se ha descrito el proceso de dirección de alianzas y los elementos infraestructurales que apoyan a ese proceso pero diseñar una infraestructura no lleva automáticamente a la mejora de la capacidad de la alianza.

Asimismo cuando las herramientas y los procesos no son los correctos, no se usan regularmente ni se mantienen al día, como consecuencia no aportan un efecto positivo en el desempeño de la alianza. Asimismo cabe distinguir tres aspectos que pueden influir en la dinámica de una alianza, según Spekman (2000):

#### **Herramientas eficaces**

La eficacia de las herramientas es el principal factor que influye sobre el resultado. Cuando se crea un conjunto de herramientas eficaces para la alianza, la compañía consigue un conjunto de instrumentos claves que apoyan cada etapa del proceso de la alianza, informan de las decisiones relevantes del socio y miden el resultado de la alianza.

#### **Herramientas actualizadas**

En las organizaciones hay tendencia a olvidar la actualización de las herramientas que funcionan. El contenido puede quedar obsoleto y sus características anticuadas ya que el

entorno de las alianzas estratégicas cambian por lo que deben ser actualizadas periódicamente.

### **Estímulos suficientes**

Las compañías a menudo dan por sentado que los empleados tomarán las ventajas de las herramientas efectivas y actualizadas, es asimismo fundamental que exista una motivación positiva en el equipo para el uso de estas herramientas.

En resumen hay un esfuerzo que conlleva la utilización de un conjunto de herramientas efectivas y actualizadas. La utilización de las herramientas se apoya en los empleados para incorporar estas herramientas en sus actividades diarias en la alianza.

## **5.4 MEDICIÓN DEL RESULTADO DE LA ALIANZA**

Como ya hemos mencionado las capacidades de la alianza influyen en el funcionamiento de la misma y este funcionamiento es medido a través de indicadores.

Douma (1997) distingue tres maneras diferentes de determinar el mayor o menor éxito de las alianzas estratégicas. Las tres posibilidades que menciona son: la situación de la alianza, la sinergia conseguida y el nivel de consecución de los objetivos establecidos por la alianza.

Para otros autores valoraciones como la consecución de los objetivos establecidos en la alianza son una forma razonable de valorar el funcionamiento de una alianza ( Das y Teng, 2000).



Kale, Dyer y Singh (2002) distinguen dos maneras de medir el éxito de las alianzas que son el alcance que ha conseguido una alianza en sus objetivos y cómo los mercados e inversores bursátiles reaccionan ante las alianzas. Sus investigaciones muestran que ambas medidas conducen a resultados similares.

Según otros autores el resultado de la alianza será medido a través del estudio de como resuelven los conflictos, la confianza, la armonía, la consecución de los objetivos tanto en los resultados financieros como la mejora de la posición competitiva de la organización (Kale et al., 2001).

Parece que la consecución de los objetivos de la alianza es el factor más reconocido por los autores como catalizador del mayor nivel de éxito en las alianzas.

## **5.5 MODELO DE NIVELES DE DESARROLLO DE CAPACIDAD**

En distintas organizaciones se encuentran diferencias en el nivel de desarrollo de sus capacidades en las alianzas.

La Tabla 5.3 se puede utilizar para mostrar en qué nivel se puede desarrollar la capacidad de una organización. La idea de distinguir los niveles de capacidad se basa en Bamford et al. (2002), los cuatro niveles que se muestran y las etapas de evolución constituyen un modelo que permite una fácil comprensión del estadio de desarrollo en el que se encuentra la capacidad en la alianza.

<b>Niveles</b> <b>Factores</b>	<b>Nivel I: fase inicial</b>	<b>Nivel II: Descubrimiento</b>	<b>Nivel III: Alianza competente</b>	<b>Nivel IV: Excelencia en alianzas</b>
Conocimiento del proceso de dirección de alianzas	No hay conocimiento de las actividades y habilidades sobre el proceso de dirección de alianzas.	Existe cierto conocimiento de las fases de gestión de alianzas y de las actividades y habilidades relacionadas. Se incrementa el conocimiento sobre alianzas.	Se identifican las actividades y habilidades necesarias durante el proceso de dirección de alianzas.	El proceso de dirección de alianzas es flexible y se puede adaptar cuando los cambios en el entorno requieren esta adaptación. Existe una experiencia que lleva al conocimiento a su institucionalización
Diseño de una infraestructura	No existe ninguna infraestructura de apoyo a la dirección de alianzas.	Se definen algunos elementos infraestructurales como apoyo a la dirección de alianzas.	Se diseña una extensa infraestructura de apoyo a la dirección de alianzas.	La infraestructura es flexible y se adapta cuando es necesario. Se utiliza de manera frecuente y se mejora continuamente.
Equipo de trabajo	Poca involucración en actividades de colaboración.	Sólo existen algunas personas involucradas activamente en la dirección de alianzas.	Existe un diseño de una organización de la alianza, por lo que se designan empleados para la dirección de las alianzas y para facilitar esta dirección.	Igual que nivel III
Herramientas codificadas	Escasas herramientas	Se dispone de algunas herramientas (por ejemplo herramientas de selección de socios o indicadores)	Se dispone de un conjunto completo de herramientas basadas en las necesidades de la organización.	Se dispone de un conjunto dinámico de herramientas, efectivas (que ayuden a llevar a cabo los trabajos diarios) y actualizadas.
Herramientas de control	Generalmente ninguna	Apenas se utilizan herramientas de control. El intercambio de información se produce principalmente de manera informal.	Se utilizan algunas herramientas para el control del intercambio de conocimiento y la infraestructura.	Se dispone de un conjunto dinámico de herramientas de control para conectar diferentes informaciones, para el intercambio de información de manera regular, para el control de las tareas de los empleados y directores de alianzas.
Tecnologías de la información	No aplicado en alianzas	Se utiliza Internet como ayuda a los directores de alianzas.	Existe un uso óptimo de las posibilidades que ofrece Internet para expandir el conocimiento de la alianza por toda la organización, con el objetivo de ayudar a los directores y trabajadores de la alianza.	Existe un uso dinámico de Internet: forma parte de las actividades diarias y las <i>websites</i> se utilizan y actualizan regularmente.

Tabla 5.3: Niveles de desarrollo de capacidad en alianzas (basado en Bamford et al., 2002)

Las organizaciones que dirigen alianzas del nivel I, carecen de experiencia en la dirección de alianzas, aprenden según avanzan y no distinguen ni fases, ni actividades ni habilidades. No hay ninguna infraestructura que ayude a esta dirección. Estas organizaciones están envueltas en un pequeño número de alianzas y tienen tendencia a formar alianzas de forma rápida. Generalmente un fallo importante que se produzca en estas organizaciones y que sea reconocido puede servir de ayuda para que se cuestionen la creación de capacidades para el futuro

Las organizaciones que se encuentran en el nivel II, respecto a las alianzas, están comenzando a tener experiencias en las alianzas y a percibir el valor potencial de las mismas, así como el valor añadido de una dirección adecuada. Estas organizaciones empiezan a distinguir fases de la dirección de alianzas y actividades a realizar. Este reconocimiento es fragmentado y se localiza en diferentes lugares dentro de la organización. La organización tiene un número pequeño de personas experimentadas en alianzas que trabajan en las unidades de negocio, las cuales desarrollan algunas herramientas codificadas, como una herramienta de selección de socios y contratos estandarizados.

La información se disemina esporádicamente usando sistemas de comunicaciones como Internet. Además, hay un nivel corporativo de ayuda para asuntos legales, de finanzas, impuestos y técnicos. Para pasar del nivel II al nivel III, una organización debe tratar de:

- 1) Alinear las alianzas con la estrategia

La dirección debe definir una línea clara de cómo competir para alcanzar una posición entre los líderes de su sector, cómo conseguirlo y cómo encajan las alianzas con ese plan.

## 2) Construir una infraestructura de apoyo

Las organizaciones deben estudiar las opciones de las alianzas que le permiten alcanzar objetivos en la dirección de la posición estratégica establecida como objetivo. Por lo tanto, se necesita una infraestructura completa que debe encajar con el negocio de la empresa, además la infraestructura debe incluir herramientas como políticas corporativas, contratos estandarizados, guía de mejores prácticas y una lista interna de contactos actualizada, incluyendo los expertos de la compañía. Las compañías también se podrían beneficiar de un mapa de alianzas que permita un seguimiento continuo de las alianzas en curso, los productos, las tecnologías y los socios. Esta es una manera sencilla de relacionar la estrategia con la alianza.

## 3) Disponer del personal adecuado

Además de tener personas expertas en alianzas dentro de la organización, el personal debe prepararse para las alianzas y ayudar a construir y mantener la infraestructura.

Estos pasos pueden ayudar a una organización a alcanzar el nivel III (alianza competente) en la dirección de alianzas. Esta organización conoce perfectamente la dirección de alianzas y tiene este conocimiento disponible. La infraestructura de apoyo conduce a los miembros del equipo a aplicar el conocimiento de dirección de alianzas así como a asegurarse que se encuentra articulado y codificado, para poder compartirlo.

Hay un control desde la dirección y un responsable que supervisa las alianzas, así como un conjunto completo de herramientas codificadas para ayudar a la dirección. Las herramientas de control se utilizan para controlar la articulación y codificación del conocimiento. Asimismo se suele utilizar Internet para conectar a todas las personas involucradas en la alianza. Las capacidades del nivel III incluyen políticas y procedimientos estandarizados, cuestionarios estándar, etc. En este tipo de compañía las alianzas se convierten en una parte integrada del proceso estratégico.

El nivel IV generalmente se alcanza con el tiempo, la práctica de las alianzas y con una mejora continua y sistemática de las acciones del nivel III.

Para desarrollar la capacidad de alianza de una organización hasta el nivel IV, la organización debe tratar de:

1) Compartir el conocimiento

Las distintas experiencias de las unidades de negocio se pueden conectar mejor. Esto puede conseguirse estableciendo una red de trabajo, evaluando, organizando el intercambio de experiencias (tanto positivas como negativas) y con formación.

2) Establecer métodos de coordinación y comunicación

En el nivel IV la capacidad de una alianza se institucionaliza. El conocimiento de la alianza debe ser conseguido, compartido y aplicado de forma regular.

Una compañía en el nivel IV es una “empresa excelente” en dirección de alianzas, ya que posee una verdadera capacidad dinámica para dirigirlas, esto significa que la

dirección de alianzas transcurre con un patrón estable y repetitivo donde se generan y modifican sistemáticamente rutinas operativas. Las organizaciones que son de este nivel no sólo hacen lo que hacían las organizaciones del nivel III, sino que son capaces de adaptar su alianza a los cambios del entorno.

Hay un proceso de dirección de alianzas y un continuo desarrollo de este conocimiento. La capacidad es dinámica, lo que significa que la dirección de la alianza se actualiza y cambia cuando es necesario. Esto es posible conectando el conocimiento con la organización, el cual es conseguido, compartido, dispersado y aplicado regularmente, asimismo la infraestructura de la alianza es completa y está equipada con herramientas efectivas que se actualizan y usan de manera regular.