



Harvard Business Review

América Latina

Reglas simples para lograr que funcionen las alianzas

por Jonathan Hughes y Jeff Weiss

Agosto 2008

Reimpresión R0808K-E

Los consejos convencionales sobre las alianzas no han reducido su desalentadora tasa de fracasos. Para tener éxito, es necesario desplazar el foco hacia un conjunto complementario de principios.

Reglas simples para lograr que funcionen las alianzas

por Jonathan Hughes y Jeff Weiss

ES UNA PARADOJA NOTABLE: los estudios revelan que aunque la cantidad de alianzas corporativas crece alrededor de 25% cada año y aunque éstas representan cerca de un tercio de los ingresos y del valor de muchas empresas, la tasa de fracasos de las alianzas oscila entre 60% y 70%. Y, pese a la abundancia de consejos sobre cómo lograr que funcionen las alianzas, ese desalentador récord no ha mejorado en la última década.

Los consejos convencionales de los expertos son bastante coherentes: crear un plan de negocios sólido respaldado por un contrato detallado. Definir indicadores para evaluar el valor que genere su alianza. Buscar puntos en común con los socios y prestar especial atención a la gestión de su interacción con ellos. Establecer estructuras y sistemas formales. Todas las recomendaciones son sensatas; uno las aplicaría en cualquier acuerdo de negocios.

Sin embargo, las alianzas no son un acuerdo de negocios cualquiera. Exigen un alto grado de interdependencia entre empresas que podrían continuar compitiendo entre sí en el mercado. Requieren la capacidad de gestionar —y a menudo apalancar activamente— diferencias considerables entre las fortale-

zas y los estilos operativos de los socios. Estas características hacen que la sabiduría convencional sobre la gestión de alianzas sea incompleta y engañosa, lo que lleva a las empresas a ignorar o subestimar otros impulsores del éxito que podrían ser más importantes.

Para comenzar a lograr tasas de éxito considerablemente mayores en sus alianzas, las empresas deben desplazar el foco hacia cinco principios que complementan los consejos convencionales. Esto implica:

PONER UN MENOR ÉNFASIS EN...	Y UN MAYOR ÉNFASIS EN...
definir el <i>acuerdo de negocios</i> adecuado	desarrollar la <i>relación profesional</i> adecuada
crear indicadores de <i>finés</i>	crear indicadores de <i>medios</i>
<i>eliminar</i> diferencias	<i>aceptar</i> diferencias
establecer <i>sistemas y estructuras</i> formales de gestión de alianzas	facilitar la <i>conducta</i> cooperativa
gestionar la <i>relación externa</i> con los socios	gestionar la <i>relación con los propios stakeholders internos</i>

Cuando las empresas logran desplazar el énfasis, incrementan enormemente sus posibilidades de éxito. Así lo demuestra nuestra experiencia en el análisis de alianzas fallidas y exitosas en los últimos 20 años y la investigación sistemática que hemos realizado en los últimos seis años. En este artículo, ilustraremos los cinco principios clave de este enfoque para la gestión de alianzas, utilizando como ejemplo diversas empresas con las que hemos trabajado.

Principio 1

Concéntrese menos en definir el plan de negocios y más en cómo trabajarán en conjunto.

Las empresas han aprendido a golpes que no deben establecer una alianza sin un contrato y un plan de negocios detallados. Pero la planificación de negocios sólida es sólo el comienzo. Insistir demasiado en un plan formal puede eclipsar la crucial necesidad de explorar y aclarar, desde un inicio, el carácter de la relación profesional de los socios: no sólo lo que harán sino también cómo interactuarán.

Las personas involucradas en los cientos de alianzas fallidas que hemos visto a lo largo de los años señalan una y otra vez que las causas más comunes

de los fracasos han sido los problemas en la confianza y la comunicación, y la incapacidad de resolver una sucesión inevitable de desacuerdos. Raras veces se mencionó que una mejor planificación de negocios hubiera podido salvar esas alianzas, y casi nunca se indicó que una elaboración más cuidadosa de los contratos habría podido hacerlo.

Las alianzas exitosas dependen de la capacidad de los individuos de ambos lados de trabajar casi como si fueran empleados de la misma empresa. Para que se produzca este tipo de colaboración, los miembros de los equipos deben saber cómo operan sus contrapartes: cómo toman decisiones, cómo asignan recursos, cómo comparten información. Eso, a su vez, requiere un claro entendimiento de la estructura organizacional, los procedimientos y las políticas, y las normas y la cultura de cada socio. Basándose en ese entendimiento, los socios deben establecer pautas para trabajar juntos.

Por lo general, si es que los socios llegan a hablar sobre el tipo de relación que quieren, suelen hacerlo en términos tan abstractos que su conversación genera pocos beneficios. Intercambian principios rectores loables, pero no suelen establecer qué es lo que estos principios significan para cada lado. Por ejemplo, dos empresas podrían concordar en que una buena relación se caracteriza por la confianza y el respeto mutuo por las fortalezas del otro. Pero los supuestos tácitos sobre lo que esto significa podrían diferir drásticamente en la práctica. Un socio puede pensar que actuar con confianza y respeto significa ser directo y cuestionar las decisiones que no parecen tener sentido. El otro puede pensar que significa que cada lado respetará el criterio de su socio cuando éste diga que no puede hacer algo. Estos supuestos están latentes, listos para sabotear la relación.

Al igual que otras empresas farmacéuticas, Schering-Plough depende crucialmente de las alianzas. Hace poco, durante un análisis riguroso de la cartera de alianzas de la empresa, los ejecutivos descubrieron que, aunque habían estructurado cuidadosamente

IDEAS CLAVE DEL ARTÍCULO

■ **Pese a su importancia cada vez mayor en la realidad empresarial, las alianzas exhiben una tasa decepcionante alta de fracasos. Los consejos tradicionales al respecto son sensatos, pero no son suficientes.**

■ **Las empresas deberían prestarle mayor atención a sus alianzas y preocuparse más de gestionar bien la relación de trabajo con sus socios, crear indicadores para esa relación, aceptar las diferencias y aprovecharlas, facilitar el comportamiento colaborativo y gestionar a sus stakeholders internos.**

sus acuerdos de negocios y los habían documentado en contratos detallados, muchas de sus alianzas no alcanzaban su máximo potencial. Por lo tanto, Schering-Plough buscó formas de establecer una base más sólida para la colaboración entre los socios desde el comienzo de las alianzas.

Una vez que se establece un acuerdo, la empresa realiza en forma sistemática un “lanzamiento de la relación de alianza”. Este proceso, que generalmente dura entre cuatro y seis semanas, incluye reuniones en las que los socios exploran los posibles desafíos de trabajar juntos, analizan sus diferencias, desarrollan protocolos compartidos para gestionar esas diferencias y establecen mecanismos para su trabajo diario. Dedicar tiempo a analizar la forma en que cada empresa toma decisiones: ¿Qué pasos de aprobación requieren los distintos tipos de decisiones? ¿Existen comités de revisión formales que toman ciertas decisiones? En ese caso, ¿con qué frecuencia se reúnen? ¿La cultura del proceso cotidiano de toma de decisiones es consensual o jerárquica? Estas conversaciones son valiosas para evitar los conflictos y frustraciones que pueden surgir más adelante, pero Schering-Plough lleva el análisis más allá: entre otras cosas, identifica en detalle las decisiones clave que probablemente surjan y especifica qué miembros del equipo de la alianza las tomarán; a quiénes deben consultar esas personas; qué decisiones deberán ser aprobadas separadamente

por los altos ejecutivos de las empresas socias, etc. Esto ha generado una mayor claridad que ha acelerado la toma de decisiones, reducido la frustración y mejorado el seguimiento una vez tomadas las decisiones.

Schering-Plough no es la única empresa que ha adoptado este enfoque. En una investigación reciente que realizamos y que incluyó a 93 empresas de una muestra representativa de varios sectores, descubrimos que cuando los socios dedican tiempo, desde el comienzo, a definir conjuntamente la relación que desean, la alianza genera un valor considerablemente mayor que cuando los socios se concentran exclusivamente en los objetivos de negocios, las condiciones del contrato y las estructuras formales de gobierno de la alianza.

Principio 2

Desarrolle indicadores vinculados no sólo con los objetivos de la alianza sino también con su progreso.

Cuando los socios se reúnen para crear los scorecards de la alianza, generalmente se centran en objetivos como incrementar los ingresos, reducir los costos, aumentar la participación del mercado, y así sucesivamente. Inmediatamente después comienzan a medir el desempeño de la alianza según esos objetivos, a menudo hasta una vez al mes.

Sin embargo, raras veces las alianzas generan resultados significativos en los primeros meses o incluso en los primeros años. Por su naturaleza, las alianzas generalmente requieren esfuerzos e inversiones considerables antes de que se logren ganancias sustanciales. Al ver que los informes revelan una ausencia de ganancias, los socios a menudo pierden confianza en el emprendimiento. La atención de los altos ejecutivos disminuye, los recursos se utilizan para otros fines y el ánimo decae, lo que a menudo lleva a la disolución de la alianza.

En vez de concentrarse exclusivamente en los indicadores que miden los “fines” del valor financiero, las empresas deben establecer indicadores de los “medios” de los factores que afectarán el desempeño final de la alianza: los indicadores

El cristal con que se mira

Una alianza entre Hewlett-Packard, mediante la cual HP alojaría el software de mensajería y colaboración Exchange de Microsoft, estaba naufragando debido a los conflictos producidos por las diferencias entre los modelos de negocios, las culturas y las experticias de ambas empresas. Un intento sistemático de documentar las percepciones divergentes de los socios respecto de sí mismos y de sus contrapartes permitió un reconocimiento de las fortalezas de ambas partes y estrategias adecuadas para ellas.

CÓMO HP SE PERCIBÍA A SÍ MISMA	CÓMO MICROSOFT PERCIBÍA A HP
Mentalidad de socio colaborador: busca siempre el bien mayor	No es un actor en servicios
Capaz de reinventarse: intentando ser más enfocada bajo el liderazgo del nuevo CEO	La superan sus competidores
Disciplinada: adopta un enfoque maduro y de largo plazo para evaluar las oportunidades de mercado	Lenta, burocrática; va rezagada
Socio de ganar-ganar: busca activamente que su socio también gane	Incapaz de ejecutar de manera consistente y predecible
Flexible: busca acuerdos creativos	En terreno, despliega estrategias de venta contradictorias
CÓMO MICROSOFT SE PERCIBÍA A SÍ MISMA	CÓMO HP PERCIBÍA A MICROSOFT
Competitiva, ágil y emprendedora	Excesivamente competitiva y confrontacional
“Nuestros productos están cambiando el mundo de una forma profundamente positiva”	Controladora, paranoica y codiciosa
El centro de la nueva economía	Su mentalidad es ganar y no le importa lo que ocurra con el socio
Enfocada en objetivos y supone que los demás hacen lo mismo	Enfocada sólo en el acuerdo
Incomprendida: el mundo no se da cuenta de las cosas positivas que la empresa hace por todos	Mentalidad de software envasado: commoditiza todo, incluso sus alianzas
Ofrece acuerdos a sus socios, y espera que éstos estén agradecidos y se lancen a hacer negocios sin requerir un apoyo constante	Simplemente no entiende: no sabe lo que se necesita para vender servicios profesionales a una empresa cliente

Gracias a una exploración conjunta de las diferencias, emergió una mirada más constructiva y valiosa:

LAS FORTALEZAS DE HP	LAS FORTALEZAS DE MICROSOFT
Experticia general relacionada con vender soluciones complejas a empresas clientes	Conocimiento técnico y de producto respecto de Exchange, lo que es esencial para la venta exitosa de soluciones para empresas
Tiende a focalizarse en objetivos y oportunidades de largo plazo	Foco disciplinado en los objetivos de corto plazo (sin los cuales no habría largo plazo)
Saben minimizar riesgos en situaciones complejas mediante un análisis cuidadoso	Altamente capaces de capitalizar las oportunidades mediante una toma rápida de decisiones
En circunstancias difíciles, es probable que encuentre soluciones creativas que otros no ven	Es improbable que pierda tiempo y esfuerzos cuando la respuesta o solución “estándar” entrega el balance óptimo entre desempeño y valor
Tienen las habilidades para comprender y focalizarse en las necesidades del cliente, y en construir relaciones cercanas y duraderas	Saben identificar amenazas competitivas y responder ante ellas

proyectados, si se quiere, de su éxito (o fracaso). Los buenos resultados de estos indicadores provisionales pueden mantener el compromiso corporativo precisamente cuando más se lo necesita.

En los primeros meses de la alianza, estos indicadores pueden centrarse en aspectos como el intercambio de información entre los socios, el desarrollo de nuevas ideas y la velocidad de la toma de decisiones. Es posible que estos indicadores parezcan blandos, pero son importantes, y el simple hecho de definirlos es beneficioso, porque podría poner en evidencia las distintas expectativas en torno a cómo los socios trabajarán juntos.

Blue Cross and Blue Shield of Florida (BCBSF) ha establecido alianzas con otras empresas de seguros médicos y con empresas de servicios financieros y tecnológicos para desarrollar nuevos servicios para sus miembros de manera eficaz en costos. En sus scorecards para las alianzas, la empresa incluye indicadores que miden el progreso hacia los objetivos finales e identifican los problemas que podrían socavarlos.

Por ejemplo, la empresa monitorea la cantidad de problemas que se remiten o derivan para su resolución a un comité conjunto de supervisión de alianzas. En el caso de una alianza importante, el monitoreo de esa cifra reveló diferencias importantes entre los socios a la hora de decidir si la alianza debía concentrarse en consolidar su posición en el mercado de Florida o en expandirse rápidamente a otros estados. La cantidad y el patrón de los problemas derivados ayudaron a los altos ejecutivos de ambos lados a ver que ese conflicto tácito con respecto a la dirección estratégica estaba generando desacuerdos diarios en la interacción de la alianza sobre cómo priorizar los esfuerzos y asignar los recursos. Los ejecutivos se percataron de que tenían que resolver sus diferencias antes de que la incertidumbre socavara el funcionamiento eficaz de la alianza en el mercado.

BCBSF también genera indicadores cualitativos del progreso de las alianzas a través de encuestas regulares completadas por los miembros del personal de

cada empresa socia. Al comienzo de una nueva alianza, la empresa y su socio definen conjuntamente la conducta que se espera de una buena relación. BCBSF ha desarrollado una serie de encuestas para que los ejecutivos de la alianza de ambos socios puedan seleccionar las preguntas pertinentes para su situación. Una pregunta para medir la confianza y la comunicación pide a los empleados que respondan, en una escala del uno al cinco, “¿Con qué frecuencia nos sorprende enterarnos de una iniciativa tomada por nuestro socio que nos afecta?”.

Abandonar la práctica de culpar a otros también ayuda a evitar que los miembros de la alianza se oculten información entre sí de manera defensiva por temor a que se la utilice como prueba de incompetencia o mal desempeño.

Estas encuestas constituyen una auditoría de las relaciones de alianza de la empresa. También garantizan que los socios analizarán sus expectativas mutuas de manera explícita y regular, lo que ayuda a prevenir el fracaso de la alianza.

Principio 3

No trate de eliminar las diferencias, apalánquelas para crear valor.

Las empresas se alían porque tienen diferencias clave que desean apalancar: distintos clientes, mercados, culturas y *know-how*. La mayoría de los ejecutivos de una alianza nueva olvida aquello dentro de dos meses.

De hecho, la mayoría de las alianzas dedica una enorme cantidad de tiempo y atención a intentar minimizar los conflictos y llegar a acuerdos sobre qué hacer y cómo hacerlo. Esta práctica no se debe sólo a una concentración encomiable en la ejecución: surge de la profunda incomodidad que generan las diferencias y los conflictos, y de la creencia errónea de que las mismas estrategias de gestión que (a veces) funcionan dentro de una empresa serán igualmente exitosas cuando se implementan en conjunto con socios externos. Una frase común es: “Nuestras diferencias están retrasándonos; simplemente en-

contremos una sola forma de hacer las cosas y sigamos adelante”, pero lo que esto suele significar es “ustedes tienen que aceptar *nuestra* forma de hacer las cosas”. Lamentablemente, dado que estos esfuerzos transmiten el mensaje de que las diferencias son nocivas, los conflictos tienden a ocultarse. Desgastan la capacidad de los socios de aprovechar aquellas diferencias que en su momento impulsaron la formación de la alianza.

Considere la asociación entre un proveedor regional líder de seguros de salud de Estados Unidos y la subsidiaria estadounidense de una importante

empresa internacional de seguros diversificados. En teoría, la alianza tenía todos los elementos necesarios para el éxito. Uno de los socios tenía planes innovadores con alto deducible sumados a incentivos únicos de bienestar; una cultura emprendedora que desplegaba rápidamente las mejoras de productos y, si era necesario, resolvía los desperfectos después; y sistemas para recopilar información de los clientes que podía utilizarse para adaptar rápidamente los productos a las condiciones cambiantes del mercado. El otro socio contaba con una base de clientes grande y leal, una cultura centrada en un sólido servicio de atención al cliente; y sofisticados procesos de gestión de productos y control de calidad. Las empresas estaban seguras de que, al apalancar sus fortalezas y recursos complementarios, podrían desarrollar productos innovadores de seguros y aumentar rápidamente su distribución sin tener que enfrentar los problemas de servicio que comúnmente ocurren en el lanzamiento de nuevos productos.

Sin embargo, tras unos meses, las competencias específicas de cada empresa se habían convertido en fuentes de resentimiento, en vez de en impulsores del éxito. Al año de haberse formado la alianza, los socios casi no se hablaban.

La empresa que en un comienzo era valorada por su “agilidad” ahora era percibida como “descuidada e imprudente”. Su socio ya no era una empresa “centrada en la calidad y basada en los procesos” sino un “dinosaurio burocrático” incapaz de tomar decisiones. Dos años después, la alianza se había disuelto.

Comparemos este caso con la alianza entre Hewlett-Packard (HP) y Microsoft, bajo la cual HP alojaba el software Exchange de colaboración y mensajería de Microsoft en sus centros de datos, de modo que los clientes no tuvieran que instalarlo y mantenerlo ellos mismos. Al igual que las dos aseguradoras, cada una de estas empresas tenía fortalezas distintas pero complementarias en las áreas de la experticia técnica, la cultura, el modelo de negocios y el conocimiento de los distintos segmentos del

mercado. Estas diferencias inspiraron la alianza pero también generaron retos significativos.

A menudo, cada empresa se sentía desconcertada ante el comportamiento de la otra, que a veces parecía incompetente, poco confiable o derechamente descabellado. Por ejemplo, Microsoft frecuentemente interpretaba el enfoque consultivo de HP para el proceso de ventas como una falta de entusiasmo por su sistema operativo NT. Todo el trabajo realizado al comienzo de la alianza para definir las reglas y los objetivos compartidos del compromiso se volvió cada vez más irrelevante. De hecho, el mantra de las reglas y los objetivos compartidos significaba que era casi imposible reconocer las diferencias entre los socios, y mucho menos analizarlas.

El punto de inflexión se produjo cuando algunos de los ejecutivos de la alianza comenzaron a documentar sistemáticamente las diferencias entre las empresas y luego mantuvieron sesiones de trabajo con los miembros del equipo para analizar cómo se percibían esas diferencias y para evaluar si éstas podían beneficiar la alianza si no se las suprimía o ignoraba. Dado que muchas de las diferencias estaban relacionadas con temas delicados como la cultura y las competencias, las personas inicialmente se mostraron reacias a abordarlas y prefirieron concentrarse en una afinidad deseada o imaginada. Cuando los equipos finalmente superaron su reticencia, desahogaron la frustración que habían acumulado a lo largo de muchos meses y expresaron sus percepciones del otro en términos a menudo negativos o incluso airados.

No obstante, con el tiempo, los socios se volvieron más capaces de percibir las características del otro de manera positiva (vea el recuadro “El cristal con que se mira”). Una vez que se aclaró la situación y se analizaron las diferencias en forma constructiva, ambos lados también se mostraron más dispuestos a reconocer sus propias debilidades y limitaciones, las que a menudo y como era de esperar, eran el lado opuesto de sus fortalezas.

En última instancia, HP y Microsoft no sólo fueron capaces de respetar las diferencias que antes habían generado frustraciones y sospechas, sino que también las apalancaron activamente. Por ejemplo, comenzaron a aplicar distintos enfoques para las oportunidades de ventas en vez de seguir siempre el enfoque estándar basado en la misma combinación de personal técnico y personal de ventas de HP y Microsoft. A veces, HP asumía claramente el liderazgo, recurriendo a la ayuda de sus colegas de Microsoft pero empleando estrategias y tácticas que HP había perfeccionado en contextos de mercado similares. A veces, los socios concordaban en que las tácticas de venta y las fortalezas técnicas particulares de Microsoft eran adecuadas para un cliente específico. Las

Las reglas de trabajo

Para fomentar el comportamiento que ayuda a que la alianza logre sus objetivos, el fabricante de medicamentos Aventis y la empresa de biotecnología Millennium Pharmaceuticals crearon una lista de protocolos formales que debían ser seguidos por las personas que trabajaban en la alianza. He aquí algunos de ellos:

“Acordamos escalar los problemas [comunicarlos a los altos ejecutivos para su resolución] conjuntamente, en vez de elevarlos unilateralmente a nuestras propias jerarquías de gestión.”

“Acordamos compartir información respecto de los cambios estratégicos internos [y] del entorno de negocios, para poder discutir su posible impacto en la alianza.”

“[Cuando conversemos sobre los desafíos] presentaremos posibles soluciones, no sólo problemas.”

“Usaremos criterios objetivos para decidir entre múltiples opciones posibles, criterios que sienten un buen precedente para resolver problemas en el futuro.”

“Trataremos de generar muchas opciones creativas para el beneficio mutuo.”

“Compartiremos con nuestra contraparte las quejas que escuchemos de parte de los mandantes internos [gente dentro de nuestra empresa], entendiendo que a) no estamos acusando ni defendiendo a nadie sino compartiendo información, b) acordamos que decidiremos en conjunto cuándo algo es lo suficientemente significativo como para actuar, c) recopilaremos conjuntamente datos respecto de la situación, los analizaremos y sacaremos conclusiones en conjunto, y desarrollaremos en conjunto cualquier acción o plan para responder al problema.”

“Sostendremos conversaciones telefónicas semanales regularmente, incluso si no hay temas cruciales que abordar.”

ventas se aceleraron. Hoy en día, más de 14 millones de usuarios de Microsoft Exchange Server 2000/2003 lo contrataron a través de HP Services.

Principio 4

No se limite a las estructuras formales de gobierno corporativo para alentar el comportamiento cooperativo.

Así como los socios deben concentrarse en establecer una sólida relación profesional al comienzo de la alianza, también deben nutrir esa relación mientras dure la sociedad. Eso significa que los líderes deben fomentar activamente la colaboración entre todas las personas que trabajan en la alianza. Aunque las estructuras eficaces de gobierno corporativo, como los comités de dirección conjunta encargados de supervisar y dirigir a los equipos de alianzas, pueden facilitar la colaboración entre los individuos, no pueden garantizarla.

El comportamiento que quizá resulte más difícil de superar en los equipos de alianzas es la tendencia a buscar culpables tan pronto algo salga mal. Esta propensión tan humana debe ser reemplazada por algo que no suele nacer espontáneamente de la mayoría de las personas: un análisis desapasionado de cómo ambas partes contribuyeron a crear una situación problemática y de lo que cada una puede hacer para mejorarla. El énfasis en la investigación y no en el juicio reconoce que, en una relación compleja e interdependiente, las dificultades generalmente surgen del accionar (o la pasividad) de ambos lados.

Adoptar esta perspectiva libera tiempo y energía (que, de otra manera, se usarían para descubrir a los culpables o para esquivar la culpa) para diagnosticar problemas en forma productiva, como hasta qué punto un objetivo no alcanzado fue producto del desvío de recursos hacia otras prioridades. Abandonar la práctica de culpar a otros también ayuda a evitar que los miembros de la alianza se oculten información entre sí de manera defensiva –información como datos significativos de pruebas que podría ser importante para su

éxito mutuo– por temor a que se la utilice como prueba de incompetencia o mal desempeño. Eso no significa que jamás surgirán problemas de responsabilización, sino que simplemente se resolverán con más eficacia después de que las partes hayan explorado juntas todos los factores que contribuyeron al problema.

Muchas empresas capacitan a sus ejecutivos de alianzas en habilidades

Debido a que dedicar mucho tiempo y atención a lograr acuerdos transmite el mensaje de que las diferencias son nocivas, los conflictos tienden a ocultarse.

relacionales, pero Aventis (ahora parte de Sanofi-Aventis) y Millennium Pharmaceuticals fueron un paso más allá: para fomentar la colaboración a nivel individual, crearon conjuntamente una lista de protocolos de comportamiento (vea el recuadro “Las reglas de trabajo”). Aunque estos protocolos no fueron incorporados en el acuerdo formal que rige la alianza, los ejecutivos de las dos empresas verificaron regularmente su cumplimiento. A medida que los protocolos se fueron arraigando, un comportamiento de colaboración consistente se convirtió en lo normal.

El resultado final fue una alianza caracterizada por la innovación y la ejecución eficiente. Se logró la transferencia exitosa y en un plazo de tiempo limitado de tecnologías, procedimientos operativos y equipos complejos desde Millennium a Aventis. El personal de Aventis pudo comenzar a generar datos rápidamente para respaldar los proyectos de investigación clínica. (La velocidad es clave en un negocio en el que cada día de retraso en la introducción de un medicamento en el mercado puede implicar millones de dólares de ingresos perdidos que no pueden recuperarse una vez que finalice la protección conferida por la patente.)

Por muy obvia que parezca la necesidad de cultivar la conducta cooperativa entre los socios de las alianzas, a menudo no se cumple. Según nuestra investigación de los factores de éxito en la

gestión de alianzas, más de 70% de las empresas ha desarrollado sistemas formales de gestión para al menos algunas de sus alianzas, pero menos de 10% de ellas cuenta con iniciativas para promover el tipo de conducta cooperativa que describimos. Esto es aun más sorprendente dado que 90% de los ejecutivos de alianzas menciona la mentalidad y la conducta cooperativas como factores cruciales para el éxito.

Principio 5

Invierta la misma cantidad de tiempo en gestionar la relación con los stakeholders internos que en gestionar la relación con los socios.

Puede que este último principio suene herético. Los ejecutivos se proponen mantener una rigurosa concentración en los socios de sus alianzas y en los clientes a los que sirven conjuntamente. De hecho, a veces se centran con tanto fervor en lograr que funcione la alianza que se les acusa de identificarse excesivamente con “el otro lado”.

Pero una vez más, los consejos convencionales –servir a la asociación a cualquier costo– son razonables pero insuficientes. Igual de importante, y a menudo más difícil, es mantener el compromiso y la alineación de las funciones y unidades de negocios (finanzas, asuntos legales, investigación y desarrollo, ventas) de la propia empresa que se ven afectadas por la alianza o de cuyas contribuciones depende el éxito de la alianza.

Las empresas no son monolíticas, pero los consejos sobre las alianzas suelen pasar por alto esta realidad básica y tratar a los socios como si fueran entidades simples y homogéneas. Aunque la mayoría de los consejos resalta la importancia fundamental de la confianza en las alianzas, casi nunca profundizan en lo que nuestra investigación y experiencia indican que son las barreras más importantes para la

confianza: los mensajes contradictorios, los compromisos rotos y el comportamiento incoherente de los distintos segmentos de las organizaciones asociadas.

A fines de los 90, dos empresas de servicios financieros formaron una alianza para explotar los desarrollos tecnológicos que permitían realizar pagos electrónicos. Algunos años después de iniciarse la alianza, los socios estaban experimentando dificultades. Habían desarrollado un producto excelente y canales de distribución internacionales. Cada parte había establecido un equipo de gestión de alianza de primera categoría. Las empresas habían dedicado una gran cantidad de tiempo a conocerse y habían realizado grandes inversiones para definir reglas de compromiso que guiaran las interacciones entre ellas. Las personas de ambos lados trabajaban bien juntas. Además, las empresas desarrollaron enfoques comunes para gestionar las interacciones con los clientes objetivo de la alianza. En palabras de un alto ejecutivo: “Nos aconsejaron que nos ‘concentráramos obsesivamente’ en nuestros socios y clientes... y así lo hicimos”.

Pero a medida que los ejecutivos de las alianzas se centraban en las interacciones con sus contrapartes, perdían el control de lo que sucedía dentro de sus propias organizaciones. Mientras los socios comercializaban y vendían el nuevo producto, los ejecutivos de una de las empresas comenzaron a moverse en múltiples direcciones. Los jefes de cuatro divisiones –ventas internacionales, marketing, desarrollo de negocios y finanzas– comenzaron a expresar distintos grados de voluntad de invertir en la alianza. Algunos cuestionaron los fundamentos originales de la alianza, mientras que otros criticaron su desempeño. Ambos grupos comenzaron a intervenir con opiniones contradictorias sobre cómo lograr que la alianza fuese más exitosa.

Como era de esperar, los miembros de las cuatro divisiones comenzaron a enviar mensajes contradictorios a la empresa socia, mientras que las perso-

nas en ésta se sentían frustradas porque no obtenían respuestas definitivas. Algunos informaron que les parecía estar gestionando una alianza con cuatro socios distintos en vez de uno.

Los ejecutivos hicieron todo lo posible por lograr que los directores de sus respectivas empresas se realinearán para respaldar la alianza, pero era demasiado poco y demasiado tarde. En retrospectiva, se percataron de que la alianza había sido impulsada, diseñada y negociada por ejecutivos de sólo dos de las divisiones afectadas; nunca se habían asegurado de la verdadera aceptación en otras partes de la empresa. Todo funcionó bien hasta que se pidió a las otras divisiones que invirtieran tiempo y dinero en la alianza y que adaptaran políticas y procesos bien establecidos para facilitar la colaboración con los socios.

El equipo de gestión de la alianza comenzó a concentrar gran parte de sus esfuerzos en el control de daños. Hasta sus miembros empezaron a perder fe en un emprendimiento que inicialmente había sido muy prometedor. En cada empresa, hubo una mayoría de altos ejecutivos que declararon que la relación no cumplía con sus objetivos, que éstos carecían de claridad y de aceptación mutua, y finalmente decidieron disolver la alianza.

Experiencias similares han llevado a algunas empresas a convertir la gestión permanente de los mandantes internos en una parte central de su proceso de gestión de alianzas. Por ejemplo, Aventis, basándose en su propia experiencia con los efectos perjudiciales de una débil alineación interna, formalizó una serie de reuniones con los stakeholders internos –anteriores a todas las reuniones conjuntas de gobierno corporativo con los socios– durante las cuales se abordaron y resolvieron definitivamente los desacuerdos internos, sin la incomodidad de hacerlo en frente de los socios.

Diversos mandantes de Aventis que se veían afectados por las alianzas dejaron de sentirse excluidos de la planificación y la toma de decisiones

que podían afectarlos. Así, los ejecutivos de la alianza comenzaron a notar un respaldo significativamente mayor de los grupos funcionales y unidades de negocios internos. Los recursos se conseguían más fácilmente, las metas se alcanzaban a tiempo con mayor regularidad y los socios informaban que Aventis era más coherente y confiable, todo lo cual contribuyó a que la empresa se convirtiera en un atractivo socio de la alianza.

•••

Es hora de que los ejecutivos se percaten de que la gestión de alianzas está enfrentando una crisis. Las empresas están realizando inversiones enormes en las alianzas y cada vez recurren más a ellas como un medio para crecer; sin embargo, más de la mitad de las alianzas fracasan. Más que erróneos, los consejos que han estado siguiendo los directores son incompletos. Como nos dijo recientemente Fred Hassan, CEO de Schering-Plough: “Las alianzas requieren formas de trabajar con los socios que son muy distintas de las que requieren las relaciones tradicionales de negocios. El futuro estará en manos de las empresas capaces de integrar habilidades de gestión de alianzas en el tejido de su cultura y en la forma en la que hacen negocios”.

La buena noticia es que las empresas han incrementado radicalmente su tasa de éxito en las alianzas al incorporar las prácticas descritas en este artículo. Según asegura una empresa, éstas ayudaron a lograr o superar los objetivos de 90% de sus alianzas. Sin duda, las recompensas de reconsiderar sus prácticas para las alianzas pueden ser grandes, pero los riesgos de no hacerlo pueden ser aún mayores. ☪

Jonathan Hughes (jhughes@vantagepartners.com) y **Jeff Weiss** (jweiss@vantagepartners.com) son directores de Vantage Partners, una firma de consultoría en management con sede en Boston que se especializa en la gestión de relaciones y la estrategia de alianzas.

Reimpresión R0808K-E