



# REGLAS SIMPLES PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS ALIANZAS

## Adaptación al caso de Puebla

Por: Dr. Iván Aguirre Hernández.

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS DE LA UPAEP

**A**l elegir las organizaciones un modo operativo para lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias, muchas de ellas en un momento dado optan por modelos de colaboración con otras empresas. Cada participante en un acuerdo de colaboración posee su propia meta para operar y sus propios motivos para establecer la alianza.

Entre otras razones que dan origen a las alianzas entre las empresas se encuentran el disseminar y reducir costos, permitirles especializarse en sus fortalezas, evitar o contrarrestar a la competencia, asegurar vínculos verticales y horizontales, y aprender de otras compañías.

Existen diferentes tipos de acuerdos de



colaboración o alianzas y pueden ser de carácter exclusivo o no. Se pueden tomar acuerdos específicos como la tecnología, límites de tamaño de la producción, requisitos de calidad, vigencia, regulaciones, nivel de competencia y muchos otros aspectos más. Se debe recordar que es un hecho que una “alianza” entra definitivamente en un juego de “ganar - ganar” para las partes involucradas.



**S**in duda alguna, un acuerdo que dé como resultado una alianza, presenta también problemas cuando las partes dan una importancia diferente a lo establecido. Los objetivos muy diversos y en ocasiones antagónicos, suelen diferir en los aspectos de control, perciben que contribuyen más que él (los) otro(s), o bien, simplemente tienen culturas operativas incompatibles.

Es muy importante visualizar con claridad desde el principio, que el iniciar las negociaciones que tengan como objetivo el establecer un acuerdo de colaboración (alianza) entre dos o más entidades, debe de tener un plan estratégico que permita ir avanzando con todo cuidado en cada uno de los aspectos del acuerdo final, de tal manera que apruebe de manera efectiva y eficiente un verdadero beneficio para todos.

Podemos decir, que desde tiempos inmemorables, el ser humano se percató de que es mejor la unión que la fuerza, y que esa unión debe estar

acompañada de criterios claros para que todos estén comprometidos con ellos en beneficio propio, sin olvidar que cada una de las partes deberá “ceder” en algunas cosas para poder “ganar” en otras. La clave: negociación con apertura para saber reconocer debilidades y aprovechar fortalezas.

El siguiente artículo destaca la importancia de las alianzas. No obstante, pese a que se ha escrito mucho acerca de las guías fundamentales para hacer que éstas funcionen, la tasa de éxito de éstas no ha ido aumentando en los últimos años. En el artículo se destacan cinco principios rectores que, a la luz de la investigación de alianzas fallidas y exitosas en los últimos seis años, se han derivado para contar ahora con una exitosa administración de las alianzas. Ya que de la misma manera se ha ejemplificado esto con diferentes compañías norteamericanas, en el presente caso se trata de hacerlo pero con compañías y situaciones del ámbito de Puebla.

## “La clave: negociación con apertura para saber reconocer debilidades y aprovechar fortalezas”



## PRINCIPIO 1 - ENFOCARSE MENOS EN DEFINIR EL PLAN DE NEGOCIOS Y MÁS EN COMO TRABAJARAN JUNTOS.

Las personas involucradas en las cientos de alianzas fallidas que los investigadores han visto durante los años han consistentemente errado en la confianza y comunicación hacia la contraparte y en la inhabilidad de resolver una inevitable sucesión de desacuerdos. Las alianzas exitosas dependen de la habilidad de los individuos, en ambos lados, de trabajar casi como si estuviesen trabajando en la misma compañía. Usualmente, si las partes discuten la clase de relación que desean, lo hacen en términos tan abstractos que producen pocos beneficios.

Por ejemplo, la compañía del ramo farma-

céutico Schering-Plough depende críticamente de las alianzas y que una vez establecido un acuerdo, la compañía se comprometa a llevar a cabo un proyecto de “lanzamiento de relaciones”. De manera similar y en el caso de la empresa Volkswagen de México, ubicada en el Kilómetro 116 de la Autopista México-Puebla, las alianzas son críticas para su funcionamiento, sobre todo, bajo el esquema denominado “just in time”, puesto que es justo a tiempo que requiere del abasto de diferentes componentes que le surten sus proveedores. (La gran mayoría de ellos ubicados en los alrededores de la empresa armadora en el denominado Parque FINSA.)



Un buen ejemplo de cómo enfocarse más a trabajar juntos, en vez de al plan de negocios, es el caso de la bolsa de trabajo para graduados de las universidades en Puebla, conformada con las alianzas de las cámaras industriales y comerciales.

Otro caso es el de la Revista de Contacto de Unión Empresarial, que mantiene una alianza en materia de calidad educativa con la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP). Ésta es reconocida a niveles nacional e internacional como una de las principales instituciones de educación superior, entre cuyos fines están la investigación, la docencia, la difusión cultural y la prestación de servicios académicos y profesionales. De tal manera, que desde principios de 1998, se mantiene un productivo convenio de colaboración general.



## PRINCIPIO 2- DESARROLLAR MEDICIONES APEGADAS NO SÓLO A LAS METAS DE LAS ALIANZAS SINO TAMBIÉN AL PROGRESO.

**R**aramente una alianza arroja resultados significativos en los primeros meses o aún en el primer o segundo año. Por su naturaleza, las alianzas usualmente requieren considerable inversión y esfuerzo antes de obtener una substancial retribución. En vez de enfocarse exclusivamente en “fines“ y en mediciones de valor financiero, las compañías necesitan establecer medios, aproximaciones de los factores que afectarán el desempeño ulterior de la alianza.

Con referencia a lo anterior, en la Ciudad de Puebla se realizó hace tres años el Foro Infochannel Tour 2005. Considerando los reducidos márgenes de utilidad y la creciente competencia que vive hoy el mercado de la tecnología, la cadena de distribución está obligada a buscar nuevas formas de hacer y dar continuidad a su negocio.

**“Por su naturaleza, las alianzas usualmente requieren considerable inversión y esfuerzo antes de obtener una substancial retribución”**

El establecimiento de alianzas fuertes entre fabricantes, mayoristas y distribuidores se presenta como una propuesta interesante a explorar por parte de todos estos actores que buscan la definición de mejores métodos para ganar mayor presencia en distintos mercados, crear esquemas de beneficios e incentivos, propiciar la especialización del canal, generar demanda y, al final de cuentas, obtener utilidades de dos dígitos con la comercialización de tecnología.

Durante el cierre del Foro Infochannel Tour 2005 se dejó en claro que los proveedores tecnológicos deben su trabajo, primeramente, a los clientes o usuarios finales, y que todas aquellas empresas que no entiendan esta idea –incluyendo a los distribuidores- están indudablemente sentenciadas a su desaparición.

De ahí el imperativo de crear relaciones de largo plazo orientadas a reaccionar de forma efectiva a la cambiante dinámica del mercado. Se debe adquirir un conocimiento más profundo de las necesidades del cliente pero sin olvidar que el distribuidor continúa siendo uno de los elementos más importantes que conforman la cadena de comercialización tecnológica, según la postura de algunos de los panelistas participantes en este evento.



“No hay mejor alternativa que buscar alianzas para obtener resultados positivos”

**P**or ejemplo, Jorge Amador, presidente de la Asociación Nacional de Distribuidores de Tecnología Informática y Comunicaciones (ANADIC), fue enfático al decir que el canal tiene la oportunidad de hacer negocio y ofrecer tecnología de punta en muchos sentidos, como es la venta de consumibles, accesorios o servicios: “Esta figura, en la mayoría de los casos, no entiende que la distribución de tecnología es algo más que vender computadoras”. Además, aseguró que en la actualidad no hay visión y reconocimiento del negocio, sobre todo en los distribuidores. “La responsabilidad del distribuidor es ganar y alcanzar porcentajes de dos dígitos. Hacer esfuerzos adicionales para obtener esto siempre es positivo y benéfico no sólo para él sino también para los fabricantes y mayoristas”.

La posición de Amador giró en torno al desarrollo de asociados con mayor compromiso e interés por especializarse en cualquier área tecnológica mediante el apoyo de fabricantes y mayoristas, a fin de alcanzar mejores niveles de competitividad. En cuanto al canal, dijo tiene la responsabilidad de conocer su mercado sin importar la región donde se encuentre e identificar la oportunidad de crecimiento, además de buscar todo el tiempo alternativas y ser creativo con el propósito de enfrentar estrategias comerciales tan fuertes como la del retail o la venta directa de “compañías tipo Dell”; fabricante que por cierto ya comenzó a capacitar como técnicos a los mensajeros de DHL para ganar mayor cobertura de reparto y atención a los clientes del hogar y de las pequeñas y medianas empresas.



La conclusión de este panelista fue fomentar la cultural empresarial y la constante capacitación del distribuidor, donde el fabricante tenga la obligación de empujar su marca, formar al asociado y definir en conjunto la estrategia de penetración de mercado. “No hay mejor alternativa que buscar alianzas para obtener resultados positivos en estos y otros aspectos relacionados con los factores comercial y técnico. Sabemos que en ocasiones los presupuestos del mayorista no alcanzan para especializar a todos sus asociados, y ahí debe entrar el fabricante jugando un papel más activo, con mayor compromiso y responsabilidad”.

Por su parte, Dulce Sánchez, directora comercial de Centel, coincidió con la idea de desarrollar todavía más la figura de “empresarios comprometidos”, y en el terreno de la tecnología no vender por vender o sólo mover cajas: “La base para ello

es poner un negocio y hacerlo crecer; que ascienda poco a poco pues no hay milagros. Hay que buscar también un margen atractivo y ofrecer crédito. El objetivo es tener una constancia y no caer en los juegos del canal por precio y tener un estudio crediticio”.

Para esta ejecutiva, el problema del margen se vuelve complicado porque tiene su punto de partida en el fabricante, y aunque hay algunas compañías preocupadas por generar mejores utilidades, la gran mayoría, aseguró, reacciona a las estrategias de la competencia; es decir, no hay innovación.

Mencionó para ejemplificar lo anterior que, según estudios de Select, sólo 25 por ciento de las ventas de tecnología las concentra el retail y es ahí donde el distribuidor tiene la oportunidad de entregar servicios adicionales que dicha figura comercial no ofrece, como mantenimiento, implementación, asesorías, etcétera.



“No hay mejor alternativa que buscar alianzas para obtener resultados positivos”.

Otro ejemplo referido por la ejecutiva tiene que ver con la entrada de Dell a la escena comercial. Esta firma cambió la perspectiva y manejo del mercado principalmente en el terreno de los precios, haciendo que los fabricantes más importantes de computadoras –incluso el canal– reaccionaran a su estrategia.

Pero más allá de crear problemas, dijo, este tipo de políticas dan la oportunidad a los distribuidores y proveedores de explorar el mercado con nuevas alternativas y penetrar más en él.

En su opinión, el problema se centra, más bien, en la falta de información: “Deben entenderse bien las estrategias. Dell se asocia con DHL porque no tiene al canal, y si esta compañía ha introducido cambios es porque lo hemos permitido. La presencia de un canal con muchos años genera confianza para el cliente, y una alternativa para este canal es generar alianzas. Creo que Centel sigue focalizado en el OEM como consecuencia de la búsqueda de fabricantes que ven en el mayorista opciones de negocio.”

### PRINCIPIO 3- EN VEZ DE TRATAR DE ELIMINAR DIFERENCIAS, POTENCIALIZARLAS PARA CREAR VALOR.

Las compañías se alían porque tienen diferencias clave que desean potencializar, impulsar, diferentes mercados, clientes, conocimientos, procesos y culturas. Desafortunadamente, les toma a la mayoría de los administradores en una nueva alianza cerca de dos meses para olvidarlo. De hecho, en la mayoría de las alianzas, una tremenda cantidad de tiempo y atención se gasta en esfuerzos para minimizar el conflicto y alcanzar acuerdos en lo que debe ser hecho y cómo hacerlo. En pocos meses, no obstante, las competencias únicas de cada compañía, llegan a ser fuentes de resentimiento en vez de plataformas para el éxito. Debido a las muchas diferencias que tocan aspectos sensitivos concernientes a las competencias y la cultura, las personas, inicialmente, se muestran en contra de enfrentarlas, prefiriendo enfocarse en los deseados o imaginarios aspectos comunes.



Así, las alianzas entre universidades y gobierno en diferentes niveles en el estado de Puebla para impulsar proyectos sociales, muestran que es posible eliminar diferencias y potencializarlas para crear valor.

Un hecho en Puebla, son las alianzas estratégicas y apoyos e innovaciones que requiere el campo poblano para ser competitivo y para que las familias vivan mejor, advirtió el gobernador Mario Marín Torres, al asistir a la asamblea anual de la Fundación Produce. “El impulso que le estamos dando a los productores no es teórico, es real, auténtico, tangible, y permite que haya una gran tranquilidad en el campo. La gente está trabajando porque sabe que en el gobierno tiene un aliado para avanzar”, subrayó el mandatario.

Marín Torres dejó claro que la apertura en el 2008 de productos agropecuarios convenida en el Tratado de Libre Comercio, demanda establecer alianzas estratégicas, “para evitar que la compe-

tencia nos arrase. La mejor forma de defendernos es con tecnología, tecnificación, asistencia técnica, mayores recursos financieros y sobre todo aprovechando la experiencia de los productores para tomar las decisiones más convenientes”.

De igual forma señaló que las decisiones ya no deben salir de los escritorios, sino de los productores, quienes son los que conocen del tema y ahora tienen mayores oportunidades que antes para salir adelante. “Queremos menos burocracia y más gente en el campo para elevar la producción de alimentos, lo cual es el objetivo central de nuestro trabajo.”

Mario Marín Torres reconoció que el gobierno no puede hacerlo todo solo y de ahí la importante participación de la sociedad, representada en esta ocasión por la Fundación Produce, para promover y realizar acciones que eleven la productividad e ingresos de los productores poblanos.



## PRINCIPIO 4- IR MÁS ALLÁ DE ESTRUCTURAS FORMALES DE GOBIERNO PARA IMPULSAR UN COMPORTAMIENTO DE COLABORACIÓN.

Los líderes deben invertir activamente para provocar la conducta de colaboración entre las personas que trabajan en una alianza. Un énfasis en introspección en vez de juicio, es responsable de que en una relación compleja e interdependiente, las dificultades usualmente resulten de las acciones (o no acciones) de ambas partes. Adoptar estos patrones de pensamiento, libera tiempo y energía, para un diagnóstico productivo de los problemas. Muchas compa-

ñías proveen entrenamiento en destrezas para relacionarse a sus administradores de alianzas, como es el caso de la compañía Sanofi-Adventis.

Por unanimidad el Consejo General del Instituto Electoral del Estado aprobó la coalición “Por el Bien de Puebla” representada por los partidos de la Revolución Democrática y Convergencia por la Democracia. Esto es una muestra tangible de que en el Congreso del Estado de Puebla hay apertura para ir más allá de



estructuras formales de gobierno para impulsar un comportamiento de colaboración. En el marco de la sesión especial, los representantes de las diferentes fuerzas políticas representadas en el órgano electoral, consideraron la importancia de las alianzas en abono a la participación electoral.

José Alarcón Hernández, representante de la coalición entre el PRI y el PVE, “Unidos para ganar,” durante su intervención se congratuló por el sentido afirmativo de la resolución, ya que puntualizó que las coaliciones son figuras jurídicas de capital importancia para la democracia y se reflejan en las urnas. Sin embargo, fue el consejero Fidencio Aguilar Viquez, quien manifestó su inconformidad porque el proyecto de resolución no se presentó con anticipación, y aunque destacó estar convencido de la utilidad de las coaliciones para la vida democrática del estado, “cuando no se tienen los documentos necesarios en tiempo, no se pueden tomar decisiones”, dijo.

## PRINCIPIO 5- INVERTIR TANTO TIEMPO COMO SEA NECESARIO ADMINISTRANDO A LOS SOCIOS INTERNOS ASÍ COMO LAS RELACIONES CON SU SOCIO.

Igualmente importante y frecuentemente más difícil, es mantener el compromiso entre las unidades de negocios y las funciones (finanzas, área legal, investigación y desarrollo, ventas) de la propia compañía que es afectada por la alianza o de cuyas contribuciones depende el éxito. Mientras los administradores de las alianzas dependan de las interacciones con sus contrapartes, ellos perderán control de lo que ha estado pasando en su propia organización.

A manera de conclusión, es tiempo de que los ejecutivos se percaten que la administración de las alianzas está enfrentando una crisis. Las compañías están haciendo grandes inversiones en alianzas



y están confiando en ellas a modo de vehículos para el crecimiento, sin embargo, más de la mitad fallan. No es que esté mal el consejo que los administradores han seguido, sino más bien se encuentra incompleto. Según lo expresado por Fred Asan, director general de la compañía Schering-Plough, “las alianzas requieren de un

tipo de trabajo con los asociados, que varíe del trabajo requerido en las relaciones de los negocios tradicionales. El futuro pertenecerá a aquellas compañías que sean capaces de incrustar las capacidades gerenciales de las alianzas en una fabricación de su cultura y de una manera en cómo hacer apropiadamente negocios.”



**A** sí en el caso de Puebla y ante la falta de políticas públicas efectivas que beneficien el desarrollo de los sectores marginados, Enlace Comunicación y Capacitación A.C., impulsa proyectos para mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región de Santa Rita Tlahuapan. En su segundo informe de actividades del periodo 2004-2006, detallaron cómo apoyan a 2 mil familias a través de alianzas estratégicas con instituciones de educación superior y financieras. Algunas de las alianzas que ha establecido Enlace en la región de la Sierra Nevada de Puebla son con la UPAEP, el Centro para el Desarrollo Integral del Campo I.A.P., el Grupo Campesino de la Reserva Económica de La Preciosita, la Dirección del Consejo Civil del Parque Natural Zita-Popo, el Cupreder, Altepétl AC y el Centro de Derechos Humanos Julián Garcés en Tlaxcala. También tiene vínculos con la FUDLAP, Chapingo y la UIA.

Las cinco líneas estratégicas que rigen los procesos de Enlace son regionalización y articulación en Tlahuapan, visibilidad y transparencia, sistematización e incidencia, profesionalización y cultura institucional, así como gestión y administración de recursos.

La consolidación del modelo para la seguridad alimentaria, desarrollo del calendario cultural de la Sierra Nevada, generación e impulso de sistemas de cadenas productivas y el desarrollo del centro de emprendedores para incubar las cadenas productivas, son algunos de los logros de Enlace, en el estado.

Las compañías han, radicalmente, mejorado su tasa de éxito de alianzas, al incorporar las prácticas descritas anteriormente. Considero que para el caso de Puebla, esto, tanto en materia industrial, comercial, como política, social y educativa, está por verse.



## FUENTES DE APOYO

Simple Rules for Making Alliances Work.

HBR Nov. 1 2007

Negocios Internacionales. Prentice Hall. México 2004

<http://www.revistacontacto.com.mx>

<http://www.periodicodigital.com.mx>

<http://www.chili.com.mx>

<http://www.infochannel.com.mx>

<http://www.comunicacionsocial.gob.mx>

<http://www.lajornadadeoriente.com.mx>