

# ALIANZAS ESTRATEGICAS

(\*) Robert Miranda Castillo  
E-mail: d180028@unmsm.edu.pe

## INTRODUCCION

Las alianzas estratégicas no son una novedad del anterior o presente siglo; los incas lo han practicado con mucha sabiduría, era la primera estrategia para expandir sus dominios y en la que se negociaba los beneficios que los incas otorgarían a las otras nacionalidades (la leyenda de Manco Capac y Mama Ocllo nos dice que enseñaron muchas actividades a los hombres y a las mujeres, una especie de división de trabajo) y los beneficios que los incas obtendrían de las nacionalidades objetivo.

También encontramos experiencias en otros pueblos antiguos, como por ejemplo en la Biblia, cuando Javé hace una alianza con el pueblo judío, ya éste sería el «pueblo escogido» y se otorga a las doce tribus la Tierra Prometida, incluida el Arca de la Alianza, que era el símbolo de dicha alianza.

La experiencia militar, es de donde se rescatan los modelos y se aplican a negocios y empresas, además recordemos las alianzas entre países, muchas de las cuales han sido desarrolladas para defender posiciones o mejorar sus posiciones.

Hoy gracias al proceso de mundialización, se están desarrollando alianzas entre países, pero para «guerras comerciales» entre países y aproximadamente 15,000 empresas transnacionales que producen alrededor del 50% del PBI mundial y que comercializan un 25% del PBI mundial entre ellas mismas, es decir la IBM de Norte América, de México, China o Singapur producen partes de un computador de acuerdo al país que tiene la ventaja competitiva de una de las parte, se ensambla en algún punto del mundo y luego se comercializan en otro país.

La situación de un mundo más competitivo, obliga a las empresas a complementar o compensar debilidades o convertir estas en fortalezas a través de alianzas para complementarse, el criterio fundamental es que todos ganan y que por tanto se deben asumir nuevas paradigmas para convertir a la empresa, región, país o grupo de países en organizaciones de clase mundial.

Para ello se necesita un desarrollar un proceso sistemático que permita arribar a mejorar posiciones, el mismo que lo desarrollamos a partir de observar algunas experiencias en nuestro país.

## POR EL CAMINO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Una empresa por sí sola no podrá desarrollarse en la dimensión que quisiéramos y posiblemente no llegará a ser competitiva; de allí que una de las tantas alternativas es recurrir a un acuerdo con otra empresa. Siendo los pasos para desarrollar una alianza estratégica:

Reflexionar.- Hace aproximadamente 15 años que Coca Cola tenía una participación en el mercado de más del 30%, en segundo lugar con alrededor del 25 % estaba Pepsi Co. y con un poco más de 20% Inca Kola; han transcurrido los años y las condiciones han cambiado del entorno nacional y mundial; así como las posiciones en el mercado; encontrando que a la fecha el liderazgo en participación lo ha tomado Inca Kola con aproximadamente el 30% Coca Cola ha sido desplazada al segundo lugar con un poco más del 25% y Pepsi Cola ha bajado a menos del 5%. También encontramos que otros participantes han iniciado una estrategia de desarrollo y penetración de productos en el mercado como, Concordia, con más del 9% y Kola Real con aproximadamente 8%. Este nuevo escenario ha llevado a la reflexión a muchos líderes para evaluar las diferentes alternativas que afiate a la organización y enfrentar los nuevos retos con ventaja, ya no sólo en el mercado doméstico (nacional o regional pues el nuevo escenario es la dimensión a nivel mundial).

Compartir Ideas.- Los estrategas de Inca Kola, seguramente, han evaluado las nuevas condiciones y fuerzas que actúan en el mercado nacional y como este se ha insertado en el proceso de mundialización; también se han analizado los factores internos y externos, llegan a la conclusión que tienen fortalezas y potencialidad para desarrollar en el mercado mundial, mediante una alianza con líderes mundiales del sector, así mismo se ha tenido que evaluar las ventajas y desventajas de emprender una alianza estratégica con Coca Cola o Pepsi Co.

Analizar la Industria y la Idea.- El mercado mundial de las gaseosas es posiblemente 300 veces más grande que el mercado nacional, existe indicios de que una bebida de color amarillo, con sabor agradable y casi único podría tener un gran potencial en corto plazo. No nos equivocamos al aseverar que en la «guerra a



muerte» entre los dos colosos hay algunos indicios de que es Coca Cola quien va ganado posiciones y es, por tanto, una mejor alternativa para Inca Kola se embarque en esta interesante y conveniente perspectivas a sus intereses.

Investigar las Necesidades de los Socios Potenciales.- Para muchos académicos y expertos Coca Cola necesitaba también de Inca Kola para seguir controlando el mercado interno y en perspectiva para lanzar una nueva Kola en el mercado globalizado. otro caso también interesante es el proceso emprendido por el Banco Wiese y el Banco de Lima Sudameris.

Autoevaluarse desde la perspectiva del socio potencial.- Inca Kola ha ganado posiciones y desde hace un año ha percibido que su medio ya no sólo es el mercado interno, por ello deja el concepto de la «bebida de sabor nacional» y pasa al concepto globalizante «la bebida del Perú», esta perspectiva requiere de un socio que posibilite lograr esta dimensión y cuente con los recursos «casi ilimitados», como es Coca Cola.

Reflexionar Acerca del Financiamiento.- Evidentemente los recursos para afrontar el reto de la mundialización son bastantes y la magnitud y capacidad de contar con dichos recursos por parte de Inca Kola son insuficientes o escasos por lo que aliarse con un «gigante» permite identificar y recurrir a fuentes de financiamiento más baratos y en las cantidades suficientes para los proyectos de desarrollar nuevos mercados.

Pensar en la protección legal de la idea.- Inca Kola es una marca registrada en varios países en los que ya opera, por ejemplo, es una de las primeras bebidas en Ecuador y ha logrado penetrar algunos mercados donde la población peruana es significativa, como en Estados Unidos de Norte América, Japón, Sudamérica y Europa.

Redactar un plan.- La formulación de un plan significa preparar a la organización para llegar en las mejores condiciones posibles a la negociación, proceder a negociar en las mejores condiciones y luego desarrollar la alianza a partir de potenciar las ventajas competitivas de la sinergia de los socios.

Empezar a formar un equipo ejecutivo.- La empresa debe formar un equipo sólido quien tendrá la responsabilidad de llevar a cabo las etapas previas a la negociación, la negociación misma, la ejecución y el seguimiento de la alianza.

Buscar quienes le asesoren.- La empresa debe hacerse de un equipo de asesores de primera línea, expertos (multifuncionales en finanzas, mercadeo, legal, operaciones, etc.) y en alianzas estratégicas.

Escoger mi tipo de socio para conversar: Es la fase de los primeros contactos para intercambiar conceptos, perspectivas y sondear posibilidades de

desarrollo bajo la filosofía de «todos ganan».

Obtener detalles sobre socios potenciales: Esta etapa es decisiva, la calidad y cantidad de información es fundamental para conocer muchos de los detalles que requiere la dirección estratégica a fin de decidir el posible socio estratégico, es por tanto una etapa crucial.

Fijar requisitos a los socios: La empresa debe fijar las condiciones mínimas que deben reunir los socios potenciales para luego entrar a la fase de las negociaciones, con una perspectiva definida de qué queremos con una alianza.

Comentar la idea al socio potencial: En esta etapa se comunica la idea al posible socio y se inicia los primeros contactos formales con el (los) socio(s) estratégico(s).

Evaluar a otros socios potenciales.- No sólo hay que considerar una sola alternativa, de todas maneras hay que indagar varias alternativas, para Inca Kola sólo hubo dos alternativas que operan en el mercado mundial, ¿pero en otros mercados?, por ejemplo textil o calzado, hay muchas alternativas para escoger.

Elegir el contacto en una empresa potencial socia.- En el mundo de los negocios, sobre todo cuando los oferentes son pocos es fácil conocer con quien o quienes son las personas que deben asumir el papel de puente o cabecera de playa para iniciar las negociaciones formales.

Encaminarse a través de la estructura corporativa: Luego de cumplida la anterior etapa debe formalizarse la oferta, a través de los canales regulares y dada la trascendencia de la decisión ésta se debe llevar a cabo en el nivel asociativa de la empresa.

Negociar.- Esta es la etapa en la que se van sacando progresivamente las cartas para negociar en cada uno de los puntos de los requisitos que han sido determinados por los socios. Al finalizar las negociaciones Coca Cola tiene el 50% de las acciones de la corporación Inca Kola y el 20% de la Embotelladora José R.Lindley y para Inca Kola ser socio de la mayor empresa de bebidas gaseosas en el mundo.

Impactar a los potenciales inversionistas.- En esta etapa de la negociación se conocen al detalle las fortalezas con que cuenta la organización, así como las del socio y las debilidades de ambos.

Capacitar a los colaboradores de los socios: Todas las empresas requieren programas de entrenamiento y capacitación de su potencial humano en todos los niveles y de acuerdo a las necesidades específicas de los colaboradores.

Pedir consejos principalmente de sus socios: Estamos ya en el momento donde los socios deben abrir todas las «cajas de pandora» a fin de que se puedan

conocer todas las facetas de la organización para proponer estrategias y programas sobre los aspectos débiles de las empresas socias.

Esperar dificultades y lidiar con ellos: No todo es color de rosa en una alianza, por ejemplo ALICORP ha sufrido para constituirse en una «sola organización», las tres empresas que se fusionaron, hasta han perdido participación en el mercado y seguramente cuando se integren realmente habrán ocurrido situaciones no deseadas pero que

Cortar los lazos con un socio si es posible: Si hemos tenido un socio y si éste es un inconveniente para desarrollar la alianza si es preciso se debe tomar la decisión de cortar la alianza.

Admitir que algunos factores son difíciles de controlar: Seguramente muchos aspectos, por ejemplo, de la cultura de una empresa peruana no van a encajar en la cultura de una empresa norteamericana, y también en otros aspectos tácticos y operativos; sin embargo cuando se trata de empresas globalizadas es práctica común que las filiales operen adaptadas a las condiciones de cada país a fin de resolver esta aparente «incompatibilidad».

Realizar permanentemente programas de capacitación: En esta etapa los programas de capacitación ya no serán en cada empresa sino que se establecerán programas de capacitación permanente considerando que ya son «una sola organización» y por tanto los programas serán de acuerdo a las nuevas necesidades.

Expandir la interacción de los socios: Una vez realizada la alianza de interrelaciones con los socios serán cada vez más amplia y en diferentes áreas y niveles.

Dar debido reconocimiento a todos: Una gran responsabilidad es reconocer y otorgar los reconocimientos por los resultados esperados que se hallan logrado, sobre todo considerando que el proceso de integración ya es una realidad.

Darse tiempo para conservar los lazos: Es preocupación fundamental que los socios inviertan en tiempo para conservar y desarrollar los lazos en los negocios y por supuesto en otros aspectos de la vida humana y de los negocios.

\* Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de Trujillo. Magister en Administración de Empresas y Negocios de la Universidad de Los Lagos de Chile y Universidad de San Pedro de Chimbote. Docente Universitario y Asesor y Consultor de Empresas. Miembro de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM.