



Libro La no cooperación

El lado oscuro de las alianzas estratégicas

Wilma W. Suen
Palgrave Macmillan, 2005
También disponible en: Inglés

Reseña

Wilma W. Suen pasó cinco años investigando por qué fracasa la mitad de las alianzas corporativas y en este libro comparte sus valiosos hallazgos. Aunque no llega a una fórmula que se pueda aplicar para determinar si se debe formar o romper una alianza, sí establece principios que deben tenerse en mente al tratar de entender una alianza y las compañías que la componen. Da ejemplos del mundo real para ilustrar sus puntos. Si está pensado en formar una alianza, hacer negocios con una o ya está en una, *BooksInShort* le recomienda este examen a fondo.

Ideas fundamentales

- A pesar del optimismo casi universal de las alianzas, la mitad de ellas fracasa.
- Las compañías forman alianzas para disminuir sus costos y extender su influencia.
- Analice una alianza a la luz de las compañías que la componen, no como un todo.
- La posición, el poder relativo y la interdependencia de una compañía son los mejores vaticinadores de su disposición a comportarse de forma oportunista o incluso de desertar de la alianza.
- Las compañías que compiten antes de la alianza competirán durante la alianza.
- Una compañía que domina en una alianza puede ser el participante débil en otra.
- Las alianzas con poca interdependencia entre sus miembros afrontan un mayor número de deserciones.
- Una alianza no es un matrimonio de toda la vida entre empresas; es temporal.
- Las alianzas adoptan una variedad de formas, con niveles variantes de conexión y participación entre las partes.
- Una persona externa y objetiva podría elogiar la conducta oportunista y la no cooperación dentro de una alianza como movimientos inteligentes que maximizarán el rendimiento de los accionistas.

Resumen

Altas expectativas, realidades decepcionantes

La mayoría de las compañías forma alianzas con esperanza, se decepciona de las realidades de su implementación y termina por creer que el fracaso de la alianza es, de algún modo, culpa suya. Mucha de la literatura de negocios sobre alianzas irradia optimismo y con ello refuerza la percepción errónea común. Sin embargo, el gurú de la administración Peter Drucker se refiere a las alianzas como “enlaces peligrosos”. Alrededor de la mitad de las alianzas fracasa. ¿Por qué es tan diferente la realidad de las expectativas? ¿Qué ocasiona las rupturas?

“Aunque no se niega que las empresas cooperan y generan confianza, y que sí se dan alianzas exitosas ... es mejor que las empresas no esperen que sus socios vayan a cooperar”.

Las alianzas son herramientas importantes. Pueden ayudarlo a alcanzar sus objetivos estratégicos y tácticos. No obstante, como sucede con todas las herramientas, debe usarlas correctamente en situaciones adecuadas. Las alianzas tienen estas características:

- Las partes permanecen independientes.
- Cada una aporta recursos.
- Cada una comparte riesgos y beneficios.
- Cada una tiene un control limitado de la relación.
- Las entidades participantes pueden tener diversos niveles de compromiso y aportación.

“Las alianzas son una herramienta que se usa para implementar la estrategia de una empresa y no representan un cambio de paradigma en las relaciones interempresariales”.

Incluso ante el optimista brillo de una nueva alianza, recuerde que sus aliados siguen siendo sus competidores. Las alianzas son temporales; no son matrimonios. Si su competidor decide que el convenio de alianza ya no es de su interés, es probable que se dé la no cooperación. Por tanto, piense en alianzas en términos de sus beneficios estratégicos, y suponga que sus socios hacen lo mismo. Aunque los participantes hablen en términos de “nosotros”, ven la alianza en términos de “yo”.

Proyección de sombra sobre las alianzas

Las compañías actúan para maximizar sus intereses. Evalúan los beneficios absolutos y relativos de participar en alianzas en relación con sus metas financieras, estratégicas y de posicionamiento de mercado. Forman alianzas cuando creen que les permitirá alcanzar estas metas a bajo costo. Reevalúan su participación cuando ocurren cambios en la dinámica de una alianza, en las condiciones del mercado o la competitividad con empresas fuera de la alianza. A menudo surgen conflictos de interés entre los miembros de la alianza. Cada uno trata de maximizar su participación de los beneficios a la vez que minimiza sus costos. Por lo general, los miembros no aportan equitativamente a la alianza. Si la alianza tiene suficientes miembros, pueden formarse subgrupos con intereses propios.

“Los conflictos de interés son inherentes a las alianzas e, incluso cuando las partes aceptan cooperar, tienen diferentes intereses o metas”.

La cooperación puede tomar muchas formas, desde el cumplimiento pasivo del convenio o la coordinación de procesos hasta incluso el sacrificio de utilidades a corto plazo. La confianza entre los miembros de la alianza es obviamente importante, pero no confíe a ciegas. Observe el comportamiento de sus socios. Anticipe cómo podría éste cambiar debido a intereses personales o a nuevas circunstancias. Los miembros de la alianza pueden infringir los términos de los convenios de alianza para sacar ventaja de otros acuerdos. Incluso pueden desertar de alianzas cuando la participación continua no los beneficia. No pierda de vista los beneficios de la participación y la cooperación versus la no cooperación y la deserción.

Socios desiguales

Los participantes de la alianza generalmente no tienen el mismo poder o interdependencia dentro de la alianza. Los socios fuertes pueden obtener ventajas desproporcionadas, y aprovecharse de los conocimientos o productos de los otros miembros. O pueden ganar poder por su posición en el mercado, relaciones con las cuentas y otras actividades fuera de la alianza. Los participantes con mayor capacidad de acción independiente tienen más que ganar tanto de una alianza como de su incumplimiento. A menudo, el equilibrio de poder e interdependencia cambia con el tiempo. En algunas alianzas, los participantes más fuertes siguen ganando poder; en otras, los socios más débiles encuentran formas de ejercer control.

“Independientemente del rendimiento financiero, la empresa puede incurrir en una conducta oportunista ... para mejorar su posición. Por implicación, las empresas también se preocuparán del rendimiento relativo en vez absoluto”.

El valor de los recursos de los socios no determina su nivel de interdependencia, pero el valor de las transacciones y la capacidad de manipular los recursos para su propio beneficio sí determinan la interdependencia. Para proteger su posición, evalúe la sensibilidad de sus utilidades y los beneficios que obtiene de una alianza en relación con su uso de recursos a su favor o en su contra. ¿De qué manera fortalece o marginaliza la alianza sus otros productos o servicios? Un miembro de la alianza puede obtener beneficios a partir de la no cooperación, pero decidir participar del convenio. Por ejemplo, una empresa fuerte puede calcular que la oportunidad alternativa es sólo temporal, o que las pérdidas asociadas con perder la confianza de los otros miembros de la alianza o sufrir sus represalias serían demasiado altas.

Microsoft y sus alianzas

Microsoft se ha ganado la reputación de ser uno de los competidores más temibles en el universo de los negocios. Ganó tremendo poder y dinero al separar el software del hardware de la computadora, y así permitir que otros creadores desarrollaran aplicaciones para sus sistemas operativos. Bill Gates y los otros fundadores crearon un agresivo programa de licencias que ha convertido a Microsoft en una de las compañías más ricas del planeta. Microsoft ha usado alianzas para muchos propósitos, entre ellos llenar huecos competitivos, entrar en nuevos mercados y bloquear la entrada de los competidores en esos mercados. Debido a su tamaño, poder y agresividad, Microsoft también ha sido el blanco de acciones antimonopolio, enjuiciamientos y una gran cantidad de publicidad positiva y negativa.

“El poder y la interdependencia de una empresa son claves para entender si puede traducir el deseo de no cooperación a una acción”.

Los principales productos de Microsoft son sus sistemas operativos. Las primeras computadoras personales de IBM usaban el sistema operativo MS-DOS. Actualmente las PCs usan diversas plataformas de Windows. Los sistemas operativos de Microsoft se volvieron tan populares que la compañía pudo obligar a los fabricantes de computadoras a pagar una cuota por cada PC que vendieran, tuvieran o no sistemas operativos de Microsoft instalados. Esto desalentó a los fabricantes de usar otros sistemas operativos, pues debían pagar a Microsoft de todas maneras. Los fabricantes de computadoras intentaron distintas iniciativas para bajar sus costos. Por ejemplo, Compaq Computer se convirtió en un “distribuidor de primera línea”, lo que le permitió comprar sistemas operativos a precios más bajos.

“El poder y la interdependencia no son medidas estáticas ... El poder está en manos de distintas empresas a medida que avanzan los proyectos de alianza a lo largo del proceso de desarrollo”.

Microsoft vio Internet como una amenaza a su negocio principal de sistemas operativos y al principio pretendió no apoyarla. Después Netscape introdujo su popular navegador. Microsoft dio media vuelta e hizo todo lo posible por apoyar Internet y su propio navegador, el Internet Explorer. Firmó contratos con los principales

proveedores de Internet para que usaran su navegador e integró Explorer a Windows. Aunque estas acciones más tarde atrajeron la atención de los antimonopolios, fueron una parte importante de la estrategia de Microsoft para debilitar el predominio de Netscape.

“En las industrias relacionadas con las PCs, Microsoft es poderosa e independiente ... En el mundo fuera de las PCs, los diferenciales de poder entre Microsoft y sus socios varían de manera significativa”.

Microsoft también ha intentado entrar en el mercado de la TV interactiva. Sin embargo, ha tenido más éxito en el mercado de juegos, con su X-Box. Se ha aliado con fabricantes de juegos y desarrollado juegos exitosos que los jugadores sólo pueden usar en su sistema. Microsoft desarrolló Windows CE para entrar en los mercados de las PC portátiles, dispositivos móviles y teléfonos inteligentes. Aunque ha hecho algunos avances, los competidores como Sony respondieron con sus propios sistemas. Microsoft no tiene el tipo de poder para exigir a sus socios en estos nuevos mercados como lo hacía en el mercado inicial de las PCs.

Ballard Power y sus alianzas

Desde 1979, Ballard Power ha sido líder en pilas de combustible con membranas intercambiadoras de protones (PEM) de cero emisiones. Su sueño es hacer una pila de combustible comercialmente viable para los automóviles, para reemplazar las plantas de energía de combustión interna, con gran consumo de petróleo y emisión de CO2. Ballard es una empresa canadiense, y como tal recibió apoyo inicial del gobierno de Canadá, especialmente en el desarrollo de un sustituto para la pila de combustible de Nafion, de Dow. Ballard tuvo tanto éxito que logró obtener otros contratos gubernamentales.

“Aunque la sabiduría popular dice que la regulación medioambiental es la catalizadora de la investigación en las aplicaciones de transportes, otra perspectiva considera que la industria automotriz está buscando propulsión alternativa porque le parece cada vez más difícil distinguirse de otras”.

Ballard entró en una alianza con Ford y Daimler para crear una pila de combustible comercialmente viable para autos y aceptaría más compañías automotrices en esa alianza. Los convenios actuales de cooperación y no competencia de sus miembros están planeados de manera que se vencen más o menos cuando todos esperen la llegada de pilas de combustible mejoradas que pueden venderse en los mercados de masas. Ballard, Ford, Daimler y sus socios subsidiarios tienen muchas clases de interdependencia. Son “naturalmente interdependientes” porque todos usan algunos de los mismos productos y recursos. A través de convenios, contratos y términos, también han generado interdependencia donde previamente no la había. De cierta manera, la alianza consiste de dos convenios polares que se equilibran. Es decir, Daimler y Ford tienen, cada uno, una relación independiente con Ballard, y cada uno tiene su propio enfoque respecto a la tecnología de pilas de combustible. Aunque ninguno de los socios ha desertado de la alianza todavía, su éxito dependerá de la capacidad de Ballard de mantener el liderazgo tecnológico sobre sus competidores.

Alianzas en la industria de aerolíneas

Transportar pasajeros por aire ha sido un gran negocio, pero muy poco rentable durante décadas. Las aerolíneas han entrado en muchas alianzas distintas en todas las etapas de la cadena de valor, y cada compañía ha sido libre de rescindir esos convenios o actuar mediante la no cooperación en cualquier momento porque así se lo dicta su interés personal. Las alianzas a menudo incluyen compartir servicios y tratar de disminuir costos y extender la cobertura sin inversiones adicionales de capital. Las aerolíneas estadounidenses funcionan en un mercado internacional que está más regulado y permite mayor cooperación y predictibilidad que el mercado nacional.

“Desde los ataques del 11 de septiembre, los problemas financieros de la industria de las aerolíneas han estado en las noticias. Sin embargo, los años de crisis económicas ... son sólo los últimos en una historia de altibajos”.

En el peor de los casos, las aerolíneas sienten que las alianzas generan ingresos neutrales. La deserción no tiene costo alguno. La mayoría de las alianzas implica compartir recursos como comida, limpieza y otros servicios. Las alianzas entre líneas aéreas son generalmente de dos tipos:

1. El uso de aerolíneas regionales que canalizan pasajeros a los mayores centros de operación de las aerolíneas para enviarlos a su destino final.
2. Los convenios entre dos o más aerolíneas grandes para proporcionar una cobertura global, lo que les permite evitar la costosa duplicación, llevar más pasajeros en cada vuelo y combinar ingresos para rutas redituables.

“Las ramificaciones de salirse de una alianza global son más significativas que salirse de relaciones bilaterales, que sólo afectan a un segmento de la base de clientes de una aerolínea”.

En 1998, American, BA (antes British Airways), Canadian Airlines, Cathay Pacific y Qantas formaron la alianza Oneworld. Desde entonces, la alianza ha agregado Finnair, Iberia, Aer Lingus y Lan. Aunque Oneworld ha tenido algunas dificultades, entre ellas no tener inmunidad antimonopolio para sus mayores participantes, actualmente vuela a más de 570 destinos. SkyTeam, fundado en el año 2000, originalmente incluía Air France, Delta, Aeroméxico y Korean Air, y más tarde agregó Alitalia, Czech Airlines, KLM, Northwest y Continental. Air France decidió limitar el número de miembros y bloqueó la entrada de Swissair en el grupo.

“Las alianzas son una herramienta de la estrategia de una empresa y, por lo tanto, no deben verse como partes integrantes. Es perfectamente racional que las empresas formen alianzas ... para luchar por sus intereses”.

Las alianzas de las aerolíneas suponen que sus miembros seguirán compitiendo por precios y volarán a áreas redituables para obtener más ingreso para sí mismas. Debido a su expansión, la implementación de las alianzas a menudo beneficia a algunos miembros y perjudica a otros. Los que se estancan buscan alternativas al convenio de alianza. A medida que se deterioran las relaciones entre sus miembros, éstos empiezan a desertar y la alianza puede llegar a desintegrarse. A veces, la alianza sustituye a un socio por otro. Por ejemplo, BA llenó coqueteó con una variedad de socios antes de formalizar su relación con American.

“A pesar de las metas compartidas, los socios tienen intereses divergentes y no se puede esperar que pongan los intereses de la alianza por encima de los propios”.

Cuando algunos miembros de una alianza de aerolíneas, como los que han cerraron todas las puertas en las centrales operativas aeroportuarias, son mucho más poderosos que otros, la interdependencia entre los socios de la alianza tiende a ser menor. Sin embargo, si uno de los miembros tiene recursos de los que dependen los otros, la alianza podría mantenerse hasta que algo la sustituya. Estas alianzas globales no protegen a sus miembros de la feroz competitividad de su industria. Cada

aerolínea debe tratar de maximizar su rentabilidad, así como su posición relativa y estratégica en la alianza y en la industria. La conducta oportunista siempre es posible y cada competidor entiende las realidades de su industria.

Lo que se aprende de las alianzas

Nunca crea las palabras optimistas de los socios de una nueva alianza. Evalúe a los participantes en términos de su poder e interdependencia. Entre más poderoso sea un socio y menos dependiente sea de los recursos de los otros, más probablemente incurrirá en conductas oportunistas de no cooperación. Por el contrario, cuando un socio está en peligro de perder servicios importantes, es probable que no se comporte así. Como gerente, genere una visión realista de las relaciones de una alianza y entienda sus riesgos y beneficios. Evalúe a los miembros individuales de la alianza; no la juzgue como si fuera una entidad indivisible. No se abalance demasiado rápidamente a tomar oportunidades que le permitan obtener una ganancia a su compañía, en detrimento de los socios de su alianza.

Sobre la autora

Wilma W. Suen es consultora de empresas en las industrias de tecnología y aerolíneas. Su trabajo especializado en alianzas corporativas comenzó en 1998.
