

Internacionalización y alianzas, los factores estratégicos decisivos en los nuevos contextos

Primavera Garbarino, Socia Directora de «Integran Consulting»



En los últimos años los negocios a nivel global muestran dos características destacadas que interesa señalar en relación a la temática a abordar: un importantísimo crecimiento del comercio mundial por un lado, junto al auge de las inversiones directas en el extranjero a tasas no previstas, por otro.

Ambos parecerían haber contribuido, en un periodo relativamente corto de tiempo, a que la percepción del mundo desde la óptica de la economía se centre cada vez más en el análisis y la priorización de términos como los referidos a vínculos, lazos, relaciones e interdependencias que se observan tanto entre países, como entre sectores y, por supuesto y muy especialmente, entre las empresas.

El proceso que presupone la internacionalización, asociado a la globalización económica y a la competitividad en el marco internacional, son elementos esenciales a la hora de encarar la construcción competitiva en las empresas. Y a estas últimas, ya sean pequeñas, medianas o grandes, con estrategias más allá de sus mercados domésticos o no, les será

cada vez más difícil vivir solas, por lo cual, tarde o temprano, tendrán que repensar cómo encarar vínculos y generar incentivos para la cooperación.

El caso de América Latina

En especial en América Latina se asiste a un importante incremento en las inversiones externas, las cuales se multiplicaron por 12 en los últimos 25 años y año a año muestran una tendencia alcista, registrándose en los primeros seis meses de 2011 incrementos del orden del 54% respecto de las alcanzadas en igual período el año anterior.

«Será cada vez más difícil para las empresas vivir solas, por lo cual, tarde o temprano, tendrán que repensar cómo encarar vínculos y generar incentivos para la cooperación».

Y más allá de fusiones y compras que están a la orden del día, se observa hoy un importante aumento en la relación entre empresas a través de la concreción de las llamadas alianzas de carácter estratégico, las cuales de ser exitosas y sostenibles en el tiempo, posibilitan que las empresas encaren focos nuevos de negocios o potencien los actuales, sin perder su propia identidad.

Una alianza estratégica no es sino una asociación entre empresas con una estrategia de negocios subyacente, que da forma y diseño a la alianza, concretando una visión que guía su evolución y contando con una infraestructura interna que la sostiene. En ese sentido, interesa destacar, sin desestimar otros, dos elementos considerados claves a la hora de hacer realizables y sostenibles los esfuerzos tendientes a la concreción de este tipo de relaciones interempresariales: uno de ellos hace referencia a la importancia de los valores, que afectan el proceso de construcción de la alianza y el otro, no menor, se identifica con la organización de su gobernanza que tiene directa incidencia en su desempeño y gestión.

De los valores: valores que se traen y valores a privilegiar

A la hora de iniciar la construcción de una alianza entre dos empresas importan, y mucho, los valores que cada una de ellas trae a la mesa de negociaciones. No se trata de que el conjunto de valores tenga una alta similitud, sino que, sobre todas las cosas, dichos valores estén explícitos, conocidos y aceptados por las organizaciones que interactúan. Los socios necesitarán compartir un conjunto de valores y las personas claves deberán comprometerse con el desafío de llevar adelante el proyecto común que se comparte.

La mayoría de las veces las alianzas no son solo relaciones entre compañías sino entre personas. Y si reina la desconfianza, la relación no llegará a buen puerto. Por este motivo, el choque de culturas y egos explica el abrupto corte de innumerables uniones. Sin duda que las asociaciones estratégicas no son un camino fácil, ni apto para impacientes.

El concepto de competitividad muestra que la verdadera posición competitiva en el mercado del siglo XXI está estrechamente relacionada con la consecución de cooperaciones inteligentes que generen mayor valor que el que pudiera realizarse en forma unitaria, echándose por tierra así el hecho de que la ganancia de uno es la pérdida del otro, por creer en el mito de la torta preestablecida.

Junto con la nueva creación de valor, importa, y mucho, un equilibrio equitativo en la construcción de la alianza, ya que quien se siente tratado en forma injusta puede llegar a rechazar incluso un acuerdo que satisfaga sus mejores intereses. Por lo tanto, muchas veces, debe buscar asegurarse que la posición del otro sea viable y responder a su percepción de lo equitativo.

De la Gobernanza

Tan importante como el manejo de los valores en el proceso de construcción es el atender y consolidar una buena gobernanza a la hora de poner en marcha la alianza.

Los socios que conforman la alianza, además de cuidar y potenciar la existencia de la infraestructura interna en cada una de sus empresas adecuándolas a las demandas que emanarán de la alianza consolidada, deberán analizar la organización más apropiada para la gestión de la propia alianza, a través de la creación de espacios institucionales de participación donde se podrán resolver problemáticas derivadas de su ejecución.

Espacios de ejecución que deberán tener en cuenta aspectos tales como:

- la adecuación organizacional en términos de culturas;
- la diferenciación entre los espacios de decisión estratégica, los de ejecución y los de información instrumentando una estructura de poder adecuada a las características de la alianza;
- la instrumentación de procesos de toma de decisiones donde se preserve la generación de confianza posibilitando el manejo independiente de los conflictos.

Se recomienda a su vez, dada la experiencia acumulada en procesos como el descrito, que el espacio de coordinación institucional de ejecución contemple la participación por parte de ambas organizaciones de al menos alguno de los que han participado en la consecución de los acuerdos.

Las actividades pautadas por la alianza demandarán, durante la vida de la misma, decisiones de carácter estratégico, seguramente con mayor frecuencia en una primera etapa, para lo cual es conveniente prever un espacio específico donde se coordinen este tipo de decisiones, lo cual sin duda mejorará la gobernabilidad de las acciones previstas facilitando los niveles de ejecución de la misma. Junto a este espacio estratégico se creará un es-

pacio de gestión donde se velará por la correcta ejecución de la alianza resaltando, en ambos, el necesario componente de información oportuna que mejore la toma de decisiones.

«Las alianzas estratégicas son una de las formas de operación más destacadas y, sin duda, su debida atención y cuidado estarán en relación directa a su sostenibilidad y rendimiento exitoso».

Junto a la creación de estos espacios institucionales, la experiencia indica que se debe prestar especial atención y cuidado a la instrumentación de una fluída información, que mejorará sustancialmente los resultados finales de la alianza. Sin duda que el uso de la TI facilita procesamientos y direccionamientos oportunos. Sin embargo, ello es necesario pero no suficiente, ya que los contenidos y la elección de las variables relacionadas con los objetivos de mejora de gestión y sostenibilidad, es decir, lo que se denomina la «información inteligente», es insumo de una alianza exitosa y favorece la continuidad en el tiempo de la misma.

Tanto las tareas de información como las de control que demandará la ejecución de la alianza son competencia de la gestión de la misma, pero se transforman en sustanciales a la hora de retroalimentar las decisiones de carácter estratégico o la resolución de problemáticas que, sin duda, tanto por el cambio de los entornos como por las particularidades de la ejecución, se plantearán con el discurrir del tiempo.

Tanto las tareas de información como las de control que demandará la ejecución de la alianza son competencia de la gestión de la misma, pero se transforman en sustanciales a la hora de retroalimentar las decisiones de carácter estratégico o la resolución de problemáticas que, sin duda, tanto por el cambio de los entornos como por las particularidades de la ejecución, se plantearán con el discurrir del tiempo.

Por ende, más allá de las fusiones y de las adquisiciones, en América Latina se asiste actualmente a un importante flujo de inversiones externas donde las alianzas estratégicas son una de las formas de operación más destacadas y, sin duda, su debida atención y cuidado estarán en relación directa a su sostenibilidad y rendimiento exitoso.