

Alianzas estratégicas en el mundo de los negocios y del emprendimiento.

Strategic alliances in the business and enterprise world

Nestor G. Clemente B.

clementenestor22@gmail.com

Universidad José Antonio Páez

Valencia, Carabobo, Venezuela

Recibido 31-03-2020

Aceptado 17-06-2020

Resumen

Este ensayo tiene como finalidad, resaltar la importancia de las alianzas estratégicas en el mundo de los negocios y para las organizaciones sin importar el tamaño de estas dado que este tipo de estrategias pueden ser empleadas tanto por un pequeño emprendedor que este comenzando a generar sus propios ingresos, como por las pequeñas y medianas empresas (Pymes), hasta por una gran corporación de ámbito nacional o transnacional tomando en cuenta los diversos aspectos y fases a atravesar antes durante y después de concebir la idea de una alianza se toma como ejemplo a dos ampliamente conocidas compañías del ramo tecnológico como son Apple Inc. y Microsoft Corporation así como la historia de su alianza, con sus respectivos altibajos y la permanencia en el tiempo de esta unión, para el bienestar de ambas compañías a pesar de sus diferencias así mismo cómo ese tipo de alianzas no solo trae beneficios para las partes involucradas sino también para los consumidores al tener más y mejores productos o servicios al alcance, a raíz del trabajo de cooperación mutua .

Palabras clave: Alianzas; Emprendimiento; Tecnología; Mercado; Negocios

Abstract

Strategic alliances in the business world and for organizations, regardless of their size, given that these types of strategies can be used both by a small entrepreneur who is starting to generate their own income and by small and medium-sized companies (SMEs), even by a large national or transnational corporation taking into account the various aspects and phases to go through before during and after conceiving the idea of an alliance is taken as an example two widely known companies in the technology field such as Apple Inc. and Microsoft Corporation and the history of their alliances, with their respective ups and downs and the permanence through time of this union, for the well-being of both companies despite their differences and how these types of alliances not only bring benefits for the parties involved but also for consumers by having more and better products or services available as a result of the work of mutual cooperation and how this type of alliances are essential to have a greater reach in the market and in the development of new products.

Key words: Technology; Entrepreneur; Market; Alliances; Business

Introducción

En la actualidad, la globalización es el escenario económico mundial y ha impulsado a las empresas a optar por la internacionalización, para mejorar su rentabilidad y desarrollarse en los mercados internacionales.

En este contexto, muchas de ellas se han visto en la necesidad de reajustar su estrategia (de expansión y mercadeo) internacional mediante el desarrollo de fórmulas que les permitan

acceder de forma rápida y simultánea a los principales mercados internacionales. Como se cita en (Suárez, 2000) Para ello, las empresas han llevado a cabo, principalmente, dos tipos de actuaciones estratégicas de un lado, un aumento de la dimensión empresarial vía fusiones y adquisiciones y, de otro, el desarrollo de acuerdos de colaboración.

Las alianzas estratégicas son simplemente el encuentro de dos o más partes en el mundo corporativo que deciden unirse para alcanzar un objetivo final en el cual todos tengan un beneficio, estas no surgen de un día para otro, son fruto del estudio independiente o mancomunado de las partes involucradas que llegan a la determinación de que para alcanzar ciertos objetivos, con el esfuerzo de una sola compañía; sería muy difícil o por lo menos no proyectables en un corto plazo, en este tipo de alianzas se suelen realizar con organizaciones afines y mayormente con competidores quienes pasan a ser “aliados comerciales” .

Las alianzas y el cambio de denominación respectivo antes mencionado, se originan por etapas y no ocurren de manera espontánea; sin embargo, algunas circunstancias o situaciones llevan al momento en el que las organizaciones se hacen preguntas de esta índole ¿Cómo cumplimos las nuevas metas de crecimiento? Ò ¿Cómo accedemos a un mercado nuevo que tiene potencial, pero no tenemos la experiencia? Hasta que se llega a la noción de que podría alguien externo colaborar para la consecución de esos objetivos y es allí cuando se preguntan ¿Cómo y en qué momento se hace una alianza estratégica?

(Pérez, 2019) responde esta duda de la siguiente manera:

- Cuando se quiere actualizar o mejorar la tecnología que se emplea en los procesos de producción (normalmente involucra un ‘traspaso’ de know-how’).
- Cuando se desea hacer socios a inventores (pequeños, medianos o grandes)
- Cuando se desea acceder a un nuevo mercado. Se aprovecha el conocimiento del mercado y de la idiosincrasia que tiene el socio en sus terrenos.
- Cuando se busca minimizar los riesgos de una inversión (ya sea en nuevos productos o servicios o en investigación y desarrollo).

(Martínez & Olarra, 2008) señalan, que los directores (de las empresas) están buscando distintas estrategias de crecimiento, mientras se enfrentan a las empresas de reciente creación que ingresan al mercado y representan una intensa competencia al contar con avances tecnológicos, innovaciones y mayor inversión en investigación y desarrollo. Las alianzas estratégicas integran diferentes partes de la cadena de valor, ya sea para atender un nuevo mercado o como el antecedente de la fusión entre dos o más empresas; así mismo constituyen una fuente de recursos y de aprendizaje y, por lo tanto, de ventaja competitiva.

Hoy en el mundo tan cambiante y globalizado en que vivimos, las alianzas estratégicas cobran mucho más sentido y fuerza debido a las conexiones que ese probable aliado pueda proporcionar, la transmisión de información y conocimientos se hacen indispensables, no sólo entre organizaciones sino también a nivel personal, la interconexión que existe debe ser aprovechada para poder tener mayores probabilidades de éxito.

(Martínez & Olarra, 2008) han recopilado la clasificación de diversos investigadores, para las alianzas de acuerdo a sus características o formas de integración:

- Alianzas estratégicas. La forma más común es la conocida como Joint Venture - Empresa conjunta-. Es una empresa propiedad de 2 partes, en la que cada una toma el

50 % de la propiedad accionaria y el control de la operación es compartido por un equipo de gerentes de ambas empresas.

- Alianzas de participación accionaria. Adoptan por parte de las empresas una posición accionaria minoritaria para consolidar la colaboración.
- Alianzas estratégicas globales. Hill & Jones (2005) describen a las alianzas estratégicas como “acuerdos de cooperación entre empresas procedentes de distintos países que son competidores reales o potenciales. Las alianzas estratégicas van desde empresas conjuntas formales, en las que dos o más empresas tienen la misma participación accionaria, hasta acuerdos contractuales de corto plazo, en virtud de los cuales dos compañías pueden acordar cooperar respecto a un problema particular”
- Constelaciones de alianzas. De acuerdo con Das y Teng (2002), existen otras asociaciones llamadas constelaciones de alianzas, que son alianzas estratégicas formadas por múltiples compañías para competir contra otros como grupo, contra compañías tradicionales independientes.

Las alianzas estratégicas actualmente son ínter compañías cooperativas cuyos acuerdos se orientan al logro de los objetivos estratégicos de los propietarios. El rápido crecimiento de las alianzas ha sido resultado del desarrollo tecnológico y la globalización de la competencia.

Al momento de establecer una alianza muchas las variables (posibles aliados, contexto, objetivos, etc.) dependiendo de las necesidades de las partes involucradas y de sus objetivos y metodología de trabajo; no hay un modelo o tipo que sea considerado como “ideal” en una forma standard que asegure el éxito o el alto nivel de relación de estas, todo dependerá de los factores antes señalados, sumado a la voluntad de las partes en espíritu de cooperación y consecución de objetivos. Cabe destacar que muchas veces los aliados pueden provenir de donde menos se le espera, como se mencionó antes, la competencia puede convertirse en un aliado, aquellos que en algún momento pudieron ser considerados como “El enemigo”, producto de una alianza puede convertirse no únicamente en un aliado estratégico sino en un aliado indispensable para las operaciones futuras de una compañía. Son muchos los casos y ejemplos de alianzas que se han desarrollado entre otrora férreos competidores, pero uno de los más famosos es la alianza entre Apple Inc. y Microsoft Corporation y la historia que involucró a sus fundadores y directores ejecutivos, (Chief Executive Officers), en adelante CEOs.

Ambas compañías fueron fundadas hace casi 50 años (Microsoft 1975; Apple 1976), las relaciones entre Bill Gates (Microsoft) y Steve Jobs (Apple) eran cordiales al principio. Para 1983 Microsoft era un gran aliado de Apple en lo que fue el desarrollo de la primera Macintosh, tanto así que exclamó según (Serna, 2019) “50% de los ingresos de Microsoft se esperaban fueran provenientes del Software para Macintosh para el siguiente año” sin embargo, como relata (Cesan, 2018) Gates, usando su astucia clona este Software para poder desarrollar lo que después se conocería como Windows, lo que hizo que Jobs lo tildara de ladrón pero Gates le recordaría que la idea original no era de ninguna de las compañías sino de Xerox a quien Jobs había copiado. Este hecho fragmentó la relación empresarial de las compañías y la relación personal de estos dos hombres creando incluso un culto de odio hacía Gates por esos días.

Sin embargo (ADEPRIN, 2018) expone que en 1985 Jobs fue expulsado de Apple e inmediato vendió todas menos una participación en Apple para financiar el lanzamiento de NeXT. Allí

pasaría los siguientes 12 años construyendo las estaciones de trabajo informáticas para educación superior y las empresas.

En 1996 aún se podía sentir el rencor del inventor de la Mac hacia Gates en declaraciones de Jobs en el documental 'Triumph of the Nerds' donde manifestó "El único problema con Microsoft es que simplemente no tiene gusto". En 1997 NeXT es comprada por Apple y Jobs vuelve.

En esos días Apple estaba atravesando una etapa dura, consecuencia de la creciente incertidumbre sobre el futuro de Microsoft Office para Mac. Durante su discurso en la 'Macworld Expo' de ese año, Jobs resaltó las virtudes de la asociación con líderes de la industria y habló de la necesidad de mejorar las relaciones con los socios de Apple y de cómo las relaciones destructivas no incidían en algo positivo para nadie; esta fue la antesala para anunciar la nueva unión con Microsoft. Bromeo sobre como comenzaron los problemas por una "discusión de patentes" y de cómo resolvieron sus conflictos de una manera profesional.

El acuerdo de cooperación suscrito entre ambas compañías trajo consigo (Jobs; Gates, 1997):

- Acuerdo de cruce de Patentes (5 años)
- Microsoft Office para Mac (5 años más)
- Internet Explorer para Mac (no muy bienvenido) pero con disponibilidad de cambio
- La inversión de 150 millones de Dólares con el compromiso de no vender y sin voto por parte de Microsoft en la junta directiva.

En la misma Macworld expo 1997 Jobs dejaba claro que desde ese momento Microsoft "sería parte del juego" y trabajarían juntos para una relación saludable, luego Gates se dirigió al público para resaltar las contribuciones de Apple y su importancia; esta inversión salvo a Apple Inc. de desaparecer.

En 2007, Jobs y Gates dieron una conferencia conjunta en la que ambos resaltaban y elogiaban hechos como que Gates lograra crear la primera empresa de Software en el mundo o los avances "fenomenales" de Jobs; este último al ser cuestionado sobre su más grande desacuerdo, respondería con una frase de una canción de The Beatles, "Los recuerdos son más largos que el camino que se extiende por delante"

En 2008, Gates cedería su lugar en Microsoft mientras que Steve Jobs, luego del lanzamiento del Iphone, moriría en 2011 a causa de Cáncer de páncreas. Hoy, estas compañías son manejadas por otras personas y resalta una declaración de Tim Cook, sucesor de Jobs, durante la Bookmarks Conference 2015 en la cual manifestó que no guarda rencores. (Raymundo, 2015) "Si se piensa en el tiempo, Apple e IBM eran enemigos. Apple y Microsoft eran enemigos", dijo Cook. "Apple y Microsoft todavía compiten hoy en día, pero, francamente, Apple y Microsoft pueden asociarse en más cosas de lo que podríamos competir, y eso es lo que quiere el cliente"

Recomendaciones para emprender una alianza estratégica

(Ramírez, Rojas; 2009) resalta que uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado a partir

de ello, establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización.

El análisis FODA es una herramienta principal que brinda ayuda para la toma de decisiones en las organizaciones, promoviendo de esta manera como se opera de manera interna o externa, en la cual se permita controlar la eficacia y eficiencia de la misma en conjunto con la gerencia estratégica relacionado a la pugna del desarrollo económico que cada una de las instituciones realizan (Arriaga, Ávalos y Martínez 2017).

Por ello se procede a un diagnóstico situacional que “es un proceso de análisis del entorno tanto interno como externo, que estudia el ambiente en el que se desenvuelve, razón por la cual las organizaciones son constantes en los diagnósticos que permitan estar a la par con los cambios, los resultados obtenidos mediante la matriz FODA colaboran para la elección de la mejor decisión que aporten a la consecución de objetivos de la empresa”. (Pineda, Iddar, Alburquerque, & Ingrid, 2020)

El diagnóstico situacional FODA continúa (Ramírez, Rojas; 2009) es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además, ser explícitas para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos. Esto es de lo más importante si se pretende que las estrategias propuestas se relacionen con la competitividad de una organización.

El análisis FODA es aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza, es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal, es por eso que resulta conveniente que los responsables de las decisiones administrativas cuenten con un procedimiento para la elaboración de un diagnóstico situacional FODA, como el que aquí se sugiere, el cual facilita la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias.

Esta Matriz entre otras cosas, nos permite planificar y diagnosticar numerosos elementos de una alianza incluso antes de formarla y en ella debemos tener en cuenta y resaltar para su análisis en todas sus etapas lo que (Pérez, 2019) considera “los 4 aspectos clave de una alianza”:

- Planeación. Durante las negociaciones, deben aclararse cuáles son los motivos de cada empresa para formar la alianza.
- Voluntad. Si se desea que una alianza funcione, deben estar presentes los socios principales y los directivos.
- Claridad. Debe presentarse de forma transparente la información sobre la situación de cada empresa, así como las regulaciones gubernamentales y las disposiciones que podrían afectar el acuerdo.
- Confidencialidad. Debe quedar claro qué información se presenta de forma confidencial.

Ya teniendo en cuenta “Los 4 aspectos clave” que son la base en la que se cimentará la Alianza podemos proseguir en los demás aspectos aplicables en esta materia que van desde cosas tan sencillas de mencionar, aunque profundo de analizar como lo es; “conocer al aliado en todos los sentidos”.

Para esto es válido aplicar una matriz FODA a un probable aliado para su estudio unilateral y descubrir que tan beneficioso podría ser una alianza con determinada empresa, conocer sus puntos fuertes y sus debilidades pudiendo prepararse en el apoyo como parte de la relación profesional a desarrollar, conocer cuáles son las necesidades de la contraparte y dar a conocer las propias, mantener una comunicación activa en las etapas previas a una alianza para determinar objetivos, metodología de trabajo, asignación de trabajos específicos determinación de la información y capital tanto humano como monetario a compartir durante la duración de la alianza y resultados o beneficios esperados.

Otros aspectos a tener en cuenta son.

- Tener objetivos y metas claras, saber a dónde se quiere llegar y tener en cuenta cuan beneficiosa será una alianza para esos objetivos, establecer prioridades, creando un plan y un procedimiento para establecer los probables escenarios cooperativos en el cual las partes involucradas contribuirán, establecer el marco legal para dicha alianza y con ella establecer los límites que las partes tendrán en cuanto al acceso a la información ajena, beneficios a percibir y la equidad de estos, distribución de los recursos o partidas económicas a inyectar sobre todo en alianzas que tengan como objetivo la investigación y desarrollo de productos.
- Estudiar las condiciones de la economía primeramente en un nivel micro, (el contexto que rodea a la organización, empresa, o emprendimiento) y luego en un nivel macro (Contexto nacional y global)
- Estudiar la legislación que regula las alianzas en la circunscripción judicial donde esta tenga impacto, o donde las partes estén basadas, algunas alianzas pueden ser el primer paso de las llamadas fusiones (merge) y dependiendo de la legislación, percepción de las autoridades competentes e interpretación de las leyes estas pueden ser consideradas como ilegales o intentos de Monopolio para las cuales existen leyes (antitrust) que pueden acarrear serias sanciones legales.

Además de obligatorio cumplimiento es el tener la ética como una norma y sea cual sea el objetivo final; este debe producir el mayor el beneficio de las personas que colaboran o dependen de la organización, empresa, o emprendimiento (empleados directos, indirectos, contratistas, clientes); a esas personas a las cuales las entidades antes mencionadas se dedican a servir y no caer en las malas prácticas del Monopolio, Oligopolio o las maniobras de absorciones de *opas* (Oferta Pública de compra de Acciones) y *contra-opas*, estas últimas de uso común en los Estados Unidos en los años 80's y denunciadas por películas como Wall Street de Oliver Stone o el CEO de Chrysler Corp., Lee Iacocca (Iacocca & Kleinfeld, 1988) (P.108) en el cual se refiere a que "no veía que los tiburones ayudasen a crear puestos de trabajo, ni que contribuyesen a aumentar la productividad. [sic] Y lo peor de todo era que no veía nada que hicieran por mejorar la competitividad estadounidense a nivel mundial." Si no se tiene un norte positivo para todos los involucrados realmente no se debería emprender ni un Start-Up ya que se debe procurar tener un impacto positivo para que se pueda prosperar realmente, esto incluyendo siempre a nuestro entorno.

Reflexiones finales

Los dos gigantes de la tecnología en los cuales se ha basado el presente artículo, comenzaron solos, al momento sus fundadores probablemente ni se conocían o sabían de las ideas que

cada uno tenían en mente, sin embargo, crearon dos compañías solidas cuya necesidad los llevó a conocerse y aliarse en una época diferente a la que vivimos hoy, y a tener también el mérito de ser pioneros en el campo de la tecnología y la informática, siendo innovadores aplicando técnicas y desarrollar gadgets para crear los estándares actuales de la era cibernética que vivimos. Lo más resaltante es que casi 40 años después de esa primera unión aún siguen siendo aliados, siguen implementando nuevas aplicaciones, nuevos dispositivos y nuevas funciones con el único objetivo del progreso de ambas compañías para hacer más y mejores innovaciones en el ramo de la tecnología para poder así tener los mejores productos y servicios para sus clientes a nivel global. Hay que resaltar, también, que al ser dos industrias estadounidenses tienen como objetivo en común no dejar que compañías extranjeras tomen sus cuotas de mercado, se apoyan mutuamente teniendo dentro de si el espíritu competitivo que legaron sus fundadores y que las ha caracterizado, demostrando así la importancia de las alianzas estratégicas no solo para el crecimiento sino también para las inversiones, o como fue el caso de las dos compañías expuestas, para compartir tecnologías y evitar la extinción debido a las adversidades de índole económica sin necesidad de sacrificar el profesionalismo, la independencia y la innovación para hacer fructífera dicha alianza.

Referencias

- Arriaga, F., D. Ávalos, y E. Martínez. «Propuesta de estrategias de mejora basadas en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas, Jalisco, México.» Ra Ximhai, 2017: 417-424.
- Barredo, A. (7 de agosto de 2017). *El día que Microsoft salvó a Apple. La Vanguardia*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/tecnologia/20170807/43410961700/apple-steve-jobs-microsoft-1997-inversion.html>
- Hill C.W. y Jones G.R. (2005). Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado.
- Iacocca, L., & Kleinfield, S. (1988). *Talking Straight*. New York: Bantam Books.
- Jobs, S., & Gates, B. (8 de Agosto de 1997). Meaningful Partners (The Apple-Microsoft deal). En S. Jobs (Presidencia), MacWorld Expo`97 llevado a cabo en Boston Massachusetts, Estados Unidos de Norteamérica.
- Martínez, R. M., & Olarra, G. V. (2008). *Los elementos de éxito en la formación de. inceptum Revista de Investigación en Ciencias*, 16.
- Pérez, L. (8 julio, 2019). *¿Cuál es la importancia de las alianzas estratégicas entre empresas?* [Mensaje en un blog *Unitec/Blog (México)*]. Recuperado de <https://blogs.unitec.mx/vida-universitaria/emprendedores/la-importancia-de-las-alianzas-estrategicas-entre-empresas>
- Pineda, J., Iddar, I., Alburquerque, L., & Ingrid, Y. (2020). Análisis FODA de la Universidad Técnico de Machala. Machala, Ecuador.
- Ramírez Rojas, J. L. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Recuperado de: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Raymundo, Oscar (29 septiembre, 2015). Tim Cook on Apple and Microsoft partnership: 'It's what customers want'. Recuperado de: <https://www.cio.com/article/2987820/tim-cook-on-apple-and-microsoft-partnership-its-what-customers-want.html>
- Suárez, M. M. (2000). Las alianzas. *Economía industrial (Ministerio de Ciencia y Tecnología España)*, 49-56.
- Serna Diana (2019). Jobs/Gates timeline Recuperado de: <https://media.timetoast.com/timelines/jobs-gate-ee5929c6-0e05-4700-ae1c->

9a861a78e259

Copyright © 2007-2020 Timetoast timelines, All rights reserved.

S/n. (6 julio, 2018). *10 momentos clave en la historia de Apple y Microsoft* [Mensaje en un blog].

ASOCIACION PARA *EL DESARROLLO PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIO (ADEPRIN)*. Recuperado de <https://adeprin.home.blog/2018/07/06/10-momentos-clave-en-la-historia-de-apple-y-microsoft-2/>

TEMAS: Alianza entre Microsoft y Apple. (13 de agosto de 1997). Recuperado de <https://diarioti.com/temas-alianza-entre-microsoft-y-apple/6464>

Cesan, M. [TecnoSoftware]. (2018, 22 jun). Conoce la Historia de Microsoft y Bill Gates | Windows [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=r9QUM6VvhGM>

Acerca del autor

Bachiller en ciencias egresado de la U.E Hipólito Cisneros, estudiante de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez en la carrera de Contaduría Pública, emprendedor y dueño del Start-up Clement's Bakery, Chef cocina y Pastelería egresado de la Casa de Artes y Oficios de San Diego y avalado por la Dirección de Cultura y la Catedra Rectoral de Emprendimiento de la Universidad de Carabobo, emprendedor juvenil reconocido por la Alcaldía de San Diego año 2019