

Alianzas estratégicas

Manel Peiró

Programa Dirección de Servicios Integrados de Salud. ESADE. Barcelona. España.

Correspondencia: Prof. Manel Peiró.

Avda. Esplugues, 92-96. 08034 Barcelona. España.

Cuando una organización desarrolla una estrategia cooperativa persigue alcanzar sus objetivos mediante la cooperación con otras organizaciones, en lugar de competir entre ellas, y con ello espera obtener mayores beneficios. La forma cooperativa por antonomasia es la alianza estratégica, término inicialmente reservado para designar la cooperación entre empresas competidoras pero que, debido a su popularización, se utiliza de modo genérico para designar cualquier tipo de relación cooperativa entre organizaciones (competidoras o con relación cliente-proveedor), que mantienen su independencia.

En un entorno regulado como el del sector de la salud, las estrategias de cooperación y el desarrollo de alianzas estratégicas son aún relativamente limitados. Los hospitales y centros de salud públicos tienen una escasa capacidad de gestión, mientras que los departamentos y agencias gubernamentales condicionan y supervisan todos los movimientos estratégicos de las organizaciones sanitarias que trabajan mayoritariamente para ellos. Por su parte, las instituciones que operan exclusivamente en el sector privado parecen decantarse por la competencia antes que por desarrollar estrategias de cooperación, mientras que las experiencias de relación entre sector público y privado son escasas y circunscritas a la gestión de concesiones. Aunque hay experiencias concretas en el desarrollo de alianzas estratégicas, su desarrollo es escaso.

Las razones para que se establezca una alianza estratégica entre organizaciones son muy diversas y dependen en buena medida del sector en el que operan y de su situación particular. El establecimiento de una alianza busca reducir riesgos u obtener economías de escala y racionalizar la estructura de los socios. Pueden desarrollarse también para buscar una cooperación estratégica debido a los rápidos y frecuentes cambios tecnológicos o para compartir *know-how*. Dos organizaciones pueden aliarse para acceder a nuevos mercados, obtener apoyo financiero o reducir su riesgo financiero. O por el endurecimiento de la competencia o para bloquear a posibles competidores o simplemente como resultado de una regulación gubernamental. La alianza puede llevarse a término por una combinación de varias de las razones expuestas, pero en cualquier caso su desarrollo definitivo dependerá en esa fase inicial de la compatibilidad de los motivos estratégicos que llevan a los socios a buscar acuerdos y la transparencia de estos motivos. No en vano la cooperación entre organizaciones genera una dependencia recíproca que requiere confianza, como elemento fundamental, para alcanzar una cooperación efectiva.

La forma que puede adquirir una alianza es variada también, aunque para algunos autores, en el fondo, sólo hay 2

grandes tipologías: las que buscan relaciones de aprendizaje, como es el caso de las *joint ventures* o consorcios, que por otra parte son las más frecuentes, y las que establecen acuerdos para complementar habilidades, como pueden ser las corporaciones virtuales o las redes.

En consecuencia, resulta obvio que la elección del socio resulta fundamental para el buen fin de la alianza. Para ello es imprescindible definir claramente los objetivos que se pretende conseguir, como paso previo para determinar los atributos necesarios del *partner* y, en consecuencia, identificar a esos *partners* potenciales, valorando los beneficios que pueden aportar y su impacto en las posiciones estratégicas de la organización. Requiere un compromiso de las partes que suele ponerse de manifiesto en un acuerdo explícito entre los socios. En el fondo, la selección del socio debería centrarse en 2 factores: el encaje estratégico, en referencia a la complementariedad de los activos y las capacidades, y el encaje cultural, fundamentalmente una actitud de predisposición a entender las diferencias culturales de los socios, más que a los que sean muy similares pues, al fin y al cabo, poco aprendemos de quienes son como nosotros.

Llegar a este punto no es nada fácil y de los aciertos obtenidos en estas fases dependerá que la gestión de la alianza sea más o menos dificultosa. ¿Cómo manejar acertadamente un acuerdo de cooperación entre diversos socios? La cuestión no parece demasiado fácil porque, pese a la innegable popularidad de las alianzas como la opción estratégica de elección para muchas organizaciones, más del 50% de las *joint ventures* acaban disolviéndose y la mayoría de los estudios publicados al respecto refieren resultados similares. Una de las principales razones para el fracaso de la alianza estriba en que los directivos dedican mayor atención a su creación que a su gestión posterior, cuyo adecuado manejo obliga al cumplimiento de unos mínimos requisitos imprescindibles. En primer lugar, los objetivos de la alianza deben estar claramente definidos, y resulta recomendable recordarlos periódicamente. Seguidamente hay que dotar a la alianza de recursos suficientes (¿cuántos proyectos acaban fracasando ahogados por los recursos insuficientemente asignados por los socios?), clarificar las responsabilidades y establecer un proceso efectivo de información a los integrantes del acuerdo. La transferencia de personas clave a la alianza pone de manifiesto la importancia del acuerdo para los socios y supone aportar un recurso necesario, al tiempo que amplía las posibilidades de promoción de las personas. Es necesario vigilar y controlar el proceso y la evolución de la alianza, para que los socios puedan encajar su propia estrategia con la de la alianza. En la

medida que se produzca un alejamiento de alguno de los socios, es más fácil que se produzca un desencuentro y la alianza se vea comprometida. Hay que elaborar informes, revisar acuerdos, establecer la duración de la cooperación y reconocer, en definitiva, los límites de la alianza.

Si se produce el fracaso de la alianza, diversas causas pueden explicarlo. La primera razón hay que buscarla en que la estrategia seguida haya sido inadecuada; en segundo lugar, una incorrecta elección del *partner* y, por supuesto, que la gestión de la alianza no haya sido adecuada. Probablemente ésta sea la causa más frecuente de alianzas fracasadas, y lo es porque los directivos no hacen lo que se espera de ellos. Tampoco son infrecuentes los fracasos debidos a errores en la implantación de la estrategia. En último término, hay alianzas que se deshacen porque cambian las circunstancias que las motivaron o porque alguno de los socios acaba por desarrollar un comportamiento oportunista.

No debe sorprender, pues, que la mayoría de los autores que han estudiado las alianzas estratégicas destaquen que la actitud positiva de los socios respecto a la cooperación resulte esencial para su éxito, mediante una sensibilidad a las diferencias culturales, el compromiso intenso con la alianza de los altos directivos y cuadros intermedios, y la confianza mutua.

Las alianzas estratégicas desarrolladas en nuestro sector sanitario se han centrado, en el mejor de los casos, en la búsqueda de economías de escala y en la racionalización de estructuras. Hay pocas experiencias de encaje estratégico más sofisticado y complejo y menos aún que se preocupen del encaje cultural entre organizaciones. Todo llegará, pero para ello es preciso que la administración sanitaria dé un paso atrás y hospitales y centros de salud adquieran mayor capacidad de decidir por sí mismos, de escoger, de equivocarse. De gestionar, en definitiva.