

MODELOS DE GESTIÓN

ALIANZAS CON EMPRENDEDORES



ÁFRICA ARIÑO

Profesora Ordinaria de
Dirección Estratégica, IESE

Los emprendedores tienden, cada vez más, a aliarse con otras empresas, pero existe mucho desconocimiento sobre cómo llevar a cabo estas alianzas y gestionarlas. En este artículo se analizan las principales claves para tener éxito en una alianza con empresas de nueva creación.

La última década ha sido testigo de un cambio en la forma de organizarse de muchos emprendedores. Antes intentaban crear un mercado por su cuenta para ofrecer su producto o servicio, pero ahora, cada vez más, tienden a aliarse con otras organizaciones. ¿Por qué? Muchos emprendedores se plantean que esto puede ayudarles a sacar el máximo partido a sus escasos recursos, así como aumentar la probabilidad de éxito económico.

Si bien esta práctica se ha extendido, no sus conocimientos sobre cómo llevar a cabo y gestionar alianzas de la mejor manera posible. La mayoría de los emprendedores no tiene ninguna experiencia en la gestión de alianzas; y los que sí la tienen, seguramente han descubierto que no existe un modelo único que nos diga cuándo o cómo estructurar una alianza.

La mayoría de las empresas están convencidas de que hoy en día no pueden hacer negocios solas. Las alianzas han llegado a representar un porcentaje importante de la facturación y ganancias de algunas compañías, pero sus tasas de fracaso parecen ser igual de significativas. Pero definir qué se entiende por éxito o fracaso de colaboración es algo difícil. Numerosos estudios han demostrado que entre el 30 y el 70% de todas las alianzas fracasan.

Las alianzas plantean muchas preguntas y desafíos para las empresas (ver apoyo en página siguiente). Además, se pueden considerar como una fuente de oportunidades que están

bien definidas de entrada. Pero también se pueden entender como un medio para descubrir o crear oportunidades completamente nuevas que no se conocen del todo bien antes de la formación de la colaboración. Asimismo, son uno de los varios “modos de acción” a través de los cuales los individuos o las empresas aprovechan las oportunidades que identifican o crean.

POR QUÉ ALIARSE

● Cuando pedimos a un emprendedor que enumere las razones por las cuales su empresa podría asociarse con otra, las respuestas son:

1. para mejorar las posibilidades de supervivencia.
2. para obtener recursos críticos.
3. para aprovechar el capital financiero de otros.
4. para crear nuevas empresas.
5. para acelerar el crecimiento en determinados mercados de producto.
6. para lograr una rápida internacionalización.
7. para hacer frente a diversas incertidumbres.

Las nuevas empresas tienen que superar la desventaja inherente de ser nuevas. A menudo carecen de relación con sus grupos de interés clave (como inversores, proveedores, empleados y clientes) o necesitan desarrollarla. La alianza con una empresa más grande o más establecida puede contrarrestar la falta de recursos de la nueva empresa; o las relaciones con socios que gocen de buena reputación pueden ser beneficiosas en cuanto a la capacidad de la nueva empresa para obtener recursos también de otras fuentes.



PREGUNTAS Y RETOS DE LAS ALIANZAS

- ¿Cuándo se deben utilizar alianzas en lugar de inversiones alternativas? ¿Cuándo deben evitarse?
- ¿Cómo se deben diseñar y estructurar las alianzas? ¿Cómo se pueden gobernar las alianzas adecuadamente para alcanzar los objetivos de colaboración?
- ¿Cómo pueden las empresas superar los complejos procesos de las alianzas de manera más eficaz (por ejemplo, la selección del socio, las negociaciones y la gestión de relaciones con el socio)?
- ¿Cómo pueden las empresas gestionar mejor su participación en grandes redes?
- ¿Cuáles son los requisitos organizativos y de gestión necesarios para la implementación efectiva de la alianza (por ejemplo, capacidades, trabajo en equipo, etc.)?
- ¿Cómo pueden los socios evaluar el rendimiento de sus alianzas y realizar mejoras?

TIPOS DE ALIANZA

● Antes de decidir qué tipo de alianza se requiere, hay que preguntarse: cuáles son los principales objetivos comerciales de la alianza, cuál es su aportación de recursos y cuál será el alcance de la alianza en el mercado de producto y en el ámbito geográfico, cuáles son los principales peligros y riesgos a los que se enfrentan las partes y cuáles son sus intereses en la colaboración. También deberán tener en cuenta de qué manera específica obtendrán estas políticas beneficios financieros o no financieros.

Aunque, en líneas generales, las alianzas se pueden dividir en estructuras de gobierno con o sin participación en capital, de hecho, los incentivos, derechos de control, mecanismos de supervisión, garantías y otros aspectos del gobierno de una alianza pueden variar mucho dentro de cada una de estas

dos categorías. Una alianza con participación en capital ofrece una mayor alineación de incentivos y de control que una sin participación, pero también implica mayores costes de gobierno. Por lo tanto, la pregunta sobre qué tipo de alianza es más atractiva, implica valorar si las características de control de alineación de incentivos de las alianzas con participación en capital son necesarias, como por ejemplo, cuando la empresa se enfrenta a un grave riesgo de acción oportunista.

EN BUSCA DEL SOCIO PERFECTO

● Consegir el socio adecuado es especialmente importante para el éxito de la alianza, y requiere un cuidadoso proceso de búsqueda y selección. Pero la información disponible sobre los posibles socios es a menudo insuficiente. Y decidir quién podría ser el socio adecuado es una

tarea que requiere mucho tiempo y esfuerzo por parte de los altos cargos debido a esta falta de información.

Es necesario asegurarse de que el socio y la empresa sean compatibles. En este sentido, se plantean dos grupos principales de criterios de selección: uno relacionado con las tareas que tiene que ver con los recursos y habilidades estratégicas que una empresa necesita para su éxito competitivo; y otro que se centra en la cooperación, en el sentido de cómo pueden trabajar juntas, de manera efectiva, las empresas asociadas. En definitiva, todo se reduce a que encajen bien o no. Evaluar esta conexión -ya sea estratégica, organizativa, operativa o humana- es un proceso continuo que se alarga durante la búsqueda de socios, la selección y las negociaciones, lo que implica exploración y descubrimiento. Si la empresa tiene

ALIANZA A LA VISTA CÓMO PREPARARSE

○ Aspectos estratégicos

- ¿Tiene la empresa una visión y una estrategia definidas?
- ¿La empresa entiende dónde se deben formar alianzas y dónde no?
- ¿Están claros los criterios de selección de socios?
- ¿Están controlados los socios potenciales?
- ¿Se ha realizado un análisis comparativo de las alianzas de empresas rivales?

○ Aspectos organizativos

- ¿Tiene la empresa una cultura de cooperación?
- ¿Goza la empresa de un fuerte sentido del trabajo en equipo?
- ¿La comunicación fluye con toda libertad?
- ¿Está descentralizada la responsabilidad?

○ Aspectos de gestión

- ¿Están cómodos los empleados en situaciones que requieren responsabilidad sin control?
- ¿Los empleados trabajan bien con otras personas de otras culturas?
- ¿Tienen los empleados habilidades generales de gestión?
- ¿Los altos cargos demuestran su compromiso con las nuevas iniciativas?

un buen conocimiento de los socios potenciales de relaciones pasadas, el proceso se simplifica mucho. Por esta razón, en general, la conexión estratégica y organizativa se tiene en cuenta durante la búsqueda y selección de socios, mientras que la operativa y humana es más probable que se valore durante las negociaciones.

Antes de empezar las negociaciones con el socio potencial preferido, los directivos de las empresas emprendedoras deberían tener en cuenta tres consideraciones. La primera es que el objetivo es utilizar la alianza para cocrear valor junto con el socio. En segundo lugar, analizar sus propias necesidades y las de su socio potencial preferente.

Y en tercer lugar, recordar que todavía hay que comprobar cómo encaja con su socio potencial preferente. El siguiente paso es continuar y firmar el acuerdo. Pero incluso entonces, los emprendedores deberían hacerse una pregunta clave: "cuando llegue el momento de desvincularme de esta alianza, ¿mi empresa será más fuerte y más poderosa que cuando empecé?" Si la respuesta es sí, entonces ha llegado el momento de coger la pluma y firmar el contrato.

La ejecución de la alianza es un elemento importante del desafío que supone su implementación. Por supuesto, cuanto mejor haya sido el trabajo de los directivos a la hora de elegir a un socio y negociar y diseñar la alianza, mejor será su posición para afrontar este reto. Sin embargo, los directivos tarde o temprano se enfrentarán a algún tipo de conflicto. Aunque cierto nivel de conflicto puede ser saludable, la situación puede volverse dañina si no se gestiona adecuadamente. Y aquí es donde aparecen dos vías de actuación. La primera se refiere a la creación de mecanismos formales que establezcan las reglas del juego para

la toma de decisiones; y la segunda supone cultivar la calidad de relación adecuada entre los socios.

CUÁNDO PONER FIN A LA ALIANZA

● Hay que evaluar periódicamente la conveniencia de mantener la alianza o darla por terminada. De esta manera, se evitará el error de mantenerla simplemente por inercia. Pero, poner fin a una alianza no significa que haya fracasado, puede que su final haya estado planeado desde el principio. Además, se puede decidir poner fin a la alianza una vez que los objetivos para los que fue creada ya se hayan alcanzado. En estos casos el final es una señal de éxito.

En caso contrario, existen dos razones para poner fin a una alianza. En primer lugar, si la alianza no ayuda a cumplir los objetivos para los cuales fue creada; y en segundo lugar, si los costes que implica superan los beneficios que produce. La primera situación puede surgir una vez que la empresa ya es capaz de llevar a cabo la actividad de la alianza por sí misma, en cuyo caso puede ser mejor poner fin a la alianza estratégica. La segunda situación puede darse cuando las diferencias entre los socios van apareciendo a medida que se desarrolla su relación, como objetivos incompatibles, diferentes filosofías y procesos de toma de decisiones, diseño de sistemas de compensación no cooperativos, asimetría en el poder de cada socio, etc.

A veces no es fácil para los socios ponerse de acuerdo sobre cuándo y cómo poner fin a una alianza estratégica, sobre todo si su terminación se debe a que los socios han llegado a un punto muerto. Por esta razón, es recomendable especificar las circunstancias bajo las cuales se puede poner fin a una alianza estratégica. Al final, todas las asociaciones tienen que llegar a su fin, ya sea planeado o no, pero la planificación puede evitar grandes problemas en la fase final de la colaboración y reducir los costes de terminación. Cuanto mayor sea la dependencia de una empresa emprendedora de la alianza, más difícil se lo debería poner al socio para desvincularse de ella.

PARA SABER MÁS

Entrepreneurial Alliances.
Ariño, A.; Reuer, J.J.; Olk, P.M.
(Pearson Prentice Hall, 2010)
www.insight.iese.edu