

Los retos de las alianzas para las empresas pequeñas

Las alianzas estratégicas son vitales para casi todos los tipos de empresas, pero ¿qué hay de las firmas pequeñas?

1 de enero de 2008

Las alianzas son fundamentales para las empresas pequeñas, ya que permiten a estas firmas "acceder a nuevos mercados y economías de escala, obtener recursos complementarios en actividades de la cadena de valor poco desarrolladas, responder a las incertidumbres del entorno y recibir el apoyo de empresas establecidas y con gran reputación". Estos beneficios son esenciales para el crecimiento y el éxito de las empresas pequeñas, según señalan la profesora de dirección estratégica del IESE [África Ariño](#) y los profesores Roberto Ragozzino (University of Central Florida) y Jeffrey J. Reuer (University of North Carolina) en "[Alliance Dynamics for Small Firms](#)".

Los autores examinan la naturaleza de las alianzas estratégicas de las empresas pequeñas y evalúan los beneficios, retos y obstáculos que afrontan estas firmas para asegurarse de que los acuerdos les resulten útiles.

Aunque la investigación se ha centrado hasta ahora en la puesta en marcha y la finalización de las alianzas, a estos autores les interesa más seguir su evolución y dinámica. Las alianzas, al igual que las empresas, cambian, y estos cambios en las firmas pequeñas son bastante diferentes de los que experimentan las grandes empresas. Según los autores, las alianzas no son fáciles de gestionar ni necesariamente positivas, plantean a las empresas pequeñas una serie de desafíos únicos.

Dos riesgos importantes

Conviene saber por qué una alianza podría tener que realizar cambios contractuales. Las empresas pequeñas suelen carecer de experiencia, cuentan con recursos limitados y pueden ser propensas a subestimar sus capacidades cuando negocian una colaboración, todo lo cual sugiere que las empresas necesitarán hacer ajustes a posteriori. Pero las empresas pequeñas no siempre desean, o pueden, hacer esos cambios.

Los autores destacan dos argumentos relacionados con el coste de transacción que influyen en la renegociación del contrato de alianza. En su opinión, toda propuesta de renegociación debería tenerlos en cuenta.

En primer lugar, "las empresas pueden renegociar una alianza para paliar las ineficiencias detectadas en el diseño inicial del acuerdo de colaboración". Es decir, un mal reparto del poder en el gobierno de la alianza.

Segundo, "una empresa puede querer renegociar una alianza cuando ha realizado una inversión importante en la misma y su socio aprovecha la oportunidad para retener la empresa y apropiarse de su valor".

El reparto del poder en el gobierno es un terreno pantanoso, ya que no existe una estructura de gobierno universal apta para todas las alianzas y durante toda su duración. La teoría del coste de transacción ofrece dos tipos de estructuras: un reparto discriminatorio, lo que significa que "la eficiencia de una transacción estará relacionada positivamente con la coherencia entre la estructura de gobierno elegida y los atributos fundamentales de la transacción", o un planteamiento de selección, en el que "las implicaciones de la eficiencia derivan de unos modelos reducidos del gobierno elegido por las empresas".

Es difícil dar con una estructura de gobierno ideal en el primer intento, lo que puede conllevar la necesidad de renegociar el contrato de alianza. Por ejemplo, un gobierno excesivo puede obstaculizar la alianza, mientras que un gobierno insuficiente puede complicar aún más una relación compleja.

Las empresas pequeñas también pueden querer renegociar debido a los cambios que se sienten obligadas a realizar. En este caso, la renegociación es "la manifestación de un comportamiento de retención".

Si una empresa pequeña ha realizado inversiones específicas con motivo de la alianza, su

socio puede posicionarse de modo que salga beneficiado de la renegociación. En este caso, "la diferencia entre el valor de los activos antes y después de la inversión podría justificar los costes de la renegociación de los términos de la alianza en lugar de perder esa diferencia de valor en los recursos desplegados en el marco de la alianza".

Si un socio ve la oportunidad de captar valor por el aumento de los activos, seguramente presione a la empresa pequeña para que renegocie. La retención y el oportunismo son, por tanto, los dos riesgos de las alianzas estratégicas para las empresas pequeñas.

Una experiencia diferente

Estas razones para renegociar el contrato de alianza plantean unas cuantas dudas: ¿advertirán las empresas pequeñas que el reparto del gobierno no es el adecuado y comprenderán que se debe renegociar la alianza? ¿Hasta qué punto son susceptibles de ser presas del oportunismo o la retención practicados por sus socios, y hasta qué punto están dispuestas o son capaces de gestionar la renegociación? ¿Y en qué difiere su comportamiento en estos temas del de las grandes empresas, si es que difiere en absoluto?

La investigación de los autores parte de dos hipótesis. La primera: "El efecto positivo de un mal reparto del gobierno ante la probabilidad de una renegociación del contrato será menor para las empresas pequeñas que para las demás". La segunda: "El efecto positivo de la inversión específica en activos ante la probabilidad de una renegociación del contrato será mayor para las empresas pequeñas que para las demás".

En ambos casos, la investigación muestra que tanto las empresas pequeñas como las grandes experimentan de forma más o menos parecida las alianzas estratégicas y suelen emprender renegociaciones con la misma frecuencia.

En lo que sí difieren es en que las empresas pequeñas afrontan retos especiales cuando forjan una alianza estratégica. Los resultados hacen hincapié en la importancia de la teoría del coste de transacción a la hora de valorar las decisiones relacionadas con el gobierno de la alianza. Asimismo, las inversiones específicas en el marco de la alianza se revelan como un elemento importante en la dinámica de las alianzas.

Esta investigación sobre empresas pequeñas, dinámica de las alianzas y renegociación del contrato de alianza allana el camino para nuevos y más extensos estudios. Independientemente de la dirección que tome la investigación a partir de ahora, una

comprensión cabal de la dinámica de las alianzas estratégicas ayudará a las empresas pequeñas a navegar por estas aguas a menudo procelosas de la renegociación del contrato de alianza. Además, podrán aprender a gestionar las alianzas de forma que en el futuro les sean útiles, es decir, justas, lucrativas y exitosas.

www.iese.edu/es/insight