Guía práctica para aliarse con un gigante

Alianzas; Crecer; Iniciativa emprendedora; Emprendedor; Empresas pequeñas; Xerox; Fuji; IBM; Mayo Clinic; Starbucks; Pepsi; Mercado

11 de noviembre de 2010

Las alianzas pueden convertirse para las empresas más pequeñas en un sistema rápido para crecer gracias a socios más grandes y estables.

Según Bain & Company, en 2007 dos de cada tres pequeñas empresas recurrieron a las alianzas como herramientas de gestión. A causa de la débil economía actual, las ventajas de aliarse resultan cada vez más tentadoras para los emprendedores.

En su libro Entrepreneurial Alliances (Alianzas emprendedoras), la profesora del IESE África Ariño, junto con Jeffrey J. Reuer, de la Universidad de Purdue, y Paul Olk, de la Universidad de Denver, demuestran que las alianzas pueden ser una buena fórmula para facilitar la iniciativa emprendedora. A pesar de ello, alertan a los emprendedores para que sean conscientes de los riesgos potenciales, desde la creación de alianzas de bajo rendimiento hasta, lo que es peor, acuerdos que conducen a la desaparición de la empresa.

Xerox y Fuji, IBM y Mayo Clinic, Starbucks y Pepsi... Ejemplos como éstos ponen de relieve los beneficios que se pueden obtener mediante una asociación: creación de nuevos negocios y espacios en el mercado, aceleración del crecimiento y una posible expansión geográfica.

©IESE Business School

Para las pequeñas empresas, los potenciales beneficios de ir de la mano de un socio más grande son mucho más significativos si cabe. Por ejemplo, los emprendedores pueden hacer frente a los problemas que supone ser novato en un mercado y aumentar sus probabilidades de supervivencia, obtener recursos esenciales y aprovecharse del capital financiero de su socio.

Los autores clarifican el proceso de formación de alianzas y ofrecen a los emprendedores diversos consejos útiles para aumentar sus opciones de alcanzar estos atractivos beneficios.

No se precipite

Para que una relación funcione a largo plazo, el primer paso consiste en conseguir el socio adecuado. El proceso incluye buscar, seleccionar y atraer al candidato ideal. Todas estas etapas pueden llegar a ser intimidatorias e incómodas para una empresa emprendedora que no disponga de la infraestructura y recursos necesarios.

Además, como las empresas emprendedoras suelen necesitar más al socio consolidado que a la inversa, pueden pasar por alto potenciales problemas de encaje a nivel estratégico, organizacional, operativo o de personal, y en consecuencia, tomar decisiones precipitadas.

Existen mecanismos institucionales (mercados organizados, cámaras de comercio, Internet) y sociales (por ejemplo, la red de contactos de los directivos) que pueden ayudar en la búsqueda. Lo más importante es evitar caer en lo que los autores denominan "trampa de la búsqueda limitada", es decir, limitar excesivamente las alternativas a aquellas más evidentes.

Tú vales mucho, pequeño

Tras identificar al socio ideal, llega el momento de mostrar lo que uno puede aportar. Según los autores, esto no resulta fácil si tenemos en cuenta que empresas como Novo Nordisk reciben al año unas 236 propuestas para formar nuevas alianzas.

Para destacar, es posible que se tenga que echar mano de la creatividad. Por ejemplo, en un intento de llamar la atención de Kraft, Filled Bagels Industry envió una caja de bagels rellenos de queso cremoso junto con una propuesta empresarial. Hay que tener en cuenta que, en general, corresponde al emprendedor la tarea de defender su idea frente a un socio más grande.

©IESE Business School

Innovador

Un obstáculo común de esta etapa con el que se topan las empresas innovadoras tiene que ver con la paradoja de la información. El emprendedor puede verse tentado a atraer a una gran empresa mediante una gran idea concreta. Sin embargo, si revela demasiados datos, puede que el socio más grande se apropie rápidamente de dicha idea, dejando atrás al pequeño.

Por este motivo, las empresas emprendedoras deben evitar la falta de previsión a la hora de presentar sus aportaciones. Por ejemplo, las compañías tecnológicas tienen que ser capaces de ver más allá de la tecnología concreta que ofrecen en el momento de la negociación. Resulta mucho más a
tractivo abordar la capacidad innovadora y mostrar que se pueden desarrollar una serie de productos tecnológicos en el futuro. Este enfoque refuerza la posición del emprendedor dentro del proceso de negociación.

Mantenga buenas relaciones

Los estudios muestran que la mayoría de alianzas se disuelven durante los primeros dos años, hecho que perjudica más a la empresa emprendedora que a la gran corporación. Aunque se haya realizado un gran trabajo durante el proceso de búsqueda y negociación, al poner en marcha el proyecto pueden surgir muchos imprevistos.

Los emprendedores deben cuidar la calidad de las relaciones: un aspecto relacionado con la confianza que resulta crucial para mantener una dinámica positiva entre los socios de una alianza. En este sentido, un emprendedor afirma que "en una alianza, tienes que ser capaz de comprender y perdonar a tu socio, responsabilizarte de tus propios errores y seguir adelante".

La parte homóloga es más proclive a corresponder con esta actitud cuando existen unas relaciones de calidad. En este caso, es más probable que los mecanismos para solucionar conflictos sean efectivos.

Cuándo tirar la toalla

Según los autores, las alianzas emprendedoras son dinámicas. En la fase de ejecución, pueden surgir muchos problemas que obliguen a modificar el contrato. Por ejemplo, puede haber una evolución estratégica de las empresas asociadas o cambios en el entorno en el

©IESE Business School

que opera la alianza. Además, un contrato demasiado estructurado también puede originar dificultades.

Renegociar los términos de la alianza no tiene por qué ser negativo para los socios si el nuevo contrato sigue respondiendo a sus objetivos e intereses y si los beneficios superan a los costes derivados de la relación. Sin embargo, si alguna de estas condiciones no se cumple, los autores afirman que es el momento de poner fin a la relación.

Aunque las alianzas pueden parecer atractivas por los beneficios que generan, los emprendedores tienen que ser conscientes de la complejidad de las alianzas en todas sus etapas.

Las claves para las pequeñas empresas durante el proceso son actuar con meticulosidad a la hora de buscar un socio, ser hábiles y realistas sobre su potencial durante la negociación de la alianza y contribuir a mantener unas buenas relaciones una vez iniciada la relación. Además, los socios inteligentes saben reconocer cuándo una relación no puede dar más y hay que tirar la toalla para evitar pérdidas.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School