

# En el invierno de la crisis crediticia, dos son compañía

19 de octubre de 2009

**Crece hoy más difícil que nunca, pero los inversores siguen esperando que las empresas lo hagan. Como los créditos están prácticamente paralizados y escasea el dinero, las joint ventures van en aumento.**

A las empresas no les gusta quedarse paradas aun cuando los bancos no conceden créditos y apenas hay dinero para invertir. Por ello, hay quienes creen que en lugar de aventurarse solas en nuevos mercados, las empresas que buscan expandirse en un contexto económico adverso deberían apostar por las joint ventures.

Las noticias del mundo empresarial parecen darles la razón. Por ejemplo, la joint venture de Fiat con Chrysler ha salvado a esta última, y las numerosas joint ventures de Gazprom en el extranjero la han convertido en un actor de estatura en todo el mundo. Tras advertir un aumento de estas asociaciones, KPMG encargó al [Centro de Globalización y Estrategia del IESE](#) que estudiara por qué las empresas unen fuerzas y cuáles son las claves del éxito en una asociación de este tipo.

Los autores especularon que la causa principal del aumento de las colaboraciones entre empresas era la escasez de liquidez. Es más fácil y barato acceder a las competencias que tienen otros si se trabaja con ellos, en lugar de adquirirlas individualmente. Esa misma lógica sirve para la entrada en nuevos mercados en los que ya operan otras empresas. Más que nunca, y desde el punto de vista financiero, un socio puede ayudar a las empresas a llegar más lejos.

Para comprobar estas hipótesis, las profesoras del IESE [África Ariño](#) y Pinar Ozcan, junto con Doug McPhee y Carsten Heckemüller, de KPMG, preguntaron a más de 100 CEOs, directores financieros y altos ejecutivos de todo el mundo sobre su experiencia reciente en el terreno de las joint ventures.

Los resultados de su investigación indican que el auge de las joint ventures no tiene visos de remitir. Las empresas están en general muy satisfechas con sus joint ventures, e incluso aquellas que no han tenido una buena experiencia están dispuestas a seguir intentándolo.

Aun así, no todo es de color rosa. El estudio descubrió que algunas empresas habían sufrido fracasos importantes, pero su experiencia depara lecciones muy valiosas que han permitido a los autores elaborar una serie de recomendaciones prácticas. Por ejemplo, las empresas han de ser sinceras entre sí desde el principio. Asimismo, es fundamental contar con una buena organización.

## **Por qué dos son compañía**

Las empresas citaron varias razones para asociarse, y todas ellas parecen más relevantes en un entorno de crisis económica. Las tres razones principales aducidas fueron:

- Ganar más cuota de mercado. Trabajar con la competencia puede ayudar a una empresa a arraigarse y a acceder a más recursos.
- Reducir costes. Esta razón fue citada por casi la mitad de las empresas participantes en el estudio. No sólo comparten gastos, sino también recursos.
- Introducirse en mercados extranjeros. Fue la tercera razón más citada. Las economías emergentes ofrecen excelentes oportunidades de negocio, pero la mejor manera de acceder a ellas es a través de joint ventures con empresas locales, sobre todo en vista del resurgimiento actual del proteccionismo económico.

## **Un problema compartido**

Aunque hay muchas buenas razones para forjar una joint venture, en ocasiones éstas pueden ser más un problema que una solución. Los autores investigaron las dificultades más importantes que surgieron durante las fases de negociación y operaciones de las asociaciones. Hallaron que:

- La contribución del socio fue especialmente conflictiva durante las negociaciones. Cuando una de las partes retiene información sobre aspectos como el financiero, su

- socio no puede estar seguro de lo que aquélla aportará realmente al proyecto.
- El acuerdo sobre los objetivos fue la menor de las preocupaciones de los CEOs durante las negociaciones, pero se convirtió en el mayor de sus problemas más adelante.
  - El control de la gestión se reveló como un gran problema durante toda la vida de la joint venture.

Los autores descubrieron que en el caso de algunos problemas, como los aspectos comerciales del contrato, la renegociación era la única salida y, en general, daba buen resultado. Entre otras cosas, este dato indica que las empresas deberían tener más cuidado durante las negociaciones y asegurarse entonces de que podrán dar marcha atrás una vez iniciada la joint venture.

## **Las claves del éxito**

¿Qué es lo que hace que una asociación tenga éxito? En realidad, los mismos factores que aseguran el éxito de cualquier relación:

- **Confianza.** Las empresas olvidan con demasiada frecuencia que las joint ventures son acuerdos que han de beneficiar a ambas partes, no fusiones o adquisiciones, por lo que no tiene sentido actuar con secretismo.
- **La compatibilidad estratégica de los socios es esencial.** Los equipos directivos de ambas partes han de tener los mismos objetivos.
- **La comunicación entre los socios.** Ambas partes han de dejar bien claras sus intenciones antes y después de que el proyecto se ponga en marcha.

## **La búsqueda del socio ideal**

Los autores también investigaron cómo las empresas buscan a su socio ideal y cómo los distintos métodos empleados afectan a la buena marcha de la joint venture.

La mayoría de las empresas estudiadas buscaron un socio. Sin embargo, aquellas que partieron de una relación existente se mostraron más satisfechas ya que no tuvieron tantos problemas de confianza.

Una vez que una empresa encuentra un socio, el paso siguiente son las negociaciones. Los autores pudieron comprobar que la mayoría de las empresas asignaron altos directivos, tanto de la gestión como de las finanzas, a sus equipos de negociación. Fue lo mejor que podían

haber hecho, porque la vasta mayoría de las empresas que incluyeron a sus altos directivos en esta fase tan importante de la joint venture se mostraron muy satisfechas con el resultado.

## **Consejos a tener en cuenta**

En el pasado, las joint ventures se veían como una manera demasiado complicada de expandir las operaciones de una empresa, más que nada porque se creía que eran muy difíciles de controlar. Pues bien, el estudio muestra que actualmente muchos CEOs son partidarios de este tipo de asociación, sobre todo en el extranjero. Por ello, los autores elaboraron una lista de recomendaciones para aquellas empresas que deseen aventurarse en un proyecto de esta naturaleza:

- Conviene tener en cuenta las relaciones con que ya cuenta la empresa a la hora de buscar un socio. El refrán "más vale pájaro en mano que ciento volando" es del todo cierto en este caso.
- La confianza entre las partes es la clave del éxito más importante de una joint venture. Si al principio una de las partes no quiere revelar secretos empresariales, existen formas de proteger esa información sensible sin que afecte negativamente a la relación.
- Gestionar con tacto la relación con el socio durante toda la joint venture. Conviene asegurarse de que ambas partes comparten los mismos objetivos y, para ello, es fundamental una comunicación constante y fluida entre ellas.

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)