



Las Armas de la Estrategia de Gestión en Empresas Empresarias

Clasificación de Entrepreneurship

Por Función y Referencia

USA Químico

RacA Sank

INDICE

1.- INTRODUCCION.....	3
2.- LA ACTIVIDAD ENTREPRENEUR	5
2.1.- El Proceso Entrepreneur	5
2.2.- Las fuerzas propulsoras.....	5
2.3.- Ciclo de Vida de un Negocio.....	7
3.- ALIANZAS ESTRATEGICAS	9
3.1.- Decisiones empresariales.-	10
3.2.-¿Qué es una alianza estratégica?	12
3.3.- Motivos para constituir una alianza estratégica.....	12
3.4.- Cómo se forma una alianza estratégica.....	13
3.5.- Tipos de alianzas estratégicas.-	15
4.- SOCIOS NECESARIOS Y/O CONVENIENTES.....	27
4.1.- Los doce principios.....	27
4.2.-Para encontrar un socio.....	28
4.3.-Para hacer un contrato	32
4.4.-Como manejar la sociedad	32
5.- CONFLICTOS A TENER EN CUENTA	35
5.1.- Confianza y responsabilidad mutua	36
5.2.- Control y Fracaso.....	37
5.3.- Percepción de los tiempos	37
5.4.- Valor y Compensación	38
5.5.- Diferencias culturales.....	39
6.- CONCLUSIONES	40
BIBLIOGRAFIA	42

LAS ALIANZAS

COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

EN EMPRESAS ENTREPRENEUR

*“Qui non proficit, deficit”
Proverbio Latino*

1.- INTRODUCCION

El espíritu emprendedor¹ y no la fuerza de las grandes corporaciones es la real ventaja de muchos países (Estados Unidos, Europa). Visión, juventud, coraje y riesgo son las cualidades que combinan los "entrepreneurs" para dar impulso a una nueva economía. En Estados Unidos veinte millones de pequeñas empresas generan la mitad de los puestos de trabajo y más de un tercio del PBI, que supera los US\$ 7000 billones.

Un país en el que se crean alrededor de 3,5 millones de empresas por año es sin duda la mejor guía de estudio. De las 500 empresas pequeñas y de vertiginoso crecimiento de los EE.UU., un 25% se inició con menos de \$5,000 y la mitad lo hizo con menos de \$25,000.²

La mayoría de estas nuevas empresas son el resultado de la detección de necesidades insatisfechas y asimetrías del mercado. Incluso, se ha descubierto que las oportunidades necesitan de un cierto caldo de cultivo, y al parecer, abundan allí dónde el mercado se muestra más desconcertado.

Muchas, si no todas, han surgido a partir de un espíritu emprendedor y se han desarrollado en un entorno competitivo hasta un punto en el que seguir creciendo y/o mantener la rentabilidad se hace difícil: la estructura y/o la capacidad financiera y de gerenciamiento necesarias son insuficientes para alcanzar los objetivos.

¹ Según Joseph Schumpeter (economista nacido en Moravia), un emprendedor es una persona que rompe el orden económico existente, introduciendo un nuevo producto o servicio, creando nuevas formas de organización, o explotando materias primas nuevas; esto lo puede lograr mediante la creación de un nuevo negocio o en uno ya existente. William Bygrave define al emprendedor como aquel que comienza un nuevo negocio; es la persona que percibe una oportunidad y crea una organización para perseguirla. De: Bygrave, W. – “The Portable MBA in Entrepreneurship” – Ed. Wiley, 1997, Cap. I

² Bygrave, W - Revista Gestión, Vol. 3, Nro. 6 (Nov/Dic 1998), Pág. 124/130.

¿Cuando se llega a este punto, qué opciones tiene una empresa entrepreneur para seguir creciendo, cuando esos recursos propios no alcanzan?

Para mantener alta esa rentabilidad y seguir siendo una opción atractiva a los ojos de los inversores, las empresas deben crecer. La realidad demuestra que no pueden crecer solas. Tecnología y globalización mediante, a ninguna le resultan suficientes los recursos propios. En base al entorno planteado describiremos cómo una empresa entrepreneur puede, y en muchos casos debería, hacer uso de ciertos mecanismos de integración, para poder sobrevivir en un entorno de crecientes desafíos y cambios permanentes.

Dentro de los mecanismos posibles, la venta o las fusiones son sólo algunas de las alternativas a elegir, pero no siempre resultan ser las más convenientes. ¿Qué otra alternativa cabe?

Las **alianzas estratégicas** son aplicables en las distintas etapas del ciclo de vida de una empresa y son también una opción al momento de decidir el camino para seguir creciendo cuando, por ejemplo, se busca el acceso a las principales capacidades de una empresa, pero no al resto.

A lo largo de este trabajo analizaremos distintos tipos de alianzas estratégicas entre empresas que pueden servir para crear valor económico y beneficios mutuos, sus ventajas y desventajas. Finalmente plantearemos la viabilidad de estas alianzas en el actual entorno socioeconómico de la Argentina.

2.- LA ACTIVIDAD ENTREPRENEUR

2.1.- El Proceso Entrepreneur

La esencia del proceso entrepreneur es la creación y/o reconocimiento de una oportunidad, seguido de iniciativa y deseos de cuantificarla. Requiere la voluntad para tomar riesgos, tanto financieros como personales, de manera calculada y balanceada con los retornos. Un líder entrepreneur enfrentará cotidianamente escenarios de constante incertidumbre, y al momento de enfrentar dilemas deberá resolverlos sin ambigüedades ni contradicciones.

Grandes compañías nacieron de una idea innovadora, con fuerte liderazgo y basadas en equipos de gente talentosa, bien complementada y con intuición para encontrar oportunidades donde otros sólo veían caos y confusión. Para aprovechar estas ideas también hay que saber encontrar y administrar los recursos, generalmente en manos de otros.

El proceso entrepreneur es básicamente un acto de malabarismo, donde se intenta sacar provecho de las dificultades, con una visión holística y balanceada de la realidad. El proceso entrepreneur involucra diferentes etapas que se muestran en el *Gráfico I*:

Gráfico I.- Modelo básico del proceso entrepreneur



Cf. Bygrave, W – “The Portable MBA in Entrepreneurship”- Cap. I, pp.3

Una persona tiene una idea o descubre una oportunidad - *innovación*. La decisión de perseguir esa idea y/o no va a depender de factores tales como la carrera alternativa, modelos de rol, el estado de la economía, la disponibilidad de recursos y habilidades.

La mayoría de las veces hay un *evento disparador* que da luz a nuevos emprendimientos como por ejemplo, el no tener mejores opciones laborales.

La etapa de *implementación* va a estar definida por factores personales – liderazgo, compromiso, visión – y del entorno – competencia, recursos, políticas de gobierno, proveedores, inversionistas, etc.

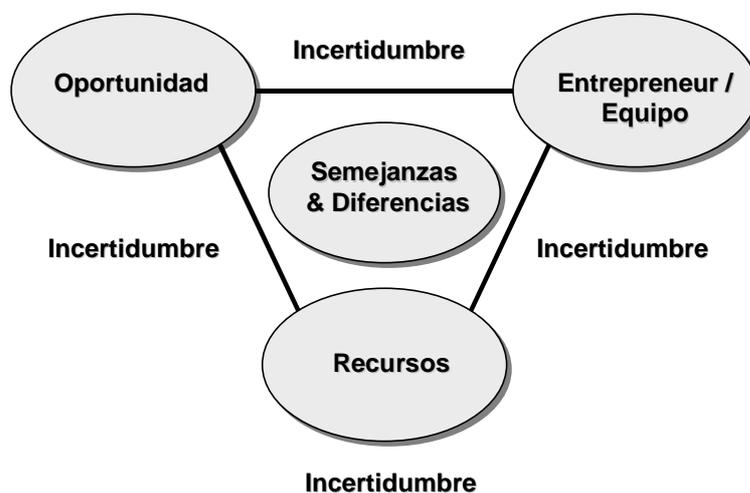
Cuando se llega a la etapa de *crecimiento*, hay factores adicionales a los que intervinieron en la etapa de *implementación*, que son los relacionados con la organización: equipo, estrategia, estructura, cultura y producto.

2.2.- Las fuerzas propulsoras.

Existen tres componentes que son cruciales para que un nuevo negocio sea exitoso: la oportunidad, el entrepreneur (y el equipo, si lo hay) y los recursos necesarios para

crear la compañía y hacerla crecer. El modelo creado por Jeffrey Timmons³ nos muestra esquemáticamente como estas tres fuerzas propulsoras se integran como un verdadero plan estratégico para el nuevo negocio:

Gráfico II.- Las tres fuerzas propulsoras.



Cf. Bygrave, W. – “The Portable MBA in Entrepreneurship” - Cap. I, pp.11

Las tres fuerzas deben estar bien balanceadas. De nada sirve tener una gran idea para un nuevo negocio con un equipo mediocre. Tampoco sirven buenas ideas y grandes equipos si no se cuenta con los recursos apropiados. Estas fuerzas deben cuantificarse, valorarse, moldearse y alterarse continuamente para cambiar y corregir la ecuación entre riesgo y recompensa. En un proceso de “due dilligence” conducido por los primeros inversores, éstos serán los primeros puntos a discutir y analizar para mejorar el balance.

En sus inicios, el proyecto será una gran oportunidad, con poco o nada de recursos, ningún equipo y sin un plan de negocios. El rol de un líder entrepreneur será manejar todos estos elementos en un ambiente dinámico y cambiante. Un plan de negocios será el medio de comunicación para mostrar la calidad del proyecto y su balance y acople entre las tres fuerzas propulsoras.

Oportunidad – Una buena idea no es una buena oportunidad. Es básico para un buen inversor la rapidez para descubrir proyectos con gran potencial de desarrollo y decidir cuánto tiempo y dinero invertir en cada uno. A mayor tasa de crecimiento del negocio, tamaño, durabilidad y robustez del ingreso neto y los cash-flows, mayor será la oportunidad.

Recursos – Son escasos. Gran necesidad de creatividad. El dinero no es fundamental en un emprendimiento. Hay muchos inversores y pocos emprendimientos. El dinero sigue

³ Profesor distinguido de Entrepreneurship en el Babson College y autor de varios libros que incluyen ‘New Venture Creation’ (3ra. Ed., Irwin, 1990) y ‘Venture Capital at the Crossroads’ (1992, HBS Press).

las buenas oportunidades. Hacer más con menos es una poderosa clave competitiva en la vida entrepreneur. La clave es minimizar y controlar los recursos vs. maximizar y poseerlos.

El Equipo – En la actualidad hay muchos entrepreneurs, mucho dinero, mucha tecnología y muchos venture capitalists, pero pocos equipos de trabajo brillantes. El líder es clave. Creador de una cultura y una organización, aprende y enseña más rápido y mejor, es íntegro, honesto y ambicioso. Enfrenta dilemas constantemente sin titubear y con flexibilidad.⁴

Reunir un equipo “Génesis” es una de las tareas que el entrepreneur enfrenta con el concepto de nueva empresa, y debe ser encarado con especial cuidado. Colaboración es un ingrediente esencial en cualquier compañía que comienza. Comenzar como un equipo no significa tener que abandonar la “propiedad”. Los miembros del equipo pueden ser gente y compañías a las cuales se les otorga funciones y de las cuales se reciben los consejos necesitados.

El entrepreneur y la empresa se beneficiarían grandemente de un equipo que comprenda una variedad de fuerzas y disciplinas, que comparta los valores y la visión de la compañía, que tenga habilidades complementarias y que tenga integridad.

2.3.- Ciclo de Vida de un Negocio

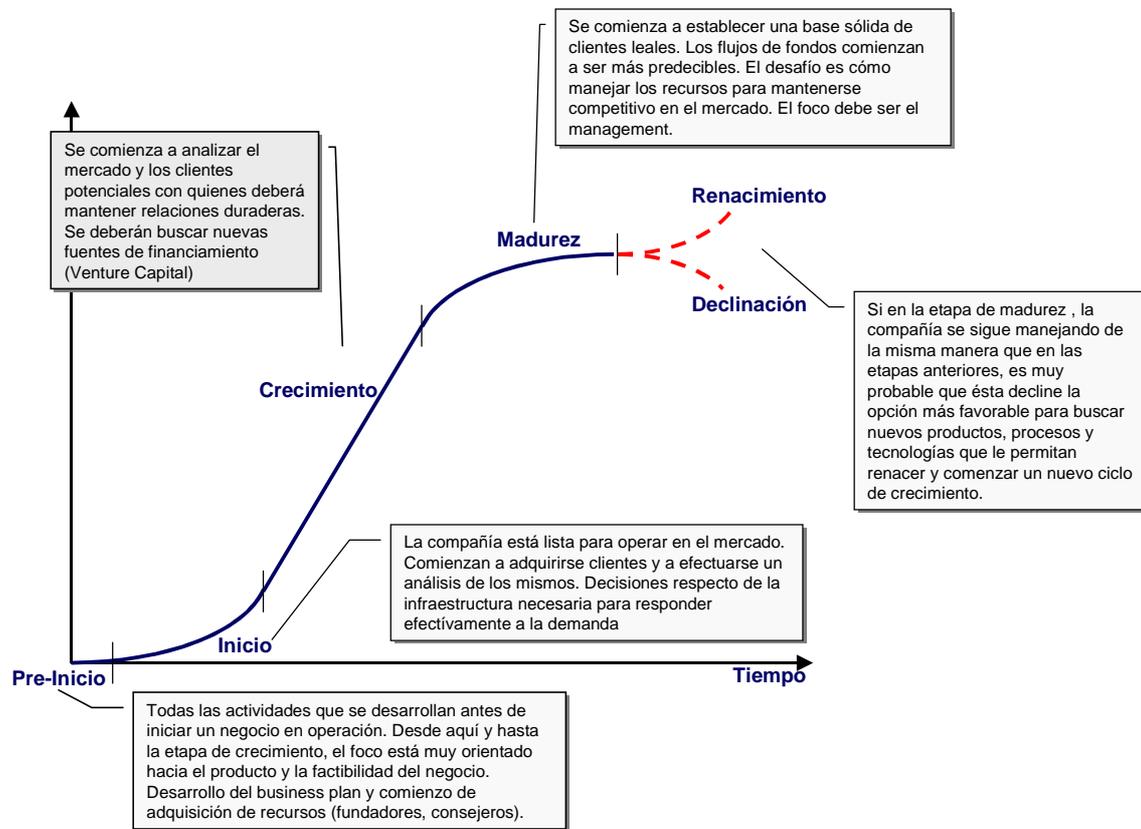
La firma entrepreneur evoluciona enfrentando cambios ligados a la confirmación de la oportunidad y al comportamiento del mercado objetivo, pero a los fines gráficos podríamos asimilarla a la curva de desarrollo de un nuevo producto.

Durante las primeras etapas – *pre-inicio e inicio* – las empresas son lo suficientemente pequeñas como para ser flexibles, sortear obstáculos y actuar rápidamente para modificar sus productos o servicios de acuerdo a la demanda de sus clientes. Aún así, muchas no sobreviven a esta etapa. Otras luchan y experimentan bajos flujos de caja y logran llegar a la etapa de *crecimiento*. En este período, la firma experimenta un crecimiento muy rápido e impredecible de las ventas, resultándole difícil sobrellevar este ritmo. Los ingresos por ventas entran en una espiral ascendente al tiempo que los problemas de cash-flow, producción y logística aparecen y la competencia se torna más severa. Ante esta situación, los entrepreneurs pueden aplicar soluciones de compromiso, por ejemplo, contratar especialistas, contadores, analistas de calidad, etc para aliviar el problema, lo que resulta en un incremento de costos y reducción de las ganancias. La mejor manera de estar alerta y hacer frente a estos imprevistos adecuadamente es actualizar continuamente el plan de negocios.

En la etapa de *madurez*, sobreviene un período más estable que reemplaza la falta de control experimentada en la etapa de *crecimiento*. Las empresas que sobreviven hasta la etapa de madurez, pueden continuar creciendo durante muchos años. Sin embargo, a pesar de poseer las habilidades técnicas requeridas al inicio, muchas veces no poseen las habilidades gerenciales que se requiere en esta etapa. En consecuencia, los entrepreneurs deberán desarrollarlas o bien transferir las actividades operacionales del día-a-día a gerentes profesionales y dedicarse a la búsqueda de otros negocios.

⁴ Allen, K. – “Growing and Managing an Entrepreneurial Business” – Houghton Mifflin, Cap. VI

Gráfico III.- Ciclo de vida de un negocio y sus principales características



Fuente: Adaptado de Allen, K., ‘Growing and Managing an Entrepreneurial Business’, Cap. IV

Cuando la etapa de maduración llega y los inversores y/o venture capitals no son una opción viable, la empresa debe decidir cómo seguir creciendo y seguir siendo rentable. Estamos ante el *renacimiento* o la *declinación* de la empresa. La supervivencia va a depender de la estrategia a utilizar en este punto. Tradicionalmente, las alternativas consideradas en esta etapa han sido las ventas o fusiones.

Dependiendo del escenario de negocios, el tipo de empresa y diversos factores que analizaremos más adelante, una empresa entrepreneur puede optar por distintas estrategias para superar las dificultades que surgen en cada una de las etapas del ciclo de vida. Además de las estrategias mencionadas, la posibilidad de formar **alianzas estratégicas** en cualquiera de las etapas, resulta una herramienta muy poderosa a la hora de planear el futuro crecimiento y supervivencia de la empresa.

3.- ALIANZAS ESTRATEGICAS

Durante casi cuatro décadas se hizo referencia a la empresa como una isla de coordinación planificada en un océano de relaciones de mercado. Este enfoque llevaba a deslindar entre la teoría de la empresa, centrada en la lógica de su planificación consciente, y la teoría de los mercados, que atendía al mecanismo de precios, en distintas ordenaciones estructurales. Esta dicotomía entre empresa y mercado prescindía de lo denominado por Richardson, G.B., (1972) como una densa red de cooperación y afiliación que interrelaciona a las empresas, a la que sólo se hacompañía⁵ referencia como una manifestación del deseo de restringir la competencompañía⁵

Según Richardson⁶, en el modelo de Coase habían quedado sin tratar cuatro tipos de acuerdos estables:

1. Relación comercial entre dos o más partes, suficientemente estables como eliminar incertidumbre en la demanda y, por tanto, facilitar la planificación de la producción.
2. Acuerdos prolongados de subcontratación que puedan inducir a los subcontratistas a asumir riesgos asociados a una mayor especialización y permitir la colaboración en el desarrollo de especificaciones, diseños y procesos.
3. Vínculos de dependencia en fabricación o marketing como los existentes en grandes almacenes y sus proveedores, a quienes informan de la cuantía de pedidos previstos para ajustar la producción, al tiempo que intervienen en especificación y desarrollo de procesos y productos.
4. Acuerdo de puesta en común o transferencia de tecnología. La característica común es la incertidumbre y la asunción de compromisos, con lo que, del mismo modo que la presencia de cooperación es importante, también lo es la soberanía, que, de facto, puede ejercer una empresa nominalmente independiente.

Analizando el ambiente de las empresas en el pasado tenemos que éste era estable, con mercados protegidos, existían monopolios, poca tecnología y los productos eran considerados “reyes” debido a lo escaso o único de los mismos. Sin embargo ese ambiente hoy en día ya es distinto y el mañana se divisa más dinámico aún. Con una alta competencia debido a la existencia de una gama de productos cada vez más amplia y un mercado libre y global, cualquiera que desee y tenga recursos podrá ingresar a él con una gran tecnología, con cambios rápidos debido al desarrollo de ésta y el rey aquí será el cliente ya que los distintos productos deberán esforzarse por ser elegidos por él.

Debido a este gran cambio nace un nuevo interrogante y preocupación en las empresas, que es el cómo enfrentar este futuro altamente competitivo y exigente para permanecer en el mercado y tener éxito.

⁵ Cf. Trigo, J.; Drudis, A. – “Alianzas Estratégicas”, Barcelona, Ed. Gestión 2000, 1999, Cap. I, pp. 17

⁶ Ibidem

3.1.- Decisiones empresariales.-

Una empresa en búsqueda de crecimiento y rentabilidad a través de la introducción de nuevos productos o líneas, o bien, tratando de entrar en una nueva área de negocios o mercado, puede optar por tres vías principales de actuación:

1. *Expansión Directa.* Esta puede realizarse vía generación interna de la tecnología que necesite y reuniendo los medios financieros que permitan atender a los nuevos planes, vía aumento de dimensión o creación de empresa filial. La expansión individual, en cualquiera de sus formas requiere recursos abundantes, implica asumir el riesgo de afrontar en solitario nuevos imponderables. Suele precisar de más tiempo que las otras opciones (algo peligroso cuando el plazo de desarrollo y el período de vida de los productos se reduce), impide acceder a las ventajas comparativas y la experiencia práctica que pueda aportar un socio o aliado y resulta menos flexible que otras opciones. El aumento del coste de lanzamiento de nuevos productos o de penetración en mercados ya cubiertos es cada vez más elevado.
2. *Adquisición de empresas existentes* que cuenten con los conocimientos, implantación de mercado, localización y otros aspectos capaces de cubrir las carencias del adquirente. Tradicionalmente la empresa ha dado respuesta a sus necesidades de conseguir nuevas capacidades adquiriendo o fusionándose con una empresa que posee el conocimiento, los recursos o las capacidades que ella necesita. Esta determinación tiene ventajas y desventajas:

Tabla I.- Ventajas y desventajas de comprar una empresa ya establecida.

Ventajas	Desventajas (razones negativas por las que la empresa puede estar a la venta)
<input type="checkbox"/> Las facilidades, empleados, clientes y proveedores desean formar parte.	<input type="checkbox"/> La compañía está siendo desplazada fuera del mercado por grandes compañías
<input type="checkbox"/> Ruta Simple cuando el entrepreneur tiene experiencia limitada en el negocio	<input type="checkbox"/> Empleados claves están dejando la compañía.
<input type="checkbox"/> Las chances de éxito son mayores, particularmente si el negocio tiene buena reputación, buenos contactos en la industria y una base de clientes activa.	<input type="checkbox"/> La compañía enfrenta una amenaza de acciones legales sobre ella
<input type="checkbox"/> El negocio puede tener líneas de crédito con los proveedores y otros.	<input type="checkbox"/> Los productos de la competencia son mejores.
<input type="checkbox"/> El dueño puede permanecer por un tiempo para ayudar al entrepreneur a conocer el negocio.	<input type="checkbox"/> El dueño tiene una mejor oportunidad.

Fuente: Adaptado de Allen, K., op. Cit., pp. 98-99

También pueden surgir problemas de tipo práctico, por ejemplo, la empresa no está a la venta. Sin embargo, cuando estos inconvenientes desaparecen, pueden surgir otros que tienen que ver con la limitación de recursos financieros y de gestión y que, en un determinado momento, pueden llevar al fracaso los intentos de integración de las empresas.

Otro elemento que obstaculiza las adquisiciones y fusiones de empresas es el hecho que a menudo amenazan con destruir las prácticas operativas y el sentido de confianza e independencia. Tales preocupaciones son el motivo de por qué muchos anuncios de fusiones y adquisiciones incluyen el compromiso de que la empresa comprada tendrá libertad de funcionar con autonomía. No es raro que una empresa fusionada se de cuenta de que, en pos de lograr sinergia, sus directivos han perdido autoridad, sus unidades operativas han sido fragmentadas y unidas a las de la empresa adquirente, de que su espíritu de lucha y su particular cultura se han diluido o han desaparecido y que su personal más capaz se ha marchado.

3. *Colaboración con otras empresas* que aporten los recursos, las habilidades o la combinación de ambos, en medida adecuada a los planes trazados. Esta colaboración puede tomar la forma de crear una filial conjunta o la de establecer una alianza en términos más flexibles, limitada o no en el tiempo, y circunscripta o no a unos pocos aspectos centrales.

Además, hay otros aspectos a tener en cuenta. El reparto de los costos de investigación y promoción, así como la facilidad de acceso a nuevos mercados aportado por un aliado son factores importantes cuando los recursos son escasos y el costo de la financiación elevado. Sin embargo, en industrias muy intensivas en investigación y desarrollo, las fuerzas que presionan hacia la integración pueden ser tan grandes que las empresas prefieren basarse en el desarrollo interno, sobre todo cuando se trata de tecnología “esencial”, cuya difusión implicaría la pérdida de especificidad de la empresa poseedora.

Las ventas o fusiones, no tienen sentido a menos que impliquen una combinación de crecimiento y/o reducción de costos que supere el costo de adquisición. La absorción de una empresa requiere de una inmovilización prolongada de recursos sin que esto garantice la incorporación plena de los conocimientos tácitos existentes en la organización y personas de la entidad adquirida, que podrían abandonarla si la nueva gestión no les satisface o si consideran que sus expectativas profesionales se han deteriorado. Las primas de adquisición a satisfacer son elevadas y la baja tasa de éxito de estas operaciones aconseja considerar con cautela esta alternativa.

Lamentablemente, los mecanismos tradicionales de mercado no siempre funcionan. Los oligopolios pueden conducir al fracaso del mercado vertical, los costos de transacción subir demasiado y las negociaciones tornarse tan lentas como para permitir que las empresas combinen sus recursos y exploten las oportunidades mutuamente beneficiosas. Cuando esas posibilidades de cooperación son muy atractivas y las fusiones/adquisiciones se vislumbran potencialmente destructivas, las alianzas y otros tipos de asociación cobran sentido.

Las pequeñas empresas que logran superar los primeros años de vida financian su crecimiento recurriendo a un capitalista de riesgo (Venture Capitals), un banco o la oferta pública de acciones (IPO). En cualquiera de los casos, lo único que aporta el

inversor es dinero, no capacidades. De allí que a la compañía le lleve mucho tiempo generar lo que necesita para crecer.

Cuando las empresas entrepreneur se alían a otra empresa, no sólo consiguen activos financieros, sino acceso a investigación y desarrollo (R&D), marketing, logística y conocimiento del cliente, es decir, herramientas para crecer más rápido. Las alianzas, aunque complejas, pueden ser efectivas y exitosas, permitir el crecimiento sumando valor y brindando un alto retorno sobre la inversión.

3.2.-¿Qué es una alianza estratégica?

Las alianzas estratégicas surgen como un fenómeno del mercado y no como una organización propiamente dicha. Se entiende por alianzas estratégicas los acuerdos formales de colaboración entre empresas, o entre empresas y organizaciones de otra índole que reúnen tres características:

1. Beneficios reales y potenciales para ambas partes.
2. Los socios comparten un conjunto de valores comunes.
3. En ellas, la autoridad y la toma de decisiones se comparte, con lo que se adoptan las resoluciones, sin recurrir a métodos jerárquicos de coordinación. Las personas clave están comprometidas con el éxito.

Estas alianzas buscan intercambios de información, conocimientos, nuevas tecnologías y técnicas de proceso y gestión para el desarrollo de nuevos productos o mejorar la distribución de los que ya están en el mercado.

La misión principal, es construir verdaderos equipos de trabajo, que produzcan con los menores costos posibles pero con la mayor eficiencia. El objetivo es integrar las diversas partes de un negocio aprovechando las ventajas económicas que brinda cada uno.

3.3.- Motivos para constituir una alianza estratégica.

La cooperación entre empresas tiene una larga trayectoria, y la misma ha sido recogida en diversos trabajos bibliográficos⁷, pero las razones del creciente interés por estos acuerdos entre empresas se han incrementado en las últimas décadas. Las causas explicativas pueden dividirse según su carácter sea objetivo, es decir, derive de situaciones de costos o de exigencias del progreso técnico, ó responda a diferentes presiones derivadas del entorno competitivo del mercado o el impulso realizado por agencias gubernamentales o internacionales, si bien estos aspectos pueden aparecer combinados de diferentes maneras. Entre los motivos que pueden originar un acuerdo de cooperación entre empresas pueden contarse las siguientes:

⁷ Cf. Trigo, J.; Drudis, A. – “Alianzas Estratégicas” – Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1999 – Introducción, pp. 11

1. Incremento de los beneficios (ingresos) mediante la utilización de ventajas comparativas que permite la unión de habilidades
2. Los propios recursos no son suficientes para una determinada labor
3. El grado creciente de globalización
4. Búsqueda de economías de escala
5. El aumento en el costo de desarrollo de nuevos productos y la reducción de su período de vida en condiciones de rentabilidad, presionan para obtener una rápida recuperación del gasto realizado en su puesta a punto. Esto se facilita con alianzas que permitan compartir los costos y acceder a mercados más amplios.
6. La integración de tecnologías diversas, difíciles de obtener en su totalidad y que es preferible compartir.
7. En algunos casos, la magnitud relativamente reducida de un mercado que aconseja compartir el gasto de lanzamiento del producto ante las dificultades de recuperación si se realizara por separado. Los riesgos del proyecto son demasiado altos para una sola empresa (Risk Sharing).
8. El carácter declinante de un mercado puede hacer preferible una salida ordenada, cediendo paulatinamente la cuota que se tiene a un socio con más posibilidades de continuar en ese mercado.
9. Acuerdos de marketing.
10. La oportunidad de acceder a un nuevo mercado sin asumir los costos hundidos de esa entrada.
11. La flexibilidad de un acuerdo de duración temporal, frente a la irreversibilidad de crecimiento autónomo.
12. Obtener efectos sinérgicos (de cooperación).

3.4.- Cómo se forma una alianza estratégica.

Una alianza supone la armonización de decisiones entre socios con culturas diferentes y objetivos particulares (en parte comunes y en parte en conflicto) que pueden tener una concepción distinta de la colaboración, dando a la relación un carácter de ambigüedad, con diferentes centros de decisión. Esta situación lleva a un delicado equilibrio entre una colaboración débil, que arriesga el logro de objetivos comunes, y una transparencia excesiva, que debilita al colaborador más abierto. La operación es distinta según se trate de la búsqueda preferente de conjugación de actividades homogéneas, de integración vertical o de complementariedad, pero el objetivo consiste siempre en lograr un juego de suma positiva para ambos participantes, tanto durante la vida de la alianza, como posteriormente. Esto obliga a anticipar diferentes evoluciones y prevenir contingencias y tener presente que, al configurar o estudiar una alianza se afronta un reto, derivado de su carácter único.⁸

⁸ Trigo, J.; Drudis, A. – “Alianzas Estratégicas” – Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1999 – Cap. 2, pp. 68

En el diseño de la alianza se tratan de conjugar aspectos tales como la elección del socio, la negociación, el tipo de contrato, la figura legal pertinente, los mecanismos de seguimiento, los incentivos y medidas internas que permitan obtener los objetivos perseguidos, minimiza los costos de transacción, potenciar las ventajas de la colaboración y fortalecer al partícipe, todo sin disponer de los medios propios de una jerarquía interna.⁹

A continuación, veamos cuáles son los puntos a tener en consideración al momento de considerar la formación de una alianza estratégica:

1. Identificar y conocer las características del socio potencial.
2. Evaluar cómo se ajustan los estilos administrativos de las firmas asociadas.
3. Cuál es la sinergia que beneficia ambas partes.
4. Realizar un análisis competitivo en el interior de la firma, adecuando si es necesario, el sistema de información financiera para permitir en todo momento y aún después de realizada la alianza:
 - Identificar y analizar los factores más relevantes que determinan el nivel de competencia en un sector industrial o comercial.
 - Determinar los factores competitivos que representan oportunidades o amenazas para la firma.
 - Evaluar la posición competitiva de la firma en el mercado (cómo estamos en relación a nuestros competidores).
5. Si las anteriores condiciones se cumplen, diseñar una estrategia que permita además de una ventaja absoluta y comparativa, una ventaja competitiva, esto es:
 - Un conjunto de condiciones (fortalezas) que desarrolla una empresa para ser utilizadas en su estrategia competitiva.
 - Condiciones (fortalezas) desarrolladas y sostenidas por una firma que se reflejan en un producto o servicio, con la finalidad de mejorar su posición competitiva.
 - Debe ser difícil de imitar por otros competidores, debe ser sostenible (duradera), depende de los objetivos de la firma.
6. En cuanto a la ventaja competitiva, se aceptan dos formas genéricas con las que los negocios pueden desarrollar una ventaja competitiva duradera:
 - *Bajos costos* – El acento básico de esta estrategia es lograr bajo costo con respecto a los competidores. El liderazgo en costos puede lograrse mediante sistemas como la economía de escala de producción, efectos de la curva de aprendizaje, estricto control de costos y minimización de costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas o publicidad. Ejemplos de empresas que siguen esta estrategia son Texas Instruments en productos electrónicos y Chevrolet en automóviles.

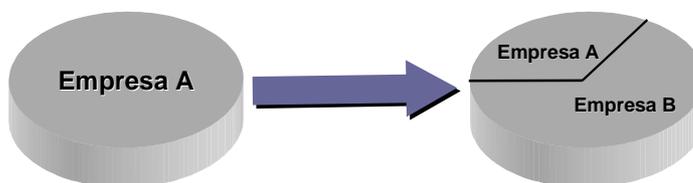
⁹ Ibidem

En 1991, Monsanto y Exxon Chemical se unieron formando Advanced Elastomer System (AES), una compañía que desarrolla productos en base a mezclas de caucho y plásticos. Veinte años antes, Monsanto había comenzado a desarrollar esta tecnología diferencial en base combinaciones de caucho y plásticos, pero su posición no era fuerte en su principal materia prima: el caucho sintético. A fines de la década de los '80, Exxon Chemical estaba investigando las posibilidades de una tecnología similar. Finalmente, ambas empresas decidieron crear AES, con una participación del 50% cada una. AES combina en partes iguales la tecnología de Monsanto y la materia prima de Exxon.

2) Venture capital – La figura de *venture capital* es muy conocida en la informalidad y poco conocida en los acuerdos formales de compra de paquetes accionarios. En Argentina, aportar capital a riesgo en una empresa, por el momento, significa exigir la mayoría accionaria, cuando no la totalidad de las acciones. Esto es así porque todavía no existe la "democracia económica" que surge como consecuencia de la existencia de un mercado de capitales. Un acuerdo de *venture capital* consiste en prestar crédito a la persona y no contra una garantía, como lo hace el banco. El capitalista de riesgo, cuando analizó en profundidad un plan de negocios y conoce la trayectoria de la persona que va a manejarlo, acepta controlar una minoría accionaria, por lo general por un determinado tiempo. Esta alianza es común en la informalidad, cuando amigos y familiares prestan dinero en un negocio que saben que está bien manejado.

En una alianza de *venture capital*, una empresa compra acciones de otra, pero ambas no forman una tercera.

Gráfico V – Ejemplo de *venture capital*



Fuente: Saporosi, G. , 'Clínica Empresaria'- Ed. Macchi, 1999

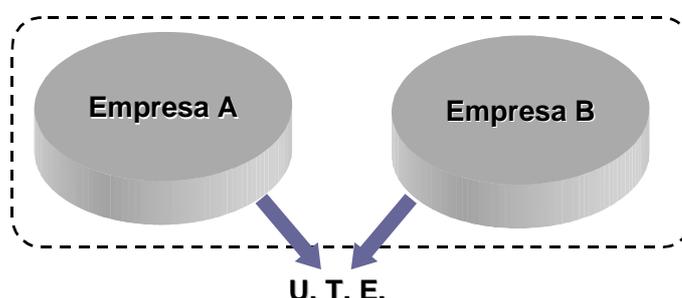
Hace más de 20 años, Steven Jobs y Steve Ballmer tuvieron la idea de que cada persona tuviera una PC en su casa. Cuando presentaron la idea a distintas empresas de envergadura para conseguir apoyo económico, la respuesta que obtuvieron fue: “¿quién querría tener una PC en su casa?”. Finalmente consiguieron apoyo de un capitalista de riesgo – Sierra Ventures – que les prestó dinero a cambio del 40 % del paquete accionario de la empresa. Así nació *Apple Computers*, una de las mayores empresas de computadoras a nivel mundial. El resto es historia.

3) Asociación flexible – Cuando dos o más personas se asocian bajo esta modalidad, no nace una nueva empresa ni existe transferencia de acciones. Las empresas mantienen su independencia, sin atarse a exclusividades que impliquen altos costos de oportunidad para los aliados.

En general, se utiliza este tipo de alianza en los aspectos parciales de la comercialización. Es posible realizar una asociación de este tipo para distribuir en forma conjunta, por ejemplo, en una zona geográfica determinada. Otra posibilidad es compartir puntos de venta en un determinado canal, o realizar en forma conjunta el desarrollo de una tecnología de packaging, si no fuera viable hacerlo, cada uno por separado, por no existir masa crítica o por su alto costo de producción. Para esta alianza suele utilizarse la figura legal conocida como UTE (unión transitoria de empresas), que se diferencian de los joint-ventures por tratarse de uniones para proyectos específicos e individuales y mientras dure el proyecto. El joint-venture es de carácter permanente.

Sverdrup Corporation es una empresa de ingeniería y construcciones de los EE.UU. que utiliza este tipo de asociaciones flexibles en proyectos de más de \$50 millones de dólares. En los años '50 y '60, las empresas trataban de reunir y controlar todos los recursos internamente. En la actualidad, el éxito requiere de algún tipo de asociación o alianza estratégica. Los clientes tienen cada vez más mayores exigencias y expectativas y, generalmente, sólo admiten trabajar con proveedores cuyos costos sean bajos. Para poder brindarles el valor que esperan, la empresa debe combinar sus fortalezas con las de otros operadores sobresalientes del mercado. Los clientes se benefician, porque pueden acceder a servicios de calidad a bajo costo y los integrantes de la alianza, por su parte, disfrutan de un crecimiento rentable, ingresan a un mercado o se expanden con más facilidad y ven reducida la volatilidad cíclica.

Gráfico VI – Ejemplo de una asociación flexible



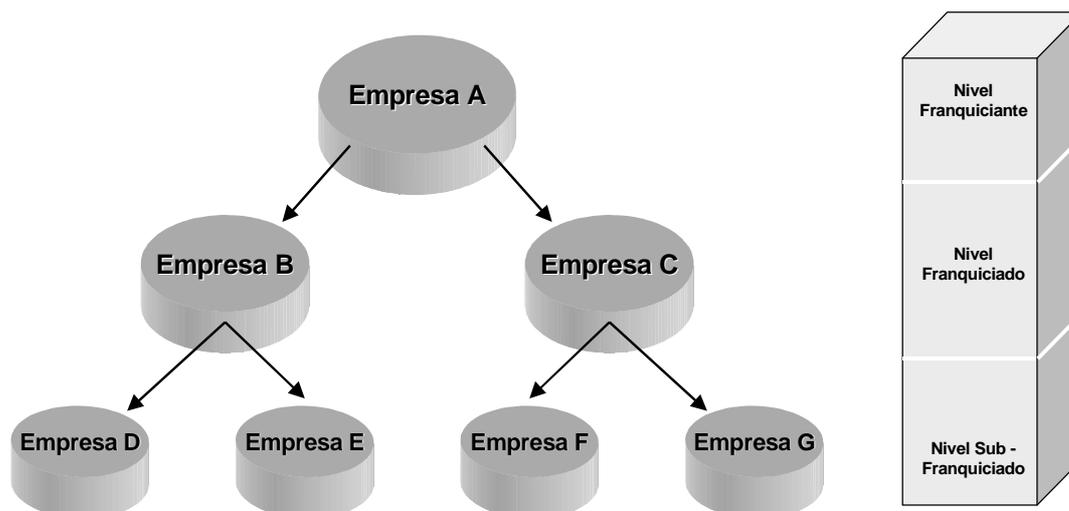
Fuente: Saporosi, G. , 'Clínica Empresaria'- Ed. Macchi, 1999

4) Franchising – Esta modalidad se ha popularizado en los últimos tiempos, empujada principalmente por la dramática reestructuración que está sufriendo el sector comercial en los países emergentes. En realidad, la creciente popularidad es para el tipo business format franchise, que consiste en la habilitación temporal para operar un negocio formateado llave en mano, sobre todo un comercio minorista. Sin embargo, el alcance del franchising es mucho más amplio y mucho más viejo que la reciente explosión de expansión de comercios minoristas. Las petroleras, las embotelladoras, la hotelería, la fabricación de lácteos han venido utilizando este tipo de alianza casi desde hace un siglo. La alianza franquiciante-franquiciado impone en la práctica cierto tipo de jerarquías, aún cuando, por lo general, no existe traspaso de paquetes accionarios. El franchising, como una transmisión total de un sistema, incluido el know-how, entrenamiento y apoyo del sistema operativo, potencia el marketing, porque logra una expansión y penetración en la cadena de distribución y comercialización, muy difícil de

desarrollar con recursos propios. Además, genera una difusión de la marca y se adueña de un posicionamiento en forma mucho menor onerosa.

Empresas muy conocidas en nuestro país que funcionan bajo el sistema de franchising son las cadenas de comidas Mc Donald's y Delicity, Marta Harff en el rubro de cosméticos, IAC (Instituto Argentino de Computación), Colegio de Cocineros “Gato Dumas” y la compañía de seguros de vida ING Insurance.

Gráfico VII – Ejemplo de un franchising

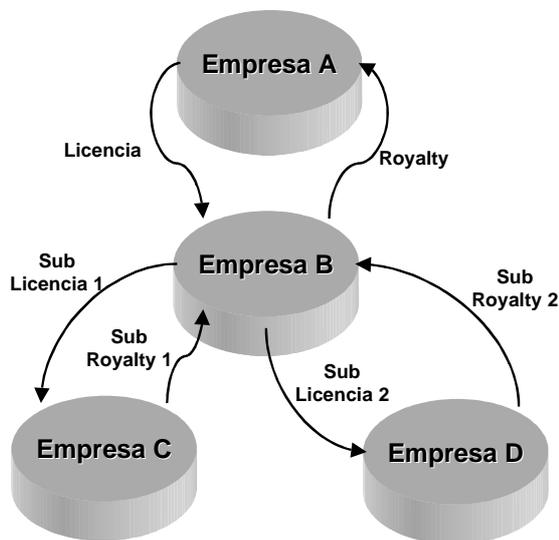


Fuente: Saporosi, G. , 'Clínica Empresaria'- Ed. Macchi, 1999, Cap. 6, pp. 285

5) Licencias y royalties – Esta alianza es un pariente menor de la franquicia, ya que los convenios que se firman no exigen los controles rigurosos de ésta última, ni existen programas de entrenamiento o de transferencia de “know-how” tan elaborados.

Las licencias y royalties están cobrando gran notoriedad en el marco de una economía crecientemente globalizada, potenciando el marketing de "ida y vuelta". Las facilidades de la economía global permiten tomar licencias y pagar royalties o acordar licencias y cobrar royalties. Una compañía en el negocio textil puede, por ejemplo, tomar la licencia de una marca internacional para todo el país y luego quedarse con algunas áreas cautivas, franquiciando otras zonas geográficas dentro del negocio de la indumentaria. Pero al mismo tiempo, puede sublicenciar cosmética, bijouterie, anteojos, marroquinería, etc. y cobrar regalías por todos estos negocios, combinando con varias empresas una operación de ingeniería comercial para una sola marca. Con el impulso marquista de la economía global, estas operaciones aparecen como una de las grandes opciones del marketing de fin de siglo.

Gráfico VIII – Ejemplo de licencias y royalties



Fuente: Saporosi, G. , ‘Clínica Empresaria’- Ed. Macchi, 1999, Cap. 6, pp. 286

Dentro de este tipo de alianzas podemos citar marcas como Lacoste (licencia para la fabricación de anteojos) y Nike y Adidas (calzado e indumentaria deportiva).

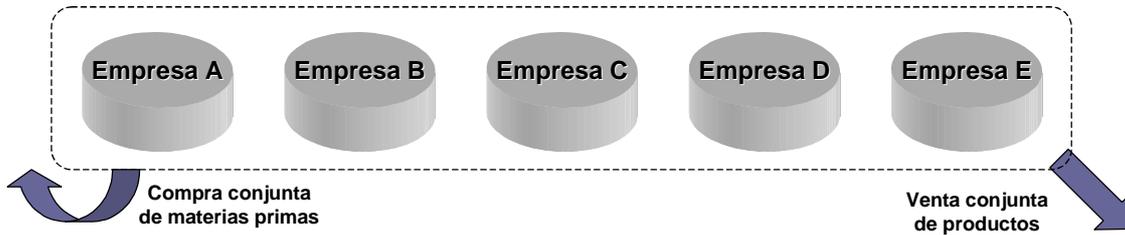
6) Pool para compras o ventas – Esta es una figura de asociación para fines determinados y específicos, con duración variable, que suele ser utilizada en los mercados en que la producción está relativamente fragmentada o en los mercados de exportación.

En el sector imprentero, por ejemplo, los competidores suelen organizarse en un pool para comprar materias primas en el exterior, lograr mayores descuentos por cantidad y mejores precios para los fletes. Las empresas que intervienen en el pool suelen competir agresivamente entre sí en el mercado interno, pero a partir de esta opción, consiguen una mejor performance en lo que respecta a los precios de los productos finales y ganan participación a expensas de los competidores que no intervienen en el pool.

Los pools de compras organizados por los autoservicios o los “convenience stores” permiten reducir sus desventajas competitivas con los supermercados. Los pools de ventas de los productores agropecuarios permiten manejar mejor el acopio y la negociación con los exportadores y los industriales.

Este tipo de asociaciones tuvo auge en el país a partir de la formación del MerCoSur. Cooperativas de fabricantes de quesos de la Provincia de La Pampa se juntaron entre sí para poder lograr el volúmen de producto necesario para poder exportar y abastecer una demanda que individualmente no hubieran podido realizar.

Gráfico IX – Ejemplo de pool de compras o ventas



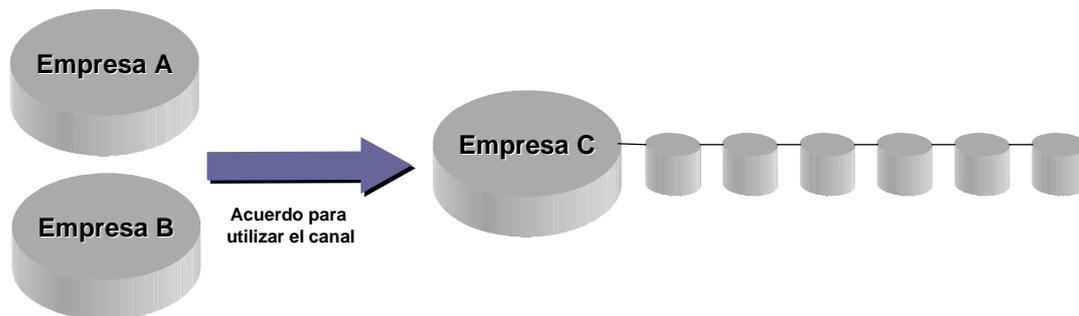
Fuente: Saporosi, G., ‘Clínica Empresaria’- Ed. Macchi, 1999

7) **Holding de distribución** – Las empresas que tienen montada una red comercial son los grandes protagonistas de la actualidad ya que reciben múltiples propuestas de asociación para distribuir productos. Este tipo de alianza funciona mejor con productos complementarios y no con competidores directos.

Por ejemplo, una bodega de vinos finos, puede asociarse para distribuir con una bodega de licores. Así, los productos de ambas empresas pueden ocupar un espectro de posicionamiento ampliado, cubriendo todo el país, todos los canales y todas las alternativas de distribución que difícilmente uno de los competidores hubiera conseguido por sí solo. Ambas empresas mejoran de modo sustancial su costo de distribución y, al mismo tiempo, amplían la cobertura geográfica sobre los mercados.

A medida que siga creciendo la participación de los supermercados, los holdings de distribución se presentarán como una solución de gran valor agregado, para todas aquellas empresas que logren superar la "paranoia" relativa a los peligros de pérdida de protagonismo en el mercado y al riesgo de "ceder" la distribución y el contacto con el cliente. Si bien es cierto que ésto tiene mucho de real, lo importante es que este tipo de alianza debe ser hecha muy hábilmente, para que la sutil diferencia que existe entre "ceder" y "compartir" produzca ganancias para todos los participantes.

Gráfico X – Ejemplo de un holding de distribución



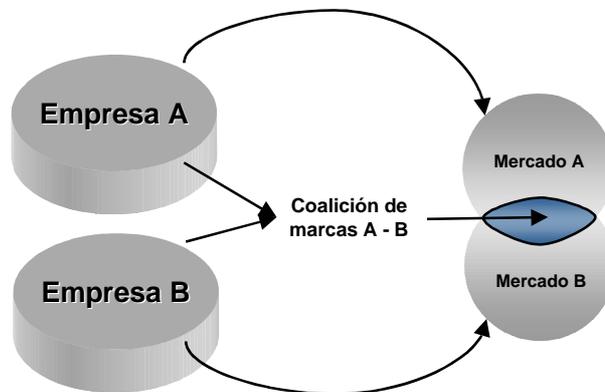
Fuente: Saporosi, G., ‘Clínica Empresaria’- Ed. Macchi, 1999

Pequeños fabricantes de licores u otro tipo de bebidas alcohólicas se aliaron al fabricante de licores Cusenier para poder a través del nombre de ésta última a un mejor posicionamiento en góndola a cambio de un ‘fee’ .

8) **Coalición de marcas** – La alianza no tiene que ser necesariamente entre empresas. Dos o más empresas pueden aprovechar la buena imagen de sus marcas y utilizarlas en conjunto para explotar un segmento de mercado. Es el típico co-branding que utilizan con éxito algunas tarjetas de crédito con grupos de afinidad como, por ejemplo, los viajeros frecuentes de determinada aerolínea. Con el incremento de la globalización de las marcas, las coaliciones serán muy comunes para atacar segmentos con comportamientos similares y complementarios. La creciente industria de la venta por catálogos y por telemarketing y marketing directo hará uso de este tipo de alianza para penetrar mercados antes inexplorados.

Coca-Cola y Mc Donald’s se han unido exitosamente para vender sus productos en forma conjunta y tener una mejor llegada a los consumidores. Otro ejemplo son las coaliciones entre tarjetas de crédito (ej.: MasterCard) con una empresa (Supermercados Norte).

Gráfico XI – Coalición de marcas

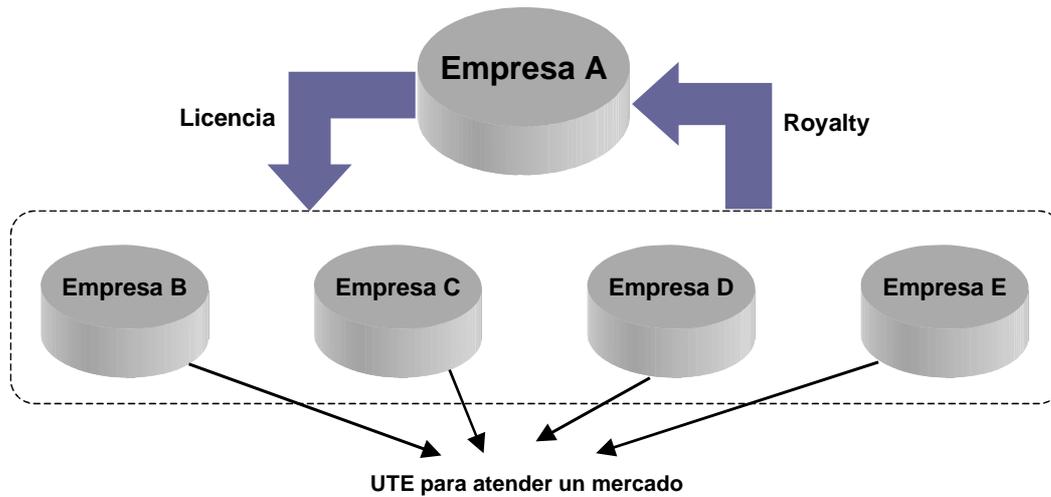


Fuente: Saporosi, G. , ‘Clínica Empresaria’- Ed. Macchi, 1999

9) **Consortios** – Un consorcio, o grupo consorciado, consiste en una combinación de una *asociación flexible* con una *licencia*. Varias empresas se unen transitoriamente para explotar una licencia y compartir las utilidades. Este tipo de alianza es común en el sector gastronómico, especialmente en la industria del “*fast food*”. Muchos consorcios, a su vez, se combinan con el franchising para expandirse.

El consorcio gastronómico “Plaza del Carmen”, que administra y explota una red de confiterías en esquinas selectas de Buenos Aires, está formado por un grupo de varios accionistas que pagan un “*fee*” por la explotación de la marca al dueño original.

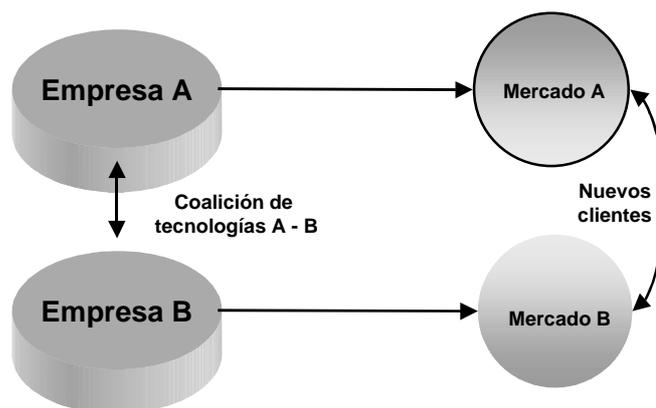
Gráfico XII – Consorcio



Fuente: Saporosi, G., "Clínica Empresaria"- Ed. Macchi, 1999

10) Coalición de tecnologías – De la misma manera en que se unen algunas marcas para atender un mercado compartido, dos o más empresas pueden compartir tecnologías para desarrollar y distribuir un producto. Muchas empresas de alta tecnología comparten procedimientos y mecanismos de investigación para abaratar los altos costos típicos del sector. Por ejemplo, en la industria gráfica, las imprentas y los fotocromistas comparten sus tecnologías para lograr productos conjuntos sofisticados que les permiten, a ambas empresas, ampliar los mercados y conseguir nuevos clientes que, probablemente, no hubieran conseguido por sí solas.

Gráfico XIII – Coalición de Tecnologías

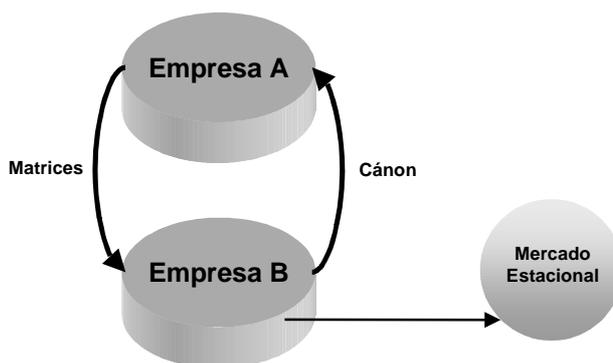


Fuente: Saporosi, G., "Clínica Empresaria"- Ed. Macchi, 1999

Una de las más reconocidas coaliciones se da en la industria de la computación: Intel y Compaq e Intel e IBM. En otros rubros podemos citar coaliciones como la de Esso (lubricantes) con Chrysler (automóviles).

11) Alquiler de matrices, moldes y tecnologías – Cuando se trata de explotar mercados por un tiempo determinado, corto y bien definido, una empresa puede acordar el alquiler de equipos ‘hard’ o ‘soft’, con carácter de exclusividad y mediante el pago de un cánon fijo o variable. Por ejemplo, en la industria del juguete, durante el período navideño, una empresa puede usar con exclusividad una determinada matricería, ganando una ventaja competitiva sobre los demás participantes del mercado.

Gráfico XIV – Alquiler de matrices, moldes y tecnología



Fuente: Saporosi, G. , ‘Clínica Empresaria’- Ed. Macchi, 1999

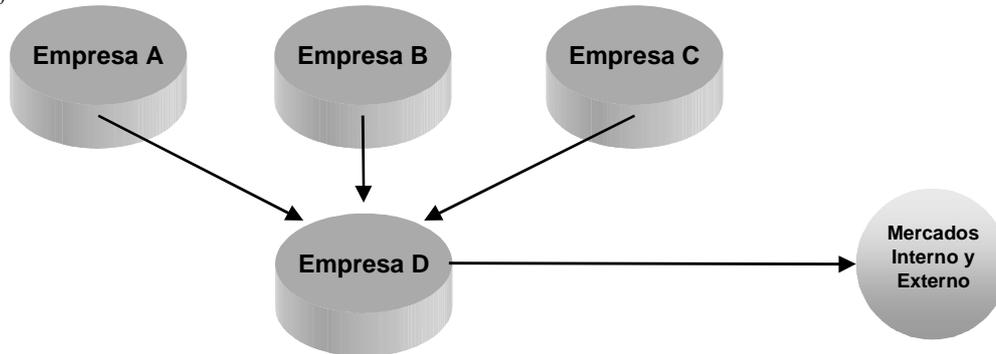
Los ejemplos más representativos se dan en la industria de la indumentaria, dónde empresas como Lacoste y Polo Ralph Laurent alquilan los moldes (por ej. en China) para fabricar ropa durante una temporada, porque resulta más económico que comprarlos.

12) Ensamble – Esta alianza exige una cuidadosa disposición de piezas de ajedrez en permanente movimiento sobre el tablero. Consiste básicamente en lograr acuerdos, lo más exclusivos posibles, para importar, armar, acondicionar y distribuir productos en un mercado determinado. Con el cada vez más gravitante polo de producción mundial constituido por los NICs (new industrial countries) del lejano Oriente, la fabricación de gran cantidad de productos es menos frecuente en la mayoría de los países.

Por ejemplo, en la industria textil, es común fabricar en China, importar a granel, hacer la "cosmética de marca" bordando logos y colocando el packaging y luego distribuir en el mercado interno e, incluso, exportar, con lo cual se está en presencia de un verdadero negocio global. La sincronización es tan importante como los acuerdos de exclusividad conseguidos.

Un típico ejemplo de ensamble lo representa la marca de calzado deportivo ‘New Balance’, cuya fabricación cuando surgió en los años ‘80 se hacía en Vietnam, la compra de moldes en China, la terminación en México y la distribución desde Los Angeles. Este tipo de asociación requiere de una coordinación muy especial.

Gráfico XV – Ensamble

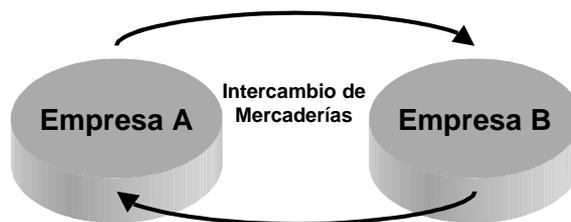


Fuente: Saporosi, G. , ‘Clínica Empresaria’- Ed. Macchi, 1999

13) Countertrade – Con el advenimiento de la economía global emblocada, muchos negocios comenzaron a hacerse con esta modalidad. El countertrade consiste en la compraventa cruzada de mercaderías, es decir, una parte o la totalidad del pago se hace en mercaderías que son de utilidad para la firma vendedora o que son posibles de ser negociadas en el mercado de ésta última. El Mercosur promete un creciente empleo de esta modalidad, al aceptarse en los diferentes países, por parte del público consumidor, los productos típicos de los países componentes del bloque.

La empresa láctea argentina Gándara hizo un acuerdo de este tipo con la empresa de alimentos Sadía (Brasil) para que, a través de un intercambio de productos y utilizando la logística y la red de comercialización de cada uno en su país, se lograra una penetración de mercado mayor y más efectiva. En muchas oportunidades este intercambio de productos no implicaba un intercambio de dinero.

Gráfico XV – Countertrade



Fuente: Saporosi, G. , ‘Clínica Empresaria’- Ed. Macchi, 1999

Hasta aquí, la tipología básica de las alianzas. Lo que en la práctica ocurre es una combinación de dos o varios tipos de desarrollo de un plan de negocios. La metodología del estratega pasa en este punto por armar las piezas intervinientes para que den los mejores resultados para todos, presentando una arquitectura del negocio lógica y rentable. Muchas veces tendrá que retroceder para cambiar el tipo de alianza en un determinado nodo de la red y otras tantas tendrá que modificar el esquema de royalties ideado o las participaciones accionarias pensadas como ideales en la teoría. Lo

que resulta muy claro en el papel puede ser inaplicable en la práctica si no se cuenta, por ejemplo, con el líder adecuado para negociarlo y ponerlo en marcha.

Cuando el estratega hace el diseño táctico, debe relevar mucha información de sus posibles aliados, porque de ella va a depender el futuro del nuevo negocio.

Debe, en principio, mantener permanentemente actualizadas las salidas del sistema de inteligencia de mercado, para el mercado local y para el mercado en el que piensa insertarse. Además debe preocuparse por la titularidad del capital de las empresas que posiblemente formarán parte de su red, su distribución accionaria y su historia y antecedentes. Asimismo, conocer la capacidad instalada y la capacidad ociosa de estas empresas y analizar sus estados contables y sus ratios de evolución de rentabilidad, estructura de costos, quiénes son los principales managers, quién es el líder y cuál es la cultura de la compañía en lo que respecta a la posible asociación.

Sería conveniente no imaginar desde el arranque la formación de alianzas con empresas que puedan ser posibles futuras compradoras de la nuestra, ya que podrían obstaculizar un buen negocio con otros compradores potenciales. Como en la práctica gran cantidad de empresas pueden ser futuras compradoras de la nuestra, el estratega deberá probar diferentes hipótesis de conflicto con diferentes alianzas y anticipar consecuencias futuras.

El foco estratégico es uno de los aspectos más importantes en cualquier alianza. De ahí que haya que evaluarlo desde el punto de vista del cliente, establecer la correspondencia con la habilidades del proveedor, y asegurarse de que se comparte la forma de ver la meta perseguida. Ambas empresas deben obtener beneficios. También debe haber confianza. En síntesis, las alianzas no son relaciones entre compañías, si no entre personas. Y si no se puede confiar en las personas con las que se trata, la relación no funcionará. Por eso, resulta clave la selección de un socio adecuado, tema que será abordado en el capítulo siguiente.

“Las Alianzas como Estrategia de Crecimiento en Empresas Entrepreneur”

Tabla III.- Los distintos tipos de alianzas

Tipo	Ventajas	Desventajas	Situación del posible aliado	
			Luz verde	Luz roja
<i>Joint Venture</i>	Compañía nueva y prolija. Control accionario.	Necesidad de nuevo management	Buena imagen y posicionamiento. Buena salud financiera.	Posicionamiento débil. Endeudamiento elevado.
<i>Venture Capital</i>	Compañía en marcha con mercado ganado. Control accionario.	Distracción de management y recursos.	El producto sinergiza nuestra cartera.	El producto se desintoniza mucho con la cultura de nuestra organización.
<i>Asociación Flexible</i>	Independencia y agilidad para abandonar el negocio.	Bajo control y poder de decisión.	Buena imagen y salud financieras.	Desposicionado y endeudado.
<i>Franchising</i>	Expansión con inversión mínima.	Control riguroso del uso de marca	Respaldo y buen crédito en el área geográfica	Antecedentes inciertos y poco confiables
<i>Licencias y Royalties</i>	Expansión con bajo compromiso y buen retorno	Difícil proceso de control de pago	Buenas facilidades para fabricar y/o distribuir	Alto endeudamiento o antecedentes dudosos
<i>Pool para compras y ventas</i>	Posibilidad de obtener costos bajísimos.	Muchas manos en un mismo plato...	Performance similar o superior a la nuestra	Management precario. Baja calidad del producto
<i> Holding de distribución</i>	Mejora sustancial de los costos de distribución	Pérdida del contacto directo con el cliente	Productos complementarios	Productos competidores directos
<i>Coalición de marcas</i>	Atención de mercados con gustos similares antes inexplorados	Saturación y cansancio en el consumidor	Buena imagen y buena base de datos de clientes	Pobre cultura hacia la captura de datos de clientes
<i>Consortios</i>	Costos compartidos de explotación de la licencia	Muchas manos en un plato...	Buena salud financiera y cultura orientada al control	Desprolijidad administrativa
<i>Coalición de tecnologías</i>	Abaratamiento de los costos de investigación y desarrollo	Pérdida del secreto tecnológico	Producto complementario que sinergiza nuestra cartera	Mala imagen en el mercado o producto competidor directo
<i>Alquiler de matrices, moldes y tecnologías</i>	Abaratamiento de los costos de investigación y desarrollo	Pobre control del negocio en caso de ser exitoso	Respaldo de imagen. Prestigio	Poca experiencia y bajo reconocimiento
<i>Ensamble</i>	Baja inversión hard	Excesivo cuidado de la sincronización de procesos	Reputación de entrega en los plazos acordados	Desprolijidad productiva
<i>Countertrade</i>	Baja circulación de moneda	Esfuerzo extra para la venta de nuevos productos	Alta calidad de productos. Buena imagen y posicionamiento	Productos de dudosa reputación

4.- SOCIOS NECESARIOS Y/O CONVENIENTES

Hasta aquí hemos analizado los distintos tipos de alianzas posibles, pero ¿cuál es el socio con el que me conviene asociarme? Para responder a ésta pregunta, deberemos analizar qué tipos de compañías, tanto grandes como pequeñas, son aptas para hacer buenos socios. Existen doce principios que pueden ayudar a una compañía a encontrar los socios adecuados, a hacer buenos contratos y a manejar las sociedades con éxito. Aún cuando los principios no abordan todos los aspectos de la sociedad y no pueden garantizar el éxito, las compañías que los toman en serio mejorarán las posibilidades de establecer y mantener sociedades satisfactorias mutuamente beneficiosas. Las maneras en que se implementan estas pautas suelen diferir para las corporaciones grandes y las pequeñas compañías entrepreneur. Cuando esto ocurre, hablamos de las cuestiones desde diferentes perspectivas, en forma separada.

En el próximo apartado presentaremos los doce principios dedicando más tiempo a analizar aquellos relacionados a encontrar un socio que a los que hacen referencia a negociar el contrato o manejar la sociedad porque, como veremos, las compañías necesitan más ayuda en esta área que en las otras dos. Las investigaciones realizadas por Botkin y Mathews¹¹, indican que las sociedades más exitosas entre compañías pequeñas y grandes aplicaron dichos principios, en forma consciente o inconsciente.

4.1.- Los doce principios¹²

Todas las compañías entran en sociedades con la esperanza de beneficios directos o indirectos, tal como se describió en el punto 3.3. Cómo pueden ambas partes lograr estos beneficios es la historia de las sociedades exitosas. Las doce pautas para la acción son principios básicos que hacen que las sociedades funcionen. Se dividen en tres categorías y cada una tiene cuatro principios:

Tabla IV – Los doce principios

<i>Para encontrar un socio</i>	<i>Para hacer un contrato</i>	<i>Para manejar la sociedad</i>
1. Seguir una estrategia de asociación de etapa por etapa.	5. Poner énfasis sobre los beneficios mutuos	9. Poner énfasis en la mentalidad de la sociedad.
2. Poner un "trabajador en red" motivado, a cargo de la búsqueda.	6. Comenzar con cosas simples	10. Desarrollar un team de líderes.
3. Encontrar el perfil de los socios que se busca.	7. Fijar "benchmarks".	11. Mantener una fluída comunicación.
4. Ponerse en contacto con múltiples candidatos.	8. Incluir a los abogados.....después.	12. Pensar a largo plazo, pero procurar tener éxito a corto plazo

Fuente: Adaptado de Botkin,J; Matthews, J." Ganando en las combinaciones", pp. 85

¹¹ Botkin, J., Matthews, J. - "Ganando en las Combinaciones", Ed. Macchi, Buenos Aires, 1994.

¹² Ibidem

A continuación describiremos brevemente cada uno de los principios.

4.2.-Para encontrar un socio.

En la tarea de encontrar un socio, debemos prepararnos para considerar un amplio espectro de candidatos. La experiencia tanto de las compañías pequeñas como de las grandes, sugiere que de cada cien posibilidades de una lista, deberemos esperar encontrar no más de cinco candidatos, o tal vez sólo uno.

La mayoría de las pequeñas empresas y muchas de las grandes pueden ser algo torpes en la búsqueda de socios. Encontrar un socio adecuado suele representar al menos la mitad del desafío para la mayoría de las compañías.

Seguir una estrategia de asociación de etapa por etapa

Tanto las pequeñas como las grandes empresas necesitan establecer y seguir una estrategia para asociarse de "etapa por etapa", que se adecue a los objetivos principales y visión de la compañía. Es necesario que los empleados de la compañía comprendan con claridad y acepten la estrategia y, además, las etapas deben establecerse dentro de una estructura de tiempo realista. Para lograr esto, existen dos elementos claves a tener en cuenta:

- *Informe de situación* – Una buena manera de expandir la palabra y hacer que los empleados participen, es desarrollar un informe de situación que comunique cómo asociarse se adecua al plan a largo plazo para la compañía. Los informes de situación son señales importantes para los empleados que tratan de relacionar su desarrollo profesional con los desafíos y oportunidades emergentes. Alertan a los gerentes y otros empleados de cambios en la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación como así también de cambios en las funciones internas y en las relaciones de la organización. Puede resultar necesario revisar y cambiar las estructuras de estímulos y recompensas, de manera que los gerentes claves tengan estímulos claros para asegurarse de que las sociedades funcionen. Se debe anunciar estímulos y recompensas a los empleados que contribuyan al éxito de la estrategia y luego se deberá trabajar con gerentes senior y con el departamento de RRHH para identificar y eliminar las barreras institucionales de las relaciones externas a los entrepreneurs.
- *El manejo de los tiempos* – Centrar la atención en las muchas etapas implicadas, ayuda a los que guían la búsqueda para ser realistas sobre el tiempo que lleva una estrategia para formar una sociedad a largo plazo. Así como en nuestras vidas privadas, las diferentes etapas de una sociedad o "matrimonio" llevan meses o incluso años. No es tan distinto en sociedades empresarias y toma mucho más tiempo del que se podría pensar encontrar al socio adecuado. El proceso puede acelerarse sobremedida si una compañía grande busca a una del tipo que se especializa en una fase de la *cadena de valor*¹³. Estos especialistas cuyo negocio principal es asociarse, publican activamente sus servicios a los posibles clientes y se encuentran típicamente capacitados para establecer relaciones. Sin embargo, estos tipos de sociedades tienden a ser más transaccionales que elaboradas. Lleva tiempo desarrollar las verdaderas sociedades entrepreneur.

¹³ Porter, M., "Ventajas Competitivas", Ed.Continental, México, 1998.

Poner un "trabajador en red" motivado, a cargo de la búsqueda

Desde la perspectiva corporativa, la cuestión es evaluar los pros y contras de utilizar empleados propios para conducir la búsqueda o hacer un contrato con un individuo externo o con una empresa consultora. Las pequeñas empresas enfrentan la misma elección pero se encuentran restringidas por el costo y por los múltiples roles ya desempeñados por personal clave, tal como el fundador y los vicepresidentes. De allí que enfrenten una serie distinta de problemas.

□ *Perspectiva corporativa*

- *Tener gente propia especialista en búsquedas* – Si la corporación busca innovaciones en diversas áreas tecnológicas, puede resultar costoso y llevar tiempo desarrollar mecanismos de análisis interno. Pero un enfoque interno puede resultar adecuado si la empresa tiene un centro de tecnología muy bien definido. Si se elige este camino, las corporaciones deben poner un gerente senior a cargo del proceso de análisis.
- *Tener agentes externos especialistas en búsquedas* – En lugar de hacer el análisis ellas mismas, muchas empresas hicieron un contrato con un agente externo de tecnología para que las mantuvieran informadas sobre los descubrimientos realizados en su campo y encontraran *entrepreneurs* interesados en desarrollar la tecnología no utilizada de la compañía.

□ *Perspectiva entrepreneur*

Los *entrepreneurs* orientados en forma externa, deben recordar que encontrar la primera serie de socios es mucho más decisivo para el éxito de la pequeña compañía que para la gran corporación. Las compañías con escasos recursos suelen tratar de minimizar los gastos externos de consultoría, y aún cuando puede llevar tiempo recopilar y luego elegir la lista de socios corporativos adecuados, el mayor desafío es encontrar la persona apropiada para que se ponga en contacto con esas empresas para escuchar con imparcialidad y luego preparar el acceso a la cultura corporativa de cada empresa.

Encontrar el perfil de los socios que se busca

Quien dirige una pequeña compañía que busca socios corporativos, puede tender a sentir temor al descubrir que se le están acabando el *capital y el tiempo*. En su ansiedad por mantener la empresa y cerrar trato podría firmar un contrato con cualquiera que muestre interés, se adecue o no a su perfil de socio. Es necesario constatar las opciones con cuidado, dado que asociarse con la compañía equivocada podría conducir al desastre. El nuevo "socio" podría estar ansioso por todas las razones equivocadas.

Del mismo modo las compañías grandes también pueden caer en el mismo error, dado que invertir en pequeñas compañías que parecen tener grandes ideas para nuevos productos pero que carecen del *management* necesario podría ser un gran error. El candidato en realidad magnífico será adecuado porque las necesidades de ambas empresas armonizarán en una combinación entre exitosos. Estar dispuesto no es

suficiente. Un socio debe adecuarse a la estrategia para innovación o crecimiento que la otra parte adopta.

- *Perspectiva corporativa* – Las grandes empresas que están perdiendo terreno o apenas manteniéndose con el ritmo global de la innovación deben observar con cuidado cada eslabón de su cadena de valor para saber dónde están los baches y obstáculos.
- *Perspectiva entrepreneur* – Las pequeñas empresas necesitan centrar su atención sobre qué tipo de ayuda necesitan. ¿En qué lugar de la *cadena de valor*¹⁴ el emprendedor necesita más ayuda?.

Las pequeñas empresas deben también programar con claridad lo que tienen para ofrecerle al socio corporativo, y tener idea de qué tipo de compañías podrían tener interés en ellas, su producto o su tecnología.

Ponerse en contacto con múltiples candidatos

En el punto anterior dijimos "socios", y no "socio", para resaltar la importancia de desarrollar acuerdos para formar una sociedad con múltiples compañías. Es importante considerar que ninguna empresa debería formar una sociedad de por vida, a menos que esté convencido de que la sociedad generará beneficios permanentes. Aún entonces (como se verá más adelante), se recomienda una estrategia de salida.

Si se tiene un amplio orden del día para asociarse, ningún socio puede proveer todos los beneficios que se desean. La diversidad también puede proteger la empresa si un socio no cumple con lo acordado.

- *Perspectiva corporativa* – Las grandes corporaciones con extensa experiencia en asociarse saben que deben examinar muchas -quizá cientos- de las compañías pequeñas antes de ubicar socios con posibilidades razonables para el éxito. La necesidad de innovar es desarrollar una corriente firme de innovaciones, y tiene sentido poseer muchas cascadas que alimenten esa corriente.
- *Perspectiva entrepreneur* – Desde la perspectiva de un entrepreneur, la cuestión decisiva no es sólo ponerse en contacto con múltiples candidatos, sino decidir cuáles son las compañías con las que conviene ponerse en contacto o con quién dentro de esas compañías que se adecuan al perfil del socio. Las compañías pequeñas rara vez disponen de recursos, tiempo o capacidad para abordar una gran cantidad de grandes compañías como posibles socios.

Los ejecutivos de las compañías pequeñas deben decidir cuántas corporaciones abordar y para hacerlo es recomendable comenzar con su perfil de socio y luego desarrollar una larga lista de posibilidades, luego fijar prioridades en la lista y concentrarse en una cantidad manejable de los socios más probables. Si se comienza con una lista corta y se profundiza en una ráfaga de visitas y negociaciones que demandan mucho tiempo sin investigación adicional, se corre el

¹⁴ Porter, M., "Ventajas Competitivas", Ed.Continental, México, 1998.

riesgo de invertir tiempo en empresas que no tienen posibilidad alguna de convertirse en socios.

Las cartas y las llamadas telefónicas, pueden ser un medio para iniciar la búsqueda. Si la lista de compañías compatibles fuera extensa, es conveniente comenzar con una lista corta a la vez, para evitar un flujo de reuniones frente a frente con intensas negociaciones que no conducen a nada, a la vez que debe controlarse a las compañías que responden de manera positiva para constatar que no se trata de compañías acostumbradas a las fusiones y adquisiciones (M&A)¹⁵, mediante el uso de las técnicas de control de antecedentes.

- *Enfoque del trabajo personal en red* – Muchas veces es posible generar una lista de posibles candidatos, a través de contactos que hayan tenido experiencia en diversos grupos empresarios. Así tendríamos una primera aproximación sobre las compatibilidades que presenta una empresa. Luego, se debería coordinar visitas personales a los candidatos más prometedores.

La primera impresión, la confianza y la reputación son muy importantes cuando se comercializa un servicio. Si una tecnología es prometedora, las corporaciones orientadas en forma interna tendrán interés en hablar con quien posea una patente o tenga una autorización exclusiva para comercializar la tecnología. Por otro lado, las corporaciones no se interesan en un servicio, a menos que sepan algo sobre la gente que lo brindará. Este compromiso se transmite mucho mejor en reuniones frente a frente que en cartas y llamadas telefónicas.

- *Los seminarios* – Una pequeña compañía podría utilizar el enfoque del foro empresario recomendado como estrategia para las grandes corporaciones. Esta pequeña empresa podría ofrecer un seminario a ejecutivos de compañías seleccionadas. El seminario provee una oportunidad para probar la química personal y los intereses comunes; las compañías con poco interés se descartan solas desde el principio mediante la no asistencia a dicho seminario. Donde las perspectivas son buenas, se programan reuniones de seguimiento entre los asistentes y/o presentadores del seminario para explorar actividades de asociación de interés mutuo.

En resumen, es necesario comenzar con tiempo a desarrollar una larga lista de posibles socios, fijar prioridades, negociar con todos los que se adecuen al perfil y demuestren interés, y llevar a cabo varios tipos de exámenes con adecuado esfuerzo antes de llegar demasiado lejos con el proceso. Hablar con diferentes personas en varias corporaciones. Utilizar los contactos en la red de colegas, clientes, proveedores y asociados de la industria para desarrollar iniciativas. Cuando se descarten peticionarios de la lista, se debe seguir agregando otras perspectivas. Si se tiene una idea fija con una sola perspectiva, podrían cerrarse las puertas a otros posibles socios y aplicaciones adicionales de la invención de la empresa, servicio o tecnología.

¹⁵ Nota de los autores: "M&A", siglas del inglés "Mergers and Acquisitions".

4.3.-Para hacer un contrato

Cuando uno o más posibles socios pasaron por la fase de las "citas" y por el control de antecedentes, llegó el momento de hacer un acuerdo formal por escrito. Desarrollamos aquí los cuatro principios a emplear cuando se hace un contrato:

Poner énfasis sobre los beneficios mutuos

El propósito de una sociedad de entrepreneurs es que se beneficien ambas partes, de manera que surja un acuerdo en términos de un beneficio mutuo. Hay que evitar las especulaciones que perjudiquen la misión y los objetivos de cualquiera de los socios. Naturalmente, cada posible socio debe cuidar sus propios intereses, pero cada socio debe también considerar las necesidades del otro. Si el objetivo es una sociedad auténticamente productiva, ninguno debería sabotear los intereses de la otra parte. Un socio puede abandonar un punto que dará una ventaja significativa al otro socio, si el socio favorecido actúa en forma recíproca en otra cuestión. No hay que abandonar derechos importantes en un campo sin recibir beneficios adicionales de valor equivalente en otro.

Comenzar con cosas simples

Es aconsejable comenzar con problemas sencillos cuando se inicia una empresa y luego crear interconexiones más complejas. La simplicidad en la misión y en los objetivos es importante para el acuerdo inicial de la sociedad. Los objetivos simples, bien definidos, ayudarán a determinar si la sociedad está cumpliendo su propósito.

Fijar "benchmarks"

Las relaciones exitosas requieren interactuar, comunicarse continuamente y necesitan de cuidado, atención y control, las sociedades entrepreneur requieren un buen management y un mantenimiento regular. Fijar "benchmarks" claros permite a ambos socios medir el progreso, reconocer logros e identificar cualquier desviación del plan trazado.

Incluir a los abogados.....después

La palabra contrato lleva a la mayoría de los ejecutivos incorporados a pensar en abogados. Pero recurrir al departamento legal no es el primer paso: llega después. La mayoría de los departamentos legales incorporados perciben que su misión en la vida es proteger su corporación contra todo riesgo. Los roles y orientación de los abogados hacen que ellos se pongan a la defensiva y adopten una postura adversa al riesgo, lo cual puede descarrilar las negociaciones antes de ponerse en movimiento. Podría decirse que la forma más rápida de matar el entusiasmo de un entrepreneur es recurrir a los abogados demasiado pronto.

4.4.-Como manejar la sociedad

Encontrar el socio o socios adecuados y negociar un contrato son simples medios para cumplir con un propósito: formar una sociedad. Sin embargo, no siempre las sociedades son exitosas. Deben manejarse en forma correcta para que tengan éxito. De allí que describiremos las cuatro pautas importantes para el management efectivo de una sociedad:

Poner énfasis en la mentalidad de la sociedad

Existe una gran diferencia entre llamar sociedad a un acuerdo y actuar como socios. Muchas compañías están acostumbradas a operar con el modelo de "comprador-vendedor" o de manera transaccional. El comprometerse a pensar y actuar como verdaderos socios es un aspecto importante de una relación de sociedad.

Otro aspecto importante es la confianza. Es la gente la que hace que las sociedades funcionen. La gente de ambas compañías debe llegar a conocer a sus contrapartes a niveles de management medio y superior.

Desarrollar un team de líderes

La mayoría de las personas conocen los beneficios de tener un líder bien ubicado en una gran organización. Un líder es alguien que cree en su idea y trabaja para que se la acepten, y luego la implementa el resto de la organización. Los entrepreneurs, ya sea dentro de una gran empresa o fuera de ella, necesitan líderes que puedan manejar el proyecto de la sociedad a través de la burocracia de la corporación y que sean creíbles cuando defiendan su valor.

Una razón por la cual se recomienda incluir una gama de jugadores en las negociaciones de un contrato es asegurar que la línea de líderes tenga varias capas de profundidad.

Una alianza entre dos compañías se consolida mediante múltiples alianzas entre la gente de cada compañía. Estas alianzas aseguran el sentido de continuidad incluso cuando se retira o asciende a otro puesto a uno de los líderes de la sociedad. Cuanto más numerosos y redundantes sean los lazos de organización, más seguro es el sentido de interdependencia y compromiso entre el personal de ambas empresas.

Mantener una fluída comunicación

Una cultura de NIH (Not Invented Here: no inventado aquí) es un obstáculo poderoso para la formación de sociedades. Una cultura de NRTC (Never Return Telephone Calls: nunca devuelva las llamadas telefónicas) puede destruir una sociedad desde su comienzo. Todas las alianzas presentan problemas, y todas las relaciones tienen obstáculos y contratiempos. Las diferencias culturales entre compañías grandes y pequeñas pueden agravar estas malas interpretaciones. Sin embargo, la causa principal de la muerte de las alianzas de compañías pequeñas con compañías grandes no es la no performance o los plazos no cumplidos: *es la falta de comunicación.*

Pensar a largo plazo, pero procurar tener éxito a corto plazo

Dado que el trabajo de crear una sociedad puede ser muy difícil, a veces olvidamos que cumplir con el contrato es lo verdaderamente difícil. Si el contrato requiere el desarrollo de un prototipo, la compañía debe ocuparse y desarrollarlo. Si la compañía de servicio prometió sesiones de entrenamiento con expertos famosos, necesita ocuparse y establecer dichas sesiones. La confianza no surge de la nada; se crea sobre la experiencia tangible de resultados compartidos y fáciles de identificar.

"Pensar en años, hacerlo la semana que viene"

Un contrato bien redactado, es aquel que comienza de manera simple, establece benchmarks y se diseña sobre la base de éxitos a corto plazo. Si ya se firmó un contrato menos ideal, no hay nada que impida a los socios desarrollar algunos benchmarks

menos formales y objetivos a corto plazo que suministre a cada uno el sentido satisfactorio del progreso.

5.- CONFLICTOS A TENER EN CUENTA

Las sociedades empresarias no son una panacea ni van a curar enfermedades que afectan a compañías grandes o pequeñas. Pero varios problemas que muchas compañías están experimentando, por ejemplo, una baja proporción de innovación y dificultad para obtener un nuevo producto para el consumidor a tiempo, pueden resolverse mediante alianzas estratégicas con otras empresas. Sin embargo, no toda sociedad da buenos resultados. Sociedades que fueron mal estructuradas, tal vez por un inadecuado proceso de búsqueda e implementación en los comienzos, pueden deteriorar la imagen anterior de la compañía, ocasionar pérdidas de recursos, terminar en un pleito costoso y arruinar a ambos socios en futuras relaciones. Veamos y analicemos cuáles son esos “*conflictos*” con el objeto de prever y evitar finales desagradables.

El origen de los conflictos puede tener una raíz intencional y en otros casos pueden ser no intencionales.

Un típico ejemplo de conflicto intencional puede ser simplemente un comportamiento deshonesto cuando personas tratan de explotar una relación en lugar de fomentar su bienestar, y definen su éxito como el obtener algo sin dar nada a cambio.

Conflictos no intencionales se originan en las diferencias de conocimientos, know-how, expertise y culturales entre compañías, que no se comprenden ni se reconocen desde un principio. Cuando Exxon Chemical y Monsanto se unieron para formar Advanced Elastomer System, chocaron dos estilos de gestión completamente distintos. Ninguna de las dos se adaptaba al estilo de gestión que se necesitaba para lograr los objetivos. Para que la nueva empresa funcionara, tuvieron que definir y armar un nuevo equipo gerencial en base a las características de la nueva empresa. En las sociedades empresarias de compañías grandes con pequeñas, la diferencia en percepción y actitud son naturales porque ambos socios son inherentemente distintos. Botkin¹⁶ describe esta relación de la siguiente manera: “*Si los entrepreneurs son pájaros y los ejecutivos son peces, dónde harán su casa cuando formen una pareja?*”. Una toma de conciencia de estas diferencias, es decir, un adecuado proceso de búsqueda, selección, implementación y definición de objetivos, similar a lo detallado en el *Capítulo 4*, debe ayudar a los ejecutivos y *entrepreneurs* a entenderse mejor mutuamente, a evitar los conflictos evidentes y a mantenerse en el camino de la ventaja complementaria. Botkin¹⁷ identifica cinco factores que pueden convertirse en puntos de conflicto cuando empresas grandes y pequeñas tratan de desarrollar alianzas:

1. Confianza y responsabilidad mutua
2. Control y fracaso
3. Percepción de los tiempos
4. Valor y compensación
5. Diferencias nacionales cruzadas

¹⁶ Botkin, J. W.; Matthews, J. B., “*Ganando en las Combinaciones*”, Ed. Macchi, 1994

¹⁷ Ibidem

Veamos, uno a uno, cómo estos cinco factores influyen en la formación de las alianzas.

5.1.- Confianza y responsabilidad mutua

Un contrato funciona por acuerdo, una sociedad funciona por compromiso.

Una sociedad fundada sobre la confianza y el respeto mutuo puede tener mayores posibilidades de éxito que un matrimonio por conveniencia apoyado en contingencias legalistas. Elegir el socio adecuado y tener un compromiso psicológico con la relación es más importante que los documentos legales cuando se determina si la sociedad será exitosa o no.

Las sociedades pueden encallarse cuando la intención de cualquiera de los socios es utilizar al otro o abusar de él y las diferencias culturales pueden hacer que un socio interprete mal las acciones del otro y viceversa. Y elegir el socio equivocado puede provocar también dificultades.

Las grandes compañías, como los osos, atraen a los cazadores; los entrepreneurs, como los castores, pueden desaparecer bajo el agua.

Las grandes empresas pueden ser vulnerables a las acciones de las chicas cuando las intenciones del entrepreneur son buenas. En una sociedad conflictiva, los juicios y acciones legales son una amenaza constante y las compañías grandes con muchos recursos son más vulnerables que las pequeñas para los clientes o accionistas enojados. Las empresas grandes que se asocian con pequeñas suelen ser propensas a desafíos en la corte presentados por terceros que buscan desagravio por acciones reales o supuestas del socio más pequeño.

Los entrepreneurs también suelen descuidar cuestiones de responsabilidad legal. Es frecuente que desconfíen del asesor legal a pesar de que aconseje en beneficio de ellos y que encuentren demasiado elevados los honorarios. Para evitar estos conflictos, es importante tener en cuenta lo siguiente:

1. Tomarse tiempo para dar sensación de confianza con respecto a la otra parte
2. Asegurarse de que la otra parte tenga la capacidad para seguir hasta el final y cumplir con lo pactado.
3. Crear acuerdos legales expresados con claridad entre ambas partes
4. Formar estructuras adecuadas de organización dentro de las cuales pueda funcionar la sociedad.

Si el respeto mutuo y la confianza entre las partes son fuertes, se pueden crear juntas consultoras en vez de juntas directivas para evitar la trampa de la responsabilidad de los directores. Aquí, los gerentes de la sociedad tienen la oportunidad de hablar acerca de problemas y soluciones con consultores que luego brindan recomendaciones sin obligaciones ni responsabilidades legales que adquirirían si fueran miembro de una junta directiva.

5.2.- Control y Fracaso

La sociedad empresaria es desordenada e impredecible; los gerentes prefieren lo predecible y el orden.

La necesidad de control es la razón de la estrategia de integración que a menudo se traduce en fusiones y adquisiciones. En la década del '80 las empresas se compraron y fusionaron por razones que parecían estar muy lejos del crecimiento y la integración y más cerca de la codicia. Las ganancias por realizar tuvieron prioridad sobre la mejora en los productos y servicios.

Muchos fundadores planean, en el largo plazo, vender una gran compañía y por esta razón, en algunos las fusiones tienen sentido. Otros, tal vez la mayoría, están ligados a su creación y esperan estarlo y seguir prosperando durante mucho tiempo después que hayan sacado provecho a su capital. Estos entrepreneurs piensan que fusionarse significa hundirse.

La necesidad de control puede ser una trampa real para el desarrollo de sociedades entrepreneurs. En épocas tensas, hay un agotamiento mental de la sociedad que provoca que las grandes empresas traten a las pequeñas como subordinados y no como pares. Sin embargo, lo que puede parecer como una necesidad de control es en realidad una guía para el orden y lo predecible. Según Botkin¹⁸ una sociedad empresaria no es ordenada ni predecible, por el contrario, es desorganizada y oportunista. Una corporación desarrolla un plan estratégico, avanza por ese camino y dispone de los recursos para llevar a cabo el plan. Por el contrario, los entrepreneurs fomentan las innovaciones que puedan aparecer en lugares inusuales.

Al establecerse *benchmarks* claros y una serie de logros a corto plazo, se refuerza la necesidad de una compañía grande de priorizar el orden y lo predecible; a algunos líderes se les dan algunos objetivos concretos para creer en su viabilidad antes de lanzar un proyecto más ambicioso y, además, se los ayuda a manejar otra cuestión cultural difícil: el fracaso.

El negocio empresario es inherentemente riesgoso. Los ejecutivos tratan de minimizar y controlar el riesgo.

Las diferentes actitudes de empresarios y entrepreneurs hacia al fracaso hace que éstas sean una posible fuente de conflicto para las sociedades. Controlar y minimizar el riesgo es importante para los ejecutivos corporativos, pero el temor al fracaso lo es más. En una sociedad, una buena comunicación puede ayudar a establecer si el fracaso es una de las fallas inevitables de un proyecto fundamentalmente sólido o si es una de las causas para el divorcio.

5.3.- Percepción de los tiempos

Las nuevas empresas necesitan largo tiempo para madurar; las grandes compañías desean resultados trimestrales,

La mayoría de los entrepreneurs y ejecutivos tienen diferentes percepciones de los tiempos. La mayoría de las compañías pequeñas no se disuelven hasta algún momento de la estructura de tiempo de 3 a 5 años, pero los gerentes necesitan resultados

¹⁸ Ibidem

trimestrales positivos para recibir revisiones performance positivas y aumentos de sueldos.

Muchos ejecutivos sueñan con encontrar y desarrollar la próxima “computadora Apple”. Una de las potenciales trampas es esperar demasiado en muy poco tiempo; esto no le permite a la pequeña compañía madurar. Las grandes compañías no deben esperar hasta que la pequeña compañía con la cual se asocian se desempeñe como una gran corporación. Las perspectivas de tiempo con respecto a la performance, el crecimiento y el desarrollo, deben ser realistas para ambas empresas.

Los entrepreneurs suelen ser típicamente optimistas cuando fijan objetivos para sus propias compañías; por este mismo motivo pueden magnificar un problema, prometiendo en forma inconsciente más de lo que pueden dar. Un buen método práctico es considerar que cualquier requerimiento para resultados financieros inmediatos no es razonable; el tiempo para alcanzar objetivos debe ser realista. Cuando en un contrato se fijan benchmarks con éxitos a corto plazo, éstos deben centrarse en tareas completadas y en etapas de desarrollo concluidas, no en recompensas financieras rápidas. Los entrepreneurs cuyos productos tienen una larga estructura de tiempo de desarrollo deben tratar de asociarse a empresas que se encuentren bajo poca presión para lograr resultados financieros a corto plazo (ej. trimestrales).

Otra fuente de conflicto es la cantidad de tiempo que un ejecutivo corporativo le tiene que dedicar a la nueva sociedad, en especial en los primeros días, contra las ganancias que genera la pequeña compañía en un comienzo: *“tuve que disponer del 80% de mi tiempo para obtener resultados que contribuyeron al 20% de mis ganancias...”*¹⁹. Las sociedades necesitan de un “tiempo de management” y los gerentes de las compañías grandes y pequeñas deben ver el tiempo pasado como una inversión del futuro.

5.4.- Valor y Compensación

Los jefes desean grandes cantidades de empleados: aumentan su poder; los entrepreneurs evitan grandes cantidades de empleados: aumentan sus gastos generales.

Según Botkin, los entrepreneurs juegan al dinero y los ejecutivos al poder. Sin embargo, los entrepreneurs tienden a medirse sobre los resultados, no sobre las entradas. Quieren saber cuánto vendieron y no cuán grande es la fuerza de ventas que manejan. El objetivo es maximizar la salida y minimizar la entrada.

Los ejecutivos de nivel medio tienen una visión algo diferente. Se preocupan por los resultados, pero también les interesa el tamaño de sus budgets. Suelen medir su propio valor por el tamaño del budget que manejan y la cantidad de personas que dependen de ellos. Es una medida de su poder político; cuanto mayores sean los recursos a disposición, mayor será el poder que ejerzan. Por ello, es probable que las personas con una orientación de poder del management no encuentren ninguna satisfacción en asociarse a una compañía pequeña.

Sólo después de que la pequeña compañía crece y la sociedad prospera se comienzan a ver resultados en el balance del poder. Si el asociarse es una estrategia central para la compañía en lugar de una táctica a corto plazo, participar en sociedades múltiples puede ser prestigioso para el personal de nivel de management.

¹⁹ Ejemplo de los autores basado en la “Teoría de Pareto”.

Reestructurar los incentivos y recompensas para asociarse es una manera para que las grandes empresas se opongan a la mala percepción de que los budgets más grandes y la mayor cantidad de empleados sean objetivos en lugar de medios para alcanzar un objetivo.

5.5.- Diferencias culturales

La definición del éxito difiere según la nacionalidad.

No todos los entrepreneurs valoran las mismas cosas; no todos los ejecutivos de las grandes compañías buscan obtener los mismos resultados que las pequeñas compañías.

6.- CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, hemos dado un panorama de las distintas etapas por las que atraviesa una empresa entrepreneur y mencionamos las alternativas de curso a seguir en cada etapa, enfocándonos especialmente en aquellas acciones que impliquen una asociación con una o más empresas.

Compañías de diferentes tamaños se unen con otras compañías grandes y pequeñas, como así también con instituciones, para encontrar las innovaciones, los recursos de manufactura o las redes de marketing y distribución que necesitan.

La colaboración procompetitiva entre empresas aparece como una alternativa a la expansión directa, a las adquisiciones o a las fusiones, evitándose parte de los costos que implica la primera opción, algunas distorsiones generadas en la segunda y rigideces en la tercera.

Su importancia se asocia a su creciente utilización por parte de empresas de distintos países y actividades, resultado de la exigencia competitiva que impone la globalización de la economía, a la aceleración en la innovación, al costo creciente de la innovación técnica, así como a la lentitud de adaptación a los conflictos de autoridad que se generan en empresas multidivisionales, y la necesidad de tiempo para resolverlos.

La investigación sobre el tema ha permitido revelar los siguientes aspectos:

- Por una parte, las condiciones en que la colaboración es una alternativa viable según el mercado a que se oriente y que se refiere al carácter complementario de las aportaciones en mercados estables o en crecimiento, así como al reparto de costos y riesgos en mercados pequeños o inexplorados
- Por otra parte, los requisitos de diseño y organización que contribuyen a su eficacia o fracaso.

En el actual estadio de tratamiento del tema, aún subsisten problemas con la distribución de poder y compromiso de los aliados, con el proceso de aprendizaje y transmisión de experiencias, así como con las concreciones que puedan precisarse en ámbitos de mayor sensibilidad a los riesgos de las alianzas. En virtud de esto, es que se requiere un mayor trabajo empírico que de cuenta de las experiencias iniciadas y concluidas, la tipología de actores intervinientes y el resultado obtenido.

A pesar que a través de este trabajo se intenta fomentar el concepto de las sociedades empresarias entre grandes y pequeñas compañías, es evidente que estas sociedades no funcionarán para todas las compañías. Por esta razón, es que ponemos de manifiesto con claridad los conflictos, de modo de poder deducir por qué algunas compañías no tendrán éxito en su intento de formar alianzas con otras compañías.

Una compañía grande no debe siquiera considerar las sociedades entrepreneur hasta que haya completado la valoración de la *cadena de valor*, e identificado sus puntos fuertes y debilidades a lo largo de la cadena de valor. De la misma manera, una pequeña compañía debe haber determinado cuáles serán sus objetivos y perfil futuro. Solo en ese momento, la pequeña o gran compañía podrá comenzar a determinar lo que necesita y lo que puede ofrecer a un socio.

La siguiente etapa es identificar a los potenciales socios y empezar las negociaciones con ellos. Los gerentes corporativos que participarán en manejar la sociedad, deben ser los que negocien el contrato. La sociedad debe crear una situación de ganadores para ambas compañías; debe resultar obvio cómo y por qué cada compañía se beneficiará de la relación. Si bien se necesitarán abogados cuando se redacte el documento contractual final, debe minimizarse su rol en el proceso de negociación.

Una vez firmado el contrato y comenzada la sociedad, los gerente de ambos lados necesitan prestar considerable atención a la relación. Acontecimientos importantes específicos, reuniones periódicas para revisar el progreso, comunicaciones frecuentes relacionadas con lo que funciona y con lo que no funciona tan bien, son los elementos importantes de una sociedad manejada con éxito.

Las grandes compañías podrían no mostrar interés en la idea de las sociedades entrepreneur, porque innumerables corporaciones sufren del síndrome de *“not invented here”* (no inventado aquí). Aún cuando el 70% de la base tecnológica proviene de entrepreneurs fuera de las corporaciones y éstas la han comprado y/o adaptado más tarde o, en muchos casos, financiado desde afuera sin asumir el costo del fracaso, puede ocurrir, ocasionalmente, que la gente de las áreas de I&D y la alta gerencia de las grandes corporaciones no quieran o no puedan aceptar el hecho de que las innovaciones y los productos de alta calidad adecuados para su corporación se desarrollen por cualquiera de afuera. Se resisten a creer que existan vacíos en su cadena de valor que se cubran con mayor facilidad en forma externa que interna. Los entrepreneurs, en especial aquellas compañías principiantes pueden, de la misma manera, no recibir de buen grado la idea de asociarse porque temen que las grandes corporaciones traten de robar su tecnología o adquirir sus compañías. Piensan que mantener su distancia de las corporaciones asegurará que ello no ocurra. En este punto, es válido hacer referencia a aquel aforismo que representa muy bien los riesgos de esta postura: *“El tigre que no anda al acecho, puede terminar como alfombra”*; las compañías grandes o pequeñas que no buscan nuevas formas de satisfacer la necesidad de innovar podrían dejar de existir en pocos años.

En el marco del análisis de la organización industrial, la consideración de la posibilidad de colaboración procompetitiva entre empresas añade una nueva variable al estudio del equilibrio de mercado y a su dinámica, así como una nueva herramienta en los procesos de optimización empresarial, de acuerdo a las exigencias de un mercado en globalización acelerada.

Las alianzas estratégicas, sin embargo, son una herramienta a integrar en la estrategia a la cual no sustituyen. Deben mantener la independencia, aportar más valor del que puede obtenerse trabajando aisladamente y evitar la pérdida de competencias esenciales mediante la adecuada protección. Las alianzas estratégicas tienen utilidad potencial en todos los sectores, tanto para empresas en posición desahogada como en dificultades de posicionamiento, pero obtener el provecho esperado requiere seguir procedimientos adecuados ya esbozados en el presente trabajo.

La recopilación de información acerca de las alianzas estratégicas, constituye un punto de análisis que acredita integrar a las alianzas en la colección de herramientas de gestión de cualquier empresa, contribuyendo a rehacer la teoría de la empresa y hacerla más abierta y acorde a la nueva realidad.

BIBLIOGRAFIA

- Allen, K., *Growing and Managing Entrepreneurial Business*, Houghton Mifflin, 1997
- Alvarez, S. & Barney, J., *How entrepreneurial firms can benefit from large partners*, *Academy of Management Executive*, 2001, Vol. 15, Nro.1
- Botkin, J. W.; Matthews, J. B.- “*Ganando en las combinaciones*” – Ed. Macchi, Buenos Aires, 1994
- Bygrave, W. D. & D' Heilly, D., *The portable MBA in Entrepreneurship Case Studies*, New York, J. Wiley & Sons, Inc., 1997
- Bygrave, W. D., *The portable MBA in Entrepreneurship*, New York, J. Wiley & Sons, Inc., 1997
- Bygrave, W., *Entrepreneurs del Norte*, *Revista Gestión*, Vol. 3, Nro.6, Noviembre - Diciembre 1998, pp.124 - 130
- Finnie, W. C., *Asociaciones a Medida*, *Revista Gestión*, Vol. 4, Nro.2, Marzo - Abril 1999, pp.108 - 113
- Griffin, R. W., *Management, Managing Entrepreneurship*, HMCO, Boston, 1999
- McCreary, K., *Strategic Alliances in High Technology*, <http://www.redherring.com>
- Ohmae, K., *The Global Logic of Strategic Alliances*, *Harvard Business Review*, Marzo - Abril, 1989
- Porter, M., *Ventaja Competitiva*, Ed.Continental, Méjico, 1998.
- Saporosi, G., *Clínica Empresaria*, Ed. Macchi, Buenos Aires, 1999
- Sherman, G., *Alianzas Logísticas*, *Revista Gestión*, Vol. 1, Nro. 3, Mayo - Junio 1996, pp. 122 - 124
- Timmons, J., *New Venture Creation (Revised 5th Edition)*, Irwin / McGraw-Hill, Boston, 1994
- Trigo, J., Drudis, A., *Alianzas Estratégicas*, Barcelona, Ed. Gestión 2000, 1999