

Riesgos de las alianzas estratégicas

Especialmente en rubros tecnológicos, las pymes están firmando acuerdos para trabajar de manera complementaria. Pero hay riesgos. ¿Cómo prevenirlos?

POR **PABLO WINOKUR** / ILUSTRACION **POLETA**

TICs del Sur es un consorcio de exportación de soluciones informáticas conformado por tres empresas socias y tres adherentes. Las tres firmas fundadoras (Digital Express, GyL Group y Codes) se conocieron participando en el Polo IT Buenos Aires (que agrupa a distintas empresas de tecnología) y afianzaron los vínculos cuando participaron en misiones comerciales organizadas por la cancillería argentina.

Empezaron preguntándose cómo podían potenciarse para exportar. Y decidieron comenzar compartiendo los gastos en los viajes; viajaba uno y representaba a todos. “Lentamente encontramos nuevos puntos de sinergia hasta terminar desarrollando proyectos de modo colaborativo”, cuenta María Laura Palacios, CEO de Codes.

La alianza arrancó con el objetivo de llegar

mejor al exterior, pero hoy también venden en conjunto productos a escala local. “Sabemos que somos empresas diferentes, con sus metodologías y costumbres. Lo importante es tener la suficiente humildad para pensar que ninguno es el mejor, sino que juntos vamos a ser mucho mejores en todo”, opina Palacios.

Las alianzas estratégicas son una gran opción que tienen las pymes para crecer y proyectarse a mercados a los que de otro modo no podrían acceder. O lograr que otra compañía absorba costos que la propia empresa no podría encarar.

Pero lo que en una primera impresión parece tan lindo, se puede volver en contra. Las alianzas estratégicas tienen riesgos que conviene analizar previamente y, una vez discutidos, plasmarlos por escrito y con todas las cláusulas claras.

Aliarse, ¿para qué? Es la primera pregunta que deben hacerse. “Alianza es asociarse con

Alianzas estratégicas

Cuatro situaciones permiten detectar los riesgos. La clave es tener las herramientas para prevenirlos.

David y Goliat

QUE EL GRANDE ABSORBA AL CHICO



Distintas culturas

TRADICIONES NO COMPATIBLES



Mucha alianza, pocas nueces

TERCERIZAR SIN NECESIDAD



Callejón sin salida

UNA ALIANZA QUE NO RESULTE TAN VENTAJOSA



RIESGO	RIESGO	RIESGO	RIESGO
Que la pyme pierda autonomía. Que quede presa de un solo comprador, si la alianza es con un solo cliente.	Que tengan estilos gerenciales o pautas de comunicación muy diferentes (una, tendencia burocrática; y, otra, descentralizada).	Perder rentabilidad. Que se demore la toma de decisiones.	Que los objetivos de las dos partes sean demasiado diferentes o iguales, o que les falte lo mismo.
PREVENCIÓN	PREVENCIÓN	PREVENCIÓN	PREVENCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ■ Dejar en claro desde el principio cuáles son las intenciones de cada parte. ■ Hacer contratos por plazos cortos y renovables. ■ Los tiempos del contrato deben permitir a las dos partes recuperar su inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definir desde el principio cuál será el "gobierno de la alianza" y cómo se tomarán las decisiones. ■ Acordar las formas de nombrar y remover a los directores. ■ Aclarar quiénes serán los representantes legales y auditores de la alianza. ■ Establecer la periodicidad de las reuniones. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aliarse sólo para generar nuevos negocios y no para procesos internos. ■ Ser muy cuidadoso a la hora de elegir los aliados. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hacer tests previos para determinar si existe compatibilidad entre los futuros aliados. ■ Especificar un "mecanismo de salida de la alianza" por si algo sale mal. ■ Pautar cláusulas de preaviso o plantear en el contrato esquemas de mediación para evitar terminar en la Justicia ante cualquier diferencia. ■ Estipular por contrato qué aportará cada uno a la alianza.

el mejor sin hacer el esfuerzo que ya hizo él para llegar a ese lugar. Es combinar recursos", sostiene Horacio Krell, director de Ilvem.

Existen tantos tipos de alianza como necesidades existen en el mundo de las empresas. Pero como muestra ilustrativa podemos dividirlo en cinco categorías. Están los que se unen para generar más volumen y poder llegar a mercados que exigen un *stock* más grande (ejemplo para exportadores o proveedores de grandes cadenas). Están los que se suman para ofrecer productos complementarios; por ejemplo, una empresa de software que se junta con una fábrica de computadoras para ofrecer productos en conjunto.

Una tercera alternativa es que uno de los aliados preste un servicio a otro: una empresa que decide tercerizar su departamento de logística y asociarse a otra compartiendo pérdidas y ganancias. Luego está el camino del *joint venture* (aventura conjunta, traducido del inglés), que son dos empresas que se unen para generar una actividad, que no es la principal de cada una de ellas. Y por último la fusión, aunque ambas exceden en parte al objetivo de esta nota.

Una vieja frase del mundo de quienes estudian este tipo de acuerdos dice: "Una alianza estratégica es la oportunidad de aprovechar el dinero de otros, la fuerza del marketing de

otros, la credibilidad de otros, los productos o servicios de otros, las habilidades de otros, para generar nuevas oportunidades de negocio". Pero en medio de estas ventajas, aparecen los riesgos y hay que estar preparado para enfrentarlos.

EL RIESGO DE LOS GRANDES

Que el gigante destroce al pequeño es siempre un problema latente, especialmente en los denominados *joint venture*, donde el más grande empieza a inyectar capital en la pyme y ésta debe ceder parte de sus acciones. Si este proceso se agudiza, la pyme puede perder su autonomía.

Algo similar puede suceder cuando la pyme depende casi por completo de los clientes que aporta el grande, o cuando un gigante es su mayor cliente. Manuel Tanoira, abogado especializado en este tipo de operaciones, recomienda ser muy estricto con los plazos del contrato. Aconseja: "Plazos cortos y renovación. El contrato tiene que tener un principio y un fin, y no debe ser exagerado en el tiempo".

¿Cómo se negocian los tiempos? En general, el que determina la pauta es el que más invierte o el que pone más en juego. Y el tiempo mínimo es aquel que le permita recuperar su inversión.

Algunos proyectos no resultan tal como el empresario los soñó o planificó. El problema es que una vez embarcado en una tarea, no es tan

fácil salir. Con las alianzas estratégicas pasa lo mismo. Para esto hay una serie de prevenciones. En primer lugar, Krell sugiere tener una buena metodología de monitoreo de la alianza: “Hay un test para comparar si el todo es mayor que las partes, o si no. Tiene que haber sinergia positiva. Hay dos errores frecuentes: que los objetivos sean muy distintos o que sean iguales; es decir, que a los dos les falte lo mismo y en lugar de potenciar la solución potencien el problema”.

Para evitar inconvenientes, desde lo contractual, se sugiere que la prestación esté perfectamente remunerada. Que quede muy claro qué aporta cada uno a la alianza y qué se va a llevar. Y, por si la cosa no funciona, se debe describir muy precisamente el mecanismo de salida de la alianza. “Tiene que ser rápido y justo, con un preaviso, alguna cláusula de devolución de inversión y, en caso de que aparezca un conflicto y no haya acuerdo, una forma de resolverlo que puede ser un arbitraje, una mediación o un amigable componedor. Si llegan a tribunales, ambos pierden”, sostiene Tanoira.

UN CACHO DE CULTURA

Las intenciones son las mejores. ¿Pero qué pasa si las culturas empresariales no son compatibles? Si una empresa tiene una fuerte tendencia burocrática, donde las decisiones finales están en manos del jefe, y otra tiene una cultura descentralizada en la que las decisiones las toman las áreas de competencia, seguramente habrá un cortocircuito. El jefe burocrático querrá sentarse a decidir todo con el jefe de la descentralizada; y el jefe de la descentralizada querrá delegar todo en los escalafones inferiores. Algo similar sucede si una empresa está

acostumbrada al cumplimiento horario y la otra, al cumplimiento por objetivo.

Gestión, comunicación interna, política de recursos humanos o relación con proveedores son aspectos que pueden generar conflicto cuando se parte de culturas empresariales muy distintas. “Un error muy frecuente es creer que a partir de las amistades pueden surgir alianzas estratégicas. Siempre es mejor partir de un socio y ganar un amigo, que partir de un amigo y ganar un socio, porque el riesgo es quedarse sin socio y sin amigo”, sugiere Krell.

Si bien en muchos casos nada se puede hacer, porque los estilos incompatibles nunca se llevarán bien, hay medidas que ayudan a prevenir estos conflictos. Se debe definir de entrada cuál será el “gobierno de la alianza”. “Son soluciones legales para darle previsibilidad al negocio y facilitar el proceso decisorio. Se suscriben protocolos de accionistas y se establecen las condiciones y criterios que regirán las decisiones entre ellos”, explica Federico Alberto, abogado asesor de pymes. “Hay que acordar las formas de designar al directorio y de removerlo. Además, se debe establecer cómo se realizan las reuniones y quién se hace cargo de los viáticos y gastos, un tema que siempre genera complicaciones. Por último, acordar quiénes serán los auditores externos, quién brindará el asesoramiento legal y como será específicamente la política de dividendos”, agrega. Como parte del acuerdo, también debe constar un mecanismo de monitoreo para evaluar si la alianza cumple con los objetivos para los que fue creada.

Más allá del contrato, se recomienda tener cintura frente a los conflictos, lo cual puede ir

Aliarse con la competencia

Totebag es una empresa chica dedicada a la fabricación y comercialización de bolsas y bolsos con materiales reciclables. Sus dos socias, Lorena y Natalia Núñez buscan constantemente expandirse a través de acuerdos con distintas empresas. Una estrategia que fueron usando fue generar alianzas estratégicas con sus propios competidores. ¿Cómo es esto? "Cooperamos, en lugar de competir. Nos aliamos en algunos productos para que cada uno ayude a difundir en sus redes de clientes y contactos", explica Lorena. "Lo que hacemos es cambiar el paradigma. Nuestro objetivo es que más gente deje de usar bolsas de plástico y pase a usar nuestros bolsos ecológicos. Para eso tenemos que tratar de ser lo más masivos posible. Y las otras empresas que fabrican productos similares, también

quieren lo mismo", agrega Natalia.

Una de las alianzas más interesantes que hicieron fue con Marta Mullen Malbrán, de la firma Paquetua, que desarrolla este tipo de bolsos compactos. Su diseño era más apropiado para un público más grande y serio. En cambio, Totebag apunta a mujeres más jóvenes, informales pero ejecutivas y que trabajan todo el día; es ideal para este perfil poder guardar estos bolsos compactos en la cartera y poder ir de compras. "Ella puso el desarrollo del taller y la matricería; y nosotras, las telas exclusivas. Lo producimos juntas y la rentabilidad se divide", explica Lorena.

¿Hay conflictos a la hora de asociarse con la competencia? "No, si hay buena fe entre las partes. Incluso nosotras desarrollamos una amistad", cuentan.

desde ser flexible hasta cambiar los ejecutivos si éstos no se ponen de acuerdo.

Un vicio que suelen repetir las empresas que están naciendo es el de tercerizar todo a porcentaje, bajo la denominación de "alianza estratégica". Esto baja los riesgos pero reduce las ganancias. "Hay empresas que crecen a base de estas alianzas, pero no siempre conviene porque se pierde rentabilidad. Son ideales para un nuevo negocio, pero siempre deben estar claras las contraprestaciones", aclara Tanoira.

El grupo Consultar está integrado por tres empresas dedicadas a la innovación tecnológica en áreas diversas como la informática y la bioingeniería. Las tres utilizan para crecer la política de las alianzas estratégicas, tanto con el sector privado como con el sector público.

"El caso más emblemático es con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Juntos desarrollamos un Analizador Automático de Calidad de Semillas que es referencia en centros de investigación, especialmente en países productores de soja. Nosotros aportamos el desarrollo electrónico y de producto comercial y ellos aportaron el soporte biológico que permite calibrarlo para nuevas especies", cuenta Darío Rocha, dueño de la compañía.

También reconoce que las alianzas no se pueden hacer con cualquiera y para cualquier cosa. "Nuestras alianzas están basadas en un *afectis societatis*; sin eso, son de corta duración. El respeto y la confianza son la clave de la supervivencia de este tipo de acuerdos",

afirma. Cuando aparecieron conflictos entre las partes, la solución que encontraron fue suspender los acuerdos hasta poder retomarlos a partir de un buen diálogo. Como este ejemplo, hay muchos. Está demostrado que las empresas logran maximizar sus ganancias a partir de estas alianzas. Pero, siempre que en la vida dos personas se juntan para algo, hay riesgos. Por eso, bien vale tener en cuenta las prevenciones. ●



TOTEBAG Y PAQUETUA

Lorena y Natalia Núñez, junto a Marta Mullen Malbrán. Se unieron para llegar a más público.