



CARTERAS DE ALIANZAS DE ALTO RENDIMIENTO

Los lazos que harán despegar su empresa

Por PINAR OZCAN y KATHLEEN M. EISENHARDT

A principios de 2009 Telefónica lanzó en España un nuevo teléfono móvil equipado con Android, el sistema operativo de Google que mejora el acceso a Internet y ofrece las populares aplicaciones de la empresa norteamericana a través de un software de código abierto. Android ha tenido una gran repercusión mediática desde su formación en 2007. Su objetivo es crear una amplia coalición internacional de empresas tecnológicas y de telecomunicaciones para ofrecer, en palabras de sus fundadores, “un nivel de apertura nuevo que [nos] permita colaborar más y [de ese modo] acelerar el ritmo al que ponemos a disposición de los consumidores servicios móviles innovadores y atractivos”. Open Handset Alliance está

formada por casi 50 empresas, desde operadores de telefonía móvil como Telefónica y Vodafone hasta fabricantes de semiconductores como Intel y Texas Instruments, fabricantes de teléfonos móviles como Motorola y Sony Ericsson y empresas de software como eBay. Todas ellas se han comprometido a “innovar en abierto” poniendo en común sus recursos y posición en el mercado para ofrecer a los consumidores una experiencia mejor, más rápida y más barata.

La misión de Google –organizar y conectar– es compartida por muchas empresas que recurren a sus alianzas para mejorar su posición en el mercado. La investigación en este campo muestra que las carteras de alianzas de ciertas características pueden reportar numerosas



ventajas. Por ejemplo, las probabilidades de que la alianza sea beneficiosa para la empresa aumentan cuando los socios son de peso, ricos en recursos y con gran experiencia, lo cual es lógico. Contar con varios socios, sobre todo en sectores punteros, aumenta la flexibilidad y mejora el rendimiento, lo cual también es lógico.

Pero a la hora de determinar cuáles son los mejores tipos de vínculos, los resultados no son tan claros. Un estudio halló que los lazos fuertes –establecen niveles elevados de colaboración y comunicación– eran mejores para explotar el conocimiento en entornos estables, como la industria siderúrgica, mientras que los débiles –mantienen un cierto grado de distancia en la relación– eran más convenientes para explorar nuevos conocimientos en entornos dinámicos, como el sector de los semiconductores. Por su parte, otra investigación sobre empresas textiles de Nueva York comprobó que a los distribuidores les iba mejor cuando sus carteras combinaban vínculos fuertes y débiles a partes iguales.

Pero todo esto seguramente no despeje las dudas de muchos directivos. Saber cómo es la cartera de alianzas ideal (socios diversos, con experiencia y ricos en recursos) no es lo mismo que saber cómo formarla. Ciertamente lo tienen más fácil las grandes empresas, que pueden usar sus recursos y numerosas referencias para atraer a más socios y negociar con ellos con éxito. Sin embargo, esta visión de las alianzas como un coto exclusivo para “ricos” no es realista ni ayuda a entender cómo una empresa media puede forjar y gestionar una cartera de alianzas de alto rendimiento.

RESUMEN EJECUTIVO

Las alianzas estratégicas son idóneas para fortalecer la posición en el mercado, ganar capacidades y recursos nuevos y crecer y expandirse en tiempos de crisis. Muchas grandes empresas lo saben y les sacan un gran partido. Pero en el caso de las pequeñas, sin tantos recursos, ¿cómo puede forjar y gestionar una cartera de alianzas de alto rendimiento? Conseguir la cartera de sus sueños y gestionarla bien

no es tan inalcanzable como parece si actúa pronto, trata con varios socios a la vez, presta una atención secuencial a cada uno de ellos y en general evita aliarse con sus competidores. Un análisis de empresas de telefonía inalámbrica estadounidenses y una encuesta a 113 *joint ventures* de todo el mundo ofrecen lecciones excelentes que le ayudarán a formar alianzas de alto rendimiento.

En este artículo describimos algunas estrategias que las empresas pueden emplear, primero para ganarse a los socios potenciales y después para gestionar la cartera con el fin de sacarle el máximo partido. Nuestros hallazgos se basan en su mayor parte en un estudio de empresas fundadas entre 1999 y 2002, un periodo que marcó la aparición del sector de los juegos para móviles en Estados Unidos. Nuestra muestra es diversa geográficamente (empresas con sede en las áreas metropolitanas de San Francisco, Los Ángeles y Seattle), por fecha de entrada en el mercado, el perfil de los fundadores e inversores y las conexiones previas con el sector, lo cual garantiza que nuestros resultados sean sólidos y generalizables. Aunque hablamos de empresas concretas, creemos que revelan estrategias universales, sobre todo teniendo en cuenta que las condiciones del mercado en aquel momento –cambios frecuentes y exceso de ambigüedad– son parecidas a las que afrontan actualmente muchos tipos de empresas. Por ello, y para evitar distracciones innecesarias, hemos decidido darles nombres ficticios (en cursiva). Su experiencia le resultará muy útil para aumentar las posibilidades de que su empresa forje alianzas de alto rendimiento.

La cartera de sus sueños: temprana y multibanda

Muchos directivos piensan que las empresas pequeñas o nuevas tienen, por definición, poco que ofrecer a los socios consolidados y, por tanto, les será difícil formar una alianza con ellos. Hemos podido comprobar que no siempre es así. A la hora de formar una alianza con los grandes de su sector, dos son las consideraciones clave: actuar pronto y tratar con varios socios potenciales a la vez.

1. ACTÚE PRONTO. Los mercados emergentes son una gran oportunidad para formar alianzas. De hecho, tantear a los socios potenciales en la fase inicial de un mercado nuevo aumenta las posibilidades de crear una cartera de alianzas sólida. Durante este periodo, la elevada ambigüedad del mercado y la baja competencia juegan a favor de las empresas más pequeñas, sobre todo las emprendedoras, que en otros momentos no podrían competir con sus rivales por la atención de las grandes empresas. Los directivos pueden aprovecharse de que la mayoría de las grandes desconoce cómo será el nuevo mer-



Los directivos pueden sacar partido de la ambigüedad del mercado “vendiendo” su propia visión del futuro, la cual da forma a la estructura de la alianza, refuerza los vínculos e impide el acceso a los rivales.

cado y reunirse con ellas para promocionarse y venderles un futuro en el que ambas partes desempeñarán un papel decisivo. Después, mediante interacciones frecuentes al tiempo que trabajan juntos, los directivos pueden intensificar estas relaciones antes de que aumente la competencia en el mercado.

Un ejemplo de este fenómeno es la empresa que hemos llamado *Starclick*. Durante la aparición del sector de los juegos para móviles, nadie entendía muy bien la estructura del sector. En palabras de un CEO: “Muchos querían tener éxito a toda costa, pero nadie sabía quién o qué les ayudaría a alcanzarlo”.

Starclick empezó a hablar con varias empresas y a promocionar su propia visión del sector, denominándola “ecosistema del mercado”. Según esta visión, el crecimiento del sector pasaba por una colaboración estrecha entre operadores, desarrolladores de plataformas y editores, pero no los fabricantes de teléfonos móviles. Cuando *Starclick* tanteó a Qualcomm y Verizon Wireless con esta idea, todas las partes se mostraron interesadas, porque un ecosistema semejante les permitiría centrarse en sus propios negocios: Qualcomm necesitaba aplicaciones para demostrar que la plataforma funcionaba; Verizon necesitaba vender aplicaciones, ya que la plataforma en sí misma no era interesante, y *Starclick* puso sus juegos sobre la mesa. El proyecto de *Starclick* determinó las interacciones de los socios y sus vínculos se fortalecieron. “Teníamos acceso a altos directivos”, comentó un vicepresidente de *Starclick*. “Llegamos a estar muy cerca de la cúpula”.

Los vínculos fuertes, creados pronto, tienen otra ventaja importante: impiden que la competencia acceda o refuerce vínculos con los socios. Gracias a este tipo de vínculos, *Starclick* disfrutó de oportunidades de marketing y desarrollo conjunto, tanto que uno de sus competidores se quejaba: “*Starclick* consigue todo lo que quiere. Es injusto para el resto de nosotros”. Durante todo nuestro estudio *Starclick* se mantuvo como

el principal editor de juegos de Verizon y Qualcomm.

La estrategia que ilustra este ejemplo es muy eficaz. Primero, con su visión apasionada, una firma con las ideas claras puede movilizar a otras menos clarividentes y lograr que actúen de forma concertada, con lo que distribuye los riesgos que conlleva ser uno de los primeros actores en un mercado nuevo. Segundo, esa visión inicial determina la colaboración a posteriori: las empresas se sienten más motivadas y estrechan lazos para hacer realidad esa visión que comparten. Esto, a su vez, refuerza los vínculos entre los socios e impide que los rivales se acerquen a los socios protegidos.

Este hallazgo es generalizable a otros casos de sectores nuevos cuyo modelo de negocios es inmaduro y su entorno de negocios ambiguo. VeriSign, una empresa emprendedora en el sector de la seguridad en Internet, hizo algo parecido a finales de los noventa cuando convenció a actores tan importantes como Netscape, IBM, Microsoft y Visa para formar un ecosistema en torno a la seguridad digital. Desde entonces ha disfrutado de una posición dominante.

2. TRATE CON VARIOS SOCIOS POTENCIALES A LA VEZ.

Al decidirse a formar una alianza, muchos directivos adoptan una estrategia metódica. Según los estudios, su *modus operandi* habitual es empezar identificando a los socios potenciales que más valoran –ya sea por la importancia que les otorgan o por las relaciones que hayan mantenido antes–, confeccionar una lista y hablar con cada uno de ellos por orden, uno tras otro, formando alianzas.

Sin embargo, nuestros datos indican que las empresas tienen más probabilidades de crear una cartera de alianzas sólida si tratan con diversos tipos de socios simultáneamente, no secuencialmente. Una de las empresas de telefonía inalámbrica que estudiamos, *Mobilate*, compensó su entrada tardía en el mercado empleando este tipo de estrategia.