

Cooperación Empresarial

23

MANUAL

ESTRATEGIAS

EDICIÓN

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

DIRECCIÓN

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

En la elaboración de este documento ha participado la Escuela de Negocios E&S

© 2008 DE ESTA EDICIÓN

Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Castellón (CEEI Castellón)
Calle Ginjols, 1 (esquina Avda. del Mar)
12003 Castellón

DISEÑO

Debase Estudio Gráfico

MAQUETACIÓN

CSB

DERECHOS RESERVADOS

Queda rigurosamente prohibido, según autorización escrita de los titulares de Copyright, bajo una sanción establecida por Ley, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía o tratamiento informático y la distribución de ejemplares mediante préstamo público.

Este Manual se ha editado gracias al apoyo prestado por el IMPIVA (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria de la Generalitat Valenciana) a través del Convenio singular de colaboración para el desarrollo del Programa de Asistencia al Emprendedor.



Manual 23

Cooperación Empresarial

CEEI
COMUNIDAD
VALENCIANA
CENTROS EUROPEOS DE
EMPRESAS INNOVADORAS

www.redceei.com
www.emprenemjunts.es

Financiado por:



GENERALITAT
VALENCIANA

IMPIVA



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2007-2013



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro



Índice

empuj índice

1. INTRODUCCIÓN	7
2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS	9
3. QUÉ TIPOS DE ALIANZAS EXISTEN Y CUÁLES PUEDEN SER SUS OBJETIVOS	11
4. QUÉ MARCA LA DIFERENCIA EN LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS	13
4.1 COMPROBAR QUE LA ALIANZA ES LA MEJOR FORMA DE CONSEGUIR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS	13
4.2 COMPROBAR QUE EL SOCIO ES ADECUADO	15
4.3 DISEÑAR LA ALIANZA CORRECTAMENTE	16
4.4 MANTENER UNA BUENA RELACIÓN CON EL SOCIO	20
4.5 ESTAR ALERTA A LOS CAMBIOS DEL MERCADO	21
5. CUÁNDO FINALIZAR LA COOPERACIÓN	23

COOPERACIÓN EMPRESARIAL

01

INTRODUCCIÓN

La situación actual del mercado a nivel mundial está marcada por dos factores: la internacionalización y las nuevas tecnologías. Dichos factores han provocado que cualquier empresa pueda competir con relativa facilidad con otra situada al otro lado del globo. Este entorno está propiciando la desaparición de las empresas de menor tamaño que no disponen de recursos, tanto económicos como de conocimientos, suficientes para afrontar esta situación de hipercompetencia.

De esta forma, las empresas deben administrar de forma más eficiente los recursos de que disponen, así como adquirir otros que no están en su poder. Incluso, la incertidumbre existente en el mercado puede generar dudas sobre qué recursos son necesarios para competir. Estos son los motivos generales por los que las **alianzas estratégicas** se hacen cada vez más necesarias. Se trata de asegurar el futuro de la empresa mediante la adquisición de tales recursos, aunque todavía no se sepa cuáles son.

En esta cápsula vamos a tratar los temas que consideramos más importantes a la hora de realizar una cooperación o alianza entre empresas. De forma breve, el índice es el siguiente:

- A. Ventajas y desventajas
- B. Negociación de las alianzas estratégicas
- C. En qué casos son necesarias las alianzas
- D. Qué tipos de alianzas existen y cuáles pueden ser sus objetivos: según la cadena de valor, según la naturaleza de los recursos aportados, según el propósito de los socios
- E. Dificultades que plantean las alianzas
- F. Premisas a seguir para que la cooperación tenga éxito
- G. Otras alternativas a la cooperación
- H. El contrato de cooperación
- I. Órganos de gobierno de la alianza y las personas que lo forman
- J. Qué hacer cuando las circunstancias cambian
- K. Cuándo finalizar la cooperación

02

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

En esta sección vamos a definir qué es una alianza, y qué ventajas y desventajas supone para una empresa.

ALIANZA: acuerdo entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de objetivos comunes en base a compartir recursos, en un ambiente de incertidumbre sobre el resultado de la misma alianza.

Los acuerdos de colaboración pueden ser muy diversos: desde alianzas estratégicas simplemente contractuales hasta compra de acciones reciprocamente, pasando por la creación de empresas conjuntas o *joint ventures*.

Las cooperaciones entre empresas pueden servir para alcanzar los siguientes objetivos:

- **Reducir costes y obtener economías de escala**, concentrando las actividades de dos firmas en una sola.
Existen sectores en los que únicamente teniendo un volumen determinado es posible sobrevivir. Como ejemplo, podemos exponer lo que ha ocurrido en el sector de los electrodomésticos donde diversos fabricantes renuncian a la fabricación de una parte de su cartera de productos y se la dan a uno de ellos, con el fin de que el aumento de los volúmenes de fabricación repercuta en una reducción de costes.
- **Rápido aprendizaje** por concentración de las actividades de dos empresas en una sola.
A modo de ejemplo, mencionaremos la posible adquisición de Yahoo por Microsoft. Con la compra, Microsoft adquiere conocimientos en el negocio de Internet, y Yahoo, el potencial económico del que no dispone.

- **Acceso a conocimiento *know-how*** o la posibilidad de usarlo.
Por ejemplo, una firma puede tener la tecnología para fabricar un producto mientras otra puede tener la necesidad de obtener otros canales de distribución.
 - **Acceso a relaciones o *know-who*.**
Las empresas de servicios, en muchas ocasiones, necesitan mantener una relación muy estrecha con determinadas personas para crecer en nuevos mercados.
Las empresas de capital riesgo se dedican a la compra de acciones de empresas en crecimiento o en riesgo de quiebra. Para la obtención de capitales con que realizar estas operaciones necesitan contar con buenas relaciones con antiguos presidentes de gobierno o de instituciones de prestigio. Con estas personas en sus consejos de administración, estas empresas demuestran la solvencia necesaria para gestionar estos capitales y acceden a las personas que se los pueden ceder.
 - **Reducir el riesgo financiero.**
 - **Mejora de la posición competitiva.**
Un ejemplo es aliarse con un competidor en lugar de luchar contra él, puesto que esta opción, normalmente conduce a una guerra de precios.
- La única desventaja de la alianza entre empresas, además de que la colaboración puede no dar los resultados deseados, son los costes en los que se incurre:
- **Costes de coordinación entre las dos direcciones.**
Las divergencias en los pareceres de los directivos de ambas compañías, puede provocar retrasos en la toma de decisiones.
 - **Costes de competitividad** incurridos al crear con la alianza, un nuevo competidor.
Una vez acabada la cooperación puede que se haya transferido conocimiento o tecnología a una empresa que lo utiliza para entrar en un nuevo mercado creando más competencia.
 - **Recibir menos recursos** debido a la posición competitiva mucho más débil de la empresa colaboradora.
- Los costes de coordinación pueden caer si las empresas colaboradoras ganan en la experiencia de trabajar juntas o ganan en confianza. Por contra, pueden subir si los intereses de las empresas cambian a lo largo del periodo de colaboración.
- Aunque algunas empresas han usado las alianzas para obtener oportunidades de negocio, Michael Porter concluyó que:

“Las alianzas estratégicas sólo asegurarán la mediocridad de la empresa, no su liderazgo internacional. Ninguna empresa puede confiar en otra a la hora de crear las habilidades centrales de su ventaja competitiva. Las alianzas se deben usar como una herramienta selectiva, para contratar empleados temporalmente o en torno a actividades que no crean ventaja competitiva”.

Hemos de decir que es cierta la anterior afirmación del afamado estratega; ya que las actividades de las que se desprende la ventaja competitiva de la empresa no pueden quedarse en manos de otra empresa.

Las **colaboraciones de volumen** surgen de la necesidad de adquirir el volumen necesario para ser competitivo en el mercado.

Normalmente estas situaciones se dan en sectores fabricantes que precisan de economías de escala con el fin de reducir los costes en cantidad suficiente como para competir con países de bajos costes. El ejemplo anterior entre Bosch, Siemens y Balay puede constituir otro buen ejemplo para este tipo de colaboraciones.

Las **alianzas complementarias** tratan de aportar recursos que el resto de los colaboradores no ostentan aún.

Sony y Ericsson se aliaron para mejorar sus terminales móviles y así pasar de ser la quinta marca a la segunda más vendida. Apple contó con veinticinco empresas más para crear el Iphone, ya que hasta ese momento no contaba con la tecnología necesaria.

- **Con respecto a los socios:** alianzas de explotación frente a alianzas de exploración.

En las **colaboraciones de explotación** las empresas quieren mejorar sus resultados económicos. Este tipo de colaboraciones persiguen mejorar la tecnología que ya poseían o reducir costes a través de la mejor explotación de las capacidades propias. Un ejemplo puede ser la forma en que las aerolíneas comparten códigos de vuelo y otros servicios.

En las **alianzas de exploración** las empresas buscan oportunidades en nuevas áreas. Para entrar en una nueva área se necesita el conocimiento de los clientes de ese nuevo mercado, nueva tecnología, e innovar en la proposición de valor. Un ejemplo sería que dos o más empresas del mismo sector se unen para financiar una costosa investigación de mercado con el fin de evaluar sus posibilidades.





04

QUÉ MARCA LA DIFERENCIA EN LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Los estudios fijan la tasa de fracaso de las alianzas estratégicas en un 50%. Por tanto, existen una serie de cuestiones a las que hay que prestar atención para que el acuerdo llegue a buen puerto:

1. Comprobar que la alianza es la mejor forma de conseguir los objetivos propuestos
2. Encontrar el socio adecuado
3. Diseñar la alianza correctamente
4. Mantener una buena relación con el socio
5. Estar alerta a los cambios en el entorno

4.1 COMPROBAR QUE LA ALIANZA ES LA MEJOR FORMA DE CONSEGUIR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS

La cooperación con otra empresa no es más que otra forma de conseguir nuestros objetivos. Así pues, existen otras formas de obtener los recursos que necesitamos:

- **Contratar los recursos en el mercado**

A esta opción se le llama *outsourcing* o subcontratación. Los beneficios de esta opción consisten en ocupar el tiempo de la empresa en lo que realmente le aporta valor y subcontratar lo que no lo hace y que otra empresa puede hacer mejor.

Las desventajas de esta solución pueden venir de una mala coordinación entre la empresa que contrata los servicios y la que los presta, como lo que suele ocurrir al subcontratar servicios de *call center* o trabajos administrativos. En cambio, subcontratar determinados servicios comerciales puntualmente y en momentos de expansión suele dar buenos resultados.

- **Generar los recursos dentro de la propia empresa**

Si optamos por esta solución, debemos saber que si no tenemos aún en nuestro poder los conocimientos necesarios, transcurrirá un determinado tiempo hasta que podamos adquirirlos o, peor, que en el transcurso de ese tiempo cometamos errores debidos a la falta de dicho conocimiento.

- **Comprar una empresa que ya tenga dichos recursos**

Es una forma rápida de adquirir conocimientos, sin que existan los errores de coordinación de las subcontrataciones. La cuestión estriba en si tenemos la capacidad financiera suficiente y en integrar correctamente las dos empresas.

Existen dos criterios que hay que tener en cuenta a la hora de decidir si realizamos la alianza o no: la eficiencia económica y la naturaleza de los recursos a los que queremos acceder.

Eficiencia económica

Una relación de cooperación será beneficiosa cuando los costes de producir uno mismo son superiores a los de producir junto con un aliado. Es decir, cuando los costes de transacción (costes asociados al uso del mercado, desde buscar a un nuevo proveedor, redactar un contrato para las partes, etc.) más los costes de producir el bien uno mismo, son inferiores a los de estar solo.

En la existencia y los niveles de los costes de transacción influyen los siguientes factores:

- El nivel de incertidumbre en torno a la transacción: la incertidumbre puede provenir de trabajar con el aliado o del entorno en el que se opera. Cuando la incertidumbre del entorno aumenta, descienden las posibilidades de conocer lo que va a ocurrir en el mercado en un futuro. Cuando la incertidumbre aumenta en el trabajo con el aliado, mayor es la probabilidad de perder valor en dicha relación.

- El nivel de activos específicos requeridos para que la transacción se lleve a cabo: los activos son más específicos a determinada transacción cuanto

mayor es la diferencia entre su valor en esa transacción y su valor en su siguiente mejor uso.

Si los activos que una parte compromete en la transacción son muy específicos a la misma, cabe la posibilidad que la otra parte intente en el futuro capturar una parte de su valor. Podrá hacerlo a base de atemorizar con abandonar la transacción. Antes de perder completamente el valor que los activos tienen en la transacción en cuestión, quien los ha comprometido preferirá entrar en una negociación y perder sólo una fracción de dicho valor, lo cual redundará a favor de la otra parte. Así pues, cuanto más específicos sean los activos, mayores serán los costes de transacción.

A modo de ejemplo, podríamos mencionar que en el marco de una alianza para la reducción de costes a través de compartir plantas de fabricación, si una empresa invierte en medios de producción que sólo se pueden utilizar para producir ciertos productos que entran dentro de la alianza, es probable que las partes que no inviertan en estos medios tengan más poder de negociación y puedan amenazar con retirarse en cualquier momento. Por tanto, si los cooperantes se retiran puede que los costes de mantenerse en el mercado (de transacción) sean insostenibles.

- La frecuencia con que la transacción se lleva a cabo, puesto que a mayor frecuencia de transacción, mayores son sus costes. Los costes de transacción se mueven en dirección contraria a los costes de producción. Acudir al mercado o lo que es lo mismo, realizar una alianza, supone aumentar los costes de transacción, pero permite aprovechar economías de escala. Sin embargo, internalizar los costes de producción disminuyen los costes de transacción.

Naturaleza de los recursos a los que queremos acceder

Las empresas quieren conseguir determinados recursos de una alianza para obtener una ventaja competitiva.

Sin embargo, el valor de los recursos que se quieren obtener varía según las características de esos recursos:

- Recursos escasos: si todas las empresas de un sector disponen de unos recursos que son necesarios para competir, la posesión de estos recursos no les otorgarán ninguna ventaja competitiva.
- Recursos importantes: sólo si los recursos crean valor añadido a la empresa configurarán una ventaja competitiva.

Las ventajas competitivas deben ser perdurables en el tiempo y para ellos los recursos obtenidos deben ser:

- Recursos duraderos: cuanto más permanezcan los recursos, más duradera será la ventaja. Ello depende en gran medida del entorno, como la entrada de nuevos competidores o nueva tecnología. En el sector del software los cambios tecnológicos son constantes con lo que si una empresa adquiere una ventaja basada en un nuevo software que ha creado debe anticiparse a posteriores productos que la desbancarán.
- Recursos difícilmente transferibles: si un recurso es difícil de adquirir (por acceso al mismo), es obvio que la ventaja permanecerá en tanto en cuanto los competidores no posean dichos recursos. Si una empresa del sector informático dispone de un superordenador que nadie más tiene por su alto coste, este ordenador le da a la empresa la capacidad de acceder a contratos a los que nadie más puede acceder.
- Recursos difícilmente imitables: aunque los recursos sean difícilmente transferibles, si las otras empresas pueden imitarlos fácilmente de poco servirá. Los recursos o ventajas competitivas poco imitables son aquellas que por su complejidad precisan de un determinado espacio de tiempo para ser imitadas o incluso contando con dicho tiempo la complejidad igualmente lo impide. Un ejemplo de esto podemos encontrarlo en el caso de Zara, donde sus estructuras logísticas son difícilmente imitables así como su presencia en todos los mercados internacionales. Para un nuevo competidor la imitación de su modelo (rapidez de llegada al mercado) supone no sólo abrir una

cantidad inmensa de tiendas con el fin de adquirir volumen, sino también crear puntos de fabricación (del ensamblaje de la tela) en cada país de destino.

En conclusión, para tomar la decisión de realizar una alianza hay que compararla con la adquisición de otra empresa, contratar los recursos que existen en el mercado, o su desarrollo interno.

4.2 COMPROBAR QUE EL SOCIO ES ADECUADO

Si se ha decidido llevar a cabo la alianza, el siguiente paso es decidir qué socio es el más adecuado. Para ello hay que analizar dos tipos de criterios:

Los relacionados con las tareas:

Este criterio ayuda a seleccionar el socio, en función de si éste tiene los objetivos, recursos y habilidades necesarias para cumplir su tarea dentro de la alianza. De esta forma, para cumplir la tarea cada socio debe tener lo siguiente:

- *Que sus objetivos, aún siendo distintos de los del socio, puedan simultanearse.* Para lograr esto, es necesario dedicarle el tiempo suficiente como para crear un clima de confianza. De esta situación puede desprenderse un entorno de entendimiento y, sobre todo, la empatía necesaria para superar situaciones de conflicto derivadas de la contraposición de objetivos. Si en lugar de mantener objetivos compatibles, los socios buscan competir, como, por ejemplo, adquirir únicamente información, el pacto se romperá rápidamente cuando la otra parte se dé cuenta del engaño.
- *Que sus recursos y habilidades sean las necesarias para cumplir la tarea.* El objetivo aquí consiste en averiguar si el socio potencial tendrá las capacidades necesarias para cumplir con su parte del acuerdo. Para ello, antes de iniciar la búsqueda se deben identificar cuáles son las capacidades en las áreas clave que debe tener el socio. Un ejemplo puede verse en los acuerdos de cooperación entre distribuidores y marcas líderes

tales como Wall Mart y Procter&Gamble. Wall-Mart quiso reducir sus precios medios de venta para realizar una agresiva guerra de precios, pero Procter&Gamble contaba con una ingente cantidad de marcas de reconocida notoriedad y precio alto, y prescindir de ellas alejaría a muchos consumidores de las tiendas. Procter&Gamble y Wall Mart compartieron información sobre consumos y producción que le permitieron a Wall Mart conseguir la ansiada reducción de costes y, a cambio, continuó comercializando los productos de Procter&Gamble.

- *Incompatibilidad en la forma de trabajar.* Si las empresas que pretenden cooperar tienen una estructura organizativa o una cultura muy diferente, puede que incluso sea imposible llegar a un entendimiento en un determinado punto. A modo de ejemplo, puede servir el caso de una empresa orientada a la producción frente a una orientada al conocimiento o la venta. Puede que sus directivos tengan una forma de pensar tan distinta que no sea posible la cooperación.

Los relacionados con la capacidad de cooperación:

Este criterio ayuda a descubrir si se trabajará bien junto con el socio a medida que la alianza evolucione. Este criterio tiene que ver con el análisis de la estructura organizativa y la cultura de las empresas que desean colaborar. Las características organizacionales de los socios influyen en la eficiencia de la alianza.

Las características organizativas que hay que analizar antes de realizar la alianza son los siguientes:

- *Compatibilidad y confianza entre los equipos directivos,* puesto que para que la cooperación tenga éxito, no sólo se debe trabajar bien en cuanto a los procesos sino también en el entendimiento o "química" a nivel de personas.
- *Compatibilidad de la cultura de la empresa:* antes de realizar una alianza debemos analizar la cultura de la empresa con la que la queremos realizarla,

dado que ésta influye decisivamente en manera de trabajar, llegándose a correr el riesgo de no entender el por qué de las decisiones de la empresa aliada (cuestiones como cómo comunica sus decisiones, cuánto tiempo precisa para tomarlas, si es cortoplacista, cómo trata a sus empleados, cómo les remunera, etc).

No es necesario que se cambie la cultura de una empresa para poder llevar a cabo una alianza, pero si debe existir compatibilidad. Incluso es beneficioso si esa compatibilidad existe, que las culturas sean diferentes, ya que esa diferenciación puede aportar innovaciones.

4.3 DISEÑAR LA ALIANZA CORRECTAMENTE

Una vez que hayamos el socio, debemos sentar las bases para una buena alianza, teniendo para ello que negociar adecuadamente determinados aspectos.

En cuanto a la negociación se refiere, deberíamos ser colaborativos más que competitivos. Ello significa aumentar el valor de la relación lo máximo posible, ya que está demostrado que colaborando se crea más valor para ambas partes que compitiendo, en cuyo caso no se crea valor sino que únicamente se distribuye.

Entre las cuestiones que se deben negociar se encuentran:

La ESTRUCTURA de la alianza

Se distingue entre *joint venture* en la cual los socios intercambian acciones y una simple relación contractual. La primera suele ser la antesala de una fusión mientras que la segunda se trata de reflejar en un contrato un acuerdo de colaboración durante un plazo determinado.

La elección entre una u otra figura es de vital importancia ya que cambia radicalmente la forma en la que se dirige la empresa, se controla su evolución y se remunera a los socios. A la luz de los siguientes criterios se elegirá una u otra forma:

- Tener una alternativa en cuanto a socios: si una empresa dispone de pocos socios la mejor forma de realizar la alianza es mediante una *joint venture* dado que el intercambio accionarial pone barreras a la posible huida por parte de uno de los socios. Si existieran multitud de posibles socios se elegiría la forma contractual.
- Según la posibilidad de dar uso a los recursos que se pretenden obtener: si existen recursos a los que únicamente se les puede dar uso si existe una cooperación, la parte que haya realizado la inversión necesaria para obtener esos recursos no querrá perder la relación con la empresa aliada ya que ello implicaría perder también la inversión realizada en esos recursos. En este caso, crear una *joint venture* sería lo más adecuado para preservar la inversión.
- Necesidad de coordinación de actividades: cuando sea preciso unos niveles de coordinación altos es preferible la *joint venture* dado que la coordinación precisa de organización y la organización es sinónimo de jerarquía y reparto adecuado del trabajo. Además, puede que la duplicación de departamentos influyan negativamente en la coordinación.
- Número de socios: cuanto mayor es el número de socios más dificultades a la hora de que los intereses converjan, por lo que la *joint venture* sería la estructura más adecuada. La razón estriba en que al compartir acciones, pérdidas y beneficios es más probable que se llegue a un entendimiento.

Sin embargo, en numerosas ocasiones no está claro cuál es la opción más factible. Hay quienes mantienen que si ya existen relaciones previas y, por tanto, confianza, es suficiente una relación contractual; mientras que la *joint venture* se dejaría para aquellas relaciones en las que no existe tanta confianza.

Por otro lado, hay quienes mantienen que si no existe una relación previa es mejor iniciar la relación poco a poco con colaboraciones puntuales y dejar para más adelante la *joint venture*. Todo depende de la situación de la empresa y de la información que se tenga del futuro socio.

El CONTRATO de alianza:

En el contrato de cooperación deben reflejarse claramente cuáles son los intereses de las partes y lo que se haría en función de las posibles eventualidades. Aunque el contrato no puede reflejar todo lo que puede ocurrir durante una compleja colaboración, si puede intentarlo en los puntos más previsibles.

Los puntos que se deben tener en cuenta en un contrato son los siguientes:

- Acuerdo de confidencialidad
- Cláusula que no permita negociar con otra empresa
- Si los socios contribuyen de forma igualitaria debe establecerse el accionariado al 50% y preverse qué se hará en situaciones de bloqueo
- Si hay un socio mayoritario se debe establecer la necesidad de contar con el voto del minoritario en decisiones importantes
- Proporción de consejeros y directivos procedentes de las empresas socias
- Cualificaciones mínimas de los directivos
- Si una parte puede poner objeciones a la inclusión de un nuevo directivo
- Nivel de remuneración
- Emisión, transferencia y venta de acciones
- Nombramiento de consejeros
- Aprobación de decisiones
- Asesores externos
- Cláusulas de no competencia
- Calendario de las tareas a realizar
- Propiedad de las licencias y patentes
- Acuerdo de responsabilidad de las partes, fijando la cantidad de dinero
- Cláusula en la que se establezca que los cambios en el contrato deben hacerse por escrito y con la firma de las partes
- Número mínimo de reuniones para llevar a cabo un cambio en la alianza
- Procedimiento de cambio de la alianza: calendario, nivel directivo que debe estar de acuerdo
- Procedimiento para resolver disputas
- Recurso a los tribunales: jurisdicción y legislación aplicable
- Circunstancias en las que se pueden emitir nuevas acciones y quién las puede suscribir

- Transferencia de acciones entre socios
- Tratamiento de las acciones de un socio como un bloque
- Restricciones a la transferencia de acciones a terceros
- Procedimiento de valoración de las acciones
- Circunstancias en las que se puede terminar el acuerdo, incluyendo qué puede constituir un incumplimiento del mismo
- Consecuencias de la terminación: qué sucederá con el personal, las patentes y los activos

Cuanto más detalles recoge el contrato, menos capacidad de maniobra existirá cuando ocurra un acontecimiento imprevisto que requiera una rápida respuesta. Por tanto, es necesario alcanzar un equilibrio entre los costes de negociación, control y cumplimiento del contrato, tanto por una parte como por la otra, aminorando la posibilidad de comportamientos oportunistas.

Las siguientes condiciones aconsejan redactar contratos más complejos:

- *Altas inversiones en activos de uso específico.* Si los objetivos precisan de muchos activos que no van a poderse utilizar en otras situaciones o con otras empresas, es preferible redactar un contrato complejo que intente solucionar la posible pérdida.
- *Existencia de relaciones previas.* Se podría pensar que a mayor confianza se pueden redactar contratos más simples. Sin embargo, a mayor confianza más posibilidades de que se pueda prever posibles contingencias con lo que es adecuado redactar un contrato complejo. Si es posible, no hay que dejar nada al azar.
- *Duración de la alianza.* Si la duración del contrato no está determinada de antemano, las partes piensan que pueden romper la relación cuando quieran y piensan que no es necesario un contrato complejo. Mientras que, si se fija un plazo determinado, sobre todo, si es largo, las partes querrán un contrato complejo para asegurarse que la relación les beneficia ante las posibles situaciones que puedan surgir.

- *Alta importancia estratégica de la alianza.* Si la alianza gira entorno al *core business* o negocio central de la empresa, esto es, a la ventaja competitiva, dicha empresa precisará de un contrato que refleje cuestiones como de qué forma finalizará la relación, para así disminuir el riesgo de crear un competidor y evitar que tecnología valiosa vaya a parar a manos de un competidor.

La FINANCIACIÓN de la alianza

Esta sección se aplica principalmente a las *joint venture* ya que parten de la aportación de tesorería por parte de los nuevos socios que suscriben acciones, la transferencia de activos o de tecnología. Se debe prestar especial interés a las cuestiones fiscales y a la financiación vía terceros.

En cuanto a la financiación dentro de un futuro temporal determinado, hay que establecer claramente dentro de qué espacio de tiempo los socios se comprometen a aportar capital y cuales serán los eventos que harán que deban realizarse.

Si la *joint venture* exige financiación a futuro se debería establecer indemnizaciones, pérdida de derecho a voto e intereses de demora en caso de incumplimiento.

Los ÓRGANOS DE GOBIERNO de la alianza

Las consideraciones de esta sección también se aplican principalmente a las *joint venture*. La estructura de gobierno debe ser tal que cada socio tenga la cuota de poder que le corresponda para que sus intereses queden protegidos.

Es normal que el equipo directivo desee mantener una cierta independencia para no ser censurado constantemente por el consejo de administración pero ello debe compaginarse con los intereses de los socios. Para lograr un equilibrio se debe reflexionar en torno a dos temas: la centralidad de la *joint venture* para la estrategia y actividades de los socios, y el grado de complejidad y volatilidad de su entorno.

por qué ser proporcional al número de acciones. No debe pensarse que cuanto más poder accionarial más poder de gestión se debe tener, o que si se tiene el mismo poder accionarial en cada decisión deben tomar papel activo directivos de ambas empresas. Es más, ello puede derivar en un bloqueo en la toma de decisiones.

La FORMACIÓN DEL EQUIPO

¿Se debe contratar a directivos externos o internos? ¿Es necesaria una rotación en la directiva de la alianza? Una cuestión importante es pensar hasta qué punto se debe contar con directivos de la empresa socio en la alianza. En ocasiones, los activos que se aportan a la alianza residen en las personas, es decir, que el *know how* en muchas ocasiones es el factor más importante. Por tanto, debe observarse que en la alianza no se hable de una empresa contra la otra. Si ocurre, es mejor no contar con directivos de la empresa socio que estén provocando dicha situación.

Como en toda empresa, en la alianza debe haber un líder, es decir, un **directivo principal**. La cuestión es si ese directivo debe pertenecer a una empresa socio o no. Los estudios han determinado que en las alianzas multilaterales funcionan mejor los directivos que proceden de una empresa socio mientras que en las alianzas bilaterales no es así. Un directivo interno conoce mejor las tareas de la alianza que uno externo por lo que está en mejores condiciones de controlar las aportaciones de los socios, su comportamiento, etc. Ello no ocurre así en las bilaterales dado que puede que dicho directivo tenga un punto de vista demasiado parcial y tienda a beneficiar a su propia empresa.

Para el éxito de la alianza es necesario que los directivos tengan un alto nivel de profesionalización y que se les explique con todo lujo de detalles como va a afectar su destino en su carrera profesional. Si no se hace así puede que el traslado de un directivo a la alianza pueda ser visto como el deshacerse de un bulto sospechoso o todo lo contrario, según la cultura de la empresa.

Una alianza supone una oportunidad para aprender temas nuevos. Sin embargo, el hacer pasar por la alianza a muchas personas para que adquieran conocimiento puede provocar retrasos en el trabajo dado que cada persona que se incorpora debe aprender su tarea desde cero.

Por último, se debe señalar que todas las personas cuya actividad guarde relación con las actividades de la alianza deben ser conscientes de su importancia para su propia empresa. De no ser así, prestarán menor atención a las mismas, lo cual redundará en perjuicio de la alianza y, por tanto, de la propia empresa. De ahí que una tarea primordial de la dirección sea comunicar internamente el por qué y la importancia de la alianza.

4.4 MANTENER UNA BUENA RELACIÓN CON EL SOCIO

Al iniciarse la relación, ésta se encuentra en un estado de calidad neutral. Sin embargo, tal y como van transcurriendo los meses se va modificando a mejor o a peor en función de si las partes van cumpliendo con sus obligaciones.

Si un socio mantiene sus compromisos incluso cuando la situación no es la mejor para él, ello genera un aumento del clima de confianza. Sin embargo, si ante la menor dificultad el socio mira por sus intereses y no por los de la alianza ello provocará una disminución de la confianza.

El socio no sólo ajustará la percepción que tiene sobre la otra empresa sino que también modificará su comportamiento. Conforme exista más confianza, mayor será la tolerancia ante posibles decisiones que vayan en contra de la alianza. Se puede imaginar como una cuenta corriente, si está llena de confianza aunque se haga un reintegro pequeño no ocurre nada grave. Sin embargo, si se produce un reintegro muy grande en la cuenta es imposible volver a realizar ningún ingreso. A mayor importancia del objeto de discusión mayor será el impacto en la calidad de la relación.

05

CUÁNDO FINALIZAR LA COOPERACIÓN

Que la cooperación haya finalizado no quiere decir que haya fracasado. Puede que estuviera estipulado así en el contrato o que se alcanzaran los objetivos marcados. También puede que se termine porque se ha demostrado que es una herramienta ineficaz para alcanzar los objetivos.

Para que una alianza sobreviva se tienen que dar dos condiciones: que los beneficios potenciales de los recursos comprometidos en la alianza sean superiores a los obtenidos por medio de formas alternativas; y que los costes de coordinación y dirección de la alianza sean lo suficientemente bajos para no exceder el beneficio incremental respecto a las otras alternativas.

Existen dos supuestos que aconsejan poner fin a la alianza:

Los objetivos ya no se cumplen de manera eficiente

Lo que ocurre es que los beneficios de permanecer en la alianza disminuyen. Si lo que un socio aporta es conocimiento, una vez que el otro socio ha internalizado ese conocimiento ya no es necesaria la alianza. También puede ocurrir que cambie la estrategia de una de las empresas o cambie el entorno (disminución del crecimiento o cambios tecnológicos).

Aumento en los coste de la alianza

Ya se ha dicho que en las *joint ventures* los costes de coordinación son mayores que en las meramente contractuales. Estos costes se pueden incrementar por diversas razones:





GENERALITAT
VALENCIANA

IMPIVA



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

**Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa
Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2007-2013**



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro