

MÓDULO 5

PRESENCIA GLOBALIZADORA EN EL MERCADO

Lección 3

CONSTRUIR, COMPRAR O ALIAR

Dependiendo de la industria y las políticas gubernamentales del país anfitrión, una empresa puede elegir si desea ingresar a un país solo o asociarse con una o más empresas locales. Las alianzas estratégicas, al igual que los matrimonios, no deben celebrarse a la ligera. Pero a diferencia de un matrimonio, esa elección debe ser una decisión comercial bien pensada con detalles contractuales completos.



Las alianzas estratégicas entre empresas se parecen mucho a los matrimonios. Ofrecen el potencial de una felicidad duradera, pero también corren el riesgo de disputas constantes y una separación fea.

Si bien un individuo puede elegir el matrimonio por razones emocionales, una empresa siempre debe usar la lógica estratégica para decidir si ingresa o no al mercado a través de una alianza. Esto es especialmente cierto al ingresar a un mercado emergente, ya que estos mercados a menudo son muy diferentes de los desarrollados.

En algunos casos, si el gobierno anfitrión lo dicta, la empresa puede no tener más remedio que asociarse con una empresa local. Por ejemplo, en China, todas las compañías de automóviles extranjeras deben trabajar con uno o más socios locales de empresas conjuntas, si desean fabricar y vender automóviles en China. La única pregunta abierta puede ser con qué compañía asociarse. Del mismo modo, en la India, cada minorista multimarca extranjero debe operar a través de una empresa conjunta con una empresa india.

Sin embargo, a menudo, las compañías extranjeras no están limitadas por las políticas gubernamentales. Si es así, ir solo o en pareja se convierte en una simple decisión comercial. Por ejemplo, Starbucks ingresó a la India en 2012 a través de una empresa conjunta 50-50 con el Grupo Tata, un conglomerado indio. Starbucks podría haber ingresado a la India completamente solo y haberlo hecho bien. Sin embargo, eligió la ruta de la empresa conjunta. ¿Por qué? Esto significa una mayor probabilidad de éxito y la capacidad de escalar a un ritmo más rápido en la India. Para Starbucks, una porción del 50 por ciento de un pastel mucho más grande, que también se horneó más rápido, fue una mejor opción que una porción del 100 por ciento de uno más pequeño.

Al decidir si asociarse o no, el análisis debe centrarse en dos grandes factores.

Capacidades y recursos

Primero, ¿la empresa sufre de la falta de capacidades o recursos esenciales para el éxito o la rápida ampliación en el mercado anfitrión? Para Starbucks en India, Tata Group aportó cuatro capacidades complementarias: acelerar la elección y el acceso a mejores ubicaciones, mejores decisiones con respecto a la localización del ambiente y el menú, contratación y capacitación más

rápidas de talentos locales de alta calidad y mejores relaciones gubernamentales.

Éxito en otros mercados

En segundo lugar, ¿una alianza en el mercado particular restringiría la capacidad de la empresa para ingresar y tener éxito en otros mercados? Esto no ha sido un problema para Starbucks. Sin embargo, para IBM, la capacidad de ejecutar sus operaciones en todo el mundo de manera integrada a nivel mundial es un imperativo importante. Como resultado, IBM rara vez entra en una empresa conjunta en cualquier parte del mundo.

Al igual que con el matrimonio, la decisión de asociarse o no no se puede tomar sin considerar si la empresa puede encontrar un compañero apropiado y llegar a un acuerdo mutuamente aceptable con respecto a los términos y condiciones.

El compañero ideal

El socio ideal es aquel que ofrece dos propiedades. El primero es un alto grado de complementariedad en las capacidades y recursos clave. La complementariedad aumenta las perspectivas de creación de valor conjunto al tiempo que minimiza las redundancias. El segundo es un alto grado de superposición de valores y culturas corporativas. La superposición reduce la probabilidad de fricción y malentendidos durante la colaboración continua. Al observar estos dos factores, parece que Starbucks y Tata son excelentes socios entre sí.

Finalmente, incluso si la decisión de asociarse y la elección de con quién asociarse son sólidas, es importante asegurarse de que los detalles contractuales estén bien pensados y que ambas partes inviertan en cultivar aún más la confianza, la comunicación y el entendimiento mutuo.