

Cómo la modesta BioNtech dio un salto de gigante al aliarse con Pfizer

Las pequeñas empresas tecnológicas, cuando dan con una innovación muy prometedora, se encuentran frente a una encrucijada: ¿vender la patente, vender la empresa o vender ambas?, ¿intentar desarrollar la innovación ellas mismas?, ¿aliarse con otra empresa?

Si vende no podrá participar de su potencial crecimiento. Sin las capacidades ni el tamaño necesarios, desarrollarla de manera autónoma puede resultar complicado. Y la colaboración entre empresas siempre es difícil.

Para desarrollar y comercializar su vacuna contra el coronavirus, la biotecnológica alemana BioNtech decidió aliarse con el gigante farmacéutico Pfizer. Los resultados fueron buenos y no se hicieron esperar. Veamos los motivos del éxito de esta decisión.

Las grandes compran capacidades estratégicas

Un gran desarrollo tecnológico no tendrá impacto si no se introduce en el mercado. A menudo, las empresas jóvenes y pequeñas generan innovación pero carecen de las capacidades necesarias para desarrollarla. Les falta músculo financiero para invertir en crecimiento. No tienen recursos comerciales, ni una marca reputada, ni contactos, ni presencia en el mercado, ni red comercial... Eso las hace muy vulnerables frente a competidores más fuertes que, si consiguen replicar la innovación, la escalarán rápidamente.

En cambio, las grandes empresas pueden utilizar toda su potencia para crecer a toda velocidad y ocupar un sitio en el mercado del que será muy difícil desplazarles. Pero, a veces, ni para los gigantes es tan fácil. Por ejemplo, cuando la innovación está protegida por una patente o no es fácilmente replicable o mejorable. En ese caso, la innovación se convierte en una capacidad estratégica a alcanzar. Y la compra suele ser la manera más rápida de hacerlo.

Se puede comprar la empresa o su capacidad (por ejemplo, la patente). Muchas veces, una cosa y la otra son lo mismo. Es el

caso en empresas pequeñas que no tienen mucho más que esa patente o innovación. La llegada de una buena oferta de compra es una gran tentación, en la que muchos caen. Pero, con ello, podrían estar muriendo de éxito.

¿Es la venta el final del proyecto?

A diferencia de las grandes empresas, donde hay muchos accionistas anónimos, las pequeñas suelen estar en pocas manos. No es raro que la opción de vender resuelva el futuro económico de los promotores. No es una mala decisión si ese es el propósito de los propietarios.

Pero muchos emprendedores no buscan ganar dinero con su empresa. De hecho, marcar una diferencia en el mundo aparece como la segunda motivación en el colectivo de empresas nacientes o nuevas en la edición 2019-2020 del [informe GEM España](#).

Sea cual sea el objetivo de los fundadores, no hay que olvidar que obtener beneficios es imprescindible para garantizar el futuro de cualquier organización privada. Sin un colchón de recursos cualquier imprevisto se la llevaría por delante (incluida la competencia).

Vender puede significar el fin de la participación de los promotores en su proyecto. Y, en todo caso, el cambio en las condiciones: al perder la propiedad se pierde autonomía y capacidad de decisión. Además, esto tendrá impacto sobre otras personas que con su implicación pueden haber contribuido al éxito del proyecto.

La venta abre un futuro de incertidumbre para los empleados. ¿Y si los compradores solo quieren la patente y no les interesan las personas? También los proveedores podrían verse desplazados por los suministradores habituales del nuevo dueño. Y la comunidad local podría perder una oportunidad crecimiento económico y empleo si se desviase la producción hacia otros lugares.

La alianza como vía para complementar capacidades

Si no puede sola y no quiere vender, la empresa tendrá que buscar apoyos en otras que sí dispongan de las capacidades de las que carece. Esto puede lograrse a través de la colaboración.

Las alianzas estratégicas generan un crecimiento más flexible porque exigen menos recursos a cada socio y permiten mantener la

independencia jurídica en el resto de sus actividades. Pero requiere unas [sólidas bases estratégica, jurídica y relacional](#).

Tener que compartir la capacidad de decisión hace que las alianzas estratégicas sean inestables y difíciles de gestionar. Cuanto más se comparte, más oportunidades hay de que surjan conflictos y ganas de romper el acuerdo.

Una de las causas de conflicto son las diferencias culturales y organizativas. La diversidad genera creatividad y complementariedad pero también dificulta la comunicación y el entendimiento.

Si además los colaboradores son potenciales competidores, la susceptibilidad está servida. La coopetición (la suma de cooperar y competir) es complicada en la práctica. El temor al oportunismo sobrevuela la relación.

Pfizer-BioNtech, una alianza ganadora

En su presentación, BioNtech, empresa de investigación farmacéutica pionera en el desarrollo de inmunoterapias individualizadas, declara: “Aspiramos a utilizar todo el potencial del sistema inmunitario para combatir el cáncer y las enfermedades infecciosas”. Desde su fundación en 2008, tiene como meta convertirse en la empresa biotecnológica líder a nivel mundial en medicina individualizada contra el cáncer.

Pero la innovación disruptiva es costosa y arriesgada. Y, aunque BioNtech ha conseguido avances tecnológicos importantes, hasta hace muy poco [no tenía](#) sus cuentas saneadas. Este problema es habitual en las pequeñas empresas: no tienen una cartera de proyectos ya rentables que les permita financiar los nuevos productos.

En la actualidad, la empresa dispone de una potente cartera de [más de 20 productos](#) con potencial de mercado a 5 años vista. Pero de momento solo hay uno: la vacuna contra el covid-19, fruto de su alianza estratégica con Pfizer.

La oportunidad surgió en 2020, cuando BioNtech trabajaba en el desarrollo de una vacuna contra el Sars-CoV-2 (la BNT162), basada en la técnica del ARN mensajero que ya estaba aplicando en sus terapias contra el cáncer.

Pero todavía no había entrado aún en fase de pruebas clínicas. Necesitaba grandes capacidades y gran velocidad. Para su aprobación, había que probarla en [decenas de miles](#) de

participantes.

Después de la aprobación, serían necesarios importantes recursos financieros, industriales y logísticos, para la producción y entrega de millones de dosis de vacunas en todo el mundo. Y las condiciones específicas para su conservación, a menos de -70°C, hacían [aún más difícil](#) el reto.

Pfizer era un buen pretendiente

El gigante farmacéutico global [Pfizer](#) disponía de las capacidades complementarias. Y, además, tenía ya una alianza previa con BioNtech para desarrollar una vacuna de la gripe, también basada en el ARNm. La gran diferencia de tamaño entre empresas no es la situación ideal para una alianza. Pero la experiencia previa de colaboración les permitió acelerar el proceso y disminuir los riesgos.

Seguramente Pfizer hubiera preferido comprar la patente (o la empresa). Así podría desarrollarla de manera autónoma. Pero la propuesta de BioNtech era atractiva para otros pretendientes poderosos, lo que disminuía el [poder de negociación de Pfizer](#). Y, además, BioNtech tenía un propósito claro: desarrollar tratamientos innovadores contra enfermedades graves basados en la inmunoterapia.

No cabe duda de la capacidad de Pfizer para desarrollar tratamientos farmacológicos. Pero la diversidad es creatividad. Y la alianza ha permitido a BioNtech mantener su independencia.

Una palanca para el desarrollo

En septiembre de 2021 los beneficios de BioNtech habían superado los 7.000 millones de euros (frente a las pérdidas de [más de 350 millones](#) del año anterior).

Con este colchón, podrá impulsar sus numerosos proyectos contra el cáncer y las enfermedades infecciosas. Y además, estará en mejor posición para contribuir al acceso equitativo a la salud.

Pfizer y BioNtech se han comprometido a proporcionar a precio sin margen millones de dosis de sus vacunas contra el covid-19 para unos 100 países con rentas bajas, aunque algunas organizaciones no gubernamentales han [puesto en entredicho](#) este propósito.