



## LAS ALIANZAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Por Carlos Alberto Mejía C.  
Consultor /Gerente

Como afirma la prestigiosa revista The Economist: “En los próximos años formaremos parte de una alianza o estaremos compitiendo con una de ellas”. Esta es una realidad empresarial que no se puede desconocer y forma parte de las estrategias de desarrollo empresarial más importantes empleadas por las empresas de todo el mundo, independientemente del tamaño o sector en que se desempeñen.

**Un aliado, formalmente establecido, es alguien que colabora en la construcción de nuestra cadena de valor, haciendo algo en forma mucho más avanzada y completa que lo que la empresa por sí sola podría hacer o lo que un simple proveedor habitualmente no nos suministraría.** Cuando decimos formalmente establecido nos referimos a que ambas partes han realizado una negociación que conduce a explorar los mutuos beneficios y conveniencias de dicha relación.

Al establecer un acuerdo de alianza se busca generar sinergias más allá que la simple agregación de las partes, es una multiplicación de beneficios cuyo impacto eleva la competitividad de quien lo recibe y de quien lo otorga. Suelen presentarse ventajas por: costos, tiempo, calidad, distribución, financiación a los clientes, servicios complementarios, diversidad, cantidad de abastecimiento, diseño, variedad, despacho, ensamble, servicio de garantías, etc., o muchos otros que surgen en forma específica en cada relación construida.

El acuerdo de alianza supone el estudio de la cadena de valor de las empresas participantes para determinar los elementos de complementariedad y su adecuada combinación y coordinación. De esta manera, el aliado se vuelve parte de nuestra cadena de generación de valor transformación de insumos y facilidades en nuevos bienes y servicios.

Por supuesto, no es fácil hacer un aliado, máxime si las compañías que se alían tienen puntos de contacto en sus mercados o productos. Pero, modernamente, hasta los más aguerridos competidores combinan algunos de sus esfuerzos para desarrollar su sector o para defenderse de otros agresivos competidores o de productos sustitutos. Inclusive establecen campañas gremiales para el desarrollo conjunto del sector, como sería con la creación de cultura en los consumidores de determinados tipos de bienes o servicios.

**La esencia de las alianzas es la complementariedad, la transparencia y la confianza, según en los cuales se establecen relaciones gana - gana. Si alguna de estas características no está presente la alianza se rompe.**



LA ESTRATEGIA  
DEL CONOCIMIENTO

Podemos establecer alianzas en forma vertical con los proveedores de insumos y servicios que se incorporan a nuestra “producción” o con los operadores logísticos o también en forma horizontal con productores o prestadores de servicios complementarios, como lo hace una entidad bancaria, por ejemplo, para ofrecer facilidades ampliadas de crédito a los compradores de un establecimiento comercial.

Las alianzas tienen unos factores de éxito que son vitales, así:

### 1. Objetivo claramente determinado

¿Qué se quiere lograr? es una premisa para poder lograrlo. Puesto que el aliado no depende de la empresa, es necesario hacer gran claridad en el objetivo para que podamos verificar su realización. El objetivo puede ser de menores costos, mayor calidad, mejor oportunidad, características superiores, facilidades de acceso, disponibilidad de abastecimiento, cobertura geográfica, financiación, representación, marcas compartidas, etc.

### 2. Sistema de evaluación

Paralelo al objetivo, el sistema de evaluación debe ser claramente establecido con los elementos esenciales para su medición, en la oportunidad debida y con las características convenidas. Los elementos de evaluación pueden referirse al aliado, a la empresa o a ambos; giran alrededor de los costos, los despachos, los errores, los tiempos, los diseños, etc.

### 3. Sistema de coordinación

Entre las partes deben acordarse los mecanismos institucionales de comunicación, mutua información y coordinación, los elementos de prioridad y los de funcionamiento operativo.

### 4. Acuerdo económico

Toda alianza supone la integración de voluntades bajo un acuerdo económico que describe las contraprestaciones financieras o comerciales entre las partes. Si el acuerdo está bien negociado, las partes deben sentir el provecho económico como parte de su satisfacción. Si la alianza no produce beneficios económicos para ambas partes, terminará por disolverse. **Es muy importante verificar que los acuerdos sean equilibrados, es decir, gana - gana, para evitar que se erosionen con el tiempo, no hay que pretender que el negocio esté en el aliado, el negocio está en el mercado.**

### 5. Estructura legal

Normalmente los acuerdos se instrumentan dentro de un marco legal que les otorga su formalidad. Aunque el acuerdo legal no es en sí la alianza, si es importante tener claras las reglas de juego, los términos económicos, los deberes y derechos de las partes, los mecanismos de entrada y salida y la solución de diferencias.

Las experiencias de alianzas exitosas se encuentran en todos los sectores económicos y cada vez más los modelos empresariales buscan desarrollar acuerdos de negocios del tipo alianzas, más que sólo contratos de provisión de productos o servicios.

El estado más avanzado de las alianzas es la formación de cluster de negocios, que son grupos de compañías diversas que se integran en su accionar para producir resultados, desarrollos y avance comercial de sus ventas en el sector y con el público, si bien ellas pueden ser productores diferentes, sus acciones conjuntas e individuales se encuentran encadenadas y coordinadas previamente.

Las compañías buscan en su aliado una o varias de las siguientes cosas:

1. Tecnologías más desarrolladas.
2. Concentración en su negocio fundamental.
3. Conocimientos que no se poseen.
4. Ampliación de mercados.
5. Generación de innovaciones.
6. Economías significativas en tiempo o dinero.
7. Diversificación geográfica.
8. Mayor versatilidad o disponibilidad.
9. Operaciones logísticas desarrolladas.
10. Complementariedad de productos.

Como se observa, son muchas las razones para pensar en aliados, pero sólo en buenos aliados que construyan valor para la cadena de cada compañía. Un mal aliado puede ser una fuente de retrasos, distorsiones, falta de servicio y entrega, pérdida de aceptación por los clientes y pérdida de competitividad y posicionamiento frente al mercado.

**Construir aliados exige un gran esfuerzo, pero sus resultados pueden realzar muchas de las ventajas propias, de tal manera que se produzca una sinergia difícil de lograr por sí solo, así que vale la pena, con la debida prudencia, probar esta solución estratégica con alta significación empresarial.**

Marzo de 2007

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

## Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

### Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

- [Consultoría](#)
- [Sistema de Inteligencia Monitor](#)
- [Sistema de Inteligencia Planner](#)
- [Otras publicaciones](#)

### Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

[www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)