

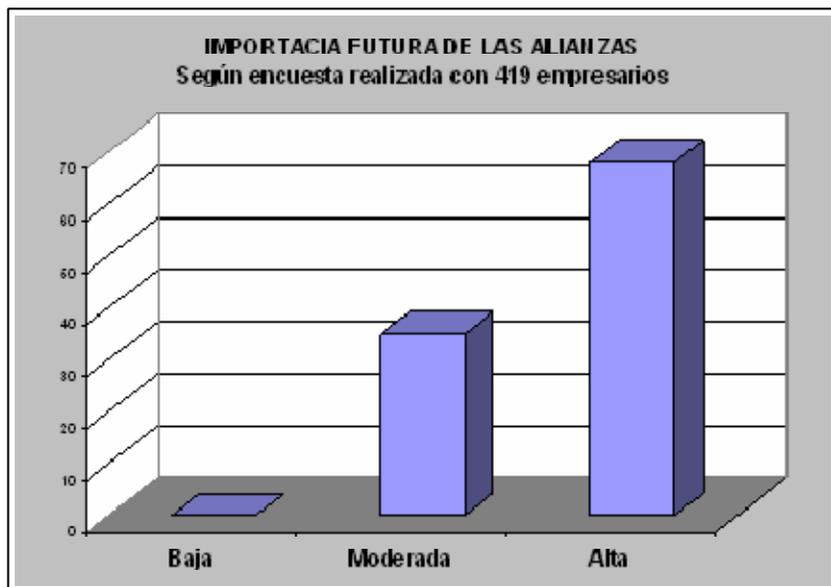


## LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Por Carlos Alberto Mejía C.  
Consultor /Gerente

“En el futuro usted será parte de una alianza o estará compitiendo contra una de ellas”. The Economist.

En los últimos años se han generalizado en el mundo las alianzas estratégicas como movimientos defensivos u ofensivos para reaccionar ante condiciones cambiantes en los mercados. Las alianzas estratégicas son estructuras de negocios de una significación estratégica muy importante, pero no tan contundente como los de las fusiones y adquisiciones. De allí su preferencia por parte de muchos empresarios. Se estima que por cada negocio de fusión existen cerca de tres alianzas.



Desde el punto de vista de los empresarios, existe una importancia indiscutible en las alianzas estratégicas, como se aprecia a continuación:

Específicamente, los procesos de globalización económica, la internacionalización de las economías, las privatizaciones, los cambios tecnológicos, los nuevos competidores, los grupos económicos, la desregulación y la ausencia de protecciones legales, la acción de los fondos de inversión nacionales o extranjeros, entre otras, son razones muy poderosas para explicar la inclinación de los empresarios hacia esta novedosa forma de competencia.



Las alianzas estratégicas en su más amplia acepción pueden realizarse con muchos “socios” alternativos, como son: un centro de utilidades diferente dentro de la misma empresa, una subsidiaria, otra empresa, una universidad, un gremio, un banquero de inversión, una agencia gubernamental, un cliente, un proveedor, una empresa de desarrollo de software, etc., y hasta es posible concebir alianzas entre empresas competidoras. De este último caso ha surgido, inclusive, la palabra coopectencia para describir la colaboración entre competidores, quienes sin dejar de serlo, comparten ciertos elementos de la cadena de producción, comercialización o financiación.

Muchas son las razones que se aducen para preferir las alianzas estratégicas en lugar de las fusiones, son, entre ellas, la velocidad de implementación, el costo generalmente inferior, la menor necesidad de realizar “due diligence” completos, la facilidad de menores permisos y tramites legales, la mayor posibilidad de “echar reversa”, entre muchas otras de diferente significación.

Además, con frecuencia las alianzas se originan por la necesidad de acceder a nuevos mercados o aumentar la participación en los actuales, reducir costos, mejorar el tiempo de llegada al mercado de un nuevo producto, acceder a nuevas tecnologías o conocimientos, compartir inversiones, etc.

De acuerdo con la experiencia mundial los beneficios que se logran con las alianzas pueden representarse así, como porcentaje de los casos estudiados. En ocasiones se logran todas las opciones:



La generación de alianzas, es también un proceso complejo que requiere de un manejo profesional. Aunque, con frecuencia, nuestros profesionales se encuentran al frente de alianzas estratégicas para las cuales no tienen ningún entrenamiento.

Las Universidades, dada la importancia de las alianzas, tienen un papel que jugar en la preparación de profesionales idóneos para este tipo de negocios.

En general el proceso de desarrollo de una alianza se realiza en las siguientes cinco etapas:

1. Definir el negocio de una alianza: esto significa definir con exactitud qué se pretende lograr y cuál es el beneficio que obtendrá cada una de las partes. Esta etapa es delicada y constituye el punto de partida del proceso de negociación. En general puede decirse que suelen ser benéficas las alianzas estratégicas que apalancan los logros que cada empresa podría obtener por sí misma, los cuales que se realizarán con mayores ventajas a través de la alianza.
2. Establecer metas de largo y corto plazo: el desarrollo de la alianza suele ser por etapas, lo cual exige definir con claridad qué es primero, qué segundo, qué tercero, etc. Para ello hay que tener claros los criterios de éxito, los factores críticos, los elementos financieros, legales y técnicos, el examen de las alternativas disponibles, etc., de tal manera que puedan establecerse las prioridades y la secuencia de actividades. Uno de los elementos más delicados de las alianzas es el de los contratos legales, los cuales deben interpretar y representar cabalmente los intereses de las partes. En esto no hay nada escrito, pues cada alianza es un caso particular que debe perfeccionarse en los términos económicos, técnicos y legales propios del acuerdo.
3. La implementación de la alianza estratégica: básicamente es el desarrollo en sí mismo de la alianza negociada, con el objetivo de volverla realidad y hacerla crecer. En esta etapa son fundamentales los elementos de comunicación y motivación a los empleados participantes para que apliquen todo sus conocimientos y habilidades al desarrollo efectivo de la alianza.
4. Proceso de ajuste al cambio: como consecuencia de las alianzas estratégicas suelen presentarse cambios en las estructuras de organización, en el funcionamiento, en el intercambio con las personas del socio estratégico, etc., que producen un impacto en la cultura de la organización. Muchas alianzas han fallado por el choque a la cultura, no por el diseño de las mismas.
5. Evaluación de los efectos de la alianza: como todo proyecto humano, las alianzas requieren seguimiento y evaluación, y con frecuencia rectificación. No es fácil armonizar los intereses de las partes de un solo golpe, suele ser necesario un proceso de revisión y renegociación sucesivo, hasta afinar los términos de la alianza.

La estructura de las alianzas, tanto en aspectos administrativos como legales, puede ser tan simple como el compartir algunos gastos o realizar algunas gestiones, hasta alianzas tan complejas como la inversión conjunta de capital de riesgo con participaciones igualitarias. Existen, en la práctica, diversidad de formas legales para “aliarse” con otros. **Pero más que el contrato legal, las alianzas son efectivas si satisfacen las metas específicas de los socios.**

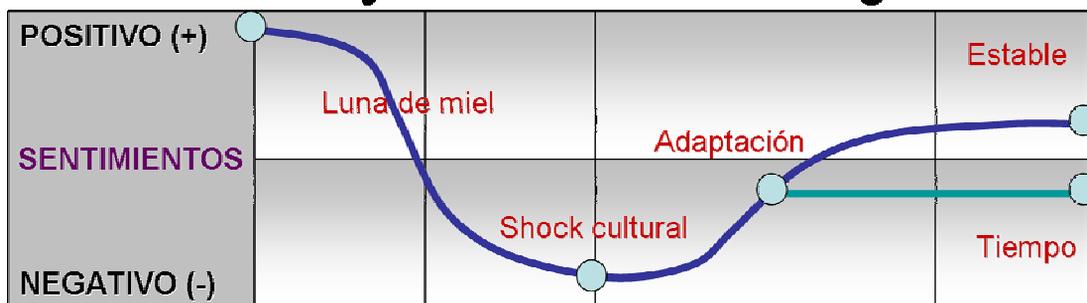
**La esencia de las alianzas estratégicas no es sólo definir el negocio y el resultado esperado, es seleccionar el socio adecuado.** Tanto énfasis hay que poner en la exploración de las posibilidades de la alianza como en el conocimiento y selección del socio, máxime si se trata de firmas poco conocidas o situadas en países diferentes. Los Banqueros de inversión suelen ser especialistas en buscar el “socio adecuado”.



La evaluación del socio adecuado no sólo incluye conocer cuáles son sus prácticas comerciales, su organización, su posición financiera, su prestigio comercial, etc., es vital preguntarse por cuál es su cultura organizacional, cómo actúa, cómo piensa, qué busca, qué lo motiva, cuáles son sus valores, etc. Por similitud podemos pensar en el caso de una pareja de enamorados donde las dos personas son buenas y se quieren intensamente, pero al cabo de un tiempo se separan, por qué?, generalmente se encuentra que en su vida cotidiana no tienen intereses comunes y piensan diferente.

En toda alianza estratégica se presenta un período de adaptación a la cultura el cual puede representarse como sigue:

## La cultura y las alianzas estratégicas



Frente a potenciales aliados alternativos, muchas compañías realizan una evaluación de cada "socio", con base en la ponderación de criterios diversos, como son: solidez financiera, solvencia patrimonial, experiencia y tradición, afinidad competitiva, tipo de organización, nivel de tecnología, "cultura" organizacional, conocimiento de los dueños, entre otros factores.

La realización de una alianza exige la presencia de negociadores idóneos, preparados con antelación en el tema de la negociación y ampliamente conocedores de su contraparte. Esto exige contar o preparar profesionales que puedan dedicarse temporalmente a la negociación y puesta en marcha de la alianza. En este caso, como ha sido siempre, el éxito de una buena negociación depende en buena medida de la preparación.

**El proceso de negociación, en sí mismo, debería permitir definir, como mínimo: los intereses mutuos, las concesiones recíprocas, los aspectos que romperían la unidad de la "alianza", los derechos y obligaciones de cada una de las partes, las fortalezas y las debilidades de la alianza, las expectativas de cada una de las partes, los aspectos económicos, técnicos, administrativos y legales, la duración de la alianza, la solución de conflictos, entre otros detalles de su ejecución.**

Es hora de hacer alianzas, pero debe prepararse adecuadamente para ellas. En general, las alianzas estratégicas que abarcan varias unidades de negocios o aspiran a llenar varios objetivos son más difíciles de llevar. No es mala idea concentrarse al principio en ámbitos más limitados.

Años atrás muchas industrias eran autosuficientes y se concentraban en la consecución de los objetivos propios de su negocio. Hoy en día las compañías requieren establecer alianzas con otras compañías que se encuentran inclusive fuera de la línea de su negocio. Los sistemas modernos de outsourcing, las franquicias, la contratación por consorcios, los clusters, entre otros esquemas de organización empresarial atienden a este objetivo.

## Planning S.A.

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)