



Nº 1102
DOCUMENTO PLANNING
Publicación periódica coleccionable
Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor / Gerente

LOS ALIADOS NO ALIADOS

No cabe duda de la importancia de las alianzas estratégicas como modelo de desarrollo empresarial. A través de las alianzas, frecuentemente se logran avances que de otra forma serían difíciles de lograr.

El principio básico de las alianzas es la complementariedad, es decir, cada aliado aporta a la alianza una contribución de valor que se vuelve sinérgica con la del otro, produciendo como resultado una ampliación del potencial de beneficios para ambas partes, más allá de lo que sería el logro individual, si cada uno lo hiciera en forma independiente.

Como es obvio, no basta con aportar una competencia, un conocimiento, una tecnología, un capital o algo similar, hay que poner a funcionar conjuntamente y armónicamente los dos aportes, en la búsqueda del resultado deseado. Sin embargo, la experiencia empresarial demuestra que si bien hay un sin número de oportunidades de tener aliados, no hay muchas alianzas exitosas.

Veamos algunas explicaciones:

1. No hay sinergia personal: si bien hay sinergia empresarial, no la hay en las relaciones interpersonales, con lo cual queremos significar que las alianzas pasan por los individuos, sus intereses y personalidades, las cuales no siempre armonizan.
2. Prioridades distintas: mientras para un aliado la alianza es un hecho estratégico significativo, para el otro, es un tema más de la amplia gama de tareas que la cotidianidad impone a una empresa.
3. Tamaños diferentes: las capacidades operativas, las coberturas o los tamaños relativos son muy distintos entre las empresas participantes en la alianza, y aunque la idea es buena, la coordinación no es posible.
4. Idiosincrasias diferentes: hay pensamientos culturales, religiosos, políticos, sociales, empresariales o regionales que no calzan con otros. En estos casos los prejuicios inhiben el desarrollo empresarial con el aliado.

5. “Los recostados”: una parte asume una posición cómoda y se “recuesta” en la otra, sin hacer el esfuerzo adecuado y correspondiente para poner en marcha lo que requiere la alianza, demandando, eso sí, los resultados. Es típico el caso de los aliados que lo único que están buscando es que el otro les consiga clientes.
6. Relaciones de subordinación: es frecuente también que se presente cuando una de las partes quiere tomar preponderancia sobre el otro y más que un aliado lo ve como un subordinado, lo cual causa un gran tropiezo a cualquier alianza. Las alianzas suponen equilibrio y equidad en la relación.
7. Legislaciones que no armonizan: en lo contable, en lo legal, en los propios estatutos o reglamentos y/o en las prácticas comerciales, también pueden presentarse escollos que hacen difícil la cristalización de una alianza.

Como las anteriores, hay muchas razones por las cuales las alianzas o no comienzan, o luego de comenzar decaen. Sin embargo, existen también unos “trucos” para ponerlas a funcionar:

1. El primero es revisar la lista anterior y salvar cualquier duda sobre estos riesgos, solucionando por anticipado los obstáculos del camino que los aliados van a enfrentar conjuntamente.
2. Vuelva la alianza un hecho estratégico y no de mecánica operativa, que el motivo de la alianza gane importancia y prioridad en toda su organización. Comunique sus acuerdos, sus propósitos, sus exigencias, sus metas y comprometa a sus empleados con su cumplimiento y con sus logros. Si tiene un plan de bonificaciones, incluya la alianza como parte de la medición del desempeño y del beneficio económico extraordinario.
3. Para sus clientes debe ser también claro y positivo el hecho de la alianza, ellos deberían ser los beneficiarios finales y el verdadero motor del acuerdo estratégico y competitivo que se logra con su aliado.
4. Establezca metas claras en el desarrollo de la alianza, con indicadores de verificación, responsables y calendarios precisos. Haga la verificación periódica de los avances y establezca nuevos cumplimientos.
5. Mejor colorado que callado: sea exigente con su aliado y espere lo mismo de él, es por el bien de las dos partes y de la propia alianza. Una alianza fallida puede afectar el nombre y el desempeño de cada uno de los participantes y “quemar” una buena oportunidad.
6. Nombre un responsable de vigilar la cotidianidad de la alianza, para garantizar que la sinergia se cumpla. Se requiere muy buena coordinación para que una alianza funcione, a veces puede ser un problema complejo lograr que dos aliados “miren para el mismo lado y marquen el mismo paso”.



7. Si no se dan los logros en un tiempo prudencial, es mejor una salida airosa que una pérdida de por vida, por lo tanto, póngale un término a la obtención de resultados y tenga lista la alternativa de retiro. Toda alianza que no es exitosa, mientras se mantenga, tiene un nivel de costos, esfuerzos y distracción de prioridades, en ocasiones, significativos.

Las alianzas son un hecho económico y estratégico con gran potencial, mírelas con calma, pero no deje de pensar en ellas como una opción de crecimiento y desarrollo para su negocio.

Planning
Febrero de 2011

Síguenos en:



Acerca de Planning

[Planning](#) es una empresa privada colombiana creada en 1997, 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 vínculos:

- ✓ [Competitividad y Estrategia](#)
- ✓ [Mercadeo Eficaz](#)
- ✓ [Valor agregado eficiencia y productividad](#)
- ✓ [Gerencia del servicio](#)
- ✓ [Desarrollo de propuestas de valor](#)
- ✓ [Estrategia y Scorecard](#)
- ✓ [Inteligencia de Negocios](#)
- ✓ [Sistema Planner](#) - Costos, rentabilidad y gestión
- ✓ [Sistema Monitor](#) - Competitividad, estrategia y riesgo

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

 **Información de contacto:** Para contactarse con nosotros [pulse aquí](#), escribanos a info@planning.com.co o llámenos al teléfono (574) 4120600 en Medellín.