

## **CUESTIONES QUE HAY QUE PLANTEARSE SI PENSAMOS EN UNA ALIANZA EMPRESARIAL**

En el momento de acometer nuevos mercados, para hacer más competitivo nuestro producto o servicio o cuando nos interesaría incrementar nuestras posibilidades de acción, o de negociación, o bien encarar nuevos proyectos, la idea de aliarnos a otra empresa emerge con fuerza.

¿Es conveniente o no vincularnos a otras empresas?.

¿Qué ventajas e inconvenientes existen?.

Para que una alianza funcione se deben dar varias condiciones pero, esencialmente, las partes tienen que complementarse y no competir entre sí.

Dos empresas pueden sumar fuerzas, cuando a una le falta lo que la otra tiene, y llevar adelante un proyecto que, por separado, hubiese sido imposible realizar.

Pero, además, deben poder compartir intereses y un horizonte en común. Si cada una interpreta de manera distinta lo que desea conseguir del acuerdo, lo más probable es que dicha asociación fracase.

Las partes deben coincidir en hacia dónde quieren ir, qué persigue la alianza y qué aportará cada una de ellas para lograr los objetivos globales.

A modo de ejemplo, cuando una empresa desea ingresar en un mercado sobre el cual no posee experiencia, una forma bastante práctica y útil es asociarse a una empresa local conocedora del mismo para, de esta manera, tener un rápido e incremental acceso.

Otro ejemplo, si lo que la empresa necesita es acceder a determinada tecnología, vincularse a una empresa especializada puede suponer un ahorro considerable de inversión, además de tomar contacto con recursos que difícilmente podríamos generar internamente, unido a la posibilidad de estar actualizadas en materia tecnológica, sin caer en los costes que ello representaría para nuestra empresa.

De cualquier forma, a la hora de pensar en si establecemos una alianza o no, deberíamos analizar objetivamente sus ventajas y desventajas, y el umbral de confianza que estamos dispuestas a otorgar a la otra empresa.

Entre otros puntos, se debe considerar el tiempo, esfuerzo e inversión requerida para alcanzar las posibilidades que una alianza nos podría facilitar desde su constitución. ¿Vale la pena invertir y guardar para nosotras el control absoluto de la situación?. Muchas veces, la respuesta es sí; pero otras veces veríamos que no, y el asociarse a otra empresa se presentaría como la alternativa más rentable.

El establecer acuerdos o alianzas posibilita que varias empresas compitan con mejores medios o instrumentos frente a corporaciones de peso (a la hora de licitar ante organismos públicos, por ejemplo), o negociar condiciones comerciales o crediticias con mayores ventajas.

Pero, como dijimos anteriormente, uno de los puntos cruciales a la hora de tomar una determinación, consiste en analizar a conciencia cuánto estamos dispuestas a confiar y compartir. Porque vincularnos a otra empresa implica justamente eso: **compartir el control de un nuevo proyecto, compartir recursos, información y formas de trabajo; compartir, en suma, lo que somos y hacemos.**

Estimamos recibir en igual medida y, por ello, no hay que mirar con desconfianza el término *compartir*, sino que estará sopesado por el de *recibir*.

A su vez, debemos confiar en nuestras aliadas, en su capacidad de gestión y control, en su compromiso ante el proyecto, en las ganas y esfuerzo que pondrán para llevarlo adelante. Por ello les seleccionamos entre otras similares y les hemos elegido.

Al margen que todo esto esté detallado por escrito, lo esencial se reduce siempre a: ¿compartimos y confiamos, o nos quedamos solas como hasta ahora?

Pese a toda planificación, nuestra alianza puede sufrir innumerables problemas. Para anticiparnos a ellos, detallamos a continuación los más significativos:

- Una de las empresas integrantes trabaja más que la otra, o invierte recursos en distinta proporción.
- La primacía, prestigio o trayectoria de una sobre otra, puede llevar a que la empresa dominante cuestione siempre los métodos de su aliada, intentando incluso imponerse, al margen de lo establecido contractualmente, en toda decisión importante.
- Uno de las dos hace abuso de su posición, o de la necesidad de la otra, e intenta que su aliada sea quien invierta más tiempo, esfuerzo y creatividad. Es decir, que la otra haga el mayor esfuerzo, que "se gane el derecho de estar aliada a nosotras".
- En vez de conseguir beneficios equiparables, una de las empresas busca sacar mayor beneficio, aún a costa de "torcer" las reglas.
- A una empresa le interesa y conviene más la alianza que a la otra. Ésta última puede retirarse del acuerdo, dejando a la primera a mitad de camino de sus objetivos finales (abrirse paso en nuevos mercados, acceso a tecnología actualizada, etc).

- Ha cambiado el escenario. Una de las empresas abandona una unidad de negocios sobre la que tenía un acuerdo establecido. La alianza se rompe.
- Existen ciertos vaivenes e inestabilidades, que inducen a disolver el acuerdo. Pueden ser de contexto general, referidos a las posibilidades previstas, o particulares de la otra empresa.
- Una de las empresas alcanza una posición de privilegio en el mercado, considerando que su aliada ya no está a la altura.
- Hay huecos contractuales que permiten o facilitan que surjan problemas. No se puso todo lo que correspondía por escrito, como tampoco se revisó y actualizó lo existente.
- La pretendida exclusividad de servicio, tecnología o procesos hacia la alianza no se cumple. Uno de las socias está vendiendo lo mismo, con leves variantes, al resto de empresas.
- Existen problemas de conducción y manejo de la alianza. Priman rivalidades internas. Hay reticencias para brindar determinada información para la toma de decisiones a la otra parte.
- Pese a las salvaguardas legales existentes, se desconfía a la hora de entregar ciertos datos, por miedo a que en un futuro, y con la alianza rota, sean utilizados como base para hacer crecer a una competidora.
- Avanzando en el camino, surge cierta confrontación de objetivos. Una desea encarar A, B y C, mientras que la otra, aprovechando que no están fijados ciertos límites en el acuerdo, estima como más provechoso pasar de C a F.
- Por desinterés de una de las partes, cada vez se invierte menos en la alianza (disponibilidad de recursos humanos, efectivo, planificación, tiempo, etc.) lo que hace que ésta se vea imposibilitada para cumplir sus objetivos elementales. De hecho, casi no puede operar como tal.

Por ello, podríamos decir que la viabilidad y futuro de un posible acuerdo se sustenta en un compromiso y voluntad firmes de las partes para llevarlo adelante.

Resumiendo, podríamos decir que:

- **Tenemos** que estar bien seguras de que sabemos y queremos trabajar en un equipo interdisciplinario, que se compondrá necesariamente de profesionales que pueden pensar, ver las cosas y aportar ideas a veces distintas. Aceptaremos esto como algo natural y lógico.

- **Que podremos** (mediante el diálogo, la buena voluntad y la intención de consolidar objetivos comunes), llegar a acordar plenamente nuestras formas de trabajo.
- **Buscaremos** compartir toda la información relevante para que los objetivos de la alianza se cumplan, y nuestro personal directivo, y la empresa toda, se encontrarán abiertos a instrumentar las adecuaciones, mejoras o correcciones que se desprendan de nuestra relación con la empresa aliada, quien, por su parte, hará lo mismo para brindar un mejor servicio a nuestro acuerdo.
- **Aprenderemos** y, de seguro, aprenderán de nosotras. Juntas creceremos, sin perder de vista las estrategias y objetivos propios de cada empresa, que serán siempre respetados.
- **Estaremos** dispuestas a respetar lo estipulado al conformar la alianza; no nos referimos simplemente a lo escrito, sino al espíritu del acuerdo, y a la confianza depositada inicialmente. La otra parte hará lo mismo.
- Finalmente, **tendremos presente** que la responsabilidad de las empresas que constituyen la alianza será vital. No permitiremos acciones que pongan en riesgo la concreción de los fines del acuerdo.

Deberemos velar para que día a día se instrumenten todas las medidas necesarias a fin de que todo marche bien. Nos comprometemos a brindar (y exigiremos en igual medida) colaboración, empuje, proactividad, espíritu de grupo y profesionalismo.

Documento procedente de: [navactiva.com](http://navactiva.com)