

HERRAMIENTA:

# ¿Cómo establecer alianzas estratégicas?



## Tiempo efectivo estimado

La creación y sostenibilidad de alianzas estratégicas depende de muchas variables y circunstancias, algunas de naturaleza coyuntural y otras de carácter estructural. Por tanto, el tiempo efectivo que se invierta para establecerlas y mucho más para mantenerlas vigentes, dependerá directamente de los motivos que las impulsen y del momento específico que las condiciona (pueden perdurar en el tiempo, por lo que su duración puede ser de meses hasta años).

## Objetivos

1. Conocer los diferentes tipos de alianzas y cuál es la que puede generar mayor beneficio para cada proyecto particular.
2. Aprender las etapas con el fin de gestionar alianzas estratégicas para futuras negociaciones y organizaciones, creando valor en los procesos.
3. Incentivar a los participantes a desarrollar capacidades estratégicas y a trabajar preferentemente en redes y equipos.

## Perfil del público meta

Esta herramienta para la gestión de alianzas es abierta a cualquier participante que desee emprender y tener negocios y proyectos a largo plazo. Las alianzas pueden ser diversas, vinculando productores, académicos, empresarios, entre otros, en tanto todos se acoplen a los objetivos seleccionados y perciban cada uno desde su propio lugar de trabajo, beneficios recíprocos y compartidos de esta unión.

## Perfil del equipo de facilitación

La persona encargada de facilitar esta herramienta debe ser alguien con experiencia comprobada en creación y fortalecimiento de alianzas empresariales (públicas-públicas, públicas-privadas; privadas-privadas), con amplia capacidad de análisis de variables e indicadores del entorno inmediato que lo rodea y condiciona; con carácter preferentemente conciliador y buenas relaciones interpersonales.

## Metodología

### Paso 1

---

Es importante conocer exactamente cuál tipo de estrategia es la que se va a trabajar y con qué finalidad. Según Nevado (2006) existen algunos tipos de alianzas estratégicas, entre las que destacan:

**Alianzas tecnológicas.** Realizadas para transferir o para desarrollar nuevas tecnologías.

**Alianzas de producción.** Realizadas para transferir conocimientos de producción o para especializarse en unos productos o parte de la producción, mejorando la competitividad de ambos.

**Alianzas de mercadeo y ventas.** Permiten optimizar las capacidades de *marketing* y ventas completando su gama con la del otro, ingresando a un mercado imposible o difícil para los extranjeros, o reduciendo los gastos de mercadeo, ventas y distribución.

**Alianzas para fortalecer la organización:** acuerdo entre distintas organizaciones de base, para fortalecer volúmenes de comercialización, incidencia política e institucional y representación en espacios de política pública (Ej: gremios, uniones de cooperativas, cooperativas de segundo y tercer piso, fundaciones público-privadas, etc.).

**Alianzas de expansión internacional.** Acuerdo para entrar conjuntamente a un tercer país o zona del mundo.

## **Paso 2**

---

Las alianzas estratégicas deben gestarse en el marco de la empresarialidad, o bien, en el escenario de las relaciones con socios que puedan hacer surgir negocios y empresas. Ante esto, Aguilar *et al.* (2013) definen los siguientes pasos:

### **1. Reconsideración estratégica**

Los autores mencionan que antes de tomar la decisión de formar una alianza, es necesario conocer si se trata de una estrategia apropiada y si es deseable para la empresa. En esta fase se deberá definir cuál es el papel que debe desempeñar dicha alianza. El resultado de la estrategia basada en alianzas será más favorable cuando se introduzca dicha estrategia de forma gradual.

### **2. Elección del socio.**

La esencia de las alianzas estratégicas no es solo 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, más si se trata de negocios incipientes que necesitan mucho soporte estratégico para surgir y lograr mayor rentabilidad.

El socio debe ser capaz de alcanzar metas estratégicas de la organización, sea esta pequeña o grande (acceso al mercado, compartir los costos y los riesgos, contar con capacidades de que la empresa carece).

Un buen socio debe compartir la visión de la empresa respecto al objetivo de la alianza. Debe estar en sincronía con lo que se es y lo que se busca.

### **3. Construcción de la alianza.**

La negociación es el fundamento para la construcción de la alianza. Esta construcción interna debe buscar soluciones para resolver conflictos de intereses e identificar objetivos claves a la hora de negociar aspectos que van desde lo administrativo hasta lo financiero.

### **4. Fase de definición de la estructura de la alianza**

En esta etapa es necesario definir el proyecto, el tamaño óptimo del proyecto y costo total de la inversión; predicción de sus resultados y las fuentes de financiamiento. El proyecto deberá ser examinado por los socios para analizar la viabilidad de la unión y la rentabilidad de la propuesta, evaluándola, además, en cuanto a tiempo y riesgos.

## 5. La formalización del acuerdo

A este respecto, los autores indican que deben analizarse las siguientes condiciones:

- Los compromisos mutuos, riesgos y responsabilidades.
- Los aportes a la sociedad y la valorización de estos.
- Los porcentajes de participación de cada uno en la asociación.
- La distribución de utilidades.
- La relación de emprendimiento con las entidades agrupadas.
- Los requerimientos de financiamiento complementario.
- La responsabilidad administrativa del proyecto.
- Las modalidades de desvinculación.

### Paso 3

---

Validar si la alianza estratégica reúne las siguientes características (Aguilló, 2000):

Las empresas que establecen la alianza para alcanzar una serie de objetivos comunes siguen siendo independientes tras la formación de la alianza.

Las empresas participantes comparten los beneficios de la alianza y controlan los resultados de las tareas asignadas.

Las empresas participantes establecen una contribución mutua y continua en áreas estratégicas claves (tecnología, productos, comercialización, etc.).

### Paso 4

---

Las alianzas estratégicas según Del Prado (1995), se pueden estudiar y valorar también de la siguiente manera:

1. Repensar el negocio reconsiderando las estrategias y el rol de las alianzas.
2. Diseñar una estrategia de alianzas partiendo de la descomposición de la cadena de valor y su posterior reconfiguración para analizar posibles fallos y fortalezas. Se deben potenciar los recursos propios y los recursos de los socios, creando opciones de retiradas y manteniendo las opciones estratégicas.
3. Importancia de la alianza. Es importante siempre analizar la importancia de las estructuras, dar un marco de referencia para estas, y analizar las consideraciones claves que implica la alianza.
4. Evaluar las alianzas. Es necesario aprender de manera constante y permanente respecto de cómo funcionan las alianzas, así como la importancia de repensar la estrategia de estas.

## **Materiales y equipo**

1. Computadora
2. Teléfono celular
3. Documentos e información del entorno político, institucional, económico e industrial

## **Consideraciones por tomar en cuenta**

1. Las alianzas implican la búsqueda de incrementar la competitividad de las actividades económicas que se realizan, así como también desarrollar más y mejores canales de cooperación. Es por ello que los socios estratégicos deben mostrar una disposición permanente a actualizarse, de conformidad con la evolución de la tecnología y el contexto actual donde se ubique su industria y/o su negocio.
2. Las alianzas estratégicas no implican que una empresa u organización dependa de otra para subsistir. Más bien implica que van a existir acuerdos mutuos para mejorar los objetivos establecidos, sean estos a nivel comercial, de rentabilidad o productivos y que las empresas y organizaciones puedan recibir beneficios mutuos, sin que esto implique que otras adquieran mayores ventajas competitivas. El indicador de éxito de una alianza estratégica debe residir en la capacidad de generar (crear o agregar) valor recíproco.

## **Literatura sugerida**

3. Aguilar, A; Cabral, A; Alvarado, F; Alvarado, TE; De León, G. 2013. Alianzas estratégicas y su aplicación a los agronegocios. Revista Mexicana de Agronegocios 33:633-648.
4. Aguilló, F. 2000. Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global. Revista Economía Industrial 130. 7 p.
1. Altamirano, M. 2014. Los consorcios locales de investigación e innovación agrícola (CLIITA) (en línea). San José, Costa Rica, IICA. Disponible en <http://repiica.iica.int/docs/B3434e/B3434.pdf>.
2. Amézaga, C; Rodríguez, D; Núñez, M; Herrera, D. 2013. Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa. San Salvador, El Salvador. Disponible en <http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2015/b3246e.pdf>.
3. Ariño, A. 2008. Las imprescindibles alianzas estratégicas (en línea). IESE Business School. Disponible en <http://www.ee-iese.com/109/pdf/afondo1.pdf>.
4. Austin, JE. 2000. The collaboration challenge: how nonprofits and businesses succeed through strategic alliances (en línea). Nueva York, Estados Unidos de América, Jossey-Bass Publishers. 205 p. Disponible en <http://opackoha.iica.int/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=30483>.

5. Child, J; Faulkner, D. 1998. Strategies of cooperation: managing alliances, networks, and joint ventures (en línea). Nueva York, Estados Unidos de América, Oxford University. 371 p. Disponible en <http://opackoha.iica.int/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=30482>.
6. Crespo, P. 2013. La concertación de alianzas multi-actorales para el manejo forestal sostenible (en línea). San José, Costa Rica, IICA. 20 p. Disponible en <http://opackoha.iica.int/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=2109>.
7. Del Prado, L. 1995. Alianzas estratégicas (en línea). Boletín de Lecturas Sociales y Económicas. Consultado 10 nov. 2016. Disponible en <http://200.16.86.50/digital/Economia/Blse/prado2-2.pdf>.
8. Doz, YL; Hamel, G. 1998. Alliance advantage; the art of creating value through partnering (en línea). Boston, Estados Unidos de América, Harvard Business School. 316 p. Disponible en <http://opackoha.iica.int/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=30481>.
9. IFPRI (Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias, Estados Unidos de América). 2007. Formando alianzas público-privadas para la innovación agrícola. Seguridad alimentaria en la práctica (en línea). Washington, D. C., Estados Unidos de América. Disponible en <http://www.ifpri.org/node/2323>.
10. Lajara, B; García, F; Quer, R; Molina, J. 2000. Gestión de la diversidad y alianzas estratégicas con productores, proveedores y clientes (en línea). Universidad de Alicante. Consultado 10 nov. 2016. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565209.pdf>.
11. Miranda, B. 1995. La negociación y la colaboración entre instituciones: mecanismos para mejorar la acción institucional (en línea). *In* Taller de Productividad y Conservación de los Recursos en la Agricultura de Laderas San Salvador (1995, El Salvador). Disponible en <http://opackoha.iica.int/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=28755>.