

Hablemos de negocio

# COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR TIC

II JORNADAS SOBRE LAS MEJORES PRÁCTICAS  
DE GESTIÓN EMPRESARIAL

## Alianzas estratégicas

Factores de éxito

Ricardo Altimira Vega

PhD





alianzas  
estratégicas  
factores  
de éxito

¿Qué?

¿Por qué?

¿Cuáles?

¿Cómo?

Herramientas

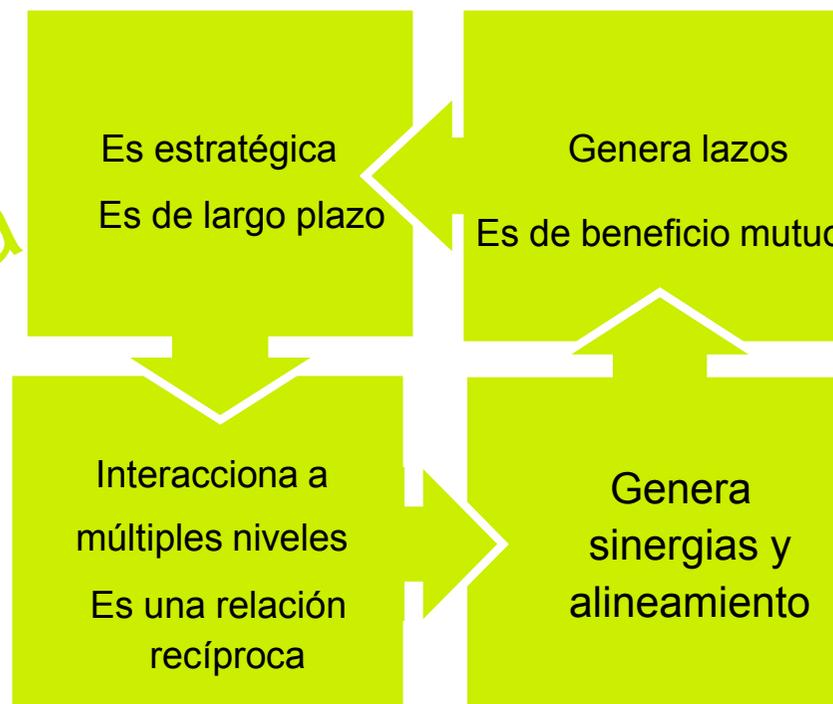
Caso práctico

¿Qué es?

## Definición legal

Unidad de **negocio corporativo** formado por dos o más organizaciones con un **propósito estratégico** y **aportaciones recíprocas**, manteniendo sus **identidades corporativas**

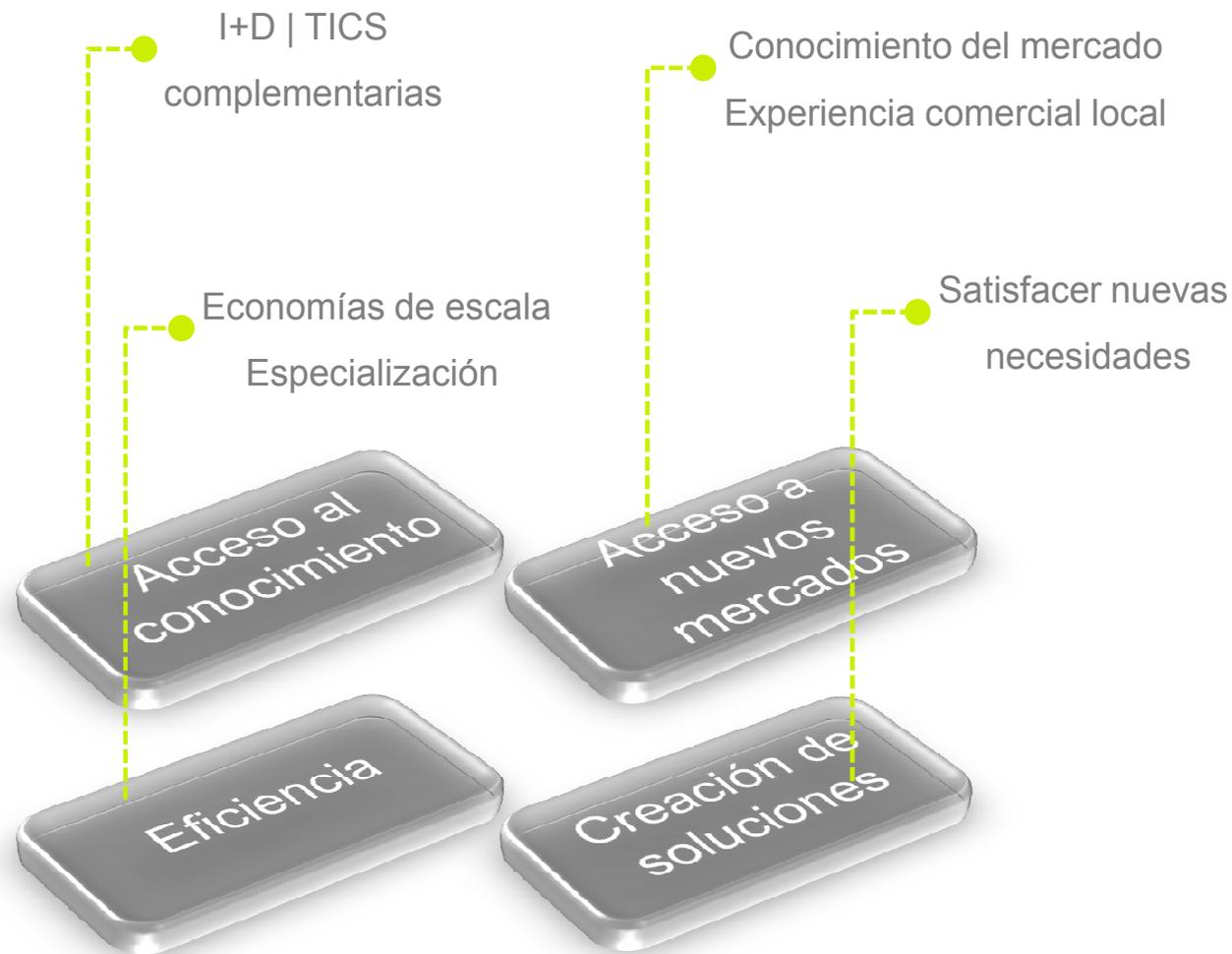
En la práctica



# ¿Por qué?



alianzas  
estratégicas  
factores  
de éxito



# ¿Por qué?



alianzas  
estratégicas  
factores  
de éxito

## Ejemplo 2009: Innocash

FECYT | Convocatoria BOE 08.09

### Partenariado:

centros de innovación +  
empresas inversoras

### Áreas:

TIC | nanotec | biotec | salud | energía

## Alianzas estratégicas y el **impulso a la innovación**

Disminuye el  
riesgo a innovar

Combina  
competencias

Mejor detección  
de oportunidades



El intercambio de ideas  
estimula la creatividad

# ¿Cuáles? Tipología



alianzas  
estratégicas  
factores  
de éxito

Según el accionariado

Con participación de capital  
equity  
Sin participación en el capital  
non equity

Según el objeto

Alianzas de **distribución**  
Alianzas con **proveedores**  
Alianzas en **fabricación**  
Alianzas en **investigación**  
Alianzas en **Marketing**  
Alianzas en **desarrollo de negocio**

# ¿Cuáles? Factores de éxito



alianzas  
estratégicas  
**factores**  
de éxito



Elección cuidadosa de  
socios/aliados

Negociación del  
acuerdo

Alcance claramente  
establecido

División de poderes

Compromiso con el  
éxito de la alianza

Gestión de la alianza  
seguimiento del progreso

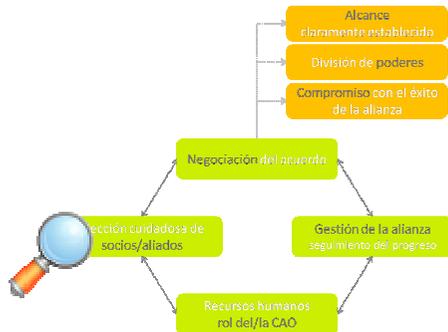
Recursos humanos  
rol del/la CAO

# ¿Cuáles?

## Factores de éxito | 1. Elección cuidadosa de los socios | criterios



alianzas  
estratégicas  
factores  
de éxito



Utilizar el aliado de “nicho” para generar credibilidad e influencia

Utilizar un aliado para penetrar en un mercado nuevo | “difícil”

Respuesta a pedido de consorcios

Metodología: “mapa de intereses” (\*) asignando % a los siguientes factores:

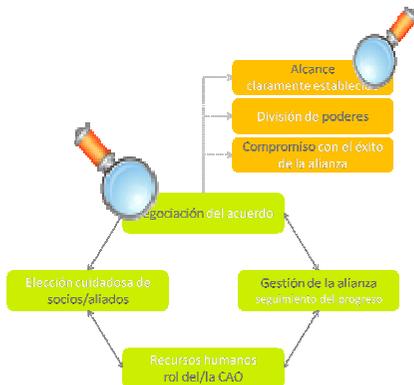


# ¿Cuáles?

Factores de éxito | 2. negociación del acuerdo | alcance claramente establecido



alianzas  
estratégicas  
factores  
de éxito



- ① **¿Qué áreas cubre?**  
I+D, Comercialización, Fabricación, Tecnología, Producto.
- ② **¿Cómo se van a repartir los costes?**  
Ser consciente de cómo el alcance del acuerdo impacta en el resto de negocio
- ③ **¿Cuál es el proceso?**  
para aprobar presupuestos y gastos
- ④ **¿Cuáles son las condiciones?**  
para cumplir hitos o hacer pagos

# ¿Cuáles?

Factores de éxito | 2. negociación del acuerdo | división de poderes



alianzas  
estratégicas  
factores  
de éxito



1

## Claridad en el acuerdo

Respecto al gobierno de la alianza

2

## Diferenciar revisión-decisión

Distinguir la revisión del proyecto de los órganos de decisión

3

## Definir estructura de gobierno

y la forma en la que interacciona con la organización

4

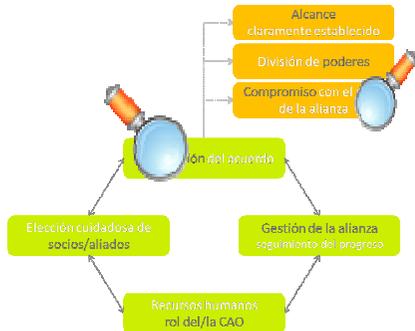
Acordar procesos de decisión y conflictos conjuntos

# ¿Cuáles?

Factores de éxito | 2. negociación del acuerdo | compromiso con el éxito de la alianza



alianzas  
estratégicas  
factores  
de éxito



①

## Definir las responsabilidades

De cada organización hasta el nivel preciso para que sea bien entendido

②

## Definir el plan operativo

... y cumplirlo!!!!

③

## Definir los recursos necesarios

para alcanzar el plan operativo

④

## Definir las consecuencias

De no alcanzar el plan

# ¿Cuáles?

## Factores de éxito | 3. gestión de la alianza



alianzas  
estratégicas  
factores  
de éxito



① **Compromiso**  
De la dirección de los socios

② **Diseño de herramientas**  
De seguimiento y control

③ **Comunicación**  
Frecuente y a todos los niveles

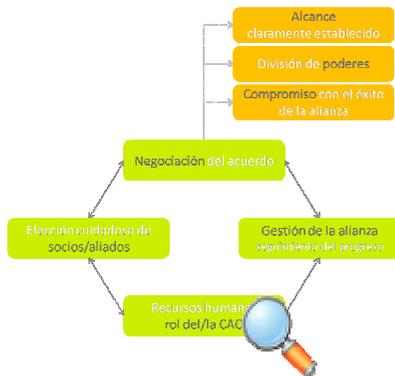
④ **Conflictos**  
Diseño de mecanismos de resolución de conflictos

# ¿Cuáles?

## Factores de éxito | 4. Recursos humanos



alianzas  
estratégicas  
factores  
de éxito



1

### Crear equipos

En cuanto esté establecida la estructura de gobierno

2

### Identificar responsables

Con la formación y poderes adecuados

3

### Acordar objetivos comunes

Alineándolos con los objetivos de cada socio  
Incluyéndolos en la evaluación de directivos de los socios  
y de la alianza

4

### Definir el Chief Alliance Officer - CAO

Experto en gestión de alianzas | con influencias en la  
organización | pleno conocimiento del funcionamiento de  
ambas organizaciones | alta involucración en el proceso  
de negociación

# ¿Cuáles?

## Factores de éxito | resumen



alianzas  
estratégicas  
factores  
de éxito

resumen\*

(\*) Fuente: varias B-Schools top 10)

- 1 Establecer una relación saludable  
Basada en la confianza mutua
- 2 Esquema de trabajo  
Asegurar que se mantenga bien definido
- 3 Indicadores  
Utilizar indicadores de **avance** y resultados
- 4 Diferencias entre ambas empresas  
Diseñar sistema de gestión de diferencias
- 5 Comunicación y colaboración  
Favorecer y apoyarlas a todo nivel

# ¿Cuáles?

## Factores de éxito | éxito vs. fracaso



alianzas  
estratégicas  
factores  
de éxito

**70%**

problemas de  
relación  
Química  
Compromiso  
cultura

fracasos

**30%**

problemas de  
gestión  
Complementariedad  
Comunicación  
Posición

Fuente:  
Zenas Blok, New York 2007

# ¿Cuáles?

Factores de fracaso | debido a la relación con los socios



alianzas  
estratégicas  
factores  
de éxito



Fuente:

*Estudio 100 días: Dr. Gianluca Colombo  
Universidad de Bologna,  
2006)*

# ¿Cuáles? Factores de fracaso | debido a la gestión



alianzas  
estratégicas  
factores  
de éxito



Fuente:

*Estudio 100 días: Dr. Gianluca Colombo*

*Universidad de Bologna,*

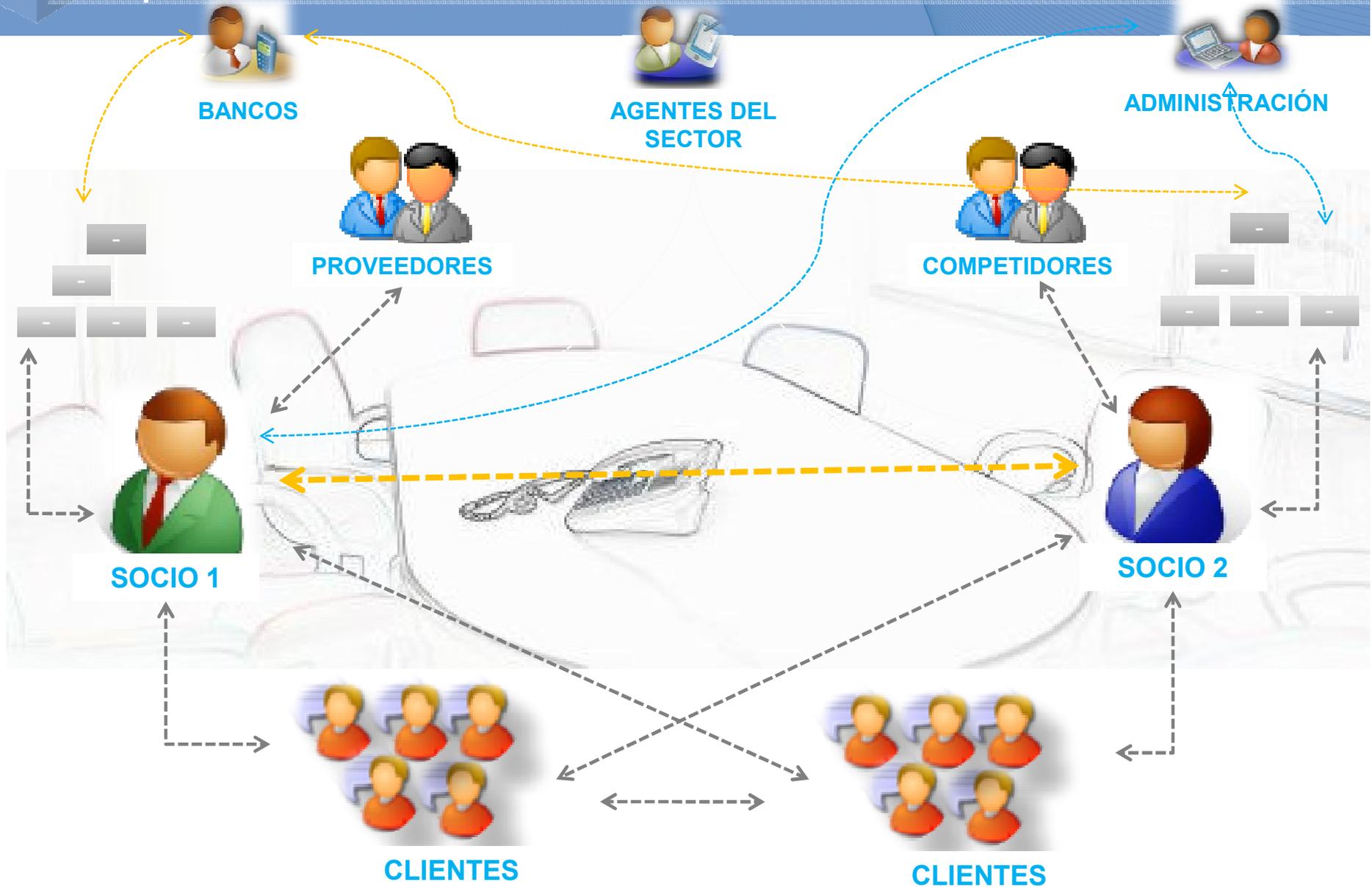
*2006)* 16

# Herramientas para la creación mapa de intereses



alianzas  
estratégicas  
factores  
de éxito

# Mapa de intereses



**CONFLICTO** **COINCIDENCIA**  
**COLABORACIÓN**

## Ejercicio práctico



alianzas  
estratégicas  
factores  
de éxito

### Socios

(nombres modificados para proteger el anonimato):

S2C2 (Servicios de Consultoría de Salud Corporativa)

E-consult (proveedor de servicios TIC especializado en CRM)

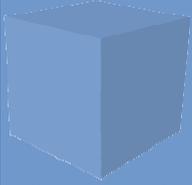
### Objeto de la alianza:

Desarrollar un CRM para el sector Salud Corporativa

Ayudar la penetración de E-consult en el mercado de S2C2

### Ejercicio:

analizar el mapa de intereses para esta alianza



alianzas  
estratégicas  
factores  
de éxito

**Gracias por  
vuestra atención!**

Ricardo Altimira Vega, Phd



Recurso: Competitividad en el sector TIC. II Jornadas sobre las mejores prácticas de gestión empresarial. Descripción: Este recurso es un documento que resume los factores clave que se trataron en estas jornadas. Idioma: ES Categoría: Tecnología Fecha de alta: 2010-06-17 00:00:00.0