

## 21 Consejos para mejorar la ejecución de las Alianzas

Nuevamente Vantage Partners nos comparte algunas interesantes ideas con relación a la administración de alianzas. En un documento publicado por Stuart Kilman y Lauren Kroukoff llamado "[Top 21 alliance execution challenges to focus alliance management effort](#)" y basados en un estudio con casi 500 participantes, definen cinco categorías de retos que se deben considerar durante la vida de una alianza entre organizaciones. Las categorías son:

- Alineación estratégica: Implica establecer una clara y bien definida estrategia desde el inicio de la relación, para que las partes conozcan, sin duda alguna, los objetivos y roles específicos de cada uno de los involucrados.
- Liderazgo y Gobierno: Enfocado en como las partes ejecutarán juntos la alianza y así evitar diferentes puntos de vista y prioridades en conflicto durante su administración.
- Administradores de la alianza: Asegurar que estos contarán con la autoridad necesaria y las habilidades de medición, facilitación y colaboración que demanda su función como responsables del logro de los objetivos
- El equipo de la alianza: Los miembros del equipo gerencial y operativo, contarán con las habilidades necesarias para desempeñar sus tareas y trabajar colaborativamente, tanto en el día con día como en la solución de los problemas que surjan en la operación.
- Procesos y procedimiento operativos: Todos estarán estructurados con una visión integral, para que las partes pueden operar juntos de forma fluida y sin sorpresas.

Las cinco categorías incluyen 21 retos específicos son detalladamente descritos en el documento, pero yo quiero plantearlo desde la esencia de lo que se debe hacer para tener una alianza estratégica y operativamente sana.



Con relación al alineamiento estratégico, hay tres consejos principales a tomar en cuenta.

1. Conoce y toma en cuenta los intereses de todos los afectados en cada decisión. Buscar soluciones adecuadas para "nosotros" y no solo para "mi".
2. Habla clara y oportunamente sobre cualquier cambio de prioridades en las estrategias de tu negocio. Las alianzas deben ajustarse a los cambios o darse por terminadas.
3. Debe existir alguien responsable de administrar los cambios naturales que la alianza sufrirá. De no hacerlo, la alianza ira perdiendo efectividad.

Con relación a la categoría de liderazgo y gobierno, es conveniente tomar en cuenta cinco grandes consejos:

4. Tener claras expectativas sobre lo que es una buena colaboración y ser personalmente responsable de satisfacerlas. El éxito de la alianza depende de la suma de los compromisos personales.
5. Los líderes deben tener elevadas habilidades para comunicarse y resolver problemas inter-organizacionales.
6. Los operadores de la alianza, deben conocer claramente los objetivos de esta y buscar soluciones creativas en favor de todos los participantes. La gente debe saber qué hacer, pero también porqué se hace.

7. El comité de alta dirección de la alianza debe asumir su liderazgo y participar activa y colaborativamente en su gestión.
8. Al escalarse un problema, las partes deben enfocar la situación desde una nueva perspectiva y no solo ver el mismo problema a un nivel más elevado.

Hay dos aspectos relevantes que los administradores de la alianza deben considerar en su categoría:

9. Los administradores de alianza contarán con la autoridad y responsabilidad para resolver los problemas con un enfoque colaborativo que genere beneficios para todos los afectados y no solo para su organización.
10. Los administradores de la alianza serán excelentes mediadores y facilitadores para resolver colaborativamente los problemas en favor de la alianza.

Con relación a lo que se debe de cuidar con relación a los miembros del equipo de la alianza, hay que asegurar las siguientes cinco retos:

11. Se deben tener suficientes recursos y las competencias adecuadas para trabajar colaborativamente.
12. Evitar una elevada rotación de personal, cambios en el presupuesto y modificación de prioridades que afecten dramáticamente la disponibilidad de los recursos requeridos para la buena administración de la alianza.
13. La comunicación entre los miembros debe ser clara y frecuente para evitar la creación de falsos supuestos o malas interpretaciones sobre lo que motiva a las contrapartes.
14. La búsqueda de soluciones a los conflictos debe ser bajo el principio de ganar-ganar y no únicamente buscando beneficios para la propia organización.
15. Los incentivos, formales e informales, deben promover el trabajo en equipo, el trabajo como aliados, y no la excelencia individual.

Finalmente, cuando nos referimos a las cualidades que deben poseer las políticas y procedimientos que gobiernan la operación de la alianza, debemos considerar seis condiciones críticas:

16. Antes de iniciar la operación de forma acelerada, es indispensable formalizar las reglas de operación y gobierno que garantizarán la correcta operación de la alianza.
17. Quienes toman que decisiones debe ser algo formal y conocido por todos los participantes de la alianza, con esto e evitan malos entendidos y pérdida de tiempo valioso.
18. El nivel operativo debe contar con un proceso específico para la inmediata atención y solución de conflictos, esto evita el exceso de escalación que solo retrasa las decisiones.
19. Un claro proceso de escalación evita el abuso de esta alternativa y facilita la búsqueda de soluciones colaborativas a nivel operativo.
20. Las métricas para medir el éxito de la relación deben ser las mismas en todas las partes para garantizar el avance hacia los objetivos comunes.
21. Los procesos y protocolos de cada empresa, deben ser flexibles ante demandas específicas de la operación de la alianza. Se debe dar espacio a las excepciones.

Dentro del estudio mencionado, se identificaron cuatro retos que tienen los mayores impactos negativos sobre la calidad del desempeño de las alianzas y que por lo tanto deben ser sobre los cuales se ponga una mayor atención:

- La falta de conocimiento y atención de los objetivos de los otros miembros de la alianza (1)
- No tener claridad sobre las expectativas de lo que es una buena colaboración (4)
- Constante cambios en disponibilidad de recursos, humanos y económicos, así como en prioridades sin considerar su impacto en la operación de la alianza (12)
- Tener prisa por operar y no contar con un claro proceso de lanzamiento de la alianza (16)

Los problemas de ejecución de la alianza pueden generar una pérdida de hasta el 32% de el valor posible de alcanzar y esto se ve reflejado en tres situaciones:

1. Consistente pérdida de fechas críticas.
2. Pérdida del valor que pueden generar los activos de la alianza.
3. Mayor consumo de recursos con relación a lo planeado.

Tener presente los veintiún retos aquí detalladas, contribuirá a facilitar la ejecución de las alianzas y por lo tanto el logro de sus objetivos.