

Análisis de la actualidad internacional

Alianzas tecnológicas: un matrimonio de conveniencia

AUTOR: Beatriz Osuna Calvo. Privacy & New Technologies Area Manager. KPMG.



La **transformación digital** ha definido el nuevo paradigma en el camino hacia el futuro digital de las compañías, convirtiéndose en la **prioridad estratégica de aquellas empresas** dispuestas a aprovechar lo que el entorno tecnológico ofrece.

Así hablan las cifras del Informe Perspectivas 2019 de KPMG, donde un 55% de los directivos ponen el foco en la transformación digital y un 66% tiene pensado invertir en herramientas tecnológicas, siendo el Big data & Analytics la que despunta con un 73%, remarcando el valor que las empresas otorgan al dato.

La prioridad está clara, pero **¿cómo lo están afrontando las compañías?**

Las adquisiciones siguen siendo la principal elección para el crecimiento y transformación de las empresas, pero en el ámbito digital generan una mayor preocupación cuando se trata de determinar cuáles son las soluciones tecnológicas más flexibles y rentables, o enfrentar problemas organizativos u operativos como la integración de los sistemas de información y tecnológicos. Ello unido a que el proceso puede ser lento, complejo y la inversión costosa, hace plantearse otras alternativas: constituir alianzas con entidades tecnológicas.

Un 55% de los directivos ponen el foco en la transformación digital y un 66% tiene pensado invertir en herramientas tecnológicas, siendo el Big data & Analytics la que despunta con un 73%, remarcando el valor que las empresas otorgan al dato

La necesidad:

Los socios tecnológicos están al día en la innovación, pueden acompañar a las empresas en el camino de la digitalización **asesorando sobre la mejora de los procesos y gestión de infraestructuras mediante la incorporación de la tecnología adecuada.**

El acceso que empresas de servicios pueden tener a capacidades tecnológicas de sus socios permiten **impulsar el desarrollo de nuevas líneas de negocio y la posibilidad de ofrecer nuevos servicios digitales** al mercado enfocados en la **experiencia del consumidor.**

Los socios tecnológicos por su parte pueden tener acceso al *know how* de un sector especializado que les permita **innovar en el desarrollo de soluciones tecnológicas que cubran necesidades específicas del sector** como ocurre en el bancario, asegurador, *retail*, transporte, etc, o tener presencia en mercados locales en los que no estaban posicionados.

La Alianza como alternativa:

Las alianzas tecnológicas son una alternativa a tener en cuenta para avanzar no solo en la transformación de los negocios y en la optimización de procesos, sino también en la forma en la que se prestan los servicios a los clientes.

Se trata de acuerdos de colaboración donde los socios combinan sus recursos y capacidades de manera que puedan lograr determinados objetivos que les permitan actuar con mayor eficiencia o emprender nuevos proyectos.

Esta opción, de carácter estratégico, permite a las entidades aliadas, entre otras ventajas, acceder a mercados más restringidos y ofrecer portfolios de servicios con soluciones innovadoras, (que integren, p.e. **tecnologías disruptivas** como **data analytics, cloud computing, inteligencia artificial, IoT, blockchain**), sin necesidad de invertir en desarrollo interno (de capacidades tecnológicas.

A fin de cuentas, suponen un vehículo idóneo para transformar, innovar y conseguir ventajas competitivas compartiendo riesgos.

Pros y contras:

Los **beneficios** que este tipo de colaboraciones aportan a las empresas aliadas son muy atractivos:

- Posicionamiento en nuevos mercados y clientes de forma referenciada.
- Aumento de ventaja competitiva, sin necesidad de inversión.
- Acceso a nuevas capacidades, tecnología y *know how*
- Reducción de costes de inversión
- Integración y captación de sinergias
- Compartición de riesgos en I+D
- Incremento de la rentabilidad
- Complementar recursos y habilidades en sus respectivos ámbitos
- Flexibilidad y capacidad de adaptación a los nuevos cambios de mercado.

Sin embargo, no están exentas de afrontar ciertas **dificultades**. Pensemos en la complejidad que supone acordar una estrategia común para los intereses y objetivos de los socios, o en las **diferencias regulatorias, culturales y operativas**, cambios en el mercado que dejen vacío el objetivo de la alianza, las **diferentes expectativas de resultados** o incluso en que los **objetivos privados** de cada socio puedan, a largo plazo, generar conflictos.

¿Cuándo es una buena opción?

La apuesta por establecer este tipo de relaciones estratégicas debe partir de un análisis de la madurez digital de la organización y de las **capacidades tecnológicas** actuales, siendo esencial **definir objetivos y prioridades**. Si tras dicho análisis la alianza sigue siendo la opción, es clave **diseñar la estrategia** de colaboración, **elegir el socio** adecuado, establecer los **objetivos de la alianza** y **gestionar los potenciales riesgos** mediante una **adecuada regulación contractual**.

En este sentido, no hay que perder de vista que lo que puede ser un win-win para ambas partes puede acabar en un auténtico fracaso si no se gestionan adecuadamente los **potenciales riesgos** que pueden surgir durante la gestión de la alianza: **pérdida de cartera de clientes, conflictos de dirección y/o control, pérdida de propiedad intelectual, incumplimiento de los compromisos** por parte de alguno de los socios, etc.

Por establecer este tipo de relaciones estratégicas debe partir de un análisis de la madurez digital de la organización y de las capacidades tecnológicas actuales, siendo esencial definir objetivos y prioridades.

Tampoco se debe subestimar la **capacidad de aprendizaje** de los aliados, en una alianza es habitual compartir conocimientos y habilidades con la otra parte, lo que puede llevar a la **aparición de un nuevo competidor** que haya sabido sacar partido y explotar aquello a lo que se le ha dado acceso (fuga de conocimiento).

El acuerdo de Alianza

El acuerdo de alianza se configura como una pieza clave, siendo crítica la **regulación contractual** entre los alia-

Tampoco se debe subestimar la capacidad de aprendizaje de los aliados, en una alianza es habitual compartir conocimientos y habilidades con la otra parte, lo que puede llevar a la aparición de un nuevo competidor que haya sabido sacar partido y explotar aquello a lo que se le ha dado acceso (fuga de conocimiento).

dos. No podemos iniciar una alianza sin haber establecido, al menos, lo siguiente:

- 1** Definición clara de los **objetivos y alcance** de la alianza: ¿Cuál es la estrategia común de la alianza? ¿Se trata de una colaboración conjunta en proyectos de investigación o desarrollo? ¿Tiene un carácter complementario donde cada socio aporta recursos distintos que completan la oferta a clientes? ¿Ambos socios generan un producto nuevo que quieren explotar conjuntamente?
- 2 Aportación de recursos y capacidades tecnológicas** de cada uno de los socios a la alianza: ¿Cuál es el nivel de cooperación de cada uno de los socios? ¿Qué aporta cada uno en la consecución de los objetivos de la alianza? Por ejemplo, introducción en nuevos clientes o sectores, acceso a formación, tecnología, talento empresarial, etc.
- 3 Alcance territorial** de la alianza, **limitaciones** y condiciones de **exclusividad** territorial o de actividad: ¿En qué país se va a desarrollar la alianza? ¿Se impone alguna limitación para desplegar una alianza similar en otro país? ¿Se impide el establecimiento de alianzas con otros competidores bajo la misma actividad?
- 4** Diseño de una **estructura clara de responsabilidades** de los socios: ¿Qué responsabilidad debe asumir un socio que no cumple con los objetivos de la alianza o con las obligaciones acordadas? ¿Cómo nos protegemos frente al incumplimiento de lo pactado? Podemos definir penalizaciones, indemnizaciones por daños o perjuicios derivados, etc.
- 5 Protección de la información y en particular de la propiedad intelectual o industrial** aportada a la alianza y la desarrollada conjuntamente, en su caso: ¿Se protege adecuadamente el acceso que damos a la otra parte a nuestra metodología, *know how*, tecnología, etc? ¿En caso de desarrollar una solución tecnológica se valora la protección conjunta de la propiedad intelectual o industrial?
- 6** Establecimiento de un **proceso de control y seguimiento** de los objetivos de la alianza, así como de la revisión de los acuerdos: ¿Se cumplen los objetivos adecuadamente? ¿Es necesario revisar los principios de la alianza atendiendo a las nuevas necesidades de mercado?

Se percibe una tendencia a las alianzas estratégicas complementarias, donde un socio aporta los servicios profesionales (asesoría, consultoría, implementación, etc.) y el otro el producto tecnológico y formación en el uso e implementación de su tecnología.

7 Estrategia de colaboración con clientes y establecimiento de **límites**: ¿cómo se van a presentar los aliados al mercado? ¿Se han establecido límites en la relación con los clientes a los que se ha dado acceso a la otra parte? Por ejemplo, en las alianzas complementarias imposibilitar que el aliado pueda prestar servicios conjuntamente con otros competidores a clientes en los que se les ha introducido.

La tendencia

Con carácter general se percibe una tendencia a las alianzas estratégicas complementarias, donde un socio aporta los servicios profesionales (asesoría, consultoría, implementación, etc.) y el otro el producto tecnológico y formación en el uso e implementación de su tecnología. Dicha complementariedad se materializa, por ejemplo, creando:

1 ecosistemas de innovación en donde juegan un papel relevante las **start-ups** como vía de generación de ideas, y de creación de nuevas líneas de negocio. Establecer alianzas estratégicas con pequeñas empresas que impulsan nuevas visiones tecnológicas permite reducir el impacto de la incertidumbre en un mercado tan cambiante como el tecnológico.

2 laboratorios de prueba o **demo centers** en donde los aliados desarrollan conjuntamente capacidades de innovación tecnológica y realizan demostraciones a los clientes.

No obstante, no solo las alianzas tecnológicas ayudan a las empresas en esta evolución digital, otras opciones estratégicas pueden ser igualmente válidas, como el **outsourcing** o **subcontratación de proveedores tecnológicos** a los que encargar la gestión de determinados procesos de transformación o el establecimiento de **uniones temporales** con empresas tecnológicas para proyectos determinados, que en ocasiones puede resultar más eficiente y entrañar menos riesgos.

En definitiva, no hay excusas para no sumarse a la imparable transformación tecnológica. El panorama actual ofrece diversas fórmulas eficaces y competitivas que se adaptan a los diversos apetitos de riesgo e impulsan la innovación y el desarrollo del negocio, lo importante es saber cuál es la que mejor se adapta a nuestro escenario concreto.

