

## Opinión

## Tiempo de alianzas estratégicas

Carlos Téllez



En esta época, en la cual es más difícil predecir y todo pareciera suceder más rápido, es evidente para las compañías la necesidad de evolucionar a mayor velocidad. Con el fin de lograrlo, ellas deben acceder a recursos que no poseen, adquirir capacidades que no han desarrollado o complementar su portafolio, de manera casi inmediata para asegurar su sostenibilidad en el corto y mediano plazo. Un camino expedito para cerrar esas brechas es la constitución de alianzas estratégicas con otras organizaciones.

En el marco de una sesión sobre pensamiento estratégico con el equipo ejecutivo responsable de identificar, explorar, estructurar y poner en marcha las alianzas en uno de los grupos empresariales más importantes de nuestro país, reflexionamos, desde su experiencia, sobre las buenas prácticas para adoptar esta ruta que ha sido clave para la

ejecución de su estrategia.

Este equipo de expertos considera que, para abordar las alianzas como un patrón estratégico, son necesarias algunas condiciones y actitudes de parte de una organización. Es indispensable, en primer lugar, un alto conocimiento de la estrategia propia para identificar las mayores necesidades y mejores oportunidades de generar valor, mejorar la competitividad y ganar en diferenciación de la mano de un aliado. Así mismo, es necesario reconocer rápidamente las limitaciones internas de la empresa, al margen de cualquier arrogancia, y enfrentarlas con un alto sentido de urgencia para encontrar coherente el camino de aliarse, aun cuando aquel implique compartir con el otro parte del valor creado. Una vez identificado un potencial aliado, es clave la curiosidad para acercarse, hacerle preguntas y procurar entenderlo a profundidad, así como la apertura para responder a sus inquietudes y dejar explícitos los intereses propios. La transparencia mutua es crítica para identificar las posibilidades reales de alianza, desde los intereses genui-



Las organizaciones que desean mantenerse a la vanguardia, y garantizar su sostenibilidad competitiva, bien pueden encontrar en las alianzas estratégicas un camino para lograrlo.

nos de cada uno más que a partir de sus posiciones iniciales, así como desde el entendimiento de los verdaderos activos estratégicos con los cuales cuentan juntos para escoger un camino de exploración factible.

Es igualmente importante aproximarse a las conversaciones exploratorias con una disposición flexible, en tanto los ámbitos para una eventual alianza pueden ser inclu-

so diferentes o más amplios que los que motivaron el acercamiento inicial. Las alianzas se estructuran buscando generar valor tangible para ambas partes, como condición definitiva para su sostenibilidad, y en tal sentido esa es una métrica para identificar el mejor camino para avanzar. Por ello también es indispensable actuar con sensatez y resistir la tentación de poner en marcha alianzas en las cuales sea evidente la asimetría en el esfuerzo, en el aporte de recursos o conocimiento, o en el reparto del valor generado. Finalmente, es relevante definir mecanismos de salida para las partes cuando, por ejemplo, cambios en las circunstancias vuelven una alianza obsoleta en tanto pierden capacidad para servir al propósito para el cual fue estructurada, así como mitigar el riesgo de una ruptura abrupta.

Las organizaciones que desean mantenerse a la vanguardia y garantizar su sostenibilidad competitiva, bien pueden encontrar en las alianzas estratégicas un camino para lograrlo.

Consultor.  
ctellez@bexco.co

## Las cuentas no cuadran en la concesión Accenorte

Luis Alberto Correa



En la discusión del alcalde Peñalosa y Vargas Lleras sobre que debía ser primero, si la ampliación de la calle 193 a la 245 en la colapsada autopista norte o la que está ejecutando Accenorte entre la 245 y La Caro en Chía, tiene razón Peñalosa cuando afirma que si el trancón es en Bogotá nadie entiende la decisión del anterior gobierno de haber entregado de nuevo esa concesión a un grupo económico que excepto unos cambios menores en la composición accionaria de lo que era Devinorte, para el gobierno hubiese sido más rentable no haberla concesionado, ya que la justificación del aumento de un carril en sentido norte y dos en sentido sur lo habría hecho el Inviás a un costo muchísimo menor.

Según las cifras del contrato de concesión, por valor de \$1,2 billones y 24 años, el citado concesionario recibirá el 66% del valor del recaudo del peaje, que asciende a un valor anual hoy de \$90 mil millones y a Bogotá le entregan el 34% restante, hoy de \$40 mil millones. Los costos de las obras de ampliación de 4 kilómetros y tres carriles, más otras obras complementarias, no llegan a los \$50 mil millones y los gastos de operación y mantenimiento a 24 años no superan los \$100 mil millones. Entonces, la pregunta es por qué razón se conceden tantos años de concesión si estos se pagan con dos años de recaudo.

Similares cuentas no cuadran para la denominada troncal del peaje por \$140 mil millones y 4 carriles de 3 kilómetros más dos viaductos en el río Bogotá y en la conexión con la variante a Cota, inversiones que oscilan alrededor de \$85 mil millones. ¿En dónde están los \$55 mil millones restantes, si además de manera absurda no se incluyó el puente que conecte la citada troncal con la autopista al norte que podría costar esos \$55 mil millones?

Finalmente, tiene razón la comunidad de Chía al exigir una tarifa diferencial de máximo \$4 mil por cuanto solo utilizan menos del 10% del total de la vía concesionada y cuyo costo es equivalente a un año de recaudo del peaje anual de los 24 años entregados a la concesión.

Con la parálisis de la ampliación de la carrera séptima en Bogotá, se interrumpe también la ampliación de la séptima entre la 245 y La Caro en Chía y no se sabe para donde irán los \$150 mil millones que se iban a destinar para esta inversión que también es prioritaria.

Los entes de control deberían revisar estas cifras de la concesión, por cuanto implican ganancias exorbitantes y cuando se comparan en valor concesiones de vías de 170 kilómetros con puentes y túneles como la que une el eje cafetero con Antioquia dejan grandes interrogantes.

## Democracia, sostenibilidad y desarrollo

Germán Umaña Mendoza



Al vez uno de los debates claves que se plantean por parte de los economistas del establecimiento, es el de su impotencia frente a las decisiones de las Cortes que en muchos casos priorizan el cumplimiento de derechos fundamentales sobre los intereses particulares de los inversionistas, puesto que las consideran un atentado contra el crecimiento y la sostenibilidad de la Nación.

La decisión del Consejo de Estado de mantener la medida cautelar apelando al principio de "precaución" hasta tanto no se tome una decisión de fondo sobre la explotación por fracking es vista por algunos como la "debacle", en la medida en que consideran que en el mediano plazo implicará que el país se convierta en importador de hidrocarburos, lo que pondría en riesgo la sostenibilidad fiscal y el creci-

miento del PIB. El planteamiento llevado a su extremo por algunos, sugiere la necesidad de crear límites a las decisiones de los altos tribunales para evitar las talanqueras a la "seguridad jurídica" de las posibles inversiones. La economía por encima de la justicia y, por supuesto, de la defensa de los derechos fundamentales.

Es triste pensar que la única alternativa para el crecimiento, no debe tener en cuenta ni la defensa de las comunidades ancestrales y sus territorios, ni la sostenibilidad del ecosistema y el medio ambiente, ni de los recursos hídricos (el agua) y, en general, la vocación productiva y democrática de los territorios, dizque porque el subsuelo es de la Nación.

Ecopetrol inicia el fracking para su producción de hidrocarburos en los Estados Unidos. Qué bueno, "el programa piloto" se inicia en un país desarrollado y desde allí podremos hacer el seguimiento sobre las consecuencias o no de su explotación, aprender de las exigencias que se formulan desde el punto de vista de las licencias ambientales y las tecnologías utilizadas, del debate

con los ambientalistas y los estudios científicos sobre los efectos sobre las poblaciones que se encuentran en esas zonas de influencia.

Otra decisión: fumigar por aspersión los cultivos ilícitos. Conflicto entre las altas Cortes y las exigencias de los Estados Unidos en la lucha, ineficiente y fallida, contra el narcotráfico. Cada día es mayor el consumo en su país, más rentable la producción y venta de armas a los grupos irregulares, la demanda de precursores químicos, así como los muertos por la violencia creciente por la distribución de los "beneficios" económicos de este flagelo universal.

Desapareció de la discusión, el principio de la "responsabilidad compartida" en la lucha contra el narcotráfico, ni siquiera lo invocamos y, de lo único que vivimos pendientes, es de una posible "descertificación" bilateral la cual es abiertamente contradictoria con la normativa internacional.

La Constitución del 91 generó equilibrios entre el poder de unos pocos y el cumplimiento de los derechos funda-



La Constitución Política del 91 generó equilibrios entre el poder de unos pocos y el cumplimiento de los derechos fundamentales.

mentales. La reforma a la justicia es necesaria para fortalecerla y blindarla contra la penetración de intereses económicos particulares, politiqueros y de la corrupción. Lo increíble es que los hacedores de política y los economistas comprometidos exclusivamente con el capital no acepten, ni siquiera a manera de discusión, lo equivocado de nuestro modelo de desarrollo y de la dictadura de la producción de los commodities.

Profesor.  
germanumana201@hotmail.com