



**Dionisio Txaparro**  
Director comercial de LKS Next

## Alianzas empresariales ante la aceleración exponencial del cambio

**S**iempre hemos vivido en tiempos de cambio, analizando propuestas a clientes de años atrás en muchas hablamos de tiempos de necesidad de adaptarse a nuevas formas de hacer, nuevos mercados, pero hoy tenemos una gran diferencia frente a propuestas de hace 15, 10 o 5 años atrás, la velocidad del cambio es ahora infinitamente mayor.

Nos enfrentamos a una aceleración no lineal sino exponencial del cambio, esta crisis es la prueba. Probablemente hasta ahora no nos habíamos percatado, veíamos que los cambios eran cada vez más rápidos, pero nuestras organizaciones aplicaban tecnología, adaptaban procesos, desarrollaban nuevos productos, atacaban nuevos mercados y de una forma tensa pero asumible nos amoldábamos a las circunstancias. Ahora mismo muchas organizaciones están observando que esa forma no es suficiente para poder asumir todos los cambios que ya tenemos encima.

Hemos de cambiar, digitalizarnos, desarrollar equipos, responder a los nuevos hábitos de la sociedad que nos afectan como empresa, abrir mercado más allá del geográfico, crecer, innovar o incluso servitizar producto. Todo ello en un escenario de crisis mundial, con incertidumbre en la demanda, endeudados para afrontar el parón pandémico, replanteándonos las cadenas de suministro y debiendo ser sostenibles económica, social y medioambientalmente. ¿Algo más para la tormenta perfecta? Pues sí, podría estallar la crisis de la deuda global o incluso un recrudecimiento de la guerra comercial entre USA y China, pero mantengamos la calma ahora "solo" tenemos que afrontar lo anterior y mientras, las vacunas van llegando.

Vayamos por partes, lo primero es la solvencia financiera dado que esta será el punto de partida sobre el que construir nuestra estrategia. Difícilmente vamos a hacer un despliegue estratégico de crecimiento o renovación si hemos de enfocarnos en lo inmediato por problemas de liquidez, como ocurrió en la crisis de 2009. En este sentido, el Banco de España nos dice que el porcentaje de empresas con presión financiera elevada aumentará 27 pp. como consecuencia de la crisis, hasta alcanzar los 40 pp. Estas empresas pueden a su vez dividirse en sol-



ventes e insolventes, considerando que son insolventes aquellas empresas en las que su deuda neta supera en 12 veces los resultados esperados a largo plazo. Pero ser insolvente no quiere decir que no se tenga viabilidad y medidas de liquidez del propio BCE, apoyo público para la recapitalización de proyectos a través de la SEPI y otros instrumentos están ya en marcha, el alargamiento de los plazos de los avales del ICO, el apoyo del Gobierno vasco a la ampliación de plazo y carencia en las operaciones concedidas por Elkargi. Por lo tanto, una buena gestión financiera para la refinanciación de nuestra deuda o una efectiva reestructuración de nuestro balance con distintos instrumentos parece que va a ser posible con mayor facilidad en esta crisis que en la anterior.

Parece por tanto, que la financiación para los proyectos viables no va a ser un problema. Lo que habrá que hacer es una adecuada estructuración de la misma, algo que no siempre es fácil, debiendo acudir a fuentes de financiación diversificadas. En todo este panorama la estrategia a seguir por las empresas se muestra compleja, pero la situación exige reaccionar hacerlo rápido, con velocidad y asumiendo riesgos.

Para afrontar todos estos retos, las empresas vascas parten con puntos a favor como son la experiencia en superar crisis anteriores, alta tradición industrial, internacionalización y un territorio pequeño en el que en "una hora de camión" accedemos a gran parte de los recursos necesarios. Sin embargo, la competencia con la que nos medimos, los clientes a los que servimos y muchos de nuestros proveedores, son grandes gigantes industriales.



**Hemos de cambiar, abrir mercados, digitalizarnos, innovar, crecer, etc. Todo en un escenario de crisis mundial de incertidumbre**

La estrategia de desarrollo de alianzas parece hoy una necesidad cada vez más imperiosa para nuestras empresas. No debemos olvidar que en Euskadi y Navarra hay menos de 250 empresas con facturación superior a los 100 millones de euros, unas 180 de entre 50 y 100 millones y que el resto tienen facturaciones inferiores a los 50 millones de euros, siendo mayoría las pymes y micropymes. La alianza estratégica es una opción a considerar frente a un crecimiento orgánico. Nos permitirá ampliar la capacidad para crear nuevos productos, reducir costos, incorporar tecnologías, penetrar en mercados, desplazar a la competencia o generar inversiones esenciales.

Las alianzas pueden ser de diferente grado, alianzas con riesgo compartido o con riesgo asumido solo por una de las partes (adquirente o absorbente), alianzas no patrimoniales, patrimoniales o incluso la constitución de una entidad jurídica nueva participada por las partes. Todo debe obedecer a una estrategia previa por parte de las participantes. Profundización en la cadena de valor horizontal o vertical, alcanzar mayor masa crítica en un área en concreto o que esta complemente la gama que se ofrece al mercado, propósito de mejorar resultados o incorporar nuevas oportunidades en otras áreas, pueden ser algunas de las motivaciones que nos lleven a explorar estas alianzas estratégicas.

No podemos olvidar la necesidad de realización de un plan de negocio donde se nos marque una hoja de ruta con unos objetivos claros a alcanzar y que nos sirva de medida para las inversiones a realizar y evaluar su retorno. El objetivar toda visión estratégica en un plan de negocio es básico en cualquiera de estos procesos. Actualmente nos encontramos, además, con los tan mencionados fondos europeos donde muchos han puesto sus esperanzas. Pues bien, en una de las primeras convocatorias de Manifestaciones de Interés, publicada por el Ministerio de Industria Comercio y Turismo, marca como requisito el que el proyecto debe de ser tractor y cooperativo para lo que se exigirá un líder vertebrador del proyecto conjunto, así como un número mínimo adicional de 5 entidades participantes y del conjunto de empresas o entidades interesadas en realizar el proyecto, al menos el 40% deberán responder a la categoría de Pyme. Aliarse por tanto, ¿es opción o necesidad?