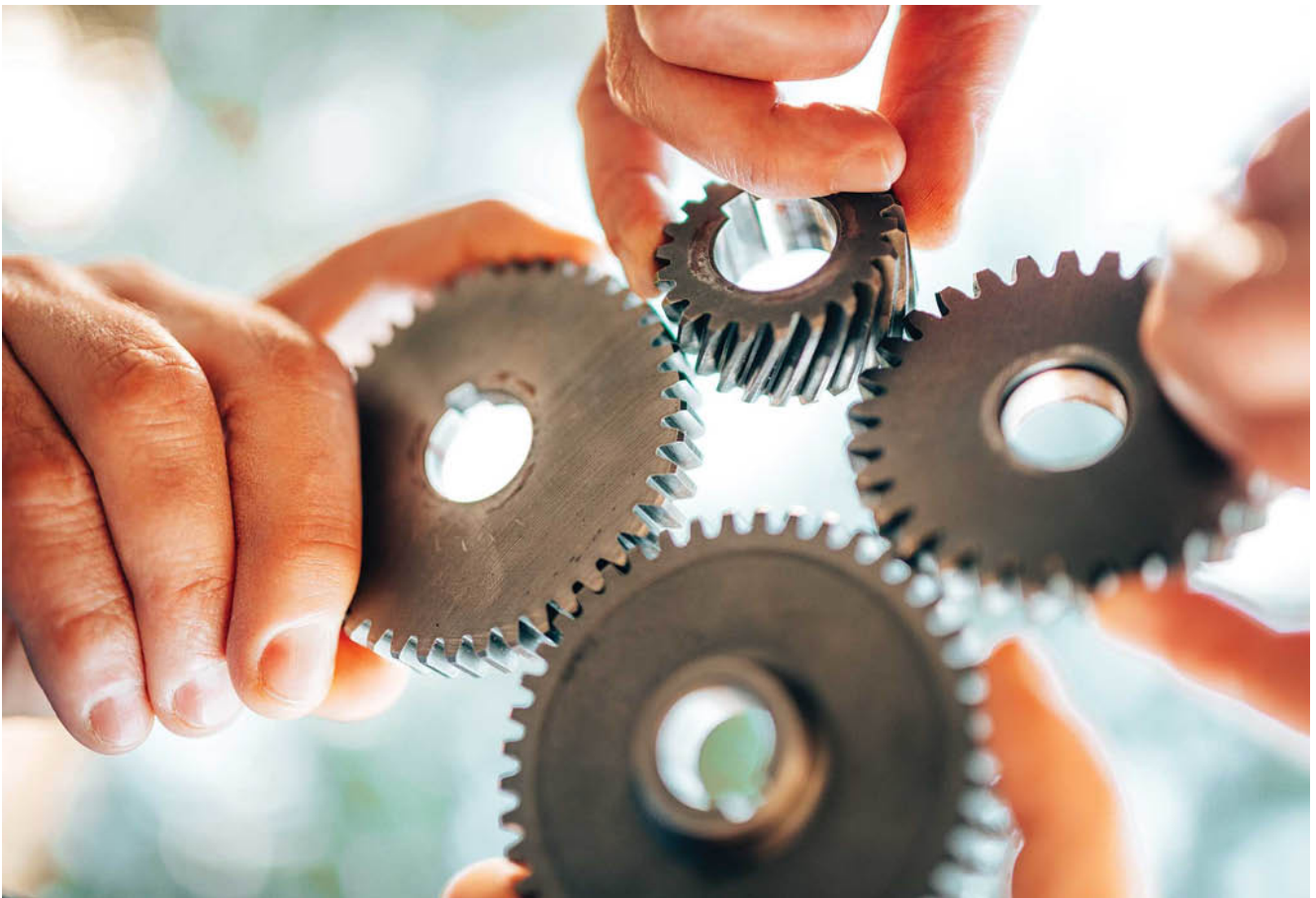


Razones del éxito o fracaso de las alianzas en la economía social

Colaborar no siempre sale bien. Un estudio de África Ariño, experta en alianzas estratégicas, identifica el secreto del éxito de las alianzas entre entidades del tercer sector.



6 de febrero de 2023 | Actualizado 24 de octubre de 2025

Las alianzas son un vehículo de crecimiento para las entidades de la economía social:

permiten desarrollar su misión social sin comprometer la identidad ni el control.

En un momento de profundas transformaciones, la capacidad de trabajar conjuntamente puede marcar la supervivencia de este tipo de organizaciones.

[La economía social representa alrededor de un 10% en países como España o Francia.](#) Una de las fórmulas para impulsar las entidades del sector son las alianzas, que ofrecen dos ventajas fundamentales. Por un lado, facilitan el acceso a recursos y áreas de trabajo que, de otro modo, resultarían muy difíciles de alcanzar. Por otro, pueden mejorar el rendimiento de las actividades, el reconocimiento y el posicionamiento a la hora de incidir en ciertos ámbitos o colectivos para ambas partes. En definitiva, permiten a los socios crecer y ser más competitivos.

Así lo destaca el informe [Cómo las alianzas fortalecen la economía social. Un marco para vencer las reticencias del sector en España](#), en el que [África Ariño](#), profesora del IESE y titular de la [cátedra Joaquim Molins Figueras de Alianzas Estratégicas](#), junto con sus coautores, ofrecen una guía para superar los retos de las alianzas en el sector a partir de entrevistas realizadas a los protagonistas de 11 alianzas del sector en España y al presidente de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES).

Identifica los conflictos en las alianzas

Pese a estas ventajas, los socios de una alianza se enfrentan a no pocas dificultades, derivadas de sus diferencias estratégicas, organizacionales, operacionales y culturales.

Conflictos estratégicos. Ten claro los objetivos privados de cada uno, además de los comunes. Una alianza funcionará mejor cuando los objetivos comunes y privados sean compatibles. En cambio, si los intereses privados pesan más para uno o ambos socios, surgirán tensiones. También pueden aparecer conflictos estratégicos por la distinta percepción de qué debe aportar cada socio. Por eso, antes de formalizar una alianza, define con claridad qué aporta cada parte en cuanto a trabajo y acuerda una visión compartida y con objetivos alineados.

Conflictos organizacionales. Surgen de las diferencias en estructura, tamaño y cultura organizacional entre las partes. Cuanto más marcadas sean, mayor será el riesgo de fricción. Lidar con este tipo de conflictos exige cierto nivel de inteligencia cultural, es decir, comprender por qué el socio actúa como lo hace. Ello mejora la relación de los socios.

Conflictos operacionales. A veces, la combinación de recursos resulta más compleja de lo previsto. Los conflictos operacionales aparecen cuando los recursos comprometidos con la alianza no son plenamente compatibles. Para prevenirlos, acuerda los requisitos mínimos para trabajar juntos y determina qué procedimientos propios deben ajustarse y en qué medida.

Conflictos humanos. Hay quien señala la falta de confianza como una de las principales fuentes de tensión en una alianza. Gestionarla requiere crear un entorno donde los socios se sientan seguros al compartir información, incluso la más sensible. Por eso, es imprescindible establecer un nivel mínimo de confianza desde el inicio.

¿Por qué algunas alianzas funcionan y otras no?

En un estudio posterior, titulado [*Alianzas y cooperación en entidades del tercer sector social en Cataluña. Un acercamiento a su realidad*](#), África Ariño y sus coautores analizan más de 50 experiencias de colaboración en Cataluña para identificar qué distingue a las alianzas que prosperan de las que no logran sus objetivos.

Las claves del éxito

En el planteamiento y la selección de socios:

- Objetivos comunes y alineación estratégica.
- Confianza mutua y valores comunes.

En la implementación y gestión:

- Relaciones previas de confianza.
- Estilos de trabajo afines.

En la evaluación y el seguimiento:

- Distribución clara de tareas y responsabilidades.
- Coordinación periódica y planificada.

Los factores del fracaso

En el planteamiento y la selección de socios:

- Falta de reflexión sobre los objetivos comunes.
- Elección inadecuada por desconocimiento de diferencias organizativas o culturales.

En la gestión operativa:

- Descoordinación y estilo de trabajo incompatibles.

En la evaluación de resultados:

- Visión divergente sobre el impacto, los indicadores de éxito o los criterios de sostenibilidad.

Los autores concluyen que “la promoción de las alianzas debe entenderse no como una respuesta puntual a problemas concretos, sino como una apuesta estructural por un modelo de tercer sector social más colaborativo y sostenible a largo plazo”. En definitiva, las alianzas ofrecen a las entidades del tercer sector social la capacidad de influir en las transformaciones sociales que demanda el contexto actual.

FUENTE: “[Cómo las alianzas fortalecen la economía social. Un marco para vencer las reticencias del sector en España](#)”, de África Ariño, Teresa Buxeda, Jordi Carrillo, Xavier López y Esperanza Molins.

“[Alianzas y cooperación en entidades del tercer sector social en Cataluña. Un acercamiento a su realidad](#)”, de África Ariño, Jordi Carrillo, Xavier López, Catarina Mota, María de Puig.

VER VÍDEO:

https://cfvod.kaltura.com/pd/p/1766931/sp/176693100/serveFlavor/entryId/1_ey327chs/v/1/flavorId/1_2ci2yt8v/name/a.mp4

www.iese.edu/es/insight