

# Planeación Estratégica y Plan de Negocios

Enero Abril 2008



---

---

---

---

---

---

---

---

# Alianzas Estratégicas Empresariales



---

---

---

---

---

---

---

---

# Alianzas Estratégicas



Son sociedades colaborativas donde dos o más compañías unen fuerzas para lograr conjuntamente beneficios estratégicos comunes.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Aspectos generales

Alianzas estratégicas y sociedades colaborativas han emergido con un significado atractivo en tecnología y grupos de recursos.

Cada vez más empresas, especialmente en industrias de rápido cambio están haciendo alianzas como parte central de su estrategia global.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ejemplos

Toyota ha formado alianzas estratégicas con muchos de sus proveedores de partes y componentes automotrices

Microsoft colabora muy de cerca con desarrolladores independientes de software para crear nuevos programas que corran sobre las nuevas versiones de Windows.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

Las Alianzas Estratégicas se han convertido esenciales para la competitividad de las compañías en muchas industrias pues son elementales en las estrategias de negocios actuales.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

Mientras unas cuantas compañías tienen los recursos y capacidades para perseguir sus estrategias solos, se ha vuelto común para muchas otras perseguir sus estrategias en colaboración con proveedores, distribuidores, fabricantes de productos complementarios y, algunas veces, seleccionando competidores.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ventajas de las Alianzas Estratégicas

Las razones más comunes del porque las compañías ingresan a las alianzas estratégicas son:

- Para colaborar en el desarrollo de tecnología para ofrecer nuevos productos,
- Eliminar el déficit en su experiencias técnica y de manufactura,
- Adquirir juntos nuevas competencias,
- Mejorar la eficiencia de su cadena de proveedores,
- Ingresar a economías de escala en producción y/o marketing,
- Ingresar a mercados a través de acuerdos de Joint Marketing.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Mercados globales

Una compañía que compite en mercados globales buscará el éxito haciendo alianzas para:

- Ingresar a mercados de países críticos rápidamente y acelerar el proceso de constituir su presencia en un mercado global potencial.
- Ganar conocimiento interno acerca de mercados no familiares y cultura a través de alianzas con socios locales.
- Acceder a habilidades y competencias valiables que son concentradas en una región geográfica particular como la moda en Italia.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tecnología e Industria del futuro

Para una compañía que desea construir una posición sólida en tecnología o en una industria del futuro puede usar las alianzas estratégicas para:

- Establecer una posición fuerte para participar en tecnología o industria meta.
- Operar nuevas tecnologías y construir nuevas experiencias y competencias más rápido de lo que se podría hacer internamente.
- Abrir oportunidades más amplias en la industria meta moldeando las capacidades de la compañía con la experiencia y recursos de los socios.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

La atracción competitiva de las Alianzas Estratégicas es el permitir a las compañías el mejorar sus competencias y recursos más valiables en un esfuerzo conjunto más que cuando se mantiene como una compañía sola.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## ¿Por qué muchas alianzas son inestables o se rompen?

La estabilidad de una alianza depende de que tan bien trabajen juntos los socios, el éxito en adaptarse a las cambiantes condiciones internas y externas y su buena voluntad para renegociar las circunstancias.

Para el éxito de una alianza se requiere colaboración real, no solo intercambiar fortalezas o ideas.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

Sorprendentemente un gran número de alianzas nunca cumple con las expectativas. Un estudio de Accenture – organización de consultoría global – reveló que 61 % eran fallas absolutas o cojeaban.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Causas de disolución

Las causas principales de la disolución de alianzas estratégicas fueron:

- Objetivos y prioridades diversas,
- Inhabilidad de trabajar bien juntos,
- Condiciones cambiantes que hacen el propósito de la alianza obsoleto,
- Aparición de trayectorias tecnológicas más atractivas,
- Rivalidad de mercado entre uno o más aliados.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

Ninguna compañía puede ignorar los beneficios estratégicos y competitivos de adquirir o fusionarse con otra compañía para fortalecer su posición de mercado y abrir avenidas para nuevas oportunidades.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conceptos

**Fusión.** Es un grupo de dos empresas o más que crean una nueva compañía, la cual generalmente toma un nuevo nombre.

**Adquisición.** Es una combinación en la cual una compañía compra y absorbe las operaciones de otra.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Estrategias de fusión y adquisición

Muchas fusiones y adquisiciones se realizan estratégicamente para lograr uno de los siguientes cinco objetivos estratégicos.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Objetivos

1. Encontrar la manera de adquirir una compañía para ganar mayor participación de mercado y, más aun, crear una operación más eficiente a través de compañías combinadas cerrando plantas de alto costo y eliminando la capacidad subutilizada.

Ejemplo: Daimler Benz – Chrysler se fusionaron para la eficiencia de costos y modelos.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Objetivos

- Expandir la cobertura geográfica de la compañía. Muchas industrias existen por un largo tiempo en un estado fragmentado, las compañías locales dominan los mercados locales y con miras de expansión lanzan estrategias para adquirir compañías locales en mercados adyacentes.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Continúa objetivo 2

Con el tiempo, las compañías con crecimiento exitoso vía estrategias de adquisición emergen como líderes en mercados regionales y, posteriormente, como una compañía con cobertura nacional.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Objetivos

- Extender el negocio de la compañía dentro de nuevas categorías de productos o a mercados internacionales. PepsiCo adquirió Quaker Oats agregando a Gatorade dentro de la familia de bebidas de Pepsi; la división de Frito Lay de Pepsi ha hecho una serie de adquisiciones de compañías de botanas con base en el extranjero para comenzar a establecer una fuerte presencia en mercados internacionales.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

### Continúa objetivo 3

Compañías como Nestlé, Kraft, Unilever, Procter and Gamble – todas compitiendo por el liderazgo en el mercado global – han hecho adquisiciones como parte integral de sus estrategias para ampliar su cobertura y ensanchar el número de categoría de productos en los cuales compiten.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

### Objetivos

4. Ganar acceso a nuevas tecnologías y evitar la necesidad del consumo de tiempo en esfuerzos de Investigación y Desarrollo. Este tipo de estrategia de adquisición es una de las favoritas de la compañías en la carrera para establecer posiciones atractivas en mercados emergentes.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

### Continúa objetivo 4

Algunas compañías necesitan llenar sus competencias tecnológicas, extender sus capacidades tecnológicas, algunas veces ofreciendo nuevas trayectorias y posiciones por sí mismas para lanzar nuevos productos y servicios. Cisco Systems compró aproximadamente 75 compañías de tecnología. Intel ha hecho cerca de 300 adquisiciones desde 1997 para ampliar su base tecnológica.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---



## Objetivos

5. Tratar de inventar nuevas industrias y liderar la convergencia de industrias cuyas bondades están siendo borradas por cambios tecnológicos y nuevas oportunidades de mercado. En estas adquisiciones la administración de la compañía apuesta a que una nueva industria está próxima a nacer y quiere establecer una posición cercana en esta industria brindando conjuntamente los recursos y productos de diferentes compañías.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Continúa objetivo 5

AOL, Time Warner y Viacom adquirieron Paramount Pictures, CBS y Blockbuster bajo la creencia de que la distribución de productos de entretenimiento sería por Internet. Sin embargo, la alianza estratégica aun no ha probado ser exitosa ya que la premisa de creación no se ha cumplido aun.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tipos de alianzas según la tecnología

- Alianzas complementarias.

Unen empresas cuyas capacidades y contribuciones son de naturaleza diferente. Por ejemplo: una de las empresas ha desarrollado un producto cuya comercialización se efectúa mediante la red de la otra. El producto es cedido de un aliado a otro. Estas alianzas comúnmente son acuerdos limitados a la comercialización de un producto ya desarrollado por uno de los socios. Se crean para abrir nuevos mercados geográficos.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tipos de alianzas según la tecnología

- Alianzas de integración conjunta.

Unen empresas que se asocian para realizar economías de escala sobre un componente o sobre una fase aislados del proceso de producción. Estos elementos comunes se incorporan a productos que siguen siendo específicos de cada empresa y que compiten en el mercado.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## continuación

Generalmente se enfrenta con un problema de pérdida de eficacia, por lo que sus productos se adaptan cada vez menos a las necesidades de los clientes-socios y queda obsoleto frente a las innovaciones tecnológicas del mercado. El éxito de ésta se condiciona por la puesta en práctica de un sistema de gestión estratégico capaz de dirigir su evolución frente a los cambios del entorno.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tipos de alianzas según la tecnología

- Alianzas de Adición.

Asocian empresas que desarrollan, producen y comercializan un producto en común. Contrario a la alianza complementaria, las capacidades y contribuciones de las empresas son de naturaleza similar. Se pone en el mercado un único y mismo producto, común a todos los aliados.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## continuación

Los aliados muestran una tendencia de organizar entre ellos la rotación de las responsabilidades frente al riesgo de pérdida de capacidad y los convenientes de la duplicación de algunas tareas. Con frecuencia, en las alianzas de este tipo, la eficacia del conjunto se opone al mantenimiento de la autonomía estratégica de cada aliado.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tipos de alianzas según su forma jurídica

- **Acuerdos de cooperación que crean una nueva persona jurídica.**

Dos o más empresas aportan capital en forma de recursos financieros, humanos, tecnológicos u otro tipo de activos, para formar una nueva empresa. En este caso las empresas asociadas comparten la propiedad de la nueva empresa.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Modalidades

- **Joint Venture o Inversión Conjunta.** Existe cuando la asociación implica un riesgo conjunto; solo hay joint ventures cuando se unen recursos y se comparten las ganancias y las responsabilidades, con independencia de que se constituya o no una nueva persona jurídica. (Lipton, Charles, 1993)

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Modalidades

- **Consortios de Exportación y Cooperativas de Comercio Exterior.** Varias empresas de tamaño pequeño o medio aportan capital para crear una nueva entidad que canalice sus exportaciones, compartiendo tales empresas la propiedad de la nueva sociedad.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Modalidades

- **Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones internacionales.**

Se crea una nueva entidad aunque esta no es propiedad de los asociados que lo conforman, sino del gobierno o de la institución que financia el proyecto.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tipos de alianzas según su forma jurídica

- **Acuerdos de cooperación en los que no se crea una nueva persona jurídica.**

Son aquellas asociaciones entre empresas que no desembocan en la creación de una nueva persona jurídica y que no implican participación en la propiedad por parte de los socios. Entre los tantos tipos de acuerdos que existen se encuentran, además de las joint ventures, definidas previamente, las siguientes:

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tipos de acuerdos

- **Licencias.**

son acuerdos contractuales entre empresas de distintos países por los que una concede a otras el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca restringida, etc.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tipos de acuerdos

- **Franquicia.**

Es un tipo de acuerdo muy utilizado en el campo internacional, generalmente para la distribución y comercialización. Tiene la ventaja de no incurrir en las fuertes inversiones que la creación de una red de ventas originaría.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tipos de acuerdos

- **Contratos de Administración.**

Se produce un contrato de este tipo cuando una empresa extranjera exporta la administración de determinados negocios – vende sus servicios – a una empresa local.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tipos de acuerdos

- **Contratos de Manufactura.**

En este caso la empresa internacional paga a otra para que fabrique sus productos con su marca.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tipos de acuerdos

- **Acuerdos de Distribución Cruzada.**

Consiste en el intercambio de productos para ser distribuidos en otros países. Así dos compañías se benefician mutuamente al conseguir distribuir sus productos en mercados en los que no tenían presencia anteriormente.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

Existen además otros tipos de acuerdos de cooperación en los que, aunque no se crea una nueva empresa, implican la participación en la propiedad por parte de los socios: son acuerdos de intercambio de acciones o participaciones minoritarias, con el objetivo de consolidar una cierta relación a largo plazo y proceder al desarrollo de actividades conjuntas en el ámbito internacional.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Aspectos Estratégicos a considerar

Existe un conjunto de aspectos que deben atenderse cuando se conforma una Alianza Estratégica:

- Interés que promueve la relación
- Conocer previamente al socio potencial
- Compatibilidad
- Comunicación
- Flexibilidad
- Presente y futuro de la alianza
- División de tareas
- Capacidad de aprendizaje
- Manejo de la relación
- Prevención de riesgos

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Etapas del proceso de conformación

1. Determinación de los objetivos
2. Selección del país de origen del socio
3. Elección del socio
4. Aspectos a buscar en el socio: flexibilidad, compatibilidad, confianza
5. Preparar la negociación

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Punto 5 preparar la negociación

- Descripción de la compañía: Identidad cultural, antecedentes, estructura organizativa, funcionamiento, misión, visión, objetivos.
- Diagnóstico empresarial:  
Comercial: existe o no una estrategia comercial de los segmentos y mercados hacia los cuales se dirigen las ofertas de la organización y si las políticas comerciales y marketing están llevadas de manera coherente.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Punto 5 preparar la negociación

Económico Financiero: Medir los eventos económicos que tienen lugar en la empresa y comunicar a las partes interesadas la información correspondiente para la toma de decisiones eficientes. Se realiza desde dos puntos de vista, el estático y el dinámico.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Etapas del proceso de conformación

6. Proceso de negociación marcado por acuerdos que especifiquen:

Alcance del emprendimiento, participaciones y responsabilidades, forma en que se repartirán los resultados económicos, términos en los que supuestamente la unidad arrojará beneficios y por tanto, análisis de las condiciones de riesgo e incertidumbre imprescindible para la toma de decisiones.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Etapas del proceso de conformación

7. El preacuerdo del negocio. Se define de conjunto: el proyecto, tamaño óptimo del proyecto, costo total de la inversión, predicción de sus resultados, fuentes de financiamiento.
8. Estudio conjunto de factibilidad. Examinar intensamente el proyecto a fin de estar seguros sobre la viabilidad de la unión y cabal comprensión de la convivencia y rentabilidad de la propuesta.
9. La negociación final.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---



## Si la alianza es factible se define:

- Compromisos mutuos, riesgos y responsabilidades
- Aportes a la sociedad y la valorización de estos
- Porcentajes de participación de cada uno en la asociación
- Distribución de utilidades
- Relación de emprendimiento con las entidades agrupadas
- Requerimientos de financiamiento complementario
- Responsabilidad administrativa del proyecto
- Modalidades de desvinculación
- Compromisos mutuos, riesgos y responsabilidades compartidos.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Finalmente

Se avala la asociación mediante documento integrado por:

- Nombre de la asociación
- Tipo jurídico y firma organizativa
- Objetivos sociales
- Tareas a las que se dedicará la asociación
- Localización de las actividades
- Capital inicial
- Participación de las partes
- Obligaciones, responsabilidades, facultades, derechos de los socios y aportes que se comprometen a realizar.
- Sistema administrativo y de control de la sociedad.
- Los mercados que serán atendidos.
- Personal que se hará cargo del proyecto
- Tecnología a utilizar.
- El aprovisionamiento de insumos.
- Régimen de solución de controversias con indicación del derecho por el que se regirán, de ser preciso.
- Mecanismo de desvinculación o liquidación.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---

## Estrategias de crecimiento corporativo

- **Integración vertical.**
  - **Integración hacia atrás.** Consiste en acercarse, una empresa, hacia sus proveedores incorporándolos a su cadena de valor. Esto implica tomar el control de empresas proveedoras de insumos.
  - **Integración hacia delante.** Ocurre cuando una compañía se introduce en el campo de actividad de sus clientes acercándose de este modo al consumidor final.
- **Integración horizontal.** Ocurre cuando una compañía adquiere una empresa competidora para consolidar y ampliar su participación en el mercado.
- **Diversificación concéntrica.** Ocurre cuando una compañía adquiere o crea una empresa relacionada con su actividad en términos de tecnología, mercado o productos.
- **Diversificación por conglomerado.** Ocurre cuando una pequeña empresa añade bienes o servicios diferentes a sus ramos de actividad.

Lic. Edgar F. Lanestosa  
Solórzano

---

---

---

---

---

---

---

---