

Alianzas Empresariales

Ventajas y Desventajas

Marco de referencia para negociar, desarrollar y administrar alianzas estrategicas o empresariales

El proceso consiste de cinco etapas



Que entendemos por estrategia?

Que entendemos por estrategia?

- **Un conjunto integrado de acciones que ejecutadas “harmonicamente” nos permite alcanzar “ventajas competitivas”.**

Por que es importante?

Diferencia entre estrategia y tactica

Estrategia :

- **Saber que hacer cuando no hay nada que hacer.**

Tactica:

- **Saber que hacer (y hacerlo bien) cuando hay algo que hacer.**

Savielly Tarakover
Gran Maestro Polaco de Ajedrez

Elementos críticos:

- Entender las metas del negocio
- Evaluar el marco competitivo

Entender la estructura de la industria

El modelo de las cinco fuerzas de Porter



Entender la estructura de la industria

El modelo de las cinco fuerzas



Entender la estructura de la industria

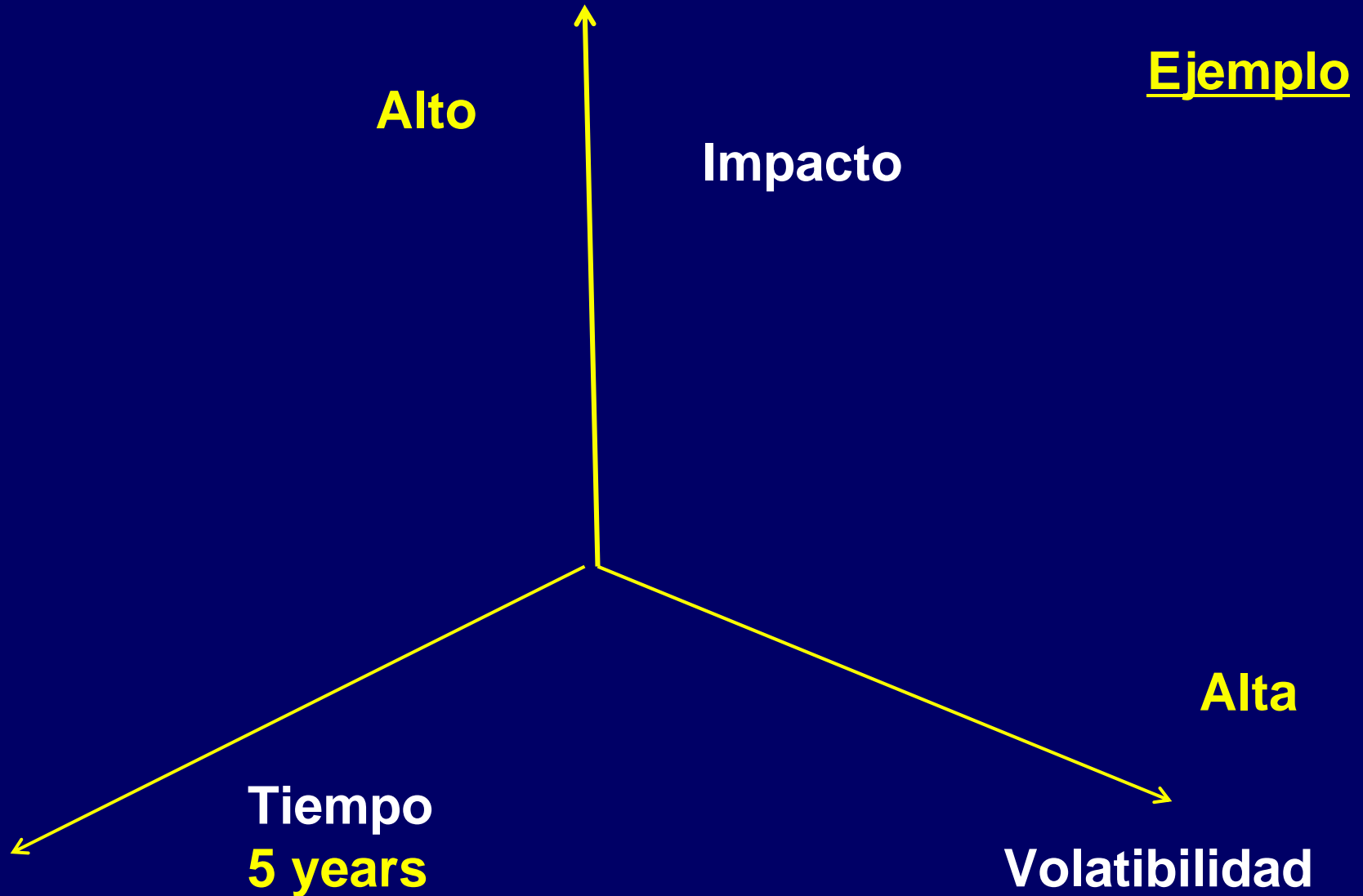
El modelo de las cinco fuerzas

No todas las fuerzas tienen el mismo impacto

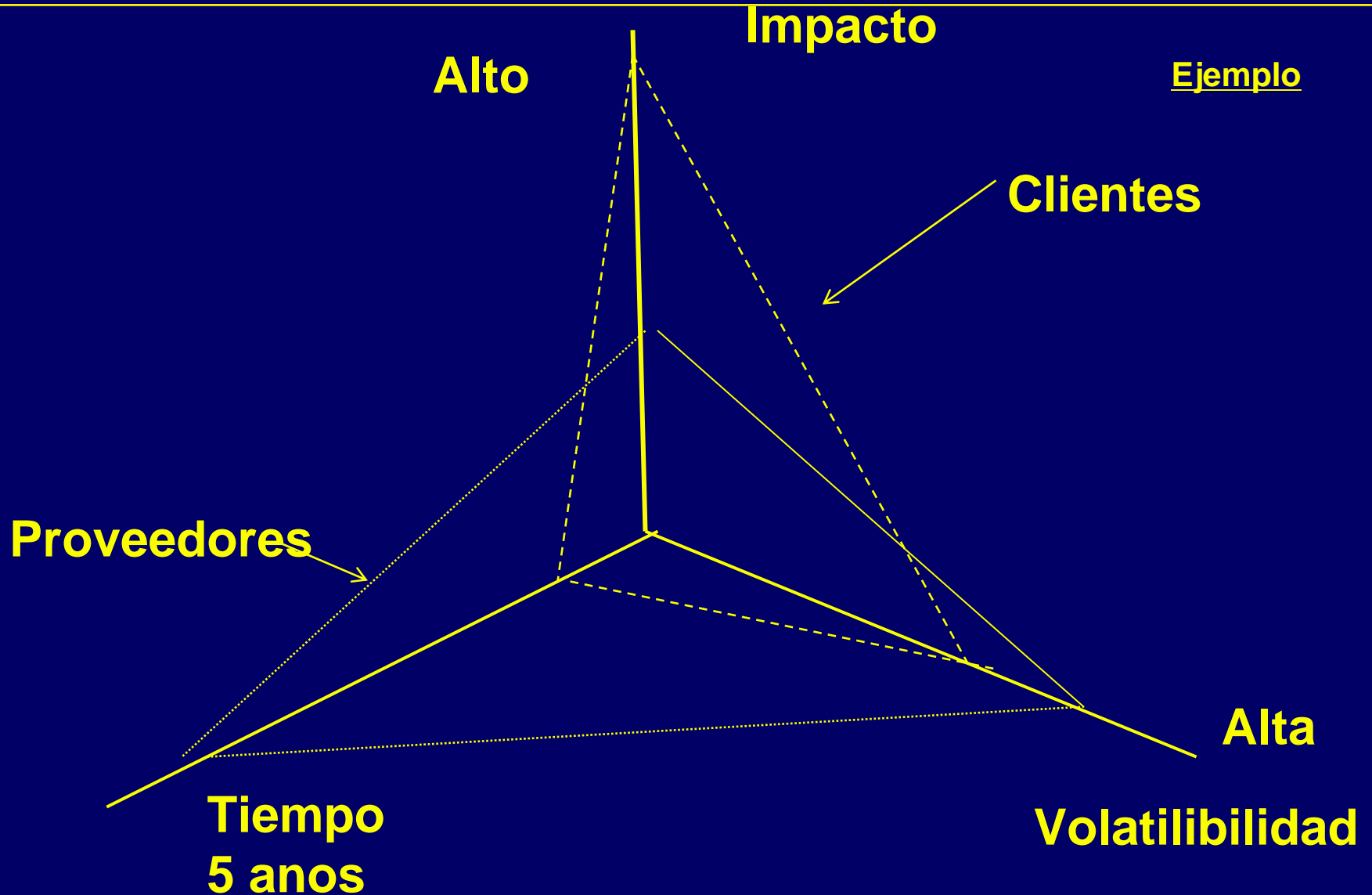
Ejemplo



Factores a considerar: Volatilidad, impacto y tiempo



No todas las fuerzas tienen el mismo impacto



Es necesario entender la estructura de todas las industrias relacionadas con la nuestra



Elementos críticos:

- Entender las metas del negocio
- Evaluar el marco competitivo
- Identificar y evaluar estrategias de crecimiento y expansión
 - Matriz de crecimiento : Modalidad y dirección

Modalidad

Dirección

Mismo negocio			
Nuevos mercados en nuevas regiones			
Integración vertical			
Negocios similares			
Negocios distintos			

Modalidad**Dirección**

Mismo negocio	Consolidación
Nuevos mercados en nuevas regiones	Globalización
Integración vertical	Estrategia Competitiva
Negocios similares	Sinergia
Negocios distintos	Conglomerado

Matriz de crecimiento

Modalidad	Crecimiento Organico	Alianzas Estrategicas	Fusiones y adquisiciones
Mismo negocio	Consolidacion →		
Nuevos mercados en nuevas regiones	Globalizacion →		
Integracion vertical	Estrategia Competitiva →		
Negocios similares	Sinergia →		
Negocios distintos	Conglomerado →		



Elementos críticos:

- Entender las metas del negocio
- Evaluar el marco competitivo
- Identificar y evaluar estrategias de crecimiento y expansión
 - Matriz de crecimiento : Modalidad y dirección

Seleccionar criterio de crecimiento

La selección es crítica dado el alto número de alternativas y altas probabilidades de fracaso

Control y Compromiso

Alto

Bajo

Empresa
Conjunta

Fusiones y
adquisiciones

Acuerdos contractuales,
licencias, franquicias,
subcontrataciones, etc

> 50%

< 50%

Alta

Baja

Inversión

Elementos críticos:

- Entender las metas del negocio
- Evaluar el marco competitivo
- Identificar y evaluar estrategias de crecimiento y expansión
 - Matriz de crecimiento : Modalidad y dirección
- Establecer plan de contingencia

Elementos críticos:


- Entender las metas del negocio
- Evaluar el marco competitivo
- Identificar y evaluar estrategias de crecimiento y expansión
 - Matriz de crecimiento : Modalidad y dirección
- Determinar riesgos
- Establecer plan de contingencia

Que entendemos por alianzas empresariales y/o estrategicas?

Que entendemos por alianzas empresariales y/o estrategicas?

- **Un acuerdo de cooperacion entre dos o mas empresas donde:**
 - Se desarrolla una estrategia en comun
 - Se adopta una posicion ofensiva
 - La relacion es reciproca
 - Cada socio esta dispuesto a compartir lo mejor de cada uno para el fortalecimiento de la nueva empresa
 - Recursos, inversiones y riesgos se comparten igualmente

- **Obtención de un tamaño adecuado para competir**
- **Reducción de costes**
- **Creación y explotación de sinergias**
- **Reducción del riesgo y la incertidumbre**
- **Acceso a recursos y capacidades no disponibles**
- **Influencia en la evolución de la industria**
- **Acceso a mercados tradicionalmente protegidos**
- **Flexibilidad y especialización**

- **Con caracter general**  **Mejora la competitividad**
 - Combinacion de la eficiencia operativa
 - Flexibilidad para adaptarse a las complejidades del entorno
 - Acceso a recursos y capacidades
 - Ahorro en tiempo en la consecusion de objetivos estrategicos
 - Limita riesgos de la actividad empresarial
 - Reduce la incertidumbre
- **Con caracter especifico**
 - Desarrollo interno
 - Transacciones de mercado
 - Crecimiento externo

- **Desarrollo interno**

- Elimina la complejidad organizativa de la empresa integrada
- Permite que cada socio se concentre en la gestion de las actividades que domina.
- Hace descender las barreras de salida

- **Transacciones de mercado**

- Mayor duracion de las relaciones permite mayor estabilidad
- Distribuye el riesgo en situaciones problematicas
 - entrada en nuevas industrias
 - entrada en nuevos paises
 - desarrollo tecnologico
- Reduce costes de transaccion

- **Puede erosionar la posición competitiva de la empresa**
 - Crea un nuevo competidor
 - Fortalece a un competidor existente
 - Caballo de Troya?
- **Perdida de autonomía en la toma de decisiones**
- **Pueden existir intereses divergentes entre los socios**
- **Reduce la “flexibilidad estratégica” de la empresa**
- **Pueden consumir mucho tiempo**
- **Dificulta la integración de operaciones locales**
- **Limita el desarrollo interno de ciertas operaciones**
- **Pueden existir diferencias culturales**
- **Puede ser perjudicial para la estructura de la industria**

Como minimizar los riesgos? Como minimizar la probabilidad de fracaso?

Como minimizar los riesgos? Como minimizar la probabilidad de fracaso?

**Formulacion
(logica)**

“Parecia una buena idea, pero no lo era”

**Ejecucion
(proceso)**

“La idea era buena, pero no trabajo”

Marco de referencia para negociar, desarrollar y administrar alianzas estrategicas o empresariales

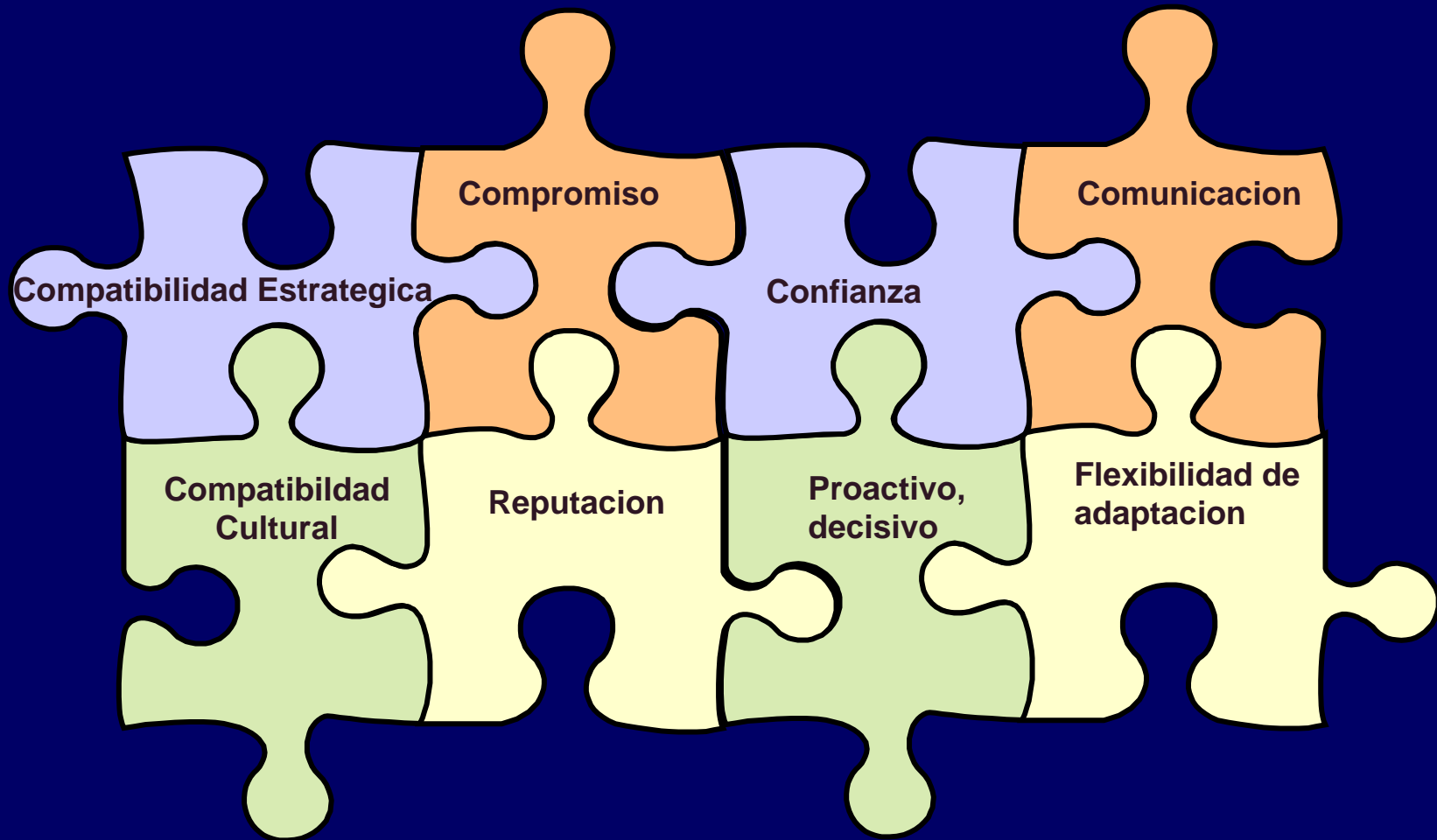
El proceso consiste de cinco etapas





Identificar y
Seleccionar
Socios

Como seleccionar a nuestros socios?

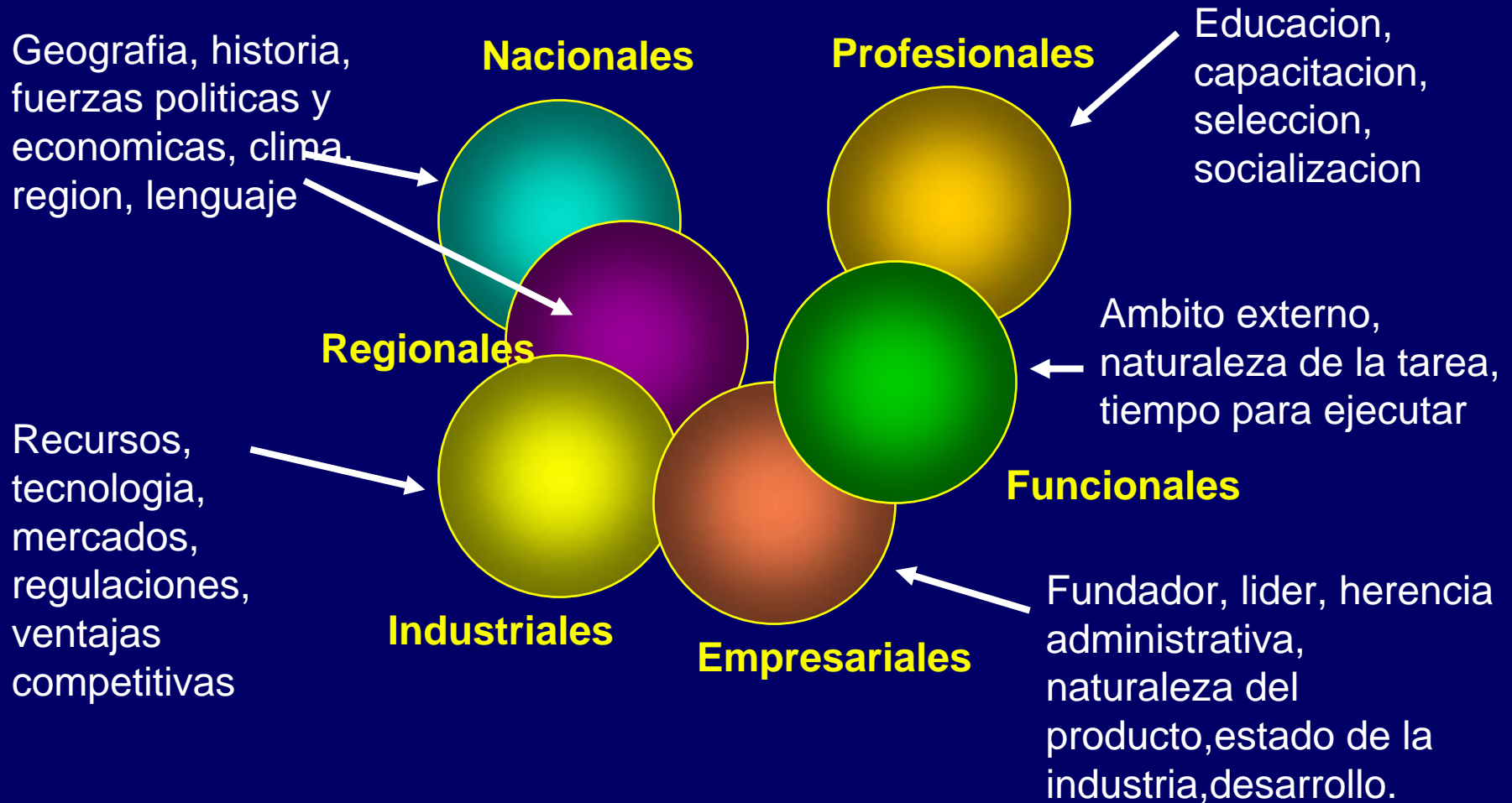


Todos los elementos son importantes pero la compatibilidad cultural es critica para alcanzar el exito

Complementarios	Exito	Fracaso
Recursos, Tecnologias y personal	Fracaso	Fracaso
Similares o muy diferentes		
	Similares	Diferentes
	Cultura/Valores	

Que entendemos por cultura?

- **Es un sistema integrado de creencias, normas, representaciones de la realidad o valores compartidos por un grupo o una sociedad global. Es un fenomeno de caracter colectivo.**
- **En esencia,**
 - La cultura se aprende
 - Muchos aspectos estan relacionados
 - La cultura se comparte
 - La cultura define las “fronteras” de diferentes grupos



- **Cuales son los valores compartidos?**
- **Cuales son las diferencias culturales?**

Valores Compartidos

- Respeto por la autoridad, por los adultos
- Importancia de la educacion
- Estructura jerarquica
- Importancia de mantener la “Imagen”; credibilidad
- “Harmonia”, evitar conflictos en publico
- Modales, comportamiento
- Confianza en si mismo y en otros
- Importancia de las relaciones personales
- Reciprocidad y obligacion mutua
- Mas pragmatismo; menos idealismo

Identificar y
seleccionar
socios

Agrupaciones Culturales ?



Fuente: S. Ronen and O. Shenkar (1965)
"Clustering Countries on Attitudinal
Dimensions", *Academy of Management
Review*, 10(3)

Identificar y
seleccionar
socios

Agrupaciones Culturales ?



Elementos que no reconocen
fronteras físicas

- Geografía
- Historia
- Lenguaje
- Religión

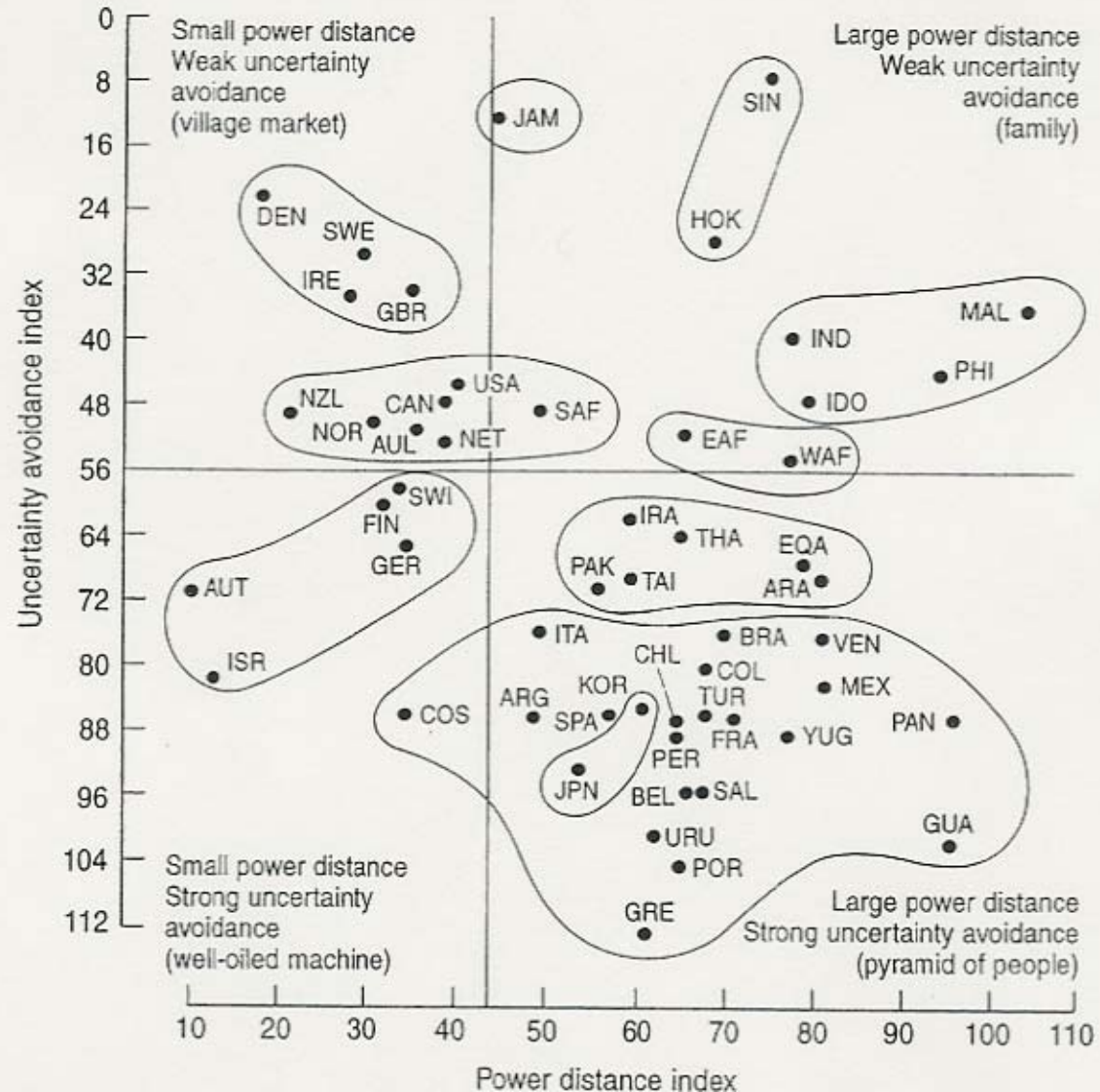
Fuente: S. Ronen and O. Shenkar (1965)
"Clustering Countries on Attitudinal
Dimensions", *Academy of Management
Review*, 10(3)

Las cinco dimensiones culturales de Hofstede

Cinco dimensiones culturales para entender las diferencias entre países, personas y organizaciones:

- La imagen que se tiene de la autoridad, la relación con ella y en especial la manera de manejar la inequidad.
- La relación entre el individuo y el grupo.
- La aplicación de los conceptos de masculinidad y feminidad en el trabajo.
- La manera de manejar la incertidumbre.
- La diferencia en la orientación hacia el futuro, con una visión de corto o largo plazo.

Los mapas de Hofstede



Manejo de la incertidumbre



Manejo de la incertidumbre

Baja	Decentralizado Generalista Individuo como ente libre Flexibilidad Mas delegacion Coordinacion por medio de comunicaciones Informales Control del producto final	Centralizado Paternalista Leal Generalista Enfoque en el contenido social Relaciones personales Control social
	Decisiones descentralizadas Especialistas/tecnicos Discrecion limitada por experiencia Fuerte influencia de "expertos" Equipo gerencial de alto mando Organizada por funciones Compartimentalizada Coordinacion a traves de reglas rules Oluciones estructurales Control de eficiencias	Decisiones centralizadas Coordinacion en alto mando Menos delegacion "Cloisonné" altamente especializada Fuerte influencia del "staff" Abilidad analitica Piramide de gente Relaciones informales "Sistema D" Elitista(poder y autoridad) Control del insumo
Alta	Bajo	Alto
Grado de Formalization	Nivel de Jerarquia	
		Imagen de la autoridad

Marco de referencia para negociar, desarrollar y administrar alianzas estrategicas o empresariales

El proceso consiste de cinco etapas

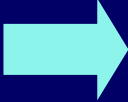


Elementos criticos:

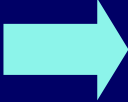
- **Contenido**
- **Aspectos formales y legales**
- **Organizacion**
- **Planificacion**

Criterio	Tipología	Formas
Actividades implicadas	<ul style="list-style-type: none"> • Centradas en una actividad • Complejas 	<ul style="list-style-type: none"> • Produccion, Mercadeo, Investigacion y Desarrollo • Diversas actividades cadena de valor
Numero de socios	<ul style="list-style-type: none"> • Dos socios • Multiples socios 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianza entre empresa multinacional y empresa nacional • Consorcios, redes
Relacion entre los socios	<ul style="list-style-type: none"> • Vertical • Horizontal competitiva • Horizontal complementaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo proveedor-cliente • Acuerdo entre competidores directos • Acuerdo entre no competidores
Tipos de acuerdos	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos contractuales • Acuerdos accionarios • Multiplicidad de acuerdos 	<ul style="list-style-type: none"> • Franquicias, licencias, subcontratacion, etc • Empresas conjuntas participaciones minoritarias • Redes

Elementos criticos:

- **Contenido**  Plasmacion de la justificacion estrategica
 - Definicion de los objetivos del acuerdo
 - Aportaciones de los socios
 - Retribuciones o repartos de beneficios

Elementos criticos:

- **Contenido**  Plasmacion de la justificacion estrategica
 - Definicion de los objetivos del acuerdo
 - Aportaciones de los socios
 - Retribuciones o repartos de beneficios
- **Aspectos formales y legales**
 - Forma adoptada para el acuerdo
 - Definicion de mecanismos de proteccion de la informacion de cada socio y de la alianza
 - Prevision de problemas legales sobre defensa de la competencia
 - Proteccion de los derechos de la minoria
 - Prevision de posibles situaciones y soluciones
 - Penalizaciones for falta de rendimiento
 - Incumplimiento de compromisos adquiridos
 - Clausulas de rescision del acuerdo etc.

Elementos críticos:

- **Organización**

- **Definir como medir el éxito del proyecto**
- **Definir el alcance de la alianza**
 - **Territorio, producto, geografía, tecnología**
 - **Flexibilidad para establecer otras alianzas**
 - **Limitaciones**
- **Reparto de actividades entre socios**
- **Acordar mecanismo para asegurarse que las sinergias son alcanzadas**
- **Asignación de responsabilidades**
- **Fijación de mecanismos de coordinación**
- **Definición de mecanismos para resolver potenciales conflictos**

Elementos criticos:

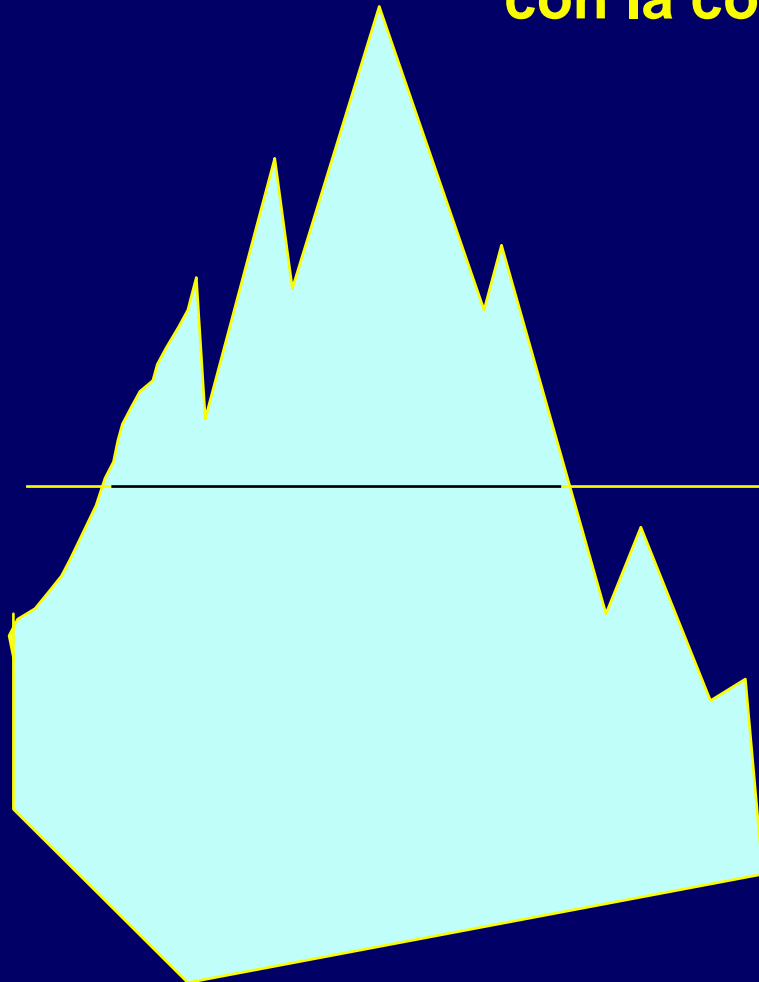
• Organizacion

- Definir como medir el exito del proyecto
- Definir el alcance de la alianza
 - Territorio, producto, geografia, tecnologia
 - Flexibilidad para establecer otras alianzas
 - Limitaciones
- Reparto de actividades entre socios
- Acordar mecanismo para asegurarse que las sinergias son alcanzadas
- Asignacion de responsabilidades
- Fijacion de mecanismos de coordinacion
- Definicion de mecanismos para resolver potenciales conflictos

• Planificacion

- Plazo de duracion del acuerdo
- Desarrollo temporal del acuerdo
- Planes operativos de actuacion de cada socio y del proyecto conjunto
- Asignacion de recursos humanos y financieros etc.

- Establecer una alianza es comparable con la compra de un tempano de hielo

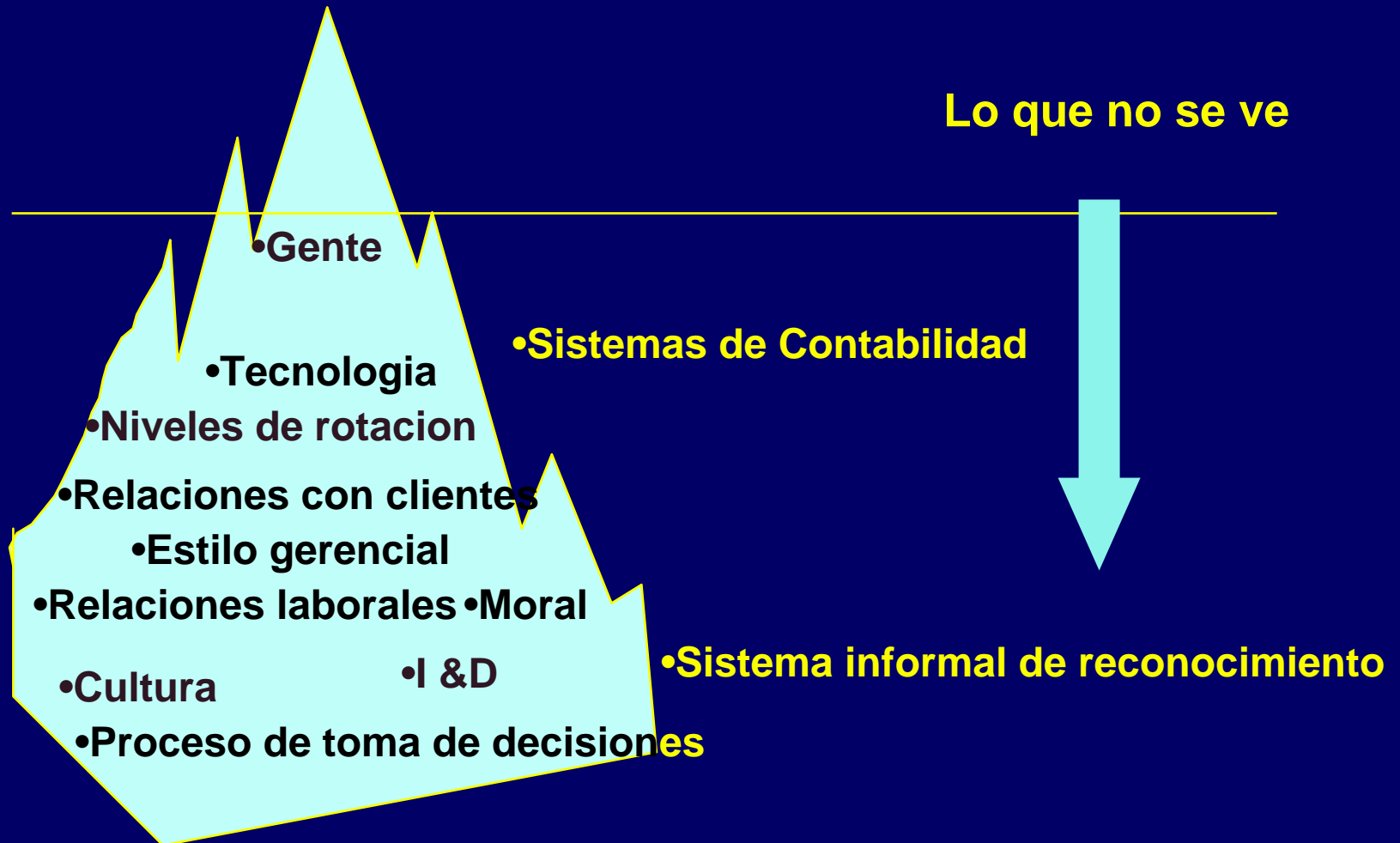


Lo que se ve

Lo que no se ve

Proceso de investigacion





Marco de referencia para negociar, desarrollar y administrar alianzas estrategicas o empresariales

El proceso consiste de cinco etapas



Elementos criticos:

- **Definir una estructura organizativa propia y adecuada**
- **Asignar los mejores recursos humanos**
 - Politica de personal positiva
 - **Apoyo de la alta direccion de los socios**
 - **Nominar lideres con credibilidad e historial de exito**
- **Objetivos y metas extremadamente bien definidos**
 - Asignar los recursos necesarios
- **Disenar un plan operativo que sea practico**
 - **Seleccionar proyectos que generen entusiasmo y resultados positivos**
- **Establecer sistemas de vigilancia y control**

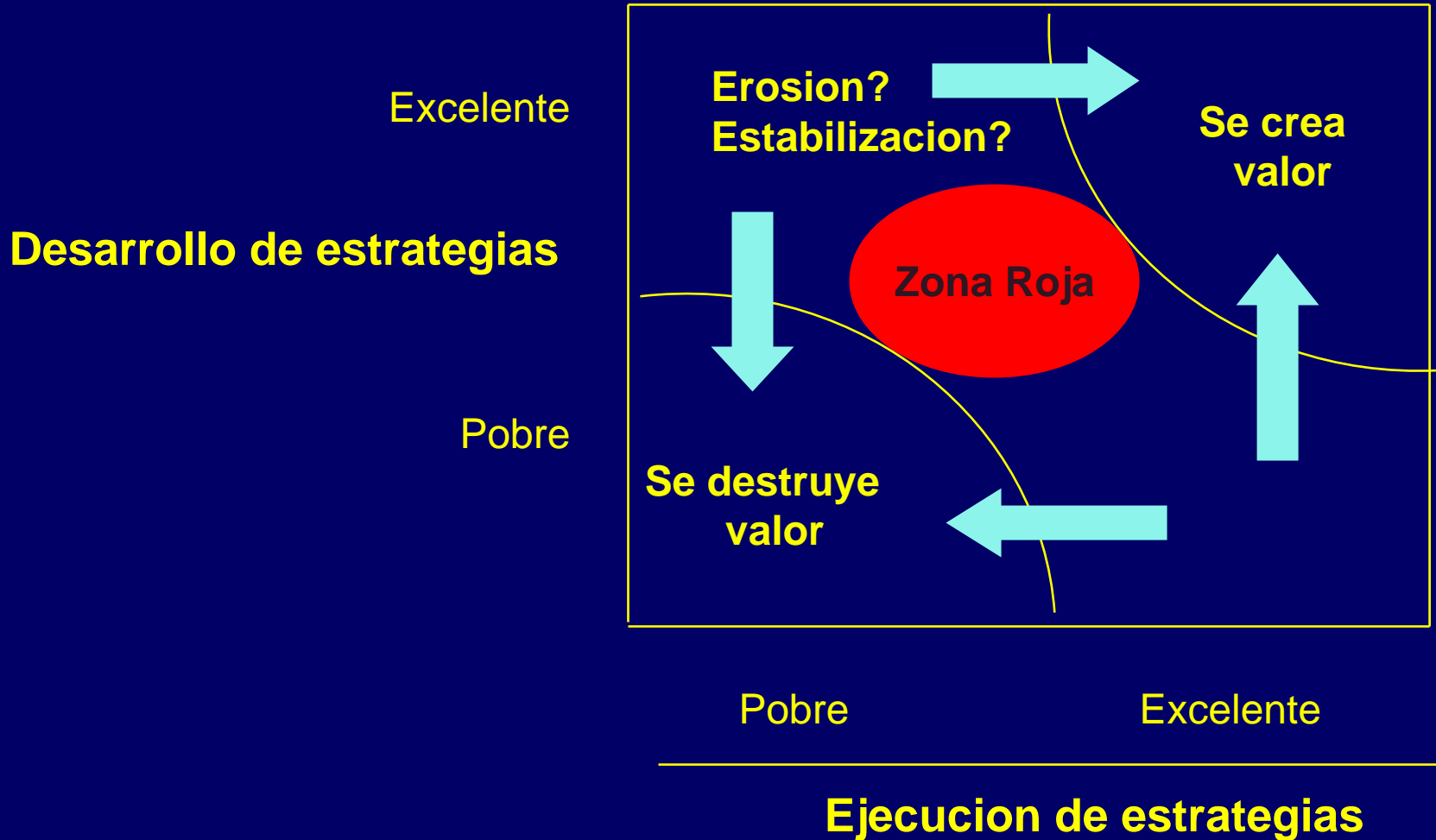
No todas las alianzas se dirigen de la misma manera

	Participacion Minoritaria	Fusion	Adquisicion
Control			
Valor Estrategico			
Horizonte			
Factores Exito			

No todas las alianzas se dirigen de la misma manera

	Participacion Minoritaria	Fusion	Adquisicion
Control	Negociado Marginalmente	Contractual, Potencialmente Problematico	Exclusivo
Valor Estrategico	Acceso a Tecnologia	Desarrollo de nuevas opciones	Capitalizar en oportunidades
Horizonte	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Factores Exito	Estructura del Acuerdo	Administrar Recursos compartidos	Minimizar Costes de integracion





Marco de referencia para negociar, desarrollar y administrar alianzas estratégicas o empresariales

El proceso consiste de cinco etapas



Elementos criticos:

- **Anunciar la naturaleza de la relacion cooperativa**
- **Comienzo de la operaciones**
- **Evaluar progreso**
- **Ajustar plan**

LIDERAZGO

Valores corporativos - Foco estrategico - Vision
Compromiso del alto mando
Objetivos comunes

CULTURA

Acepte a
compartir
conocimientos

+

Acepte a
aprender de
otros

+

Acepte
riesgos

=

Socio
correcto

GENTE

Asignar los mejores recursos humanos ... competentes y apasionados

DESEMPEÑO

Definir
"exito"

Ajustar
factores de
medicion

Crear
incentivos

Reconocer y
recompensar

MEJORA
CONTINUA

Ser flexible y adaptable + Aprender de exitos y fracasos

Alianzas Estrategicas

Ventajas y Desventajas