

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

¿ Qué hay que hacer y qué no hay que hacer?



Alianzas estratégicas

“Muchas de las economías que normalmente se consideran que corresponden a las...fusiones, se pueden obtener por acuerdos particulares de cooperación...” (MARSHALL, A.)

Alianzas estratégicas

- La cooperación no es un delito
- Las alianzas tampoco

Alianzas estratégicas

¿ Dónde estamos y a
donde vamos?

Evolución número de empresas

Previsiones Macroeconómicas. Media del Consenso Funcas. Abril 2012

	2012		2013	
	Consenso Funcas Abril'12	Comisión Europea Mayo'12	Consenso Funcas Abril'12	Comisión Europea Mayo'12
PIB	-1,7	-1,8	-0,2	-0,3
Consumo privado	-1,8	-2,2	-0,7	-1,3
Consumo público	-7,1	-6,9	-5,1	-3,5
FBCF	-8,4	-7,9	-3,2	-3,2
FBCF maquinaria y b. equipo	-6,0	-6,1	-0,4	-3,0
FBCF construcción	-10,4	-9,1	-4,7	-3,5
Demanda nacional (contribución al PIB)	-4,2	-4,4	-2,0	-2,1
Exportaciones de bienes y servicios	3,1	3,2	5,7	4,7
Importaciones de bienes y servicios	-5,7	-5,6	0,0	-0,9
Producción industrial	-3,8	-	-0,5	-
IPC (media anual)	1,8	-	1,6	-
Costes laborales (1)	0,4	-	0,8	-
Empleo (2)	-3,3	-3,7	-1,4	-1,5
Paro (EPA) (% pobl. activa)	24,0	24,4	24,6	25,1
Saldo C/Corriente (% PIB) (3)	-1,8	-2,0	-0,6	-1,0
Saldo AA.PP. (% PIB)	-5,8	-6,4	-3,4	-6,3
Deuda Pública (% PIB)	-	80,9	-	87,0

(1) Remuneración media por puesto de trabajo equivalente a tiempo completo : incluye todos los conceptos de coste laboral para las empresas

(2) En términos de Contabilidad Nacional: puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo

(3) Saldo de la balanza por cuenta corriente, según estimaciones del Banco de España

Procesos concursales

Evolució dels processos concursals. España (En número de empresas)

	Número de empresas							En % sobre total España						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Andalucía	78	65	89	357	504	492	635	8,4	7,1	8,6	12,3	9,9	10,2	10,9
Aragón	32	39	26	80	157	168	175	3,5	4,3	2,5	2,8	3,1	3,5	3,0
Asturias (Principado de)	34	38	34	49	74	74	64	3,7	4,1	3,3	1,7	1,5	1,5	1,1
Balears (Illes)	37	47	40	129	160	140	243	4,0	5,1	3,9	4,5	3,1	2,9	4,2
Canarias	37	29	16	60	107	162	166	4,0	3,2	1,5	2,1	2,1	3,3	2,9
Cantabria	6	10	6	19	63	23	58	0,6	1,1	0,6	0,7	1,2	0,5	1,0
Castilla y León	46	36	54	121	219	217	244	5,0	3,9	5,2	4,2	4,3	4,5	4,2
Castilla - La Mancha	25	12	26	109	142	161	198	2,7	1,3	2,5	3,8	2,8	3,3	3,4
Cataluña	192	206	258	705	1.276	1.161	1.307	20,7	22,5	25,0	24,4	25,0	24,0	22,5
Comunitat Valenciana	121	119	163	387	761	676	870	13,1	13,0	15,8	13,4	14,9	14,0	14,9
Extremadura	9	7	11	26	60	39	76	1,0	0,8	1,1	0,9	1,2	0,8	1,3
Galicia	43	50	51	171	275	293	368	4,6	5,5	4,9	5,9	5,4	6,0	6,3
Madrid (Comunidad de)	105	110	112	332	687	687	729	11,3	12,0	10,8	11,5	13,5	14,2	12,5
Murcia (Región de)	28	29	23	85	185	141	170	3,0	3,2	2,2	2,9	3,6	2,9	2,9
Navarra (Com. Foral de)	20	19	12	42	62	77	81	2,2	2,1	1,2	1,5	1,2	1,6	1,4
País Vasco	100	92	104	196	316	304	397	10,8	10,0	10,1	6,8	6,2	6,3	6,8
Rioja (La)	13	8	8	24	41	28	37	1,4	0,9	0,8	0,8	0,8	0,6	0,6
Ceuta y Melilla	1	0	0	2	7	2	3	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1
Total España	927	916	1.033	2.894	5.096	4.845	5.821	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: INE

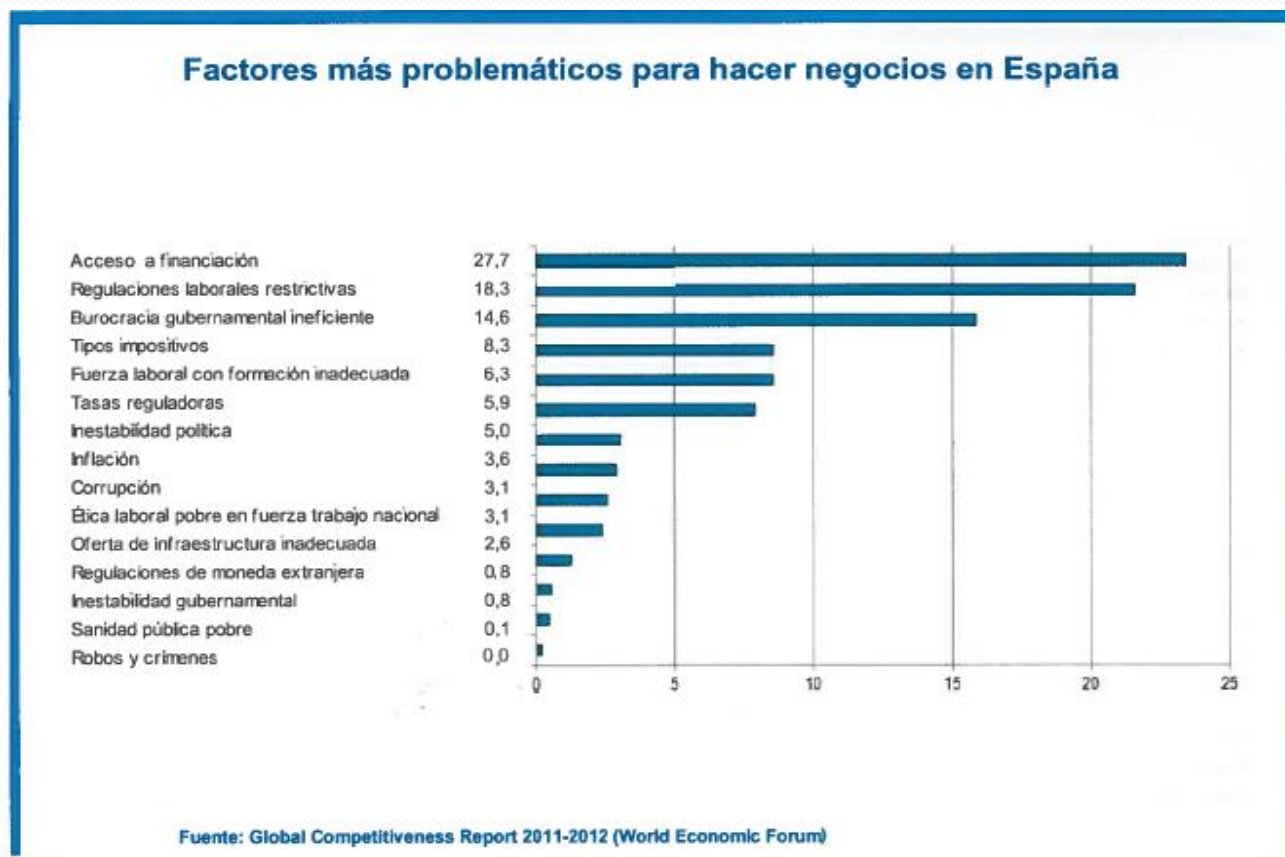
Creación de una empresa

Creación de una empresa

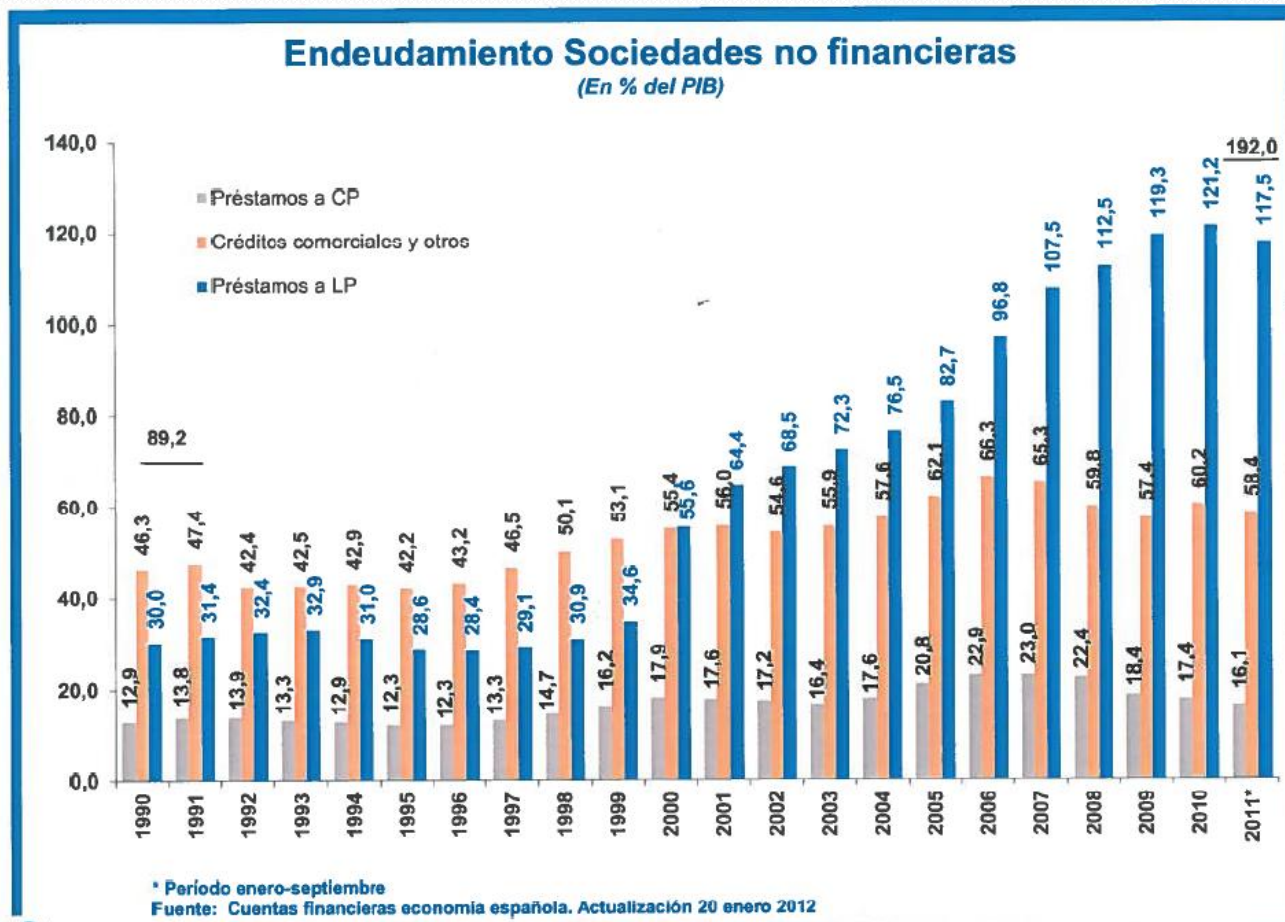
Pais	Días necesarios para constituir empresa	Número de trámites necesarios
Bélgica	4	2
Hungría	4	4
Portugal	5	5
Eslovenia	6	2
Dinamarca	6	4
Italia	6	6
Francia	7	5
Estonia	7	5
Países Bajos	8	6
Chipre	8	6
Grecia	10	10
Irlanda	13	4
Gran Bretaña	13	6
Finlandia	14	3
Rumania	14	6
Suecia	15	3
Alemania	15	9
Letonia	16	4
Bulgaria	18	4
Eslovaquia	18	6
Luxemburgo	19	6
Rep. Checa	20	9
Lituania	22	6
Austria	28	8
España	28	10
Polonia	32	6

Fuente: Banco Mundial (Doing Business 2012)

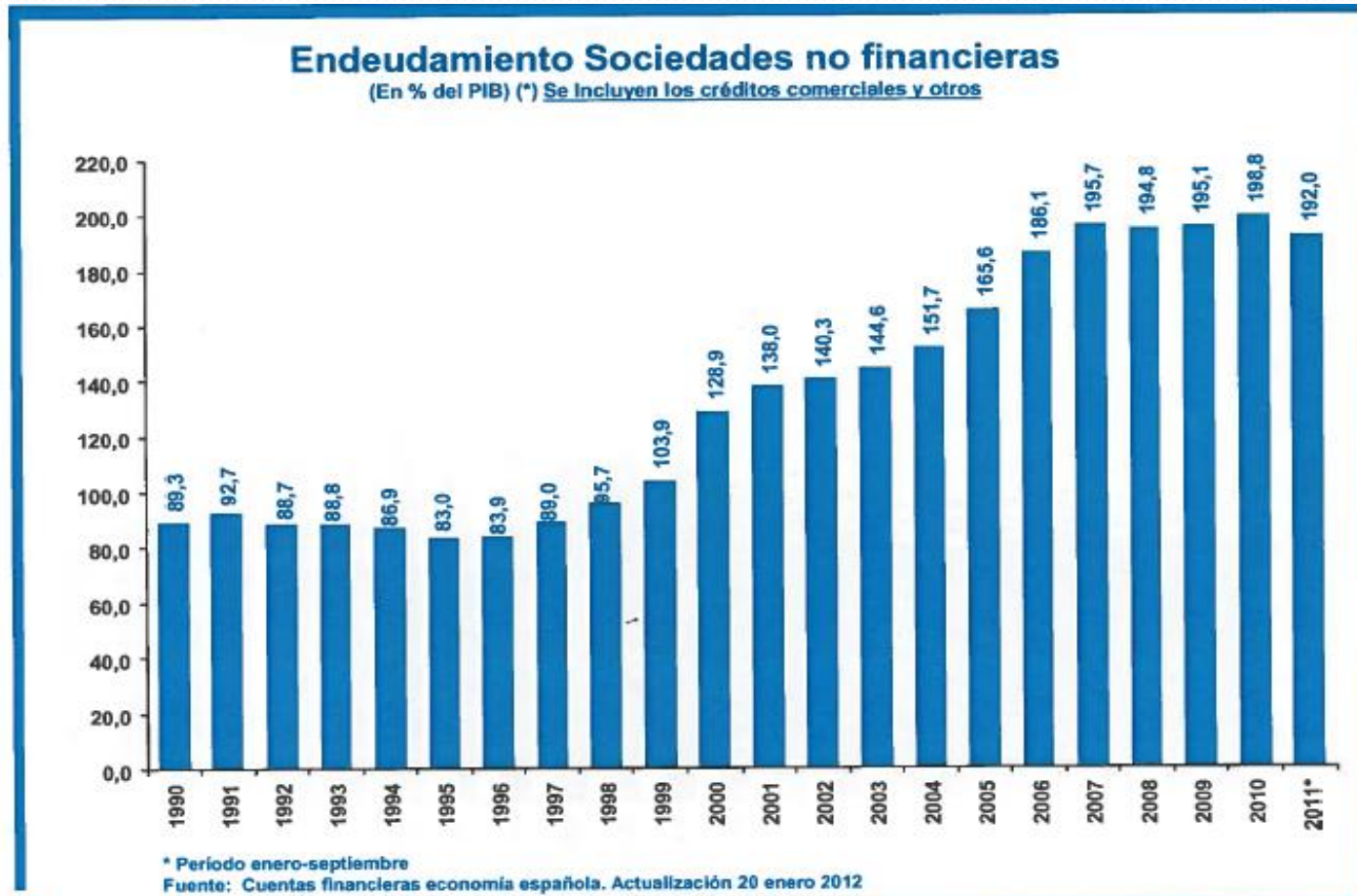
Factores más problemáticos para hacer negocios en España



Endeudamiento



Endeudamiento



No siempre conviene
ir en solitario

1) Por qué buscar aliados

- a) El grado creciente de globalización de la economía.
- b) El aumento en el coste de desarrollo de nuevos productos y la reducción de su período de vida en condiciones de rentabilidad, presionan para obtener una rápida recuperación del gasto realizado en su puesta a punto. Esto se facilita con alianzas que permitan compartir los costes y acceder a mercados más amplios.
- c) La integración de tecnologías diversas, difíciles de obtener en su totalidad y que es preferible compartir.
- d) En algunos casos, la magnitud relativamente reducida de un mercado que aconseja compartir el gasto de lanzamiento del producto ante las dificultades de recuperación si se realizara por separado.
- e) El carácter declinante de un mercado puede hacer preferible una salida ordenada, cediendo paulatinamente la cuota que se tiene a un socio con más posibilidades de continuar en ese mercado.
- f) La oportunidad de acceder a un nuevo mercado sin asumir los costes hundidos (costes fijos no recuperables si cesa la actividad «*sunk costs*») de esa entrada.
- g) La flexibilidad de un acuerdo de duración temporal frente a la irreversibilidad del crecimiento autónomo.

J.Trigo, Antoni Drudis (1999): “Alianzas Estratégicas”, Gestión 2000.

2) Beneficios y retos de las alianzas estratégicas

Cuando las alianzas se forman y se dirigen con éxito, pueden proporcionar beneficios estratégicos y financieros para las empresas participantes:

- Disminución de costes y de riesgos.
- Acceso a la tecnología y las redes de distribución necesarias.
- Acceso a nuevos mercados y clientes.
- Mayor rapidez de adaptación a las nuevas tecnologías.
- Mejora de la credibilidad.
- Incremento de las inversiones.
- Aumento de valor en el mercado bursátil, si es el caso.
- Oportunidades para aprender.
- Oportunidades para desarrollar nuevas habilidades.

⁷ K. McLellan, B. L. Marcolin y P. W. Beamish (1995): «Financial and Strategic Motivations Behind IS Outsourcing», *Journal of Information Technology* 10(4): 229-321.

3) Qué variantes

- 1) Estructura temporal:
 - (T) Táctica a corto plazo, indefinida o renovable
 - (E) Estratégica largo plazo
- 2) Relación:
 - (T) Superior-subordinado, comprador-suministrador
 - (E) Líder-miembro del equipo, comprador-suministrador
- 3) Flujo de Información:
 - (T) Una dirección
 - (E) Dos direcciones
- 4) Mejora de producto o servicio:
 - (T) Definida por contrato
 - (E) Cambiante, fluida
- 5) Control:
 - (T) Jerarquía tradicional
 - (E) Grupo de trabajo multidisciplinar
- 6) Objetivo Primario:
 - (T) Precio
 - (E) Calidad, precio, plazos
- 7) Beneficio:
 - (T) Controlado por el comprador
 - (E) Controlado mutuamente
- 8) Beneficiario:
 - (T) Ganador/?
 - (E) Mutuo

J.Trigo, Antoni Drudis (1999): “Alianzas Estratégicas”, Gestión 2000.

4) Clasificación de las alianzas empresariales

CLASIFICACIÓN DE LAS ALIANZAS EMPRESARIALES

TIPO DE ACUERDO	NIVEL CENTRAL DE ACTIVIDADES	ÁMBITO DE LA EMPRESA
1. Contrato de distribución 2. Investigación conjunta 3. Centrales de compra 4. Centrales de servicio 5. Contrato de ingeniería 6. Acuerdo producción conjunta 7. Contrato de <i>know-how</i> 8. Patentes, licencias 9. Subcontratación 10. Fab. equipo original 11. <i>Joint Venture</i> 12. Agrup. de interés económico 13. Franquicia 14. Intercambio de servicios 15. Representantes ventas 16. Licenciarios 17. Suministradores 18. Consorcios 19. Participación en capital	Diseño de producto Compras Método de producción Distribución Financiación	Externo Externo Externo Externo Externo – Empresa Asociada Externo – Empresa Asociada Externo – Empresa Asociada Externo – Empresa Asociada Externo – Empresa Asociada Externo – Empresa Asociada Empresa Ampliada Empresa Ampliada Empresa Ampliada Externo – Empresa Ampliada Externo Externo Externo Empresa Ampliada Empresa Ampliada
I. II. III. IV.	Compra Fusión Creación Expansión directa	Interno Interno Interno Interno
a. Ententes b. Ententes	Metamercado Colusión	Externo Externo

5) Taxonomía de las estrategias cooperativas

TAXONOMÍA DE LAS ESTRATEGIAS COOPERATIVAS

ESTRATEGIA	TIPOS DE JUEGOS - MERCADOS			
	Suma Negativa Declive	Suma Cero Madura	Suma Positiva Crecimiento	Cambio Suma Posit. Crecimiento
Consortio	Keidanren-MITI	Información Seguros de Vida	Intelsat	Ocean Spray
Intercambio	US - Brasil Acero	GM - Toyota	IBM - Rolm	Telefonía Internacional
Distensión	US - URSS Salt	Fijación Precios Electricidad	IBM - Hitachi	GATT
Contingencia	OPEC	UIDC - Perini	Biotec - Química	Joint Currency Trading

Fuente: Nielsen, R. P. (88).

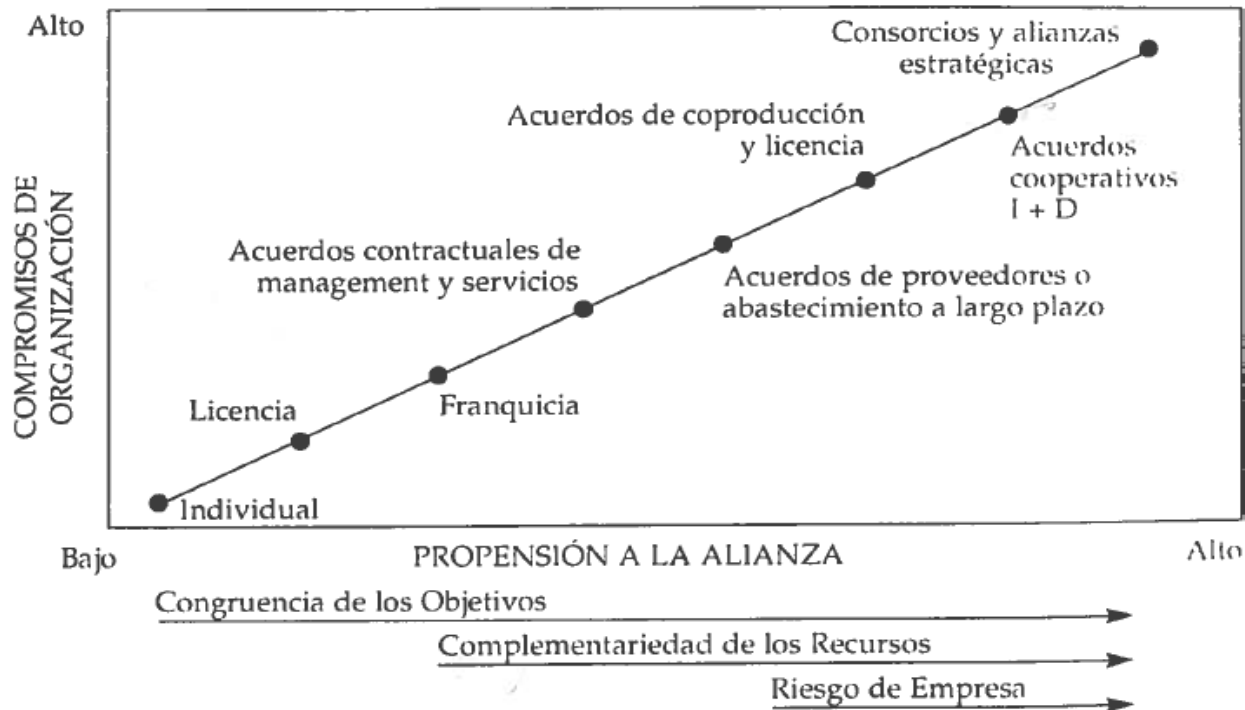
J.Trigo, Antoni Drudis (1999): "Alianzas Estratégicas", Gestión 2000.

6) Repasemos

- Los objetivos de la alianza.
- El grado de responsabilidad de cada socio y su contribución individual.
- Una estructura organizativa congruente con la estrategia de la alianza y un sistema adecuado de incentivos y recompensas.
- Objetivos de rendimiento y procesos de revisión de los mismos.
- Descripción del papel y responsabilidad de cada socio.
- Plan de implementación.
- Fórmulas de precios de transferencia, ganancias y equidad.
- Cláusulas detalladas de penalizaciones, arbitraje y de finalización de la alianza.
- Provisiones para la expansión de la actividad.
- Estrategias de adaptación a los cambios.
- Estrategias de resolución de conflictos.
- Mecanismos y procedimientos de gobernanza de la alianza.
- Provisiones de control (en caso de una *joint venture*).
- Finanzas, impuestos y consideraciones legales.

7) Enfoques

COMPROMISO DE ORGANIZACIÓN Y PROPENSIÓN A LA ALIANZA EN CONGRUENCIA CON OBJETIVOS, COMPLEMENTARIEDAD DE RECURSOS Y RIESGO DE EMPRESA



Fuente: Lado , A. A. y B. L. Kedia (92).

8) Repasando

Análisis de las capacidades actuales y de carencias

	¿QUÉ NECESITAMOS?	MEDIR LA DIFERENCIA	CAPACIDADES ACTUALES
¿Qué fortalezas de mercado se necesitan? (por ejemplo: credibilidad, canales, relaciones cliente-industria, etc.)	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
¿Qué recursos humanos y habilidades son necesarios? (por ejemplo: habilidades técnicas, experiencia industrial, etc.)	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
¿Qué recursos financieros se necesitan? (por ejemplo: capital, inversiones, capital circulante, etc.)	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
¿Qué infraestructuras harán falta? (por ejemplo: capacidad de fabricación, servicios logísticos, procesos, etc.)	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
¿Qué otras competencias son de crucial importancia para alcanzar los objetivos de la empresa?	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.

Jean-Louis Schaan, Micheál Kelly y David Tanganelli (2012). “Gestión de alianzas estratégicas” Construyendo alianzas que funcionen. Pirámide.

9) Pasamos a la practica

- El aprendizaje
- Las compras
- El tamaño
- La fusión
- El lobby

10) Que más?