CAPITULO IV

EJEMPLOS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS

En nuestro país, se ha iniciado una tendencia a establecer diferentes alianzas estratégicas, esto provocado por la apertura de la economía mexicana durante los últimos años, y tiende a popularizarse ante la intensa competitividad.

En el presente capítulo veremos brevemente una de las alianzas más importantes en nuestro país: VITRO de México y CORNING GLASS de los Estados Unidos; empresas dedicadas a la producción de vidrio.

VITRO comenzó un análisis sobre las diferentes industrias del sector, asi como un análisis sobre la situación de ellos mismos. Al estudiar las fuerzas competitivas clave obtuvieron diferentes relaciones que definieron como sigue:

* El precio es resultante del enlace de la mercadotecnia y la tecnología.

* La calidad lo es el enlace de la tecnología y la producción.

* El grado de globalización resulta del enlace de producción y administración.

* El margen de operación es producto del enlace de la administración y la mercadotecnia.

Concluyendo que, todas estas fuerzas clave y sus enlaces constituyen una unidad que se puede representar en un círculo.

De esta forma se puede hablar del desempeño promedio de la industria, el promedio de los competidores y hacer comparaciones para determinar ventajas o desventajas relativas de cada competidor. Es interesante observar que las empresas que siguen una estrategia genérica

definida, se perfilan de acuerdo con la misma y enfatizan las fuerzas clave de su ventaja competitiva.

Bajo este contexto, VITRO obtuvo el perfil de los principales competidores.

De este análisis concluyeron que dos de ellos, DURAND y CORNING, destacaban sobre los demás, dándose una ventaja a CORNING por su globalización, su administración y su tecnología. Encontraron, pues, que una alianza con ellos sería lo más ventajoso para ambas compañías.

Los atributos que CORNING poseía para considerarlo "socio ideal" fueron:

* CORNING es la segunda empresa más grande a nivel mundial en la industria de productos de vidrio para servicio de mesa y cocina.

* La única realmente global en dicha industria.

* No compite con nuestros productos, a pesar de estar en la misma industria. Nuestros productos son prácticamente en su totalidad complementarios.

* Es una empresa líder en el concepto y aplicación de calidad total.

* Tiene una capacidad de distribución global con localizaciones en Estados Unidos, Canadá, Brasil, Alemania, Francia, Inglaterra, Singapur, España, y otros, así como por disponer de 120 tiendas de fábrica en los Estados Unidos.

* Es un líder tecnológico en la industria del vidrio, en procesos de fundición, prensado de piezas grandes y en sistemas de control de contaminación.

* Tiene un estilo administrativo compatible con el de VITRO.

* Simplemente por ser una empresa que ofrecía un sinnúmero de sinergias comerciales, tecnológicas y administrativas.

Durante el primer año de operación de la alianza y a pesar de ser un año de transición, se estiman ventas de alrededor de 1000 millones de dólares, lo que significa que estarán compitiendo en forma estrecha por el primer lugar mundial en el ramo, con la ventaja de que esta alianza contará con una mayor amplitud de líneas y mayor amplitud geográfica global de mercado, que la de sus competidores.

En resumen, esta asociación permitirá que ambas empresas complementen productos, tecnologías, capacidades productivas y redes de comercialización, estableciendo así el logro de un sinnúmero de estructuras productivas y las bases para el fortalecimiento de la posición competitiva y la orientación de ambas corporaciones.

Desde el inicio de esta alianza, ambas empresas se manejaban como si fueran una sola mediante un Cómite Ejecutivo formado por 11 personas, cinco de CORNING VITRO y seis de VITRO CORNING (la primera es la alianza en los Estados Unidos y la segunda es la versión en México). Este Cómite se reúne mensualmente, teniendo como principales prioridades:

* Elaborar directrices que aseguren la consecución de las sinergias que originalmente se habían identificado en el menor plazo posible.

* Identificar nuevas sinergias en beneficio de la alianza.

* Apoyar los planes de corto plazo y definir la estrategia de largo plazo.

* Búsqueda de nuevas oportunidades de inversión en forma conjunta.

* Integrar con mayor rápidez las culturas de ambas compañías.

Durante los primeros siete meses los logros han superado las expectativas. Todavía queda mucho por hacer; pero se ve el futuro con optimismo. El buen resultado de la alianza se basa en localizar el aliado estratégico y seguir el proceso de integración detalladamente manteniendo siempre una estrategia global. Esta alianza con CORNING no impide a VITRO realizar otras alianzas con diferentes empresas en diferentes áreas; actualmente VITRO tiene alianzas con ANCHOR GLASS y con AMSILCO.

IV.1 OTRO EJEMPLO DE ALIANZAS

Además del proceso de integración mostrado anteriormente, tenemos el ejemplo seguido por Ruth Owades, quien creó su empresa a base de Alianzas Estratégicas.

Ruth tenía la idea de crear una empresa de venta de arreglos florales por catálogo. Reflexiono la idea y penso sobre los procesos de distribución. Empezó a compartir la idea con sus amigos y familiares; la idea parecia interesante.

Comenzaron a investigar la idea y la industria, es decir, se investigó todo lo relacionado a flores, floristas, comercialización de flores, publicidad para flores, etc. Revisando, vió que nadie había hecho algo parecido. Se establecieron los probables riesgos a enfrentar.

Ruth Owades pensó en enlazar a los cultivadores de flores a su propia empresa por medio de computadora. No tardó mucho en descubrir que la mayoría de ellos ni siquiera tenía fax. También estudió la situación

de los transportistas. Además, empezó a evaluarse desde la perspectiva de sus socios potenciales: qué podía ella ofrecer.

Al pensar sobre el financiamiento, se establecieron los montos de inversión. Necesitaría un costoso equipo de cómputo, un catálogo vistoso, un número telefónico "800" y suficiente dinero en efectivo para iniciar operaciones. El financiamiento sería posible cuando uno o dos cultivadores estuvieran dispuestos a trabajar el proyecto.

Se empezó a redactar un plan operativo y a conformar un grupo ejecutivo. Además, se buscó asesoría para integrar la Alianza. Es una gran ventaja tener gente que le diga a uno dónde pueden presentarse los problemas. Aquí comenzaron las pláticas con los posibles socios y la investigación de los mismos.

Una vez evaluados los socios potenciales, haberlos contactado y haber planteado una estructura corporativa que sirva como base, se procede a las negociaciones, comenta Ruth. Se establecen las reglas y responsabilidades de los participantes.

Un paso importante fué el capacitar a los empleados de los socios; como la mayoría eran empresas pequeñas fué relativamente fácil para esta nueva empresa. Durante estas sesiones de capacitación surgieron muchas nuevas ideas y consejos por parte de todos los socios. No sólo era lo más lógico, sino también una buena estrategia para que se sintieran motivados a hacer bien las cosas. Por lo tanto se estableció un programa permanente de capacitación.

Otro punto clave es el de dar el debido reconocimiento a todos. Se trata de ver esta nueva empresa como un equipo y mejorar siempre las

relaciones de trabajo. En este caso el equipo era: la empresa de Ruth, Federal Express, y varios productores de flores.

Conservar y nutrir sus alianzas es probablemente la principal responsabilidad de Ruth Owades como ejecutiva máxima de su compañía. Mantener una continua comunicación y con claridad, es una prioridad.

Este es el proceso que permitió a una empresa pequeña en una empresa millonaria sobre la base de Alianzas Estratégicas.

1) Reflexión.
2) Compartir ideas.
3) Analizar la idea y la industria.
4) Investigar las necesidades de los socios potenciales.
5) Autoevaluarse desde la perspectiva de los socios potenciales.
6) Reflexionar acerca del financiamiento.
7) Pensar en protección legal para la idea.
8) Redactar un plan.
9) Empezar a formar un grupo ejecutivo.
10) Buscar quién le asesore sobre posibles dificultades.
11) Escoger un tipo de socio para conversar primero.
12) Obtener detalles sobre los socios potenciales.
13) Fijar requisitos a los socios.
14) Comentar la idea a un socio potencial.
15) Evaluar a otros socios potenciales.
16) Elegir un contacto en una empresa potencialmente socia.
17) Encaminarse a través de la estructura corporativa.

18) Negociar.

19) Impactar a los potenciales inversionistas.

20) Capacitar a los empleados de sus socios.

21) Pedir consejos, principalmente a sus socios.

22) Esperar dificultades y lidiar con ellas.

23) Cortar los lazos con algún socio si es preciso.

24) Admitir que algunos factores son difíciles de controlar.

25) Realizar permanentes programas de capacitación.

26) Expandir la interacción con los socios.

27) Dar debido reconocimiento a todos.

28) Darse tiempo para conservar los lazos.

El Gobierno Mexicano, mediante el saneamiento de las finanzas públicas y la privatización de sus empresas, está creando un clima propicio para las inversiones a largo plazo. Además mediante innovadores proyectos intenta incrementar las alianzas entre las empresas de México y los Estados Unidos con miras al Libre Comercio en América del Norte. Tal es el caso del "Proyecto Tijuana" : programa incubador bi-nacional.

Dicho programa está auspiciado por Conacyt y Nafin en México, y por la Fundación Nacional de Ciencia de los E.U., los cuáles enfocan sus esfuerzos en estructurar un programa de desarrollo para el trabajo conjunto en tecnología avanzada. El objetivo principal del programa es el de coordinar las actividades de las diferentes empresas participantes de ambos países como si estuvieran bajo un mismo techo. Los participantes principales en este programa son aquellas compañías con relación cliente - proveedor en el área de Tijuana y San Diego.

La industria "maquiladora" de Tijuana pasará pues, a formar alianzas estratégicas con diferentes compañias locales y extranjeras para poder producir al menos el 65% de los componentes del producto final que se requiere en las reglas de origen del TLC. Actualmente el 98% de los componentes son importados. Con este programa se busca incluir a diferentes compañías medianas y pequeñas al nuevo mercado competitivo por medio de diferentes alianzas asesoradas por este proyecto bi-nacional.

IV.2 RELACION DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS ENTRE E.U. Y JAPON

Bendix - Murata Manufacturing Co.	Maquinaria
Boeing - Mitsubishi Heavy Industries	Aviones
Boeing - Kawasaki Heavy Industries	Aviones
Boeing - Fugi Heavy Industries	Aviones
Armco - Mitsubishi Rayon	Composición plástica
General Motors - Fujitsu Fanuc	Maquinaria
General Motors - Toyota	Automóviles
Ford - Mazda	Automóviles
Chrysler - Mitsubishi Motors	Automóviles
Westinghouse - Komatsu Robots	Robots y MotoresChicos
IBM - Matsushita Electric	Computadoras pequeñas
IBM - Sanyo Seiki	Robots
Allen Bradley - Nippondenso	Controles Programables y sensores
General Electric - Matsushita	Aire acondicionado y juego de discos

Kodak - Canon	Copias y equipos de Fotografías
Sperry Univac - Nippon Univac	Computadoras
Houdaille - Okuma	Maquinaria
National Semiconductor - Hitachi	Computadoras
Honeywell - NEC	Computadoras
Tandy - Kyocera	Computadoras
Sperry Univac - Mitsubishi	Computadoras

IV.3 RELACION DE PRINCIPALES ALIANZAS ESTRATEGICAS EN AMERICA

EMPRESA (PAIS)	EMPRESA (PAIS)	SECTOR
CBPO (BRASIL)	GMD-ICA (MEXICO)	CONSTRUCCION
GRUPO MABE (MEXICO)	GENERAL ELECTRIC (E.U.)	HORNOS DE GAS
GRUPO ARIZTEGUI (MEXICO)	PHELPS DODGE (E.U.)	MINERIA
PENOLES (MEXICO)	DOWA MINING CO. (E.U.)	MINERIA
LAS CONDES (CHILE)	SNC LAVALIN (CANADA)	MINERIA
ALFA (MEXICO)	METENCO (ITALIA)	METALURGIA
MVS MULTIVISION (MEXICO)	UIP (REINO UNIDO)	TELEVISION
VITROCRISA (MEXICO)	AMSILCO (E.U.)	ELECTRODOMESTICOS
MARCOPOLO (BRASIL)	EVICAR (PORTUGAL)	AUTOMOTRIZ
PEMEX (MEXICO)	SHELL OIL (E.U.)	PETROLEO
GLOBOPAR (BRASIL)	NEC CORP. (JAPON)	SOFTWARE
EDISA (BRASIL)	HEWLETT PACKARD (E.U.)	COMPUTACION

PROTEXA (MEXICO)	BURLINGTON RAILROAD (E.U.)	TRANSPORTE
AMERICAN EXPRESS CO. (E.U.)	BANAMEX (MEXICO)	FINANCIERO
GIGANTE (MEXICO)	FLEMING COMPANIES (E.U.)	COMERCIO
ANDRADE GTZ. (BRASIL)	ASEA BROWN (SUIZA)	CONSTRUCCION
PROSAN (CHILE)	PROCTER & GAMBLE (E.U.)	PAPELES
CIFRA (MEXICO)	WAL - MART STORES (E.U.)	COMERCIO
GPO. IND. RAMIREZ (MEXICO)	VOLVO (SUECIA)	AUTOMOTRIZ
SANTANDER (MEXICO)	METROPOLITAN LIFE (E.U.)	SEGUROS
CELULAR S.A. (COLOMBIA)	BCE (CANADA)	TELECOMUNICACION
BIMBO (MEXICO)	SARA LEE CORP. (E.U.)	ALIMENTOS
GIGANTE (MEXICO)	TANDY CORP. (E.U.)	COMERCIO
COMERCIAL MEXICANA (MEX.)	PRICE - CLUB (E.U.)	COMERCIO
ADEMSA/ALFA (MEXICO)	BAEKERT (BELGICA)	METALURGIA
SIDEK (MEXICO)	TRAFALGAR HOUSE (REINO UNIDO)	CONSTRUCCION
EL MOLINO (MEXICO)	MRS. FIELD COOKIES (E.U.)	ALIMENTOS
LEY (MEXICO)	SAFEWAY (E.U.)	COMERCIO
K - MART (E.U.)	SUBURBIA (MEXICO)	COMERCIO
VITRO (MEXICO)	CORNING GLASS (E.U.)	VIDRIO.