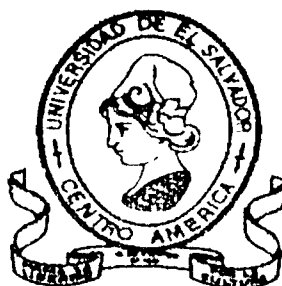


TG-MAF
658.15
B715
FJ-3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA



Fundada en 1841

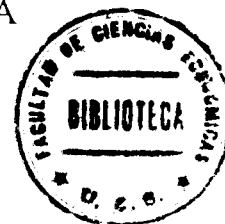


**ALIANZAS ESTRATÉGICAS: UNA EXPERIENCIA EN EL
SALVADOR**

Trabajo de Graduación
Presentado por:

MARIANO ARISTIDES BONILLA BONILLA

Para optar al Título otorgado por la
Universidad de El Salvador,
correspondiente a la
Maestría en Administración Financiera



FEBRERO DE 1999

18630012

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



SAN SALVADOR

EL SALVADOR
TEL. 225-7922

CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR	Dr. José Benjamín López Guillén
Secretario General	Lic. Ennio Arturo Luna
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	Lic. José Adolfo Orellana Siguenza
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	Lic. Alba Bertiz Martínez Ríos
Asesor	MAE. Raúl Ernesto Quiñónez Sol
Tribunal Examinador	MAE. Roberto Antonio Soriano MAE. Eduardo Ernesto Berdugo MAE. Raúl Ernesto Quiñónez Sol

Febrero de 1999

San Salvador,

El Salvador

CONTENIDO

	Página
INTRODUCCION	
I. MARCO CONCEPTUAL	2
A. Razones por las que se forman las alianzas estratégicas	3
B. Alianzas estratégicas de empresas cerveceras en Latinoamérica	6
C. Tipos de alianzas estratégicas	8
D. Proceso de toma de decisiones para la formación de alianzas estratégicas	9
E. Factores de éxito en las alianzas	11
F. La participación de los gobiernos en la formación de alianzas	12
II. ANALISIS DE LA FORMACION DE ALIANZAS POR PARTE DE LA CONSTANCIA, S. A.	12
A. Formación de alianzas	13
B. Motivaciones de La Constancia, S. A. para la formación de alianzas	14
C. Proceso de toma de decisiones para la selección del socio	14
D. Metas estratégicas	15
E. Formalización de la alianza	15
F. Alcance en la toma de decisiones conjuntas	15
III. LOGROS ALCANZADOS POR LA CONSTANCIA, S. A. Y POR ANHEUSER AND BUSH INC.	16
IV. CONCLUSIONES	17
BIBLIOGRAFIA	



INTRODUCCION

Los acuerdos de cooperación entre dos o más empresas para el logro de objetivos comerciales no son nuevos, se dice que los comerciantes fenicios establecían acuerdos de este tipo para minimizar los riesgos de su comercio con extranjeros.

Sin embargo, debido al derribamiento de las barreras para el comercio y la inversión lo que generó la competencia sin fronteras, este tipo de cooperación entre empresas ha experimentado un gran auge a partir de la década de los ochenta.

Los motivos principales que impulsan a una compañía para formar alianzas con otra(s) son: la búsqueda del mejoramiento de productos y servicios, la ampliación de mercados, el incremento de las ventas, los costos enormes de investigación y desarrollo, los cambios tecnológicos rápidos y los ciclos cortos de productos.

En el presente artículo se muestra un panorama general del tema de las alianzas estratégicas, incluyendo su tipificación, las razones por las cuales se establecen, algunos ejemplos de alianzas exitosas en el plano internacional, en las que han participado compañías tales como XEROX, GENERAL MOTORS e IBM.

Se incluyen algunas experiencias de empresas cerveceras latinoamericanas, quienes han entablado alianzas con cerveceras estadounidenses y canadienses, se exponen los motivos que las llevaron al establecimiento de este tipo de relación comercial y los logros obtenidos.

Asimismo, se presenta la experiencia de la compañía salvadoreña La Constancia, S. A. en la formación de alianzas, específicamente con la empresa norteamericana ANHEUSER AND BUSH INC., fabricante de la cerveza marca BUDWEISER. Se exponen los motivos que tuvo la empresa para la formación de dicha alianza, las metas estratégicas que se propuso alcanzar y los logros obtenidos en dicha relación.

Finalmente se arriba a algunas conclusiones sobre esta nueva forma de hacer negocios, que se ha extendido en forma muy rápida a nivel mundial.

I. MARCO CONCEPTUAL

Con la universalización del capitalismo como sistema, apareció el fenómeno de la globalización económica, la cual busca la creación de un mercado mundial en el que circulen libremente los capitales financieros, comercial y productivo. Con ello se trata de eliminar todos los obstáculos que los diferentes países ponen a la entrada de estos capitales provenientes del extranjero. El objetivo de la globalización de la economía es que el dinero y los créditos e inversiones internacionales, los bienes y servicios, las materias primas y la mano de obra puedan circular sin ninguna traba ni impedimento y así hacer más rentable el capital y aumentar las ganancias.

Con la globalización económica se ha desarrollado aceleradamente el intercambio comercial entre los países. Paralelamente a este auge en el intercambio comercial, se ha experimentado un gran avance en la tecnología, por lo que la producción de bienes y servicios se hace en masa y a ritmos cada vez más acelerados. La tecnología también ha hecho que los productos sean iguales para los consumidores de todo el mundo y a su vez los hábitos de consumo también son iguales en muchos países del mundo, a pesar que tengan culturas muy diferentes.

El derribamiento de las barreras comerciales que los países establecían la mayoría de veces para proteger a las empresas nacionales, ha impuesto grandes presiones competitivas a las firmas especialmente de los países subdesarrollados, lo que las ha llevado a la implementación de algunas estrategias que les permita sobrevivir y desarrollarse dentro de este nuevo orden.

Entre estas estrategias se encuentra la formación de alianzas estratégicas.

Alianzas Estratégicas, son aquellos convenios o acuerdos en los que dos o más empresas cooperan para alcanzar ciertos objetivos comerciales ^{1]}

Típicamente tres tipos de metas estratégicas conducen a la decisión de una empresa a colaborar con otra empresa, a saber : intercambio de productos, aprendizaje corporativo y posicionamiento de mercado.

Las alianzas entre compañías para intercambiar productos, las cuales comunmente se llaman alianzas de suministro, están orientadas a reducir los costos de transacción, pues establecen un compromiso mutuo y usualmente a largo plazo entre una compañía proveedora y una compañía compradora.

^{1]} Según Henry Mitzberg y James Brian Quinn, no hay una definición universalmente aceptada sobre el concepto de Estrategia. sin embargo, puede decirse que en el campo de la administración **una estrategia** es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Las alianzas de aprendizaje corporativo se establecen cuando una o ambas empresas buscan desarrollar nuevas capacidades a través de la transferencia de tecnología o investigación conjunta.

Las alianzas de posicionamiento de mercado, son aquellas que ayudan a una compañía a crear demanda para un producto, distribuir tecnología o desarrollar un estándar dominante en el mercado.

Los socios en una alianza no necesariamente tienen que compartir las mismas metas estratégicas y muchas veces persiguen más de uno de estos objetivos.

Un ejemplo de una alianza cuyos socios tuvieron diferentes metas estratégicas es Rank Xerox y Fuji Photo Film. Estas dos compañías formaron en 1962 una unión 50/50. Rank Xerox quien era responsable de las ventas internacionales de Xerox quería vender en Japón, donde las regulaciones del gobierno requerían de un socio local. Fuji Photo Film quería aprender xerografía, la cual miraba como una forma de diversificarse en la fotografía basada en plata. En este caso, Rank Xerox buscó una estrategia de posicionamiento en el mercado de Japón y Fuji Photo Film una estrategia de aprendizaje.²

A. RAZONES POR LAS QUE SE FORMAN LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Una alianza estratégica se forma por muchas y variadas razones: por ejemplo, salvar a una empresa de la quiebra, buscar mejoramiento de productos y servicios, ampliar mercados, incrementar ventas, incursionar en otros mercados y expandir el mercado a nivel internacional.

Otras motivaciones para la formación de alianzas son: la globalización de mercados para productos, la globalización de la competencia, cambios tecnológicos rápidos y ciclos cortos de los productos, costos enormes de investigación y desarrollo, costos fijos altos de desarrollo de marcas, redes de distribución y tecnología de la información, difusión de las capacidades y recursos tecnológicos, costo relativo de las fusiones y adquisiciones, cartelizar una industria para reducir la competencia, compartir el riesgo y aunar recursos complementarios.

General Motors e IBM, en los años ochenta estimaron que los retos de los coches pequeños y de los pequeños ordenadores (computadores) respectivamente, eran demasiados serios para ser ignorados. Como

² } Ver Badaracco Jr., Joseph L. Alianzas Estratégicas: El caso de General Motors e IBM. Serie McGraw-Hill de Management 1992

consecuencia de ello ambas empresas crearon carteras de alianzas con socios de Norteamérica y Asia. Para que nos formemos una idea de la complejidad del funcionamiento de estas alianzas y de qué forma influyeron en el desarrollo de ambas firmas, expondremos en forma muy general los tipos de relaciones que entablaron.

Las primeras alianzas de General Motors, en lo relativo a coches pequeños fueron unos acuerdos con cuatro fabricantes de automóviles asiáticos.

El primer acuerdo se cerró en 1971 cuando General Motors pagó cincuenta y seis millones de dólares por una participación del 34.2% en la compañía Japonesa Isuzu Motors Limited. Por esa época, Isuzu era un importante fabricante de autobuses y camiones en Japón, pero clasificado en quinto lugar en cuanto a venta de coches se refiere.

General Motors compró en 1981 una participación del 5.3% en Suzuki, otro pequeño fabricante Japonés de automóviles. En 1983 sorprendió al mundo del automóvil al anunciar que formaría una alianza al 50% con Toyota, uno de sus competidores más importantes. La alianza (joint venture) que se llamó NUMMI, fabricaría aproximadamente doscientos mil coches anuales, en una antigua fábrica de General Motors en California.

En 1984, General Motors y el Daewoo Group, una gigantesca corporación Coreana anunciaron que producirían conjuntamente pequeños coches para su venta en Corea y fuera de ella.

Paralelamente General Motors creó una serie de alianzas de menos alcance, estableció una Joint Venture con Nihon Radiator, para producir componentes destinados a acondicionadores de aire y también se hizo de una participación del 20% de Kyoritsu Hiparts, un fabricante de formas de cable. Estableció una Joint Venture al 50% con Akedono Brake, el más importante fabricante Japonés de frenos y con NHK Spring una compañía Japonesa que era la más grande productora de sistemas de suspensión del mundo.

Por su parte IBM tuvo dos centros de iniciativa en torno al negocio de computadores, Estados Unidos de Norteamérica y Japón. En EE. UU. IBM se inclinó por Microsoft e Intel. Microsoft que era la que surtía los sistemas operativos de las PC, había tomado parte como socio a lo largo de la década de los ochenta en el desarrollo del software de IBM. Intel, que producía las microplaquetas de las PC era también antiguo proveedor de IBM. Durante una temporada Intel había sido la única fuente externa de IBM, para su abastecimiento de semiconductores y sus ventas a esta compañía le suponían de un 10 a un 15% de sus ingresos. A mediados de los ochenta IBM poseía el 20% de Intel (la inversión de IBM financió la investigación y el

desarrollo de Intel, en un momento en que los precios de los semiconductores habían caído en picada).

IBM Japón creó acuerdos de cooperación sin precedentes. Para proporcionar una cobertura de ventas rompió una larga tradición y estableció un cuerpo de ventas compuesto por negocios independientes ajenos a su actividad fundamental. Entre los veintiseis negocios integrados en IBM Japón a finales de 1982, estaban Tokyo Nissan Auto Sales, un importante negocio al por mayor de licores. En los últimos meses tenía setenta y cinco negocios y, dado que muchos de ellos tenían sucursales y subdelegaciones disponía de más de cuatrocientos puntos de venta.

Con el fin de vender PC'S, IBM Japón creó también Joint Ventures con una empresa comercial, con Japan Business Computer Corporation, con Ricoh y últimamente con Nippon Steel.

Cuáles fueron las metas estratégicas que General Motors e IBM, intentaban alcanzar con la formación de estas alianzas?

- **Reducción de Costos.** General Motors e IBM tenían muy claro que las compañías con costos más altos llegan a perder participación en el mercado, sus márgenes de beneficios se estrechan y se encuentran con menos dinero para dedicar a publicidad, distribución, recursos humanos y al desarrollo de nuevos productos.

Las alianzas de General Motors con compañías asiáticas redujeron sus costos y le ayudaron a competir más eficazmente en el sector de coches pequeños.

Por el hecho de fabricar los coches en Corea, General Motors esperaba asegurarse costos aún más bajos que los de Japón. Un ahorro de dos mil dólares en cada coche sobre medio millón de coches al año, supone un ahorro total por costos más bajos de aproximadamente mil millones de dólares.

La alianza de IBM con Matsushita quien fabricaba el multistation 5550 a un costo mucho más bajo que IBM Japón, le generó grandes beneficios uniéndose a esto el hecho que tenía una gran experiencia en fabricar a bajo costo, a gran volumen y con una alta calidad por lo que se beneficiaba de las economías de escala y también había hecho grandes inversiones para hacer más eficientes sus actividades fabriles.

Por otro lado, al crear un cuerpo de ventas constituido por negocios independientes y por diferentes socios de Joint Ventures, IBM se



encontró con una apropiada red de puntos de venta que costaba mucho menos que su extenso cuerpo de ventas interno.

- **Reducción del Riesgo.** General Motors invirtió mil millones de dólares para disponer de quinientos mil coches pequeños de alta calidad al año. En contraposición, los fabricantes gastan algo así como quinientos millones de dólares para desarrollar simplemente un nuevo motor.

De igual forma IBM, al formar asociaciones con proveedores externos no tuvo que soportar los gastos de nuevo establecimiento, la inversión de capital y los costos de aprendizaje que hubieran producido si hubiese tenido que crear sus propias operaciones fabriles de alto volumen para el negocio de las PC.

B. ALIANZAS ESTRATÉGICAS DE EMPRESAS CERVECERAS EN LATINOAMÉRICA

La industria cervecera latinoamericana es una de las industrias de más rápido crecimiento a nivel mundial según un informe de Salomón Smith Barney ³. El consumo per cápita creció a una tasa anual del 7.3% entre 1992 y 1997, más del triple del promedio mundial del 2%, mientras el crecimiento se ha estancado en Estados Unidos, Canadá y Europa.

Esta situación se ha debido a una combinación de factores tales como el constante crecimiento económico y los cambios en el mercado cervecero. Hasta hace poco, el mercado latinoamericano estaba dominado por monopolios y duopolios cerveceros locales, pero con la liberalización económica un país tras otro ha visto la entrada de cerveceras foráneas y en algunos casos la aparición de fuertes competidores nacionales.

Esto ha dado como resultado que las cerveceras latinoamericanas hayan tenido que mejorar su eficiencia y crear alianzas con compañías extranjeras.

* Las compañías cerveceras ya recogen los frutos de amplias medidas de reducción de costos y estrategias más complejas de mercadeo y distribución, que se implementan desde hace un par de años", dice el informe de Salomón.

Debido al proceso de globalización las cerveceras latinoamericanas se sentían amenazadas por las cerveceras extranjeras y decidieron establecer alianzas con ellas. Es así como en los últimos cuatro años,

³] Compañía estadounidense asesora de fusiones y adquisiciones

el coloso cervecero norteamericano Anheuser and Bush ha adquirido intereses en el Grupo Modelo de México, en Antártica de Brasil y en la cervecera chilena CCU. Asimismo, la compañía cervecera canadiense John Labatt adquirió acciones en Fomento Económico Mexicano, S. A. (FEMSA), rival del grupo Modelo; Miller Brewing Co. de Estados Unidos formó una empresa conjunta con Brahma de Brasil y la empresa belga Interbrew formó una alianza con el Grupo Cisneros de Venezuela, con el objetivo de crear compañías holdings regionales.

La invasión de cerveceras extranjeras ha estimulado a las compañías latinoamericanas a observar no solo los mercados nacionales, sino a iniciar operaciones en toda la región. Por ejemplo Quilmes de Argentina, ha extendido las operaciones de elaboración a Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay. Asimismo, trata de entrar en el mercado de las exportaciones con una cerveza dirigida a consumidores de clase media alta llamada Iguana, que ha comenzado a exportar a Estados Unidos y a Europa.

La Brasileña Brahma, con su entrada en 1994 al mercado venezolano generó una gran presión a la venezolana Polar quien ha dominado el mercado durante varias décadas. La cervecera venezolana confía en retener su participación de mercado que llega al 87% según ejecutivos de la compañía, confiados en que tienen un producto de calidad, un sistema de distribución nacional y que está al tanto de las preferencias del mercado.

En México, el duopolio que controla el mercado, Grupo Modelo y FEMSA de Monterrey, propietaria de Cervecera Cauhtémoc Moctezuma, han establecido alianzas como ya se dijo, con Anheuser and Bush y con John Labatt, respectivamente. Estas alianzas han dado a las dos cerveceras mejicanas una presencia mayor en los mercados internacionales. De hecho, la expansión internacional de Modelo es una de las grandes historias de éxito del auge de las exportaciones mejicanas ya que Corona su marca líder, ocupa el segundo lugar en ventas como marca extranjera en los Estados Unidos de América, detrás de Heineken y el primero en mercados como Canadá y Australia.

"El Grupo Modelo ... ha explotado los mercados de exportación con más éxito que cualquier compañía de bebidas en América Latina, excepto las vinaterías de Chile", expresa un informe de Santander Investment.

FEMSA, trata de igualar la fortaleza de Corona con su marca Sol y usa precios bajos para introducir la marca Tecate en mercados internacionales.

De acuerdo al estudio de Salomón, las perspectivas demográficas y de ingresos para un aumento en el consumo de cerveza se mantienen fuertes. Las cerveceras latinoamericanas están preparadas para expandirse y tienen un gran potencial para hacerlo a nivel regional, como en Europa y en Estados Unidos de América.

C. TIPOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Los diferentes tipos de alianzas estratégicas son :

1. Convenio de distribución o comercialización
2. Contrato de administración
3. Franquicias
4. Empresas de riesgo compartido

Estos acuerdos difieren por el alcance en la toma de decisiones conjuntas, el compromiso de aportación de capital, la manera en que comparten los riesgos y las recompensas y por la estructura organizacional.

A excepción de las empresas de riesgo compartido, los otros acuerdos no son por lo general accionarios.

Los acuerdos no accionarios habitualmente no crean entidades o empresas de propiedad conjunta distinta de la de los socios que establecen la alianza.

A continuación se presenta una descripción de cada uno de estos tipos de alianzas:

1. CONVENIO DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

La empresa propietaria de una marca otorga a otra empresa los derechos exclusivos para la distribución de sus productos en un territorio determinado, comprometiéndose esta última a utilizar los mejores esfuerzos para generar una demanda de consumo para los productos de la primera.

2. CONTRATO DE ADMINISTRACIÓN

En este tipo de alianza, el socio que conseecciona o provee el servicio de administración recibe una regalía o comisión administrativa. La regalía en algunos casos se basa en utilidades que se acumulan al concesionario.

3. FRANQUICIAS

El propietario de una marca otorga licencia de uso de la misma para que la empresa o persona a quien se le concede pueda producir, vender bienes o prestar servicios de manera uniforme con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.

4. EMPRESAS DE RIESGO COMPARTIDO

Este tipo de alianza se da cuando dos o más empresas (las matrices) invierten en una empresa conjunta y participan en la administración del negocio. El negocio en sí mismo se constituye en una entidad independiente de las matrices.^{4]}

D. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES PARA LA FORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS.

Según Joseph Badaracco Jr., el proceso de toma de decisiones para la formación de una alianza estratégica, debe cubrir cuando menos, los siguientes cinco pasos los cuales deben cumplir características propias para que dichas alianzas sean exitosas:

- **Definir la lógica de la colaboración**

La primera tarea que los gerentes deben encarar es definir porqué su compañía desearía colaborar con otra compañía. Un alianza es solamente una de varias opciones para el logro de una meta estratégica por lo que debe evaluarse muy detenidamente si ésta es la mejor opción.

^{4]} Es necesario distinguir este tipo de alianza de lo que es una **fusión** y una **adquisición**. En la fusión, las compañías se unen para combinar y compartir sus recursos con el fin de alcanzar objetivos comunes. Los accionistas de las empresas que se fusionan permanecen como propietarios conjuntos de la empresa fusionada. En una adquisición, una empresa compra los activos o acciones de la otra y en la que los accionistas de la compañía adquirida dejan de ser los propietarios de la misma.

- **Evaluar el costo/beneficio**

La colaboración con otra compañía siempre implica un intercambio entre adquirir capacidades para competir exitosamente incluyendo el acceso a recursos, presencia de mercados, contactos con gobiernos, capacidad de producción, etc. y la pérdida de control sobre decisiones estratégicas, uso de su tecnología, posición en el mercado, etc. Los gerentes deben procurar que los beneficios que se obtengan sean muy superiores a los costos derivados de la pérdida de control sobre estas variables claves del negocio.

- **Evaluar alternativas de colaboración**

Antes de decidirse por una alianza, los gerentes necesitan comparar esta opción contra al menos tres alternativas: 1 – **Autosuficiencia**, que consiste en construir la capacidad interna necesaria. Una alianza es una opción más rápida, por lo que ésta es preferible en situaciones donde el tiempo es esencial, 2 - **Comprar la información o las capacidades en el mercado**, ejemplo, contratar más ingenieros si la firma necesita “saber cómo”. 3 - **Adquisición Completa**, lo que daría a la compañía el control de las capacidades intrínsecas de la otra compañía y quizá simplifique las decisiones gerenciales, pero esta alternativa puede a menudo no ser posible, porque la otra firma no quiere salir del negocio.

- **Seleccionar el Socio**

La “pareja ideal” en una alianza es aquella en la que la combinación de los resultados de los socios resulta en el beneficio más grande para ambos. La elección errónea puede tener el efecto contrario, resultando en ganancias pequeñas y grandes dolores, pero ¿qué es lo que hace a un buen socio?: “atracciones opuestas”? ó “pájaros del mismo plumaje permanecen juntos”? . Para maximizar los beneficios de la colaboración las parejas necesitan tener necesidades y activos complementarios, por ejemplo, uno podría ser débil donde el otro es fuerte, pero uniendo comercialmente tecnologías y otros conocimientos ellos pueden especializarse en partes separadas de la cadena de valor.

Hay una razón para que las firmas busquen aliarse con socios de mentalidad similar. Similitudes en la perspectiva gerencial, en efecto, ayudan a minimizar los costos de la colaboración. Desacuerdos entre socios en la estrategia de mercado, diseño de tecnología, proceso de toma de decisiones, etc. llegan a ser difíciles escollos y reducen la efectividad general de las alianzas. Socios que comparten metas comunes y estrategias encaran menores conflictos. Estas metas no



deberían ser idénticas pero ellas deberían ser compatibles o como mínimo no conflictivas.

- **Especificar condiciones y participaciones**

Después de seleccionado el socio y llegado a acuerdos, de la misma manera que se conforma una empresa, todas las condiciones deberán aparecer en un convenio, el cual deberá registrarse ante notario.

E. FACTORES DE ÉXITO EN LAS ALIANZAS

Las alianzas estratégicas son probables para casi cualquier tipo y tamaño de empresa que quiera y pueda unirse con otras. Sin embargo, para que dichas relaciones tengan mayores probabilidades de éxito es necesario que se den como mínimo, la siguientes condiciones: ^{5]}

- Los socios deben aportar técnicas, capacidades y posiciones de mercado complementarias a la alianza.
- El traslape de mercado entre socios debe ser mínimo para evitar conflictos de intereses.
- La sociedad debe basarse en un equilibrio de fortaleza comercial y participación accionaria entre los socios.
- La alianza debe tener cierto grado de autonomía, un liderazgo fuerte y el compromiso y apoyo continuo de las compañías matrices.
- La alianza debe fomentar confianza y la certidumbre entre los socios y no depender de los derechos y obligaciones contractuales.
- La divergencia entre estilos de administración y culturas empresariales debe manejarse con tacto y debe desarrollarse un nuevo estilo y cultura diferentes de las compañías matrices.

^{5]} Una gran cantidad de alianzas estratégicas fracasan, algunos cálculos indican que más de los dos tercios lo hacen. Estos fracasos muchas veces obedecen a razones organizacionales, conflictos culturales o filosofías administrativas divergentes entre los socios.

F. LA PARTICIPACIÓN DE LOS GOBIERNOS EN LA FORMACIÓN DE LAS ALIANZAS

La decisión de llevar a a cabo la formación de una alianza podría ser afectada por políticas de gobierno. Las alianzas con empresas extranjeras usualmente encuentran más presiones del gobierno que aquellas que se realizan entre empresas domésticas. El involucramiento del gobierno algunas veces surge de la preocupación acerca de la competitividad internacional de las firmas nacionales.

Cuando estas firmas están restringidas y en desventaja por el ambiente prevaleciente en su país de origen, entonces las alianzas internacionales podría ayudarles a superar estas limitaciones.

Algunas alianzas precisamente surgen de regulaciones impuestas por los gobiernos, como la de cuando a firmas extranjeras se les exige sacar licencias o formar uniones con empresas nacionales para ganar acceso al mercado interno de un determinado país. Bajo esta circunstancia, la selección del socio para la formación de una alianza puede estar determinada por los contactos políticos o la influencia que la otra firma pueda tener en el gobierno de su país de origen.

Los gerentes deben tomar en cuenta las influencias de los gobiernos en el momento de la evaluación del costo/beneficio de una alianza. Por ejemplo la posición de un gobierno será más fuerte si posee recursos naturales críticos para la firma con quien se proyecta formar la alianza o si por otro lado, es un comprador mayoritario o proveedor de la firma o si ésta tiene capacidades únicas para ayudar al gobierno a lograr objetivos públicos.

II. ANÁLISIS DE LA FORMACIÓN DE ALIANZAS DE LA CONSTANCIA, S. A.

La firma de los acuerdos de paz en 1992, con lo que se finalizó la guerra civil, así como el proceso de globalización de la economía mundial, incentivó la entrada al país de una gran cantidad de productos y empresas.

La cerveza no fue la excepción, muchas compañías nacionales dedicadas a la distribución, así como otros comerciantes hicieron arreglos con productores extranjeros de esa bebida para la distribución de sus productos en el mercado nacional.^{6]}

Las marcas de cerveza extranjera que se ofrecían en el mercado alcanzaron una rápida penetración y provenían de Estados Unidos de

^{6]} Además del incremento en la competencia de las cervezas importadas . La Constancia. S. A. está enfrentada a una competencia creciente de los licores. los cuales han alcanzado un alto nivel de consumo debido a sus bajos precios en relación a la cerveza.

Norteamérica, Méjico, Europa y la mayoría de ellas estaban clasificadas como tipo premium.

Esta situación fue percibida por La Constancia, como una amenaza para sus intereses comerciales, lo que la impulsó a la formulación de algunas estrategias que la contrarestaran, entre las cuales se encuentran la formación de alianzas con los principales productores mundiales de cerveza.

A. FORMACION DE ALIANZAS

La Constancia, S. A. productor unico de cerveza en el país con más de noventa años de dedicarse a la producción y distribución de cerveza, con su marcas Pilsener, su marca líder, Regia, dirigida al consumo popular, Golden Ligth, baja en alcohol orientada especialmente al segmento femenino y Suprema como una cerveza premium, inició un proceso de formación de alianzas con productores extranjeros para la fabricación y distribución de sus marcas, habiendo firmado los siguientes acuerdos:

1. Contrato de distribución con el Grupo Modelo de México, para la distribución en el mercado nacional de las marcas Modelo, Negra Modelo, Corona y Coronita.
2. Contrato de distribución con Lowembrau Munich, compañía alemana, para la distribución de su marca Lowembrau.
3. Contrato de fabricación y distribución con Guinness Brewing Worldwide, compañía Irlandesa para la fabricación y distribución de su marca Guinness.
4. Contrato de distribución con Anheuser-Bush Incorporated, compañía estadounidense, para la distribución de sus marcas Budweiser y Budlighth.

Con el propósito de ilustrar el proceso que la cervecera salvadoreña siguió para la formación de estas alianzas, así como los resultados obtenidos de las mismas nos limitaremos en el presente artículo a examinar la relación establecida entre dicha empresa y Anheuser And Bush Incorporated.

B. MOTIVACIONES DE LA CONSTANCIA, S. A. PARA LA FORMACIÓN DE ALIANZAS.

Los motivos que básicamente impulsaron a La Constancia, a la formación de estas alianzas son los siguientes:

1. Proveer al mercado de un abanico de marcas que incluyeran además de las marcas propias, marcas reconocidas de cervezas fabricadas en Estados Unidos de Norteamérica, Méjico y Europa, asimismo, atender un segmento de mercado en el cual no estaba participando anteriormente.^{7]}
2. Obtener transferencia de tecnología especialmente en los campos mercadológico, ventas, logística de distribución, capacitación y desarrollo
3. La globalización de la economía mundial que generó la competencia sin fronteras. Hubo un reconocimiento por parte de la empresa del riesgo de una presencia potencial en el país de un gran competidor, como podría ser el fabricante más grande de cerveza en el mundo (Anheuser and Bush), quien tenía la convicción de buscar mercados externos para sus productos y de posicionar su marca líder Budweiser a nivel mundial.

C. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES PARA LA SELECCIÓN DEL SOCIO

En el proceso de selección del socio La Constancia elaboró un inventario de "jugadores globales" que a juicio de los Directores de la empresa serían los más importantes. Luego, se siguió un proceso de selección de candidatos, se visitó a cada uno de ellos, se les presentó un plan de negocio, lo que permitió llegar a una negociación profunda con cervecerías de todo el mundo.

En el caso de Anheuser and Bush, el proceso de negociación y toma de decisiones abarcó el período de julio a octubre de 1994. Al principio de la negociación dicha compañía mostró poco interés debido a la pequeñez del mercado salvadoreño y a la estructura impositiva de la cerveza existente en el país que involucraba costos muy altos (impuesto a la importación del 20%, impuesto específico del 20% más cinco centavos de colón por cada grado de contenido alcohólico y el

^{7]} La Constancia, S. A. se ha cuidado de no importar cervezas para los segmentos de mercado en los que consumen las marcas nacionales que produce, así ha evitado que se de el fenómeno de la canibalización.

impuesto al valor agregado del 13%), esto implicaba que los precios con los que Budweiser tenía que salir al mercado serían muy altos.

El cambio de posición por parte de Anheuser se debió a la negociación global por parte de las principales cervecerías centroamericanas quienes le ofrecieron la formación de alianzas para la distribución de sus marcas a nivel regional.

D. METAS ESTRATÉGICAS

La meta estratégica que la empresa salvadoreña se planteó para la formación de esta alianza fue el logro de una participación del 50% en el segmento de las cervezas importadas y efectuar un bloqueo efectivo de las otras marcas importadas que estaban siendo distribuidas en el mercado nacional por otras compañías.

Por su parte, Anheuser and Bush se planteó como meta estratégica buscar una mayor penetración en el área centroamericana para bloquear a competidores importantes tales como Miller y Heinecken.

E. FORMALIZACIÓN DE LA ALIANZA

Luego de haber llegado a acuerdos entre las partes, se procedió a la formalización del convenio de cooperación mediante la firma de un contrato de distribución y comercialización en el que Anheuser and Bush Incorporated otorga a La Constancia, el derecho exclusivo para la distribución en el territorio de El Salvador, excepto instalaciones militares, diplomáticas y gubernamentales de los Estados Unidos de América, de sus marcas Budweiser y Budligh por un período de tres años.

F. ALCANCE EN LA TOMA DE DECISIONES CONJUNTAS

Una vez al año se elabora en forma conjunta un plan de negocio, el cual incluye un plan de mercadeo que es aprobado por las Juntas Directivas de ambas compañías. Existe un seguimiento permanente sobre el cumplimiento de dicho plan por ambas partes.



III. LOGROS ALCANZADOS POR LA CONSTANCIA Y POR ANHEUSER AND BUSH INC.

Las metas estratégicas establecidas por La Constancia se han alcanzado con creces, la participación en el mercado local de cervezas importadas es de aproximadamente el 70% superior al 50% proyectado. Según investigaciones de mercado efectuadas últimamente por la empresa, la participación de las otras marcas importadas por terceros ha disminuido desde un 2% en 1992 hasta un 0.45% en 1997 determinándose que ha habido un bloqueo efectivo de las otras marcas.

Adicionalmente la empresa se ha beneficiado con esta alianza especialmente en los siguientes aspectos:

- **En el campo mercadológico**, la empresa ha adquirido de Anheuser tecnología especialmente en diseño y estándares de materiales de punto de venta, material inflable, banderolas, pintura de camiones, etc.
- **En procedimientos y manejo de valor de marca**, se han cambiado y mejorado los procedimientos de control y manejo de marcas utilizados tradicionalmente por la empresa.
- **En ventas**, se han implantado formas modernas de manejar y estimular a la fuerza de venta, lo que ha incluido sistemas modernos de compensación.
- **En logística y distribución**, se ha logrado con la asesoría de Anheuser una optimización de los espacios en bodegas, la optimización de cargas en camiones y se construyó el Centro de Distribución del Norte (CDN), sobre la carretera troncal del norte, con el propósito de atender a la zona norte del país.
- **En capacitación y desarrollo**, se ha tenido acceso a recursos de instrucción y conocimiento, por ejemplo sobre estándares de vidrios para envases, formas de negociación, etc.

Además La Constancia, está aprovechando el poder de negociación de Anheuser para efectuar compras conjuntas de materias primas, camiones, maquinaria y equipo, etc.

Por su parte, Anheuser and Bush ha logrado una mayor participación en el mercado local, siendo Budweiser la cerveza importada de mayor venta en el país, con una participación del 45% muy superior a la

participación de otras marcas tales como Miller y Heineken, quienes han tenido que acudir a canales de distribución más costosos y de menos alcance como son las compañías tabacaleras y distribuidores de abarrotos.

IV. CONCLUSIONES

Las alianzas estratégicas han tomado auge con el apareamiento del fenómeno de la globalización como una forma que utilizan las empresas transnacionales para insertarse en los mercados mundiales.

Este tipo de cooperación se vuelve exitosa sí y solo sí todos los socios resultan beneficiados, por lo que es muy importante el cuidado que debe tenerse en la selección del socio, pues ambas empresas necesitan poseer necesidades y activos complementarios. Los socios que comparten metas y estrategias comunes tienen mayores posibilidades de éxito que aquellos en los que existen claros desacuerdos.

La relación establecida por La Constancia, S. A. con Anheuser and Bush es de alcance limitado y está tipificada como un Convenio de distribución y comercialización de la marca Budweiser en el mercado nacional. No obstante lo anterior, los beneficios que la mencionada empresa ha obtenido son altos, por lo que puede afirmarse que dicha alianza ha sido exitosa.

La decisión de formalizar este tipo de convenios por parte de La Constancia, demuestra una visión empresarial muy amplia por parte de sus directores, ya que además del logro de las metas específicas, esto puede dar lugar a que, como una medida de reciprocidad por parte de las compañías con quienes ha formado alianzas, distribuyan los productos de la empresa en sus respectivos países o regiones. Con ello, la empresa estaría alcanzando uno de sus objetivos estratégicos que consiste en ser una organización rentable y competitiva en mercados internacionales.

BIBLIOGRAFIA

- ◆ **Badaracco, Jr., Joseph L.** , Alianzas Estratégicas: El caso de General Motors e IBM. Serie McGraw- Hill de Management 1992.
- ◆ **La Esencia de las fusiones y Adquisiciones.**, Sudarsanam, P. S. Prenticehall Hispanoamericana, S. A. 1996.
- ◆ **Gomes - Casseres, Benjamín.**, Gerenciando Alianzas Internacionales - Marco de Trabajo Conceptual. Harvard Business School, 9 - 793- 133 14/mayo/1993.
- ◆ **Gómez Hernández, Luis.**, Ventaja Competitiva: Jugando a Ganar – Ganar, Revista Entrepreneur.
- ◆ **Colitt, Raymond y Bamrud, Joachim.** Perspectivas para 1998. Revista Latin Trade, Abril de 1998.
- ◆ **Revista Nuevo Impulso.**
<http://www.rosarionet.com.ar/EMPRESAS/impulso/strate.htm>
- ◆ **NorCOMunicado: Las 6 íes para que las alianzas funcionen .**
<http://www.it2com/norconsult/norcomunicado.htm/up>