

8.2 EJEMPLO BUENA PRÁCTICA EN ALIANZAS: CASO PHILIPS

Philips es una empresa multinacional europea con actividades globales, y la única gran empresa europea que aún queda en la industria de la electrónica de consumo. Sus actividades cubren desde la iluminación para oficinas, hogares y espacios públicos hasta los equipos de electromedicina, además de electrónica de consumo y pequeños aparatos domésticos. Es una compañía con más de 90.000 patentes activas y una inversión anual en Investigación y Desarrollo de alrededor del 7% sobre las ventas.

Según Gerard Kleisterlee⁴⁹ (De Man , 2004), los nuevos desarrollos de negocios en el mundo del futuro dependerán de las alianzas y considera que su compañía predique con el ejemplo utilizándolas para ganar ventajas competitivas. Algunas de las alianzas llevadas a cabo por Philips se muestran en la tabla 8.2:

Socio en la alianza	Descripción de la alianza
Dell	Alianza que cubre diferentes áreas, adicionales al suministro de productos Philips a Dell y viceversa. Colaboración entre las áreas de Desarrollo, Tecnología y Marketing.
ASML	Participación minoritaria de Philips en un fabricante de semiconductores para desarrollar soluciones innovadoras.
IKEA	Philips comercializará sus productos de consumo en todos los almacenes de IKEA a nivel mundial, como proveedor preferencial y desarrollando productos especialmente dedicados.
LG Electronics	Integración de las áreas de pantallas de LCD en una <i>joint venture</i> con la empresa coreana LG. Ambos socios tendrán la misma participación en la nueva empresa.

⁴⁹Gerard Kleisterlee, Presidente de Philips (desde 1999)

Nike	Combinación de las experiencias de ambas empresas para desarrollar y comercializar objetos para deportistas basados en tecnología electrónica.
Douwe Egbers	Desarrollo y comercialización de una nueva cafetera (Senseo), donde Philips aporta el conocimiento sobre el producto y Douwe Egbers su experiencia en cafés y logística.
Nivea	Desarrollo de una alianza para llevar a cabo un nuevo producto relacionado con el afeitado en seco, pero para conseguir una similitud con el afeitado húmedo se lleva a cabo una alianza con la marca Nivea.

Tabla 8.2: Principales alianzas Philips

Esta lista conduce a la conclusión de que cada vez más empresas serán miembros de una red, más que competir como empresas individuales y el caso de Philips ilustra un ejemplo de empresa que maneja una amplia gama de alianzas.

En el caso de esta empresa las alianzas cubren todos los aspectos de la cadena de valor: desarrollo, producción y marketing y Philips está utilizando todo tipo de alianzas (contratos de proveedores preferenciales, *joint venture*, participaciones minoritarias, etc). Ambos aspectos (número de alianzas y complejidad) constituyen el real reto de las alianzas.

Philips ha desarrollado una forma de trabajar que constituye su sistema de capacidades para el desarrollo y dirección de alianzas. En el año 2003 Philips decidió crear dentro de la organización una Oficina Corporativa de Alianzas con el objetivo de ampliar el número de alianzas y conseguir porcentajes de éxito muy por encima de la media del mercado. Según este sistema definieron 3 tipos de alianzas.

- **Alianzas corporativas**, en las que varias Divisiones están interesadas, como la que llevaron a cabo con Dell.
- **Alianzas estratégicas**, que son importantes para una División, como la llevada a cabo por la División de Aparatos Domésticos con Douwe Egbers para la cafetera Senseo.
- **Alianzas de negocio**, que son alianzas tácticas entre una División o Departamento de Philips con un socio tercero para resolver un problema concreto de logística, comercialización, etc.

Philips ha determinado que la responsabilidad última del éxito o fracaso de una alianza recae sobre la División o Departamento que ha llevado a cabo la alianza. La Oficina Corporativa de Alianzas juega un papel que depende del tipo de alianza; así, para las alianzas corporativas coordina todas las actividades, y para las alianzas estratégicas y las alianzas de negocio tiene asignado un rol de centro de competencia, asesorando a la División o Departamento involucrado.

Cuando Philips inicia una alianza su Oficina Corporativa de Alianzas está involucrada desde el mismo principio y coordina todos los contactos entre las Divisiones y su socio. Las actividades están perfectamente estructuradas y cada una de ellas tiene unos procedimientos que debe seguir:

- Selección de socio
- Iniciar los contactos con el socio
- Formalizar la relación a través de un contrato
- Nominar un Director de la alianza

- Monitorizar el progreso de la alianza y sus resultados

Las alianzas corporativas siempre deben de ser patrocinadas y apoyadas por un miembro del Comité Ejecutivo de Philips. Asimismo se forma un grupo de trabajo, que dirigido por el Director de la alianza, trabaja en el desarrollo de la misma, su control y seguimiento durante todo el ciclo de la alianza.

Desde que la Oficina Corporativa de Alianzas comenzó a trabajar, se ha puesto mucho empeño y esfuerzo en desarrollar un conjunto de herramientas que ayudan a la gestión y dirección de las alianzas, es decir, a la mejora de las capacidades para la dirección de las alianzas.

8.2.1 CASO DE COLABORACIÓN ENTRE PHILIPS Y NIVEA

En 1996 una alianza fue constituida por Philips con Beiersdorf, un socio no habitual para los negocios en los que habitualmente opera, es una empresa conocida por ser el fabricante de Nivea.

El objetivo era conseguir proporcionar a sus clientes una propuesta de valor realmente única en la División de Pequeños Aparatos Domésticos a través de conseguir desarrollar y comercializar una afeitadora eléctrica que a la vez que afeitara cuidara la piel a través de un dispositivo dispensador de una emulsión que estaría situado en la propia afeitadora eléctrica.

El resultado fue el desarrollo de un nuevo producto llamado Coolskin⁵⁰ en 1998.

Fases de la alianza entre Philips y Nivea

Philips desarrolla sus alianzas basándose en un modelo con las fases siguientes:

Fase 1: Análisis estratégico

A través de este análisis Philips llegó a la conclusión que un producto híbrido tenía un espacio en el mercado del afeitado con máquinas eléctricas. Este afeitado tendría el atractivo del afeitado en seco y del afeitado húmedo, de tal forma que ambos tipos de clientes lo encontrarían interesante. La División había encontrado un producto que proponía “Una experiencia de afeitado húmedo sin riesgos de cortes”.

Una consideración que se discutió era si Philips debería hacerlo con un socio o sin él, es decir, desarrollando el producto y buscando un proveedor al que comprarle la emulsión de afeitado.

Al final decidió trabajar con un socio que conociera bien las emulsiones y que participara en el desarrollo de la solución final.

⁵⁰ Una afeitadora eléctrica que integraba un dispositivo dispensador de la emulsión que suministraba Nivea

Fase 2 : Preparación de la alianza

El producto desarrollado consistía en una máquina de afeitar con un dispositivo integrado que hacía la función de dispensador de la emulsión. El área de Desarrollo de Producto de la División tenía unos amplios conocimientos sobre pieles humanas pero nada sobre emulsiones. Inicialmente Philips trabajó con un laboratorio belga para definir qué tipos de emulsiones y composiciones químicas eran recomendables.

Durante estos trabajos resultó claro para Philips la necesidad de trabajar con una empresa que fuera su socio en la búsqueda de la solución. Estos requerimientos fueron importantes para la búsqueda del socio adecuado y le permitieron observar cómo otros competidores que intentaban conseguir un producto similar cometían graves errores. El siguiente paso fue la identificación de los socios potenciales.

Fase 3: Selección del socio

La División responsable del producto seleccionó con la ayuda de la Oficina de Alianzas un número de socios potencialmente interesantes entre ellos Procter & Gamble, Unilever y Beiersdorf. Los perfiles de los potenciales socios para decidir cuál de ellos podía ser la empresa que mejor encajara fueron detenidamente analizados considerando numerosos factores, entre otros, tenía una marca comercial que pudiese asociarse a Philips con mayor nivel de sinergia.

Se concluyó que *Nivea for men* del grupo Beiersdorf presentaba el mejor nivel de cumplimiento de los requerimientos, además era una de las principales marcas a nivel de distribución, pudiéndose encontrar sus productos fácilmente en droguería y tiendas de productos de aseo en Europa. Se llevaron a cabo conversaciones iniciales que mostraron el interés de ambas partes en ir adelante con el proyecto.

También se decidió no implicar a terceros en las negociaciones, sólo a los equipos jurídicos de ambas empresas.

Fase 4 : Diseño de la alianza

Durante las conversaciones iniciales ambas organizaciones exploraron las ventajas que cada una de las empresas tendría con la alianza.

Una vez que cada una de las partes había identificado las ventajas de la alianza, personal del equipo de desarrollo de producto de ambas empresas comenzaron a discutir posibilidades construyéndose mapas de lanzamiento de nuevos productos (*product roadmaps*) que fueron utilizados para establecer el mapa de requerimientos de emulsión durante un periodo de ocho años.

A partir de esto se desarrolló un modelo de negocio para establecer y alinear los objetivos. También se firmó un contrato, incluyendo un documento de confidencialidad entre ambas partes.

Fase 5 : Implantación de la alianza

Después de la firma del contrato de la alianza, esta se puso en marcha. El desarrollo de la alianza preveía el lanzamiento de un nuevo producto cada tres años coincidiendo con el lanzamiento de una nueva máquina de afeitar, pero teniendo en cuenta la alianza también se preveía el lanzamiento de nuevas máquinas incorporando innovaciones en las emulsiones lanzadas por Nivea.

Se creó un alto nivel de trabajo conjunto en ambas organizaciones y no hubo ningún conflicto entre otras razones porque las culturas organizacionales entre ambas organizaciones encajaban bien, el tipo de procesos que ambas organizaciones utilizaban para el desarrollo de productos era muy parecido y el entusiasmo y la dedicación de los equipos que las dos empresas pusieron a trabajar en la alianza fue extremadamente alto.

Fase 6 : Evaluación de la alianza

Esta fase fue realizada, pero no de una forma formal. Philips aprendió que es conveniente una evaluación más formal realizada de una forma regular, de tal forma que los objetivos comunes y el grado de cumplimiento de los mismos sea un parámetro de gestión transparente de la alianza.

A pesar de no haber realizado un proceso de evaluación totalmente formal, ambas organizaciones estaban satisfechas con los resultados y por parte de cada una se pensó en utilizarla para vender más productos (Philips utilizando los canales tradicionales de

Nivea y Nivea llevando a cabo campañas donde se incluyeran otros productos de su gama junto con el embalaje de *Coolskin*).

8.2.2 INFRAESTRUCTURA UTILIZADAS EN ALIANZAS

La alianza se llevó a cabo a partir de una infraestructura específicamente creada para el desarrollo de la misma.

- Personal : Se nombró un Director de la Alianza que llevaba las relaciones con Beiersdorf .
- Herramientas codificadas: Se desarrollaron herramientas específicas, como una dedicada a analizar las desviaciones entre los planes y la realidad y su evaluación estaba presente en la agenda del Comité de Dirección de la División.
- Intercambio de conocimiento entre los diferentes Directores de Alianzas: Existía una relación de comunicación fluida entre los diferentes responsables de alianzas en la organización que permitía, tanto de forma formal como informal, hacer un aprendizaje de lo que ocurría en otras alianzas.
- Herramientas de tecnologías de la información: en la alianza se usó principalmente Internet como herramienta de comunicación.

