



83
1997
Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

“ASOCIACIONISMO:
FORTALECERSE-
FORTALECIENDO”

Seminario de Investigación Administrativa
Que para Obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P r e s e n t a
LUIS ALBERTO MARES MAZON

Asesor del Seminario:

L. A. E. LUIS FERNANDO RUILOBA PEREZ



MEXICO, D. F.

1997-1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

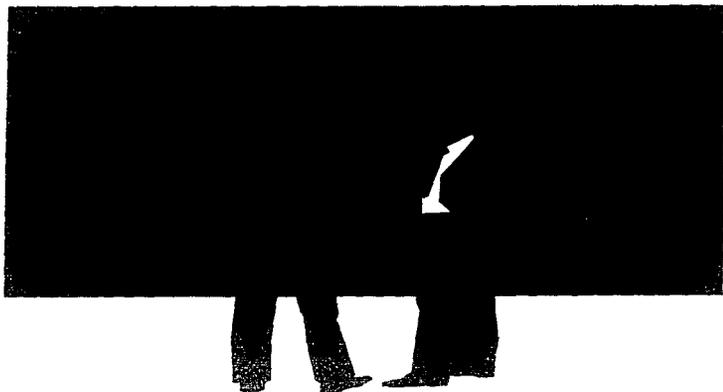
Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ASOCIACIONISMO "FORTELECTRSE - FORTELECIENDO"

ASOCIACIONISMO

"FORTELECTRSE - FORTELECIENDO"



ASOCIACIONISMO "FORTALECERSE - FORTALECIENDO"

*DEDICO EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN AL
15 DE MAYO DE 1992.*

ASOCIACIONISMO "FORTALECERSE - FORTALECIENDO"

GRACIAS POR SU VALIOSA ORIENTACIÓN Y APOYO TANTO MORAL COMO DIDÁCTICO AL C. P. Y L.A. JORGE ALVAREZ ANGULANO JEFE DE LA COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN AVANZADA.

GRACIAS POR COMPARTIR CONMIGO ESTA ÚLTIMA DE MI UNDA A LA ING. IND. MA. DEL CARMEN MORALES BUSTOS GERENTE EN ÁREA DE SERVICIO A CLIENTES DE BANCOMER.S.A.

GRACIAS POR SU AYUDA DESINTERESADA CUANDO MÁS CONFUNDIDO ME ENCONTRABA AL ING. IND. JUAN ANTONIO RAMÍREZ BUSTOS MIEMBRO SUPLENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA REGIONAL EN EL PROGRAMA BOLÍVAR DE NAFIN.

Y GRACIAS A TODAS AQUELLAS PERSONAS FÍSICAS O MORALES QUE CONTRIBUYERON A MI DESARROLLO PROFESIONAL.

ASOCIACIONISMO "FORTALECERSE - FORTALECIENDO"

CONTENIDO.

1) INTRODUCCIÓN .	6
2) OBJETIVO GENERAL	9
3) OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	9
4) ANTECEDENTES.	10
5) ASOCIACIONISMO.	12
5.1 DEFINICIÓN.	12
5.2 ASOCIACIONISMO EN MÉXICO.	13
6) ALIANZAS ESTRATÉGICAS.	16
6.1 ALIANZAS INTERNAS.	17
6.2 CADENAS PRODUCTIVAS.	19
6.3 ALIANZAS CON PROVEEDORES.	20
6.4 ALIANZAS CON CLIENTES.	22
7) AGRUPACIONES SINÉRGICAS.	25
7.1 INCUBADORAS DE EMPRESAS.	26
7.2 UNIONES DE CRÉDITO.	27
7.3 CLUBES DE COMPRADORES.	28
7.4 SINCAS.	28
7.5 EMPRESAS INTEGRADORAS.	29
7.6 CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN.	30
8) EL ASOCIACIONISMO Y SU RELACIÓN CON EL TRATADO TRILATERAL DE LIBRE COMERCIO PARA NORTEAMÉRICA.	32

ASOCIACIONISMO "FORTALECERSE - FORTALECIENDO"

9) GLOBALIZACIÓN.	38
9.1 DEFINICIÓN DE GLOBALIZACIÓN.	38
9.2 BENEFICIOS DE LA ESTRATEGIA GLOBAL.	38
9.3 DESVENTAJAS DE LA ESTRATEGIA GLOBAL.	42
10) EL ASOCIACIONISMO EN LA PRÁCTICA.	44
10.1 ASOCIACIONISMO NACIONAL.	44
10.1.1 EXISTENCIA DE ASOCIACIONISMO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA.	45
10.1.2 SU FUNCIONAMIENTO.	48
10.2 ASOCIACIONISMO ENTRE EMPRESAS MEXICANAS Y EXTRANJERAS.	50
10.2.1 CASO IBM DE MÉXICO - BERCLAIN AMÉRICA LATINA.	53
10.2.2 AFORÉ BANCOMER - AETNA DE ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA - AFP SANTA MARÍA DE CHILE.	55
10.3 CASOS DE ASOCIACIONISMO A NIVEL MUNDIAL.	56
10.3.1 SUBCONTRATACIÓN PARA LA FABRICACIÓN DE SILLAS EN UDINE, ITALIA.	57
10.3.2 INDUSTRIA CERÁMICA EN ITALIA.	59
10.3.3 ALGUNOS CASOS BRASILEÑOS.	60
11. CONCLUSIONES.	62
12. BIBLIOGRAFÍA.	77

1. INTRODUCCIÓN

Desde el siglo pasado ya se hablaba del asociacionismo en el mundo de los negocios, buscando aprovechar razonable y racionalmente los esfuerzos y recursos que, en muchos casos no eran renovables. Por asociacionismo bien pudiera entenderse "un grupo organizado de empresas para cumplir en cooperación un fin o varios fines".

Sin embargo, no fue sino hasta el siglo XX, más específicamente hasta la década de los noventas, en que las personas, los pueblos y los gobiernos se han dado cuenta de que cooperar organizadamente es mejor que la independencia absoluta que en muchos casos puede llevar a la desaparición de la empresa.

Hoy en día compañías que antes tenían poco en común están asociándose para aprovechar las nuevas oportunidades de negocios. Las asociaciones, que incluyen empresas de todos los tamaños, extienden a las empresas con base en nuevos tipos de relaciones con los proveedores, clientes, grupos afines e incluso con los competidores. Tales relaciones permiten que las organizaciones desarrollen enfoques generales hacia los mercados, provean en conjunto grandes fondos en cuanto a sus intereses comunes, respondan con rapidez a las oportunidades nuevas o efímeras, obtengan acceso entre sí a los clientes sin tener que conseguirlos por sí mismos, creen nuevos mercados, compartan información, se combinen como grupos con intereses comunes, se expandan geográficamente con bastante rapidez, etc.

El asociacionismo es una opción de desarrollo muy importante para los empresarios mexicanos, sobre todo en la actualidad en que la problemática nacional unida al proceso de globalización experimentado en el mundo entero hace necesario que los empresarios se pongan a trabajar en forma mas pensada y analizada, con el objeto de mejorar la productividad y la eficiencia, lo que redundará en una mayor competitividad, tanto interna como externa.

En relación a lo anterior el Maestro Jorge Alvarez Anguiano señala: "Sin lugar a dudas, el cambio más significativo que ha vivido la economía mundial se resume en lo que comúnmente se conoce como el proceso de globalización. Este proceso significa que el mundo entero se ha convertido en un espacio único de acción para todas y cada una de las empresas. Es ahora en la economía global en donde las empresas buscan los insumos para su producción, en donde realizan y llevan a cabo el proceso productivo, y en donde venden y comercializan sus productos y servicios".¹

Sin embargo, la principal tendencia que caracteriza a la globalización y que determina el éxito de las empresas en este proceso es la constante búsqueda de nuevas ventajas competitivas.

¹ JORGE ALVAREZ ANGUIANO. EMPRENDEDORES VOL. VIII No. 28 JULIO-AGOSTO 1994 P.23

Además de la globalización, otro cambio que en los últimos años ha experimentado la economía internacional se refiere a la creación de bloques comerciales. Para enfrentar la globalización, la creciente competencia que ésta implica, y el peligro de tendencias proteccionistas en el comercio internacional, en el mundo se han venido operando importantes cambios en las relaciones políticas y económicas entre los países, la formación de comunidades y asociaciones económicas que han propiciado el surgimiento de tres grandes bloques comerciales : el europeo, el norteamericano y el asiático.

Por su parte los países en desarrollo quedan muy limitados en cuanto a su participación y prácticamente sin fuerza para reaccionar a las decisiones y presiones de esta nueva organización global. De acuerdo a esto juegan un papel marginal y tienen que ajustarse a una distribución geográfica en la actividad productiva, en la que participarán como grandes mercados de consumo, fuentes proveedoras de materias primas con poco valor agregado, sujetos a procesos tecnológicos dependientes de países desarrollados y, finalmente proveedores de mano de obra barata.

Por lo antes citado, el presente Trabajo de Investigación presenta al asociacionismo como una opción de desarrollo de las empresas pretendiendo crecer si se es débil en algún aspecto, que bien pudiera ser económico o meramente organizacional y, además que esta asociación se puede dar en diferentes niveles, ya sea a nivel empresa, nacional o continental pudiéndosele denominar asociacionismo o a un nivel internacional otorgándose el nombre de Globalización porque finalmente a éstos niveles la asociación existe.

ASOCIACIONISMO "FORTALECERSE - FORTALECIENDO"

Considero necesario dejar establecido que el presente Trabajo de Investigación se desarrollo entre el mes de agosto de 1996 y enero de 1997.

2. OBJETIVO GENERAL

Establecer al Asociacionismo como una estrategia viable de crecimiento para las empresas mexicanas.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir el concepto de Asociacionismo.
- Definir el concepto de Alianza Estratégica.
- Analizar la razón de ser del T.L.C. como parte del Asociacionismo.
- Revisar la existencia de Asociacionismo comercial o de servicios en México.
- Identificar diferentes casos de Asociacionismo tanto comercial como de servicios.
- Establecer la estrategia adecuada para llevar a cabo efectivamente el asociacionismo.

4. ANTECEDENTES

Las empresas dedicadas a la misma actividad pueden llegar a colaborar entre sí en numerosas formas y con diferentes propósitos. Las asociaciones comerciales, por ejemplo, son organizaciones de empresas dentro de una determinada línea de actividad. Su proliferación en el siglo pasado en países considerados como capitalistas constituyó un capítulo importante dentro de la historia.

Concretamente el origen del asociacionismo se dio en Italia a fines del siglo pasado en las pequeñas empresas de hilados y tejidos quienes ante la competencia de la entrada de telas asiáticas se vieron en la necesidad de unirse para poder subsistir. A medida que transcurrió el tiempo se fue mejorando la situación de cada una de las empresas que se apoyaron y juntas propiciaron que económicamente el país creciera.

A causa de la Segunda Guerra Mundial surgió nuevamente la necesidad de unirse para subsistir y fue en Europa donde se presentaron rasgos significativos del asociacionismo, en países tales como Italia y Alemania.

Se estima en general que el asociacionismo es un producto de la necesidad, dando origen a alianzas defensivas y que aparte del control directo sobre la competencia, posee actividades que incluyen la promoción comercial, el intercambio de información sobre precios y otras estadísticas, el análisis de los costes industriales, la colaboración y asesoramiento técnicos así como la posibilidad de la absorción de gastos que pudieran repartirse entre empresas afines.

Las consecuencias económicas de ciertas actividades inherentes al asociacionismo han sido diferentes no sólo por la clase de colaboración sino también por las circunstancias del país en que tienen lugar y éstas cambian constantemente con el tiempo.

En términos estratégicos, la política ideal ha tenido que examinar cada situación individual para determinar si la colaboración es o no en la práctica y en conjunto perjudicial y qué modificaciones parecen necesarias.

5. ASOCIACIONISMO

5.1 DEFINICIÓN

"Definido en su concepto estratégico más amplio, el asociacionismo es la **conjunción armónica de las voluntades y esfuerzos de dos o más empresas para aprovechar sinérgicamente las fortalezas y contrarrestar las debilidades individuales**".² Con relación a esta definición se debe de considerar que por **sinergia** debemos entender "la acción de cooperar dos o más empresas o estructuras organizacionales, en un fin común".

Esta definición no está restringida a las sociedades formales, ya sean fusiones o adquisiciones, las cuales implican un intercambio o una participación accionaria y están planeadas casi siempre para dar lugar a una organización más fortalecida, sobre todo en los aspectos de disponibilidad de recursos financieros y tecnológicos. Sin negar la importancia y en ocasiones la inevitabilidad de este tipo de asociaciones, las consecuencias para la pequeña y mediana empresa (PYME) suelen ser su desaparición como tales, ya sea para pasar a desempeñarse como una división o una subsidiaria de una empresa grande o simplemente para dejar de operar.

² ANTONIO EROLES G; LA PEQUEÑA EMPRESA EXPORTADORA, EDIT. PANORAMA, 1era: EDICIÓN 1995, p.121

De acuerdo a estas consideraciones y a la premisa que mueve el presente Trabajo de Investigación, esto es, el fortalecimiento proporcional de las empresas centraré mi atención en el asociacionismo de tipo alianzas, en el cual existe un interés común por ampliar el horizonte de progreso de las empresas aliadas para beneficio de todas ellas. En algunos casos, este tipo de asociacionismo puede requerir la firma de algún tipo de documentación legal y fiscal, sin embargo, la fuerza impulsora de estas alianzas es la intención genuina de alcanzar un progreso compartido sin intentar obtener ventajas sorpresivas ni prerrogativas ocultas en la letra pequeña de un contrato.

5.2. ASOCIACIONISMO EN MÉXICO

Por desgracia, la idiosincrasia mexicana es particularmente reacia al asociacionismo, no sólo en los negocios, sino en muchos otros aspectos de nuestra vida cotidiana. El mejor ejemplo de ello se manifiesta en los deportes; resulta muy significativo que en ellos únicamente destaquen los mexicanos en los de carácter individual (boxeo, caminata, clavados, etc.), mientras que en los deportes de conjunto, esto es, los que requieren un asociacionismo de esfuerzos y voluntades, sacrificando la gloria personal en aras del triunfo colectivo (fútbol, baloncesto, etc.), nuestro papel a nivel mundial suele ser mediocre.

Este individualismo es muy notorio en la actividad empresarial, tanto entre los empleados de una empresa como entre los propios empresarios. De acuerdo con estadísticas oficiales, la mayor parte de los pequeños empresarios iniciaron sus negocios no sólo para mejorar su nivel de vida y satisfacer sus necesidades de autorrealización, sino principalmente para no depender de otros, para no tener un jefe dando órdenes y supervisando su trabajo.

Sin embargo, el asociacionismo empresarial ha demostrado su gran valor estratégico y competitivo en todos los países desarrollados. Aunque ni la planeación estratégica en sí misma ni el asociacionismo pueden considerarse como garantías absolutas para las mejoras continuas y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), las naciones con empresas pequeñas fuertemente exportadoras, tales como los Estados Unidos de Norteamérica, Taiwan e Italia, alientan, financian y protegen la existencia de un alto grado de asociacionismo empresarial.

Considero que este es el reto que se enfrentará en México en los próximos años. Pero no es un reto destinado a ser resuelto únicamente por las dependencias oficiales, las cuales desde luego también deben contribuir positivamente. Pero como en cualquier consideración estratégica, el principal reto recae sobre los hombros del propio empresario.

Las virtudes del asociacionismo empresarial cubren una gama muy amplia de factores positivos para el desarrollo sostenido. Entre las más importantes se pueden citar los siguientes:

- *el potencial de expansión, tanto geográfica como de productos relacionados.*
- *el intercambio de conocimientos, punto de partida para una mayor eficiencia tecnológica, productiva y comercial.*
- *diluye los riesgos, factor siempre presente en cualquier actividad empresarial.*

ASOCIACIONISMO "FORTALECERSE - FORTALECIENDO"

- **incrementa la competitividad, tanto en el aspecto de anticiparse a las acciones de la competencia como en el frente común para combatirlas.**
- **pero quizá la ventaja más importante es la creación de una alianza genuina y proactiva que obliga a pensar y actuar estratégicamente, necesidad fundamental de cualquier pequeña y mediana empresa (PYME).**

El asociacionismo ha sido dividido en dos grandes conceptos como son las Alianzas Estratégicas y las Agrupaciones Sinérgicas, ambos serán revisados en los capítulos 6 y 7 respectivamente.

6. ALIANZAS ESTRATÉGICAS.

Las alianzas estratégicas generalmente constituyen mecanismos que permiten la penetración en un mercado, para competir con un producto de alta tecnología, contando con el soporte financiero, vía capital y crédito, tecnológico o comercial, para lograr un adecuado posicionamiento del producto o servicio en ese mercado particular.

En un sentido más amplio, las alianzas estratégicas constituyen acuerdos de cooperación a largo plazo entre empresas, generalmente de distintos países, que permiten ampliar o reforzar sus ventajas competitivas, manteniendo autonomía en su gestión.

En este sentido la alianza se define como estratégica porque tiende a buscar la unión de las empresas, en un período de largo plazo, que al integrarse producen efectos sinérgicos, los cuales se reflejan en los siguientes beneficios:

- lograr economías de escala, a través de la conjunción de fuerzas en la comercialización.
- la producción de componentes, ensamblaje, el montaje y el diseño.
- facilitar el acceso rápido a mercados
- obtener tecnología de producto o de proceso.
- diversificar o compartir riesgos.

- **ampliar las fuentes de financiamiento.**
- **contrarrestar desventajas en costo de factores o en tecnología.**
- **acelerar el proceso de internacionalización de las empresas.**

Cabe señalar que la realización de Alianzas Estratégicas conjuga generalmente diversos tipos de acuerdos que permiten fortalecer o ampliar las ventajas competitivas. Así, por ejemplo, una empresa puede ofrecer un mercado doméstico y las instalaciones para la fabricación del producto, o para proporcionar un servicio, mientras que otra empresa ofrece la tecnología tanto del producto o de proceso como de marketing y recursos financieros, o bien una empresa suscribe un convenio de suministro de un determinado producto en el largo plazo y otra invierte en el capital de aquella.

Para los propósitos de claridad de presentación, es deseable agrupar los diferentes tipos de asociacionismo en las siguientes categorías, que no sólo no son independientes unas de otras, sino que en muchos casos resultan complementarias.

6.1 ALIANZAS INTERNAS

Pretender establecer alianzas externas sin contar con una organización verdaderamente comprometida con alcanzar y compartir beneficios grupales, equivale a saltar a un campo de fútbol con un equipo formado por once porteros.

Para poder correr es necesario aprender primero a caminar y para potencializar y externalizar una organización empresarial, es imprescindible que dicha organización sea capaz de actuar como una unidad coherente.

Aunque las alianzas internas, esto es, la convergencia de propósitos de todos los miembros de una organización, casi siempre se dan por hechas, la realidad cotidiana está bastante alejada de esta suposición. No obstante, en la mayor parte de los casos en los cuales el empleado parece actuar a contracorriente de la organización, el problema radica no en una intención malsana de hacerlo así, sino en la falta de capacitación e información.

El primer aspecto que debe considerarse en las alianzas internas es el de la relación entre socios. En la pequeña y mediana empresa (PYME) mexicana típica prevalece una marcada tendencia a la existencia de un solo dueño, debido en gran parte a las razones ya señaladas de no querer rendirle cuentas a nadie. Sin embargo, es muy común que el dueño del negocio coloque en funciones clave a miembros de su familia inmediata, quienes equivalen a socios con una influencia superior a aquella de un socio sin parentesco. Es por tanto vital que el empresario seleccione a estos "socios" por su cualidades y habilidades y no solamente por la confianza que le pueda inspirar el grado de parentesco.

La fijación de objetivos claros con planes de acción bien definidos constituye la base de la *alianza entre los socios* reales o virtuales de una empresa, para actuar al unísono sin presentar desavenencias ni divergencias perjudiciales.

El concepto más importante para las *alianzas interdepartamentales* es el del cliente interno. Los empleados y operarios de producción no deben pensar en el departamento de ventas como un intermediario entre ellos y el cliente, sino como un cliente interno cuya satisfacción está muy relacionada con la del cliente final y así sucesivamente. Toda esta red de cadenas productivas internas se logra a través de capacitación, información compartida y compromisos mutuos.

Cuando exista un sindicato, tanto el líder formal como los líderes naturales deben ser invitados a conocer los planes y objetivos generales de la empresa, lo que se espera de ellos y lo que ellos pueden esperar de la empresa. Si bien estas *alianzas con el sindicato* requieren gran habilidad y tacto para no contravenir las directivas de la central sindical o las posiciones políticas, los resultados pueden ser realmente sorprendentes.

6.2 CADENAS PRODUCTIVAS

Cuando una organización comprende y aplica los principios de las alianzas internas, el entusiasmo por las mejoras generadas se extiende hacia los eslabones de la cadena productiva inmediatos a la empresa: los proveedores y los clientes. En cuanto se produce este cambio de actitud, el proveedor de ser una entidad dedicada a surtir materiales y servicio baratos se convierte en un aliado preocupado por que la empresa marche bien. En el otro extremo, se comienza a conceptualizar al cliente bajo una nueva perspectiva cuya trascendencia rebasa las consideraciones a corto plazo de precio y crédito.

Las cadenas productivas deben construirse con relaciones de lealtad, confianza, intercambio de información y beneficios compartidos. Las verdaderas alianzas con proveedores y clientes requieren comprender las necesidades y capacidades de las partes involucradas, y son por tanto procesos lentos y demandantes cuyos beneficios se cosechan a largo plazo.

Un gran número de pequeñas y medianas empresas (PYMES) manufactureras operan bajo la permanente presión de un efecto de emparedado. Por una parte, el proveedor principal es una empresa grande para la cual la pequeña y mediana empresa (PYME) ocupa un lugar muy bajo en su lista de prioridades. Por la otra, el cliente o clientes más importantes son grandes industrias o bien cadenas comerciales de gran poder económico, para las cuales la pequeña y mediana empresa (PYME) es un proveedor susceptible de ser sustituido en cualquier momento por razones válidas o sin ellas.

6.3 ALIANZAS CON PROVEEDORES

Con base a los estudios realizados por Antonio Eroles se cita lo siguiente: "Como toda estrategia empresarial, el establecimiento de una alianza con los proveedores no es un objetivo, sino un proceso. Por consiguiente, es necesario formular un plan definido constituido por acciones específicas. Este proceso puede describirse como sigue:

- *El directivo debe involucrarse en el proceso.* El empresario, dueño de una pequeña o mediana empresa, suele tener relaciones muy estrechas con sus clientes, pero pocas veces hace lo mismo con sus proveedores. El asunto no debiera quedar en manos del comprador, para quien los objetivos pueden estar limitados al precio y al crédito.
- *El costo de un material o servicio no es el precio de adquisición.* Entre sus catorce principios de la administración de la excelencia, Deming menciona la necesidad de eliminar la práctica de asignar órdenes de compra basándose exclusivamente en la etiqueta del precio.
- *No repartir los pedidos.* La práctica de dividir los pedidos para un mismo material o servicio entre varios proveedores puede ser contraproducente. Por una parte, el poder de compra de la pequeña y mediana empresa típica no se presta a este tipo de acciones y por la otra, provoca desinterés en el proveedor, ya que sabe que en cualquier momento podrá quedar fuera del juego.
- *Evaluar la capacidad de los proveedores.* Negociar no es extraer ventajas forzadas ni arrinconar al proveedor en una posición insostenible en el largo plazo. Negociar implica la certidumbre de que ambos saldrán favorecidos de la negociación, cuyos alcances no deben limitarse al precio. La ayuda mutua implícita en una alianza sostenida mejorará sus costos mucho más que cualquier concesión temporal extraída con amenazas reales o veladas.

- *Abrir las puertas al proveedor.* Pocos secretos tecnológicos puede haber que necesiten protegerse con cerrojo y candado. El conocimiento de los procesos por parte del proveedor, así como el intercambio de información con su personal de producción, serán muy benéficos para mejorar la calidad y los costos de los procesos.
- *Desarrollar proveedores.* Bien puede darse que no existan proveedores con calidad y servicio que la empresa requiere para sus planes de exportación. Por otra parte, también es posible que los proveedores actuales no estén genuinamente interesados en formar alianzas sólidas¹.

6.4 ALIANZAS CON CLIENTES.

De igual manera Antonio Eroles menciona que: "Aunque el cliente es considerado por muchos empresarios como la razón más fundamental, y a veces la única, de la existencia de un negocio, pocas veces se busca una alianza real y sólo se evalúan los parámetros de volumen de compras y puntualidad de los pagos.

¹ ANTONIO EROLES G; LA PEQUEÑA EMPRESA EXPORTADORA, EDIT. PANORAMA, 1era EDICIÓN 1995, P.126-128

En no pocas ocasiones, la empresa busca una alianza con sus clientes principales con bases totalmente irreales. Si no existe una planeación estratégica sólida, un compromiso de excelencia y una alianza con su proveedores de materiales y servicios, la posibilidad de una alianza con los clientes resulta una quimera. Sin contar con estos requerimientos, ni siquiera se podrá llegar a alcanzar la posición de ser considerado como un proveedor confiable.

En la búsqueda de alianzas con clientes resulta por demás evidente la necesidad de aplicar las consideraciones descritas para el caso de las alianzas con proveedores, usando esta vez el sombrero de proveedor.

Las alianzas con clientes deben proceder con cierta cautela, pues no es todavía una práctica de negocios generalizada y existe una gran desconfianza de "ponerse en manos de un proveedor". Lo más probable es que convenga seleccionar uno o dos clientes, quienes no necesariamente deben ser los más importantes, para iniciar con ellos un programa de alianzas estratégicas.

Para vencer la resistencia tradicional hacia este tipo de relaciones, sus reuniones con el cliente deben basarse en las siguientes premisas:

- *Investigar y evaluar al cliente.* Se debe preparar un plan de acción para evaluar las operaciones del cliente, incluyéndose en dicho estudio los problemas que la empresa enfrenta con sus propios clientes, sus competidores y otros proveedores.

- *Demostrar que se pregona con el propio ejemplo.* Describir las alianzas con los proveedores, el enfoque utilizado, la interacción lograda, los compromisos establecidos y los resultados esperados.
- *Describir en detalle el plan estratégico.* Compartir con el cliente los planes de acción y el compromiso interno en cuanto a calidad total y mejoras continuas.
- *Demostrar interés en constituirse en un proveedor de valor agregado.* El enfoque de negociación no debe centrarse exclusivamente en el precio de venta o las condiciones de crédito, sino en la capacidad para reducir los costos del cliente de manera permanente.
- *Proponer un período de prueba.* Probablemente habrá necesidad de recurrir a un período de prueba para terminar de derribar las barreras. Puesto que la empresa está convencida de poder superar la prueba, a iniciativa debe partir de la misma.

En el escenario de las exportaciones, las alianzas con clientes revisten incluso mayor importancia. Sin embargo, es pertinente aclarar que si bien los empresarios sajones, europeos y asiáticos, son más conscientes de las ventajas de establecer nexos muy estrechos con un proveedor, también existe en esos casos una mayor barrera cultural para formar alianzas internacionales⁴.

⁴ ANTONIO EROLES G. LA PEQUEÑA EMPRESA EXPORTADORA, EDIC. PANORAMA, 1era. EDICIÓN 1995, P. 128-129

7. AGRUPACIONES SINÉRGICAS.

La máxima expresión del asociacionismo empresarial, sobre todo en lo referente a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), corresponde a la alianza de varias empresas del mismo giro o estrechamente relacionadas, para formar un grupo sinérgico.

Las agrupaciones sinérgicas deben basarse en el grado de evolución de las empresas que las componen, sus necesidades a corto y mediano plazo y sus planes futuros. En México se han intentado muchos de estos tipos de agrupaciones sinérgicas, casi siempre copiándolos de algún país donde han resultado exitosos. Sin embargo, casi nunca han producido los resultados deseados.

El Dr. Francisco Rodríguez en su ponencia presentada en el Hotel Caracas Hilton desarrollada ante el foro de competitividad los días 12 y 13 de marzo de 1996, en la ciudad de Caracas, Venezuela, propuso como menú de asociaciones posibles las siguientes:

- Gremios empresariales.
- Joint Venture (Inversión conjunta, investigación conjunta, producción conjunta).
- Sociedades financieras conjuntas.
- Sociedades de garantías conjuntas.
- Condominios.

- **Servicios Comunes.**
- **Aprovisionamiento Común.**
- **Parques tecnológicos.**
- **Franquicia.**
- **Consortios para exportación.**
- **Antena Común.**
- **Licencia de patentes y marcas.**
- **Contratos de asistencia técnica.**
- **Subcontratación.**
- **Marcas común.**
- **Calidad concertada. Proveedor calificado.**
- **Programa de proveedores.**
- **Banca de inversión.**

Sin embargo, por motivos prácticos el presente trabajo se enfoca a la investigación de algunos de estos sistemas que se llegaron a aplicar en México con sus principales características.

7.1 INCUBADORAS DE EMPRESAS.

Como su nombre lo indica, las incubadoras de empresas se centran en empresas nuevas o de reciente formación, las cuales van desarrollando con el fin de prepararlas para una nueva vida independiente al cabo de un determinado tiempo.

Aun cuando el período de incubación comprende todos los aspectos empresariales, su enfoque se inclina hacia la base tecnológica.

Este concepto ha tenido gran éxito en los Estados Unidos de Norteamérica, donde operan más de 450 incubadoras de empresas estrechamente vinculadas a una institución de enseñanza superior y/o a una empresa de gran tamaño, interesadas en el desarrollo de proveedores.

Aunque no existen estadísticas confiables para México, sus resultados no han sido significativos, pues las empresas grandes casi no han participado y la vinculación se ha limitado a universidades e instituciones oficiales.

7.2 UNIONES DE CRÉDITO.

El capital de las uniones de crédito se conforma con aportaciones de los propios empresarios asociados. Su capacidad de financiamiento se multiplica por medio de los apoyos de la banca de fomento (NAFIN). Sin embargo, estos apoyos prácticamente se han suspendido debido a la limitación de recursos oficiales y muchas uniones de crédito tienen en la actualidad, finales de 1996, serios problemas de cartera vencida y prácticamente incobrable, pues no siempre cuentan con las garantías que generalmente exigen los bancos. Además, y siguiendo la costumbre mexicana, se han dado casos de socios preferentes e incluso de corrupción.

7.3 CLUBES DE COMPRADORES

Aplicando el esquema de las empresas comerciales organizadas como clubes, los clubes de compradores surgieron en México hace pocos años para aprovechar las ventajas de volúmenes de compra, especialmente en lo referente a materias primas de importación con altos gastos de transportación en lotes pequeños, a causa de su bajo valor unitario.

El experimento, iniciado en la industria hulera, llegó incluso a evolucionar hacia los primeros pasos de una industria maquiladora de compuestos de hule de uso universal. La crisis económica y lo incipiente del concepto impiden determinar con certeza las posibilidades de supervivencia de este concepto.

7.4 SINCAS

Las Sociedades de Inversión de Capital, conocidas como SINCAS, constituyen otro de los conceptos enfocados a reducir los altos costos de financiamiento para nuevos proyectos.

En esencia, las SINCAS aportan buena parte del capital requerido para inversiones en equipo y capital de trabajo, y participan en el consejo de administración. La variante importante es que se trata de un socio temporal que corre los mismos riesgos que la empresa capitalizada. Si los resultados concuerdan con los objetivos en el período acordado, la SINCA está comprometida a vender su participación accionaria a los socios originales. La SINCA tiene así la oportunidad de incrementar notablemente el valor de su inversión y la empresa cuenta con la seguridad de no adquirir un socio permanente si no lo desea.

El asociacionismo de tipo SINCA, relativamente común en los Estados Unidos de Norteamérica, ha tenido resultados bastante limitados en México, en donde existen unas 60 sociedades de este tipo con un capital total cercano a \$200 millones (1996).

7.5 EMPRESAS INTEGRADORAS

Las empresas integradoras son empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales de unidades productivas preferentemente de escala micro, pequeña y mediana.

Sus objetivos son:

- elevar la competitividad de las empresa micro, pequeñas y medianas asociadas.
- inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo.

- **consolidar la presencia de la micro, pequeña y mediana empresa en el mercado interno e incrementar su participación en el de exportación.**
- **pero el objetivo más importante de estas empresas consiste en conjuntar esfuerzos para la integración de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), proporcionando servicios a los cuales no podrían tener acceso individualmente por el impacto en los costos que esto significaría.**

La idea, tomada de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) italianas, cubre teóricamente todos los aspectos de la gestión empresarial, aun cuando se orienta preferentemente a la comercialización, con un gran énfasis en la promoción de exportaciones. Si bien el personal de las empresas integradoras es ajeno a los socios participantes, la tradicional desconfianza, muchas veces justificada, de los empresarios mexicanos ha frenado el desarrollo de este concepto.

7.6 CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

Adaptado de las empresas exportadoras del Japón de los sesenta y setenta, este tipo de asociacionismo tuvo un gran auge en México pero por desgracia, muchos empresarios utilizaron este mecanismo para disminuir su carga fiscal y poco promover sus exportaciones.

Actualmente sobreviven varios consorcios verdaderamente dedicados a prestar un servicio profesional rentable. Los exportadores pueden ser accionistas o bien contratar servicios de asesoría, promoción y gestión exportadora, y participar en misiones comerciales de compradores y vendedores y ferias sectoriales, y beneficiándose de la obtención de financiamientos.

La propia descripción de todos estos programas de integración y asociacionismo pone de relieve el problema fundamental de todos ellos. Desde mi punto de vista, estas estrategias aunque están bien fundamentadas carecen de planes de acción definidos y permanentes.

8. EL ASOCIACIONISMO Y SU RELACIÓN CON EL TRATADO TRILATERAL DE LIBRE COMERCIO PARA NORTEAMÉRICA.

A partir de 1983 México inició su camino dirigido a la integración en la competitividad mundial, decidiendo realizar un cambio estructural orientado a lograr estabilidad macroeconómica permanente y la inserción eficiente dentro de las corrientes de comercio internacional. Este proceso de ajuste económico y de apertura comercial se tradujo en una mayor actividad comercial con el exterior.

Posteriormente, a finales de los ochentas, surgió la idea de la creación de un acuerdo de libre comercio entre México y Estados Unidos de Norteamérica, al cual luego se incorporó Canadá. Persiguiendo como objetivo principal el asegurarse que México no quedaría marginado de la globalización e integración regional, por otra parte permitía el acceso de nuestras exportaciones a uno de los principales mercados del mundo, una mejor posición de negociación con otros países, una competencia equitativa (por lo menos en teoría) con otros países, la consolidación de la reforma económica, y dar un sentido formal a la creciente interacción que en la realidad se da entre las economías.

Ahora bien sería absurdo el pasar por alto que desde el punto de vista de nuestros aliados, es decir, Canadá y Estados Unidos de Norteamérica, principalmente de éste último, el objetivo era el de comenzar la consolidación y unión de toda América; siguiendo de esta manera los pasos que en un principio emprendieron los Asiáticos con Japón y los países de la zona quienes basaron su crecimiento en la cultura ciertamente proteccionista y con raíces nacionalistas muy fuertes.

Tal reflexión podría crear dudas respecto al porque integrar a un país comprobadamente más débil y con falta de características solidarias dirigidas al fortalecimiento de su propia economía. Pero no debemos olvidar que a los ojos del resto de América, México se torna en un gigante económico el cual es digno de admirarse y respetarse. De tal manera que nuestro país se convierte en un eslabón clave para la anhelada unión de todo el continente americano.

No olvidar que en Europa los trabajos de unión de todas las naciones se iniciaron de una manera un tanto más global de tal manera de hecho ya concibieron la creación de diversos planes económicos tendientes a fortalecer a cada una de las naciones integrantes de una u otra manera. De hecho esta esencia es lo que llevó a el desarrollo de esta Investigación ya que este tipo de pensamiento es el origen del asociacionismo puro en el que se busca que todos los integrantes de la unión crezcan.

Estos trabajos fueron concluidos en el Tratado de Maastrich, estableciéndose una Unión Europea, una unión económica por una parte, pero también una unión que abarca cooperación en aspectos de política exterior y seguridad, y cooperación en asuntos judiciales y locales.

Este tratado tiene un enorme significado ya que propone la adopción de una moneda única que tomo como base de cotización al Marco Alemán pues representaba el factor financiero más poderoso existente en toda la región y toda vez que fue estudiada esta base se decidió registrar una moneda única para todo el continente Europeo denominada Eecu, que era el nombre de una antigua moneda francesa y que entrará en vigor en 1999. Un aspecto relevante de esta unión europea es el que el país que dio el voto definitivo fue uno muy pequeño, llamado Dinamarca.

Retomando la perspectiva interna uno de los aspectos más sobresalientes que afecto a nuestro país es que se puede percibir que la gente que hoy concebimos en México es realmente diferente al México que existía hace tan sólo 10 años o el México que inició las propias negociaciones del Tratado.

Cambios fueron y vinieron, las legislaciones se modificaron, otras más se adaptaron, muchas otras se crearon y todo con el propósito de construir una mejor infraestructura jurídica y política que permitirá a los capitales invertirse con seguridad y buscar en este país alta rentabilidad. Así, México firmó un Tratado originalmente con Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, estando en lista de espera para un futuro muy cercano Chile, Venezuela, Colombia, Argentina y Brasil, lo que debe implicar muy buenas oportunidades de exportación e inversión, generando que todavía México sea un país atractivo para invertir en la producción y fabricación de productos.

México también ha cambiado en su forma de hacer negocios. Hoy de alguna manera comenzamos a entender que la única forma de poder ser competitivos es ser eficientes. Bajo esta nueva perspectiva los mexicanos buscaron especializarse y mejorar sus capacidades, para ser simplemente mejores a fin de que con esta estrategia se pudiera ofrecer al mundo calidad en los productos y un mejor servicio, tanto tangible como intangible.

Quizá uno de los puntos que México debe reconocer para la subsistencia de sus empresas y trabajadores es el asociacionismo, que involucra unir esfuerzos para producir y mejorar. A través de este asociacionismo, la industria y comercio mexicanos podrían subsistir a la competencia que se ventila en el país. Sólo basta imaginarnos, como ejemplo, cuánto cuesta un anuncio comercial en la televisión y cuánto costaría si se pagará entre varios empresarios.

Por ello, al asociacionismo suele tipificarse como Alianza Estratégica, significando ello que la Unión hace la fuerza. Este concepto es el que hoy se debe manejar. Considero que hoy en día ya no se puede trabajar como un "hombre orquesta", buscando una total independencia. Hoy en todas las partes del mundo se buscan asociaciones, teniendo el caso de las Empresas en todas partes del mundo y que integran sus esfuerzos para subsistir o por qué no crecer.

Nuevamente el Maestro Alvarez Anguiano externa su opinión al respecto y nos dice que "Tanto el proceso de globalización como la conformación de bloques económicos, constituyen el marco internacional en el que es necesario entender los alcances del Tratado Trilateral de Libre Comercio ya que éste constituye un instrumento que:

- ha de garantizar nuestra participación en el mercado y producción globales,
- ha de posibilitar la competencia en igualdad de circunstancias con otros bloques económicos,
- al tiempo que constituye un seguro para que nuestras exportaciones tengan acceso al mercado global, en un mundo amenazado por el proteccionismo y la creciente integración regional".⁵

⁵ JORGE ALVAREZ ANGLIANO, REVISTA EMPRENDEDORES VOLUMEN VIII NO. 29 SEPT-OCT 1994 P.22

9. GLOBALIZACIÓN

9.1 DEFINICIÓN

"La globalización es el proceso por medio del cual los habitantes del mundo tienen una mayor interrelación en todas las facetas de la vida: culturales, económicas, políticas, tecnológicas y del entorno".⁶

Considero que la popularidad que ha venido obteniendo la estrategia global ha hecho que se abuse de la expresión globalización ya que en lugar de usar el término para designar a una estrategia particular internacional se viene usando para reemplazar a cualquier término que atañe aspectos internacionales

9.2 BENEFICIOS DE LA ESTRATEGIA GLOBAL

Con una Estrategia Global se pueden lograr una o más de cuatro categorías de beneficios a saber:

- Reducción de costos
- Calidad mejorada de productos y programas
- Más preferencia de los clientes
- Mayor eficacia competitiva
- Reducción de Costos

⁶ GEORGE C. LODGE, ADMINISTRANDO LA GLOBALIZACIÓN EN LA ERA DE LA INTERDEPENDENCIA, PANORAMA EDITORIAL, 1a. EDICIÓN EN ESPAÑOL 1996. P.23

"Una estrategia global puede reducir los costos mundiales en diferentes formas:

- *Economías de escala:* Se pueden realizar aunando la producción u otras actividades para dos o más países. Por ejemplo, la producción de grandes volúmenes de tocadiscos puede producir economías de escala. Comprendiendo ese beneficio potencial, Sony Corporation concentró su producción de dichos tocadiscos en Terre Haute, Indiana y Salzburgo, Austria.
- *Costo más bajo de factores:* Se puede lograr llevando la manufactura u otras actividades a países de bajos costos. Ésta ha sido, desde luego la motivación del reciente florecimiento de la fabricación en el extranjero, principalmente por firmas de los Estados Unidos".⁷

Siendo concretos es una realidad el que México desde hace muchos años ha entrado en esta figura con respecto a los Estados Unidos de Norteamérica, ubicándose en la zona fronteriza de éstos dos países plantas manufactureras pertenecientes a ciudadanos del vecino país del norte, trabajadas por manos mexicanas muy baratas.

- *"Producción concentrada:* Significa reducir el número de productos que se fabrican, de muchos modelos locales a unos pocos globales. Los costos unitarios bajan al disminuir el número de modelos que hacen en una fábrica. Esta reducción de la variedad de productos reduce los costos de preparación, tiempo muerto, existencias extra, etc.

⁷ GEORGES YIP, GLOBALIZACIÓN, GRUPO EDITORIAL NORMA, 1ª EDICIÓN EN ESPAÑOL 1993 P.23

- *Flexibilidad:* Se puede explotar pasando la producción de un sitio a otro en breve plazo, a fin de aprovechar el costo más bajo en un momento dado. Dow Chemical hace esto para minimizar el costo de reducir sustancias químicas. Utiliza un modelo de programación lineal que tiene en cuenta las diferencias que hay entre países en materia de tipos de cambio, tarifas de impuestos, costos de transportes y mano de obra. Este modelo presenta la mayor combinación de volumen de producción por localización para cada período de planificación.
- *Aumento de poder negociador:* Con una estrategia que permita trasladar la producción entre múltiples sitios de manufactura en diferentes países, se aumenta grandemente el poder negociador de una compañía con los proveedores, los trabajadores y los gobiernos. Los sindicatos obreros europeos comenzaron a preocuparse por la creación del mercado único en Europa a partir de 1993 que permitiría a las compañías pasar la producción de un país a otro a voluntad. Esta estrategia de producción integrada aumentaría grandemente el poder negociador de la administración a expensas de los sindicatos".⁸

⁸ GEORGE S. YIP, GLOBALIZACION; GRUPO EDITORIAL NORMA; 1a. EDICIÓN EN ESPAÑOL 1993, P.P. 23 Y 24

- **CALIDAD MEJORADA DE PRODUCTOS Y PROGRAMAS**

La concentración en un número menor de productos y programas, en lugar de los muchos productos y programas que son típicos de una estrategia multilocal, puede mejorar la calidad tanto de los productos como de los programas. El enfoque global es una de las razones del éxito japonés en automóviles. Toyota distribuye un número mucho menor de modelos que General Motors en todo el mundo, aun teniendo en cuenta que sus ventas por unidades son la mitad de las de General Motors. Toyota se ha concentrado en mejorar sus pocos modelos, en tanto que General Motors ha fragmentado sus fondos para desarrollo. Esto redundo en que los Toyota sean vehículos con una alta calidad mientras que los General Motors pueden carecer de la suficiente planeación y control de calidad debido a la falta de asignación de recursos para el desarrollo de un modelo.

- **MAS PREFERENCIA DE LOS CLIENTES**

La disponibilidad, el servicio y el reconocimiento globales aumentan la preferencia de la clientela mediante el refuerzo. Las principales exponentes de esta estrategia son, como es sabido, las compañías de bebidas gaseosas y de comidas rápidas. Muchos suministradores de servicios financieros, como tarjetas de crédito, tienen que ofrecer presencia global por la relación que hay entre su servicio y los viajes. Los fabricantes de productos industriales también pueden explotar este beneficio. Un abastecedor que pueda proveer a un cliente multinacional de un producto estándar en todo el mundo, se beneficia de la familiaridad mundial dentro de la organización del cliente. Los fabricantes de computadoras han seguido esta estrategia desde hace largo tiempo.

• **MAYOREFICACIA COMPETITIVA**

"Una estrategia global ofrece más puntos de ataque y contraataque contra los competidores. Para impedir que la competencia japonesa se le convirtiera en un estorbo en el ramo de jeringas desechables, Becton Dickinson, importante fábrica estadounidense de productos médicos, resolvió invadir tres mercados en el llamado patio japonés: entró en los mercados de Hong Kong, Singapur y Filipinas para impedir una mayor penetración japonesa".⁹

9.3 DESVENTAJAS DE LA ESTRATEGIA GLOBAL

"La Globalización puede causar gastos administrativos cuantiosos por el aumento de coordinación y por la necesidad de informar, e incluso por el aumento de personal. La Globalización también puede reducir la eficacia de la administración en cada país si la excesiva centralización perjudica la motivación local y hace bajar la moral. Además, cada uno de los impulsores de la estrategia global tiene sus desventajas particulares.

Un enfoque de estrategia global en lo tocante a participación de mercado puede acarrear la inconveniencia de un compromiso prematuro o más grande de lo que merece ese mercado. Muchas firmas norteamericanas, como Motorola, están haciendo esfuerzos a largo plazo para penetrar en los mercados japoneses, principalmente para elevar su posición competitiva global, más bien que por ganar dinero en el Japón mismo".¹⁰

⁹ INFORME DE MARQUISE R. CNAR, "CASE STUDIES IN GLOBAL COMPETITION: PATTERNS OF SUCCESS AND FAILURE", EN "COMPETITION IN GLOBAL INDUSTRIES: A CONCEPTUAL FRAMEWORK", EN "COMPETITION IN GLOBAL INDUSTRIES", DE MICHAEL E. PORTER, NEW YORK ABRIL DE 1992.

¹⁰ GEORGE S. YIP, GLOBALIZACION, GRUPO EDITORIAL NORMA, 1ª EDICIÓN EN ESPAÑOL, P. 25

La estandarización de productos puede dar por resultado un producto que no deje clientes plenamente satisfechos en ninguna parte. Cuando las compañías se internacionalizan, al principio suele ofrecer el mismo producto doméstico estándar, sin adaptarlo a otros países, y sufren las consecuencias.

Por ejemplo, Procter & Gamble tuvo un tropiezo cuando llevo al Japón su detergente para lavar ropa. Utilizó, con un mínimo cambio, el mismo producto y el mismo mensaje publicitario que utilizaba en los Estados Unidos de Norteamérica (que el detergente era eficaz a cualquier temperatura).

Después de sufrir serias pérdidas, la compañía descubrió dos aspectos de insuficiente adaptación. El primero, que el detergente no producía espuma como se esperaba porque los japoneses usan una gran cantidad de suavizador de telas; el segundo, que los japoneses lavan la ropa con agua fría del grifo o de la bañera, de modo que la propaganda de que el detergente operaba a cualquier temperatura no tenía sentido. Procter & Gamble tuvo éxito con el detergente sólo después de reformular el producto y de modificar el mensaje publicitario.

Por otra parte, la concentración de las actividades aparta dichas actividades del cliente, y puede reducir la disposición a responder y la flexibilidad. También aumenta los riesgos del cambio de divisas al pagar costos y recaudar ingresos en distintos países.

Y finalmente, integrar medidas competitivas puede significar sacrificio de ingresos, de utilidades o de posición competitiva en algunos países. Esto es especialmente cierto cuando a la sucursal de un país se le pide que ataque a un competidor global a fin de desviar de otro país recursos del competidor.

10. EL ASOCIACIONISMO EN LA PRÁCTICA.

10.1 ASOCIACIONISMO NACIONAL.

Bien podríamos iniciar la sección de casos prácticos, citando algunos ejemplos de casos exitosos de asociacionismo en México.

Así tenemos los siguientes:

- **Fabricantes de Chamarras en Xotla, en el Estado de Puebla.**
- **La Asociación Nacional de Fabricantes de ropa y artículos de piel en Guanajuato.**
- **Cerámica Almaya S. A. de C. V. en Calpulhuac, Estado de México.**
- **Coínversión Tripartita en la Industria Marmolera en la Comarca Lagunera.**
- **El Sistema Crediproducer, en el Estado de Veracruz.**
- **Bancomer S.A. y su concepto de células de servicio a clientes.**

De los anteriores se explica detalladamente el caso de BANCOMER S.A.

10.1.1 EXISTENCIA DE ASOCIACIONISMO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA.

Conociendo la idea de lo que significa operar bajo un sistema, tomándolo y dividiéndolo para identificar sus componentes, puede apreciarse que el desempeño del todo no es la suma de sus partes, sino una consecuencia de las relaciones entre el desempeño de las mismas. No debiendo olvidar que se existe dentro de un entorno, y que cualquier evento que suceda dentro de los miembros críticos del medio ambiente, afectaría de una manera u otra, el funcionamiento y la efectividad de la organización.

Al comprender cada miembro individual la importancia que su propio esfuerzo tiene en el resultado de la organización como una unidad, es posible conscientizar el hecho de que todos dependemos de todos, y que el éxito individual, departamental e institucional está íntimamente ligado a un espíritu de colaboración y confianza, el cual se genera a través del pleno conocimiento y entendimiento de que somos un todo.

Cuando a un sistema organizacional se le permite evolucionar a su propia intención, seguramente que lo hará hacia la propia conveniencia de sus integrantes, será un sistema introvertido en vez de enfocarse hacia el exterior, hacia el servicio al consumidor.

El sector de los servicios en México tiene un gran rezago en relación con otros países, principalmente en cuanto al nivel de satisfacción de los usuarios, por tanto, se está gestando un cambio dramático en el sector de servicios de nuestro país.

El sector de servicios es de gran importancia para la economía. Pero es la satisfacción de las necesidades de los usuarios lo más relevante, tanto desde el punto de vista de la productividad de los sectores que son apoyados por esos servicios, como del mejoramiento en las condiciones de vida y de trabajo de cada individuo.

La aplicación de la Calidad Total a las empresas de servicio ha dado origen a lo que se conoce como "Gestión por Servicio" que es un enfoque organizacional total que hace de la calidad del servicio, como es percibida por el cliente, la fuerza conductora principal para la operación del negocio.

Como ocurre en la mayor parte de las empresas e instituciones de servicios, el personal que trata directamente con los clientes está en los últimos niveles de la jerarquía organizacional (ver figura 1). El gran tramo jerárquico que existe entre el nivel directivo y los empleados de servicio directo, imposibilita la buena comunicación y la ejecución efectiva de las estrategias de servicio de la alta dirección.

Para resolver el problema, Jan Carlzon en 1981 visualizó un paradigma sencillo: una inversión total de la pirámide organizacional (ver figura 2), donde se posicionaba en la parte superior a los pasajeros y a los empleados que los sirven, en la cual todos los niveles subsiguientes, incluyendo al presidente, tenían la función de apoyar a los servidores directos. En este esquema, la organización existe para servir a aquellos que sirven al cliente o consumidor y no se introvierte el sistema.

En la prestación de un servicio no nos encontramos solos , existe siempre otra persona frente o a un lado de nosotros , o del otro lado de la línea llamado cliente, y desconocemos , en ocasiones, la importancia de un servicio de calidad y por sobretodo, cuando el servicio ya está dado, desconocemos si éste fue satisfactorio para nuestro cliente.



Fig. 1

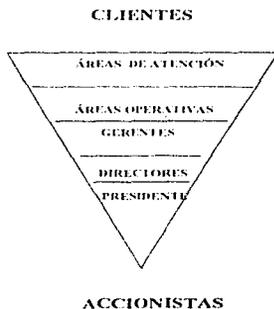


Fig. 2

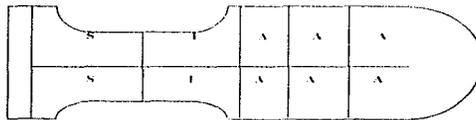
10.1.2 SU FUNCIONAMIENTO

El concepto de Servicio a Clientes en Bancomer S.A., está íntimamente ligado a los fundamentos de una Cultura de Calidad. Las llamadas Células de Servicio a Clientes, son equipos de trabajo integrado por quienes reciben la solicitud, documentan el caso y le dan solución (dueño de la solicitud de servicio). Por tanto, la Célula de Servicio tiene la facultad de dar solución a las diferentes solicitudes de servicio.

Las antes mencionadas Células de Servicio están integradas por tres roles fundamentales: los Asesores Personales, los Integradores y los Solucionadores, todos ellos, coordinados por un "coach" cuya función es facilitar la labor de los integrantes de su equipo de trabajo.

Una condición importante para que los cambios organizacionales puedan ocurrir, en lo que se refiere a nuevos valores, actitudes y comportamientos, dirigidos a la productividad y a la calidad, es la formación de verdaderos equipos de trabajo, ya que la participación y la colaboración en grupos integrados asegura la efectividad en el trabajo de manera sobresaliente. Lo relevante de este planteamiento de Células de Servicio no es solamente el poder de resolución con su respectiva toma decisión de las necesidades del cliente sino más bien la Asociación que se debe presentar.

Bancomer S.A. tras sus estudios pertinentes delimitaron la necesidad de la creación de 42 células de servicio que son independientes pero interactuantes, a pesar de existir cierta rivalidad por ser la mejor, utilizando cada una de las mismas sus propias reglas del juego, es también cierto que la idea fundamental es que el Área de Servicio a Clientes obtenga niveles de satisfacción externa del 98% como mínimo.



MODELO DE UNA CÉLULA DE SERVICIO

Donde:

S = Solucionador, I = Integrador, A = Asesor

Por otra parte, se tienen establecidos programas de incentivos que se dividen en particulares y generales. Los particulares se alcanzan por cumplir con los parámetros individualmente y los generales básicamente evitando que el cliente espere demasiado en el teléfono; en este caso todas forman un todo único colocando a la mayor cantidad de agentes telefónicos disponibles para atender con rapidez.

Pero el rasgo más importante que delimita el asociacionismo en esta área en particular es el hecho de que si alguna está funcionando adecuadamente y ha cumplido con sus parámetros internos y por consiguiente ha obtenido incentivos les enseñe a los demás grupos el como hacer correctamente su trabajo además de estar en la posibilidad de recibir cierta retroalimentación para seguir creciendo.

De esta manera se plasma a nivel empresa que de nada sirve que sólo una pequeña parte del todo funcione si el resto es débil.

10.2 ASOCIACIONISMO ENTRE EMPRESAS MEXICANAS Y EXTRANJERAS.

Entre empresas mexicanas y extranjeras se pueden citar:

- **Polyester Hispamex, que es una asociación de TET Promotora, S. A. (México) Y Construcciones Málaga, S. A. que tiene por finalidad instalar una planta industrial en la Ciudad de Arriaga, Estado de Chiapas, para fabricar barreras de contención para carreteras.**
- **La Llanuara, que es una asociación del Grupo del Toro-Miracles (México) y Aulfods Ltd. (Canadá), para la operación de una planta lechera (expropiada de LICONSA) ubicada en Acayucan, Ver. que integra más de 500 ganaderos.**

- **La Perla**, que es una planta para la producción de trajes de baño, que se ubicará en el corredor industrial Mérida-Progreso, dentro de las instalaciones del "Parque Industrial Yucatán, S.A." con inversión 100% italiana en una primera etapa y donde NAFIN proporcionó todo el soporte técnico y asesoría necesaria y de organización.
- **Profesa**, se trata de una producción y comercialización de productos lácteos, con una aportación de NAFIN, LICONSA, Niro Atomizer de México (Tecnólogo danés), del Fondo para la Industrialización de Países en Desarrollo (I. F. U.) y otros inversionistas, para consolidar inversiones en el proyecto de ampliación y diversificación de la planta de productos alimenticios la Campana S.A. de C.V., ubicada en Jalostotitlán, Jalisco.
- **Profilatex, S.A. de C.V.**, siendo la primera inversión coreano mexicana, en la que participa NAFIN, Grupo Mena, el Tecnólogo Shinheng (Corea) y Fondo Iverpro, S.A. de C.V., para instalar una planta moderna para la fabricación de preservativos en Chalco, Estado de México.
- **Aminantex, S.A. de C.V.**, coinversión con inversionistas italianos para financiar el establecimiento de una planta productora de muebles de madera para el mercado de exportación, en Zapopan, Jalisco.

- **Vegetable Oil Refinery**, asociación entre AARIHUSAS OLIE FABRIK A/S (Dinamarca) y Santa Lucía S.A. de C.V. (México). Para lograr la coinversión, NAFIN proporcionó todo el soporte y asesoría técnica necesarias, desde la etapa de investigación de la industria de refinación en México, el análisis y estructuración de la documentación de factibilidad, evaluación del proyecto, hasta la etapa final para la realización de la coinversión.
- **Aceros D.M.**, coinversión de un grupo regional de San Luis Potosí, la Corporación Interamericana de Inversiones y la firma italiana Danielli (Tecnologista), para la instalación de una planta fabricante de productos de acero en San Luis Potosí.
- **EPN**, coinversión de EPN Partners LP (Estados Unidos de Norteamérica), socios mexicanos y NAFIN, para el fortalecimiento tecnológico y comercial de la empresa dedicada a los servicios en el sector energético.
- **Del Monte-P.P.I.** La participación institucional coadyuvó a la asociación de productos agrícolas, para la adquisición de la empresa que les permite tener un sistema de distribución más eficiente para penetrar en mercados estratégicos.¹¹

¹¹ FUENTE DE INFORMACIÓN: NAFIN. CON DIVERSAS PONENCIAS Y PANFLETOS TODO PUBLICADO EN EL AÑO DE 1996.

10.2.1 CASO I.B.M. DE MEXICO - BERCLAIN AMERICA LATINA.

Ya en México se empezaron a presentar rasgos serios de asociacionismo más allá de nuestra fronteras a mediados de 1994, así tenemos que el 23 de junio de 1994, I.B.M. de México y Berclain América Latina firmaron el contrato de asociación que permitía a I.B.M. comercializar el paquete de manufactura sincronizada MOOPI. La asociación revisó una enorme importancia para ambas compañías, así como para el mercado de manufactura en México.

El Ing. Hernán Garza, entonces Gerente de Operaciones del Sector Manufactura de IBM, dijo que esta asociación con Berclain significaba para IBM, la ampliación de sus servicios como integrador y consultor de sistemas de manufactura, trayectoria que inició exitosamente desde 1992. A partir de entonces IBM ha desarrollado varias alianzas con importantes proveedores de sistemas de manufactura y diseño asistido por computadora.

A partir de entonces, con MOOPI, IBM ofrece una solución altamente competitiva en su portafolio de negocios, especialmente dirigida para aquellas empresas que requieran de una solución que sincronice la dinámica y cambiante demanda de sus clientes, con el flexible y complejo mundo de la producción en planta.

Marcelo Wohlmuth, entonces Director de Desarrollo de Negocios de Berclain América Latina, opino que esta asociación con IBM de México significaba para Berclain la continuidad de su estrategia de cubrir el mercado mexicano con empresas orientadas y especializadas en el sector de manufactura, cuya verticalización permita ofrecer un verdadero valor agregado a los clientes en la región. Que la amplia experiencia de IBM en el área de la manufactura, permitiría ofrecer una excelente situación a los clientes de ambas compañías, que ahora serían atendidos de forma conjunta.

Berclain América Latina es una co conversión de socios mexicanos con Berclain Group Incorporation. Berclain apoya la competitividad de sus clientes, mediante la consultoría y el uso de herramientas tecnológicas que sincronizan los recursos de las empresas, para que éstas puedan producir bienes de calidad, justo a tiempo, en su ambiente cada vez más impredecible. Su corporativo y su departamento de investigación y desarrollo se ubican en la ciudad de Quebec, Canadá.

10.2.2 AFORE BANCOMER - AETNA DE ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA- AFP SANTA MARÍA DE CHILE.

Bancomer S.A. unió su solidez, y el prestigio de su nombre a la experiencia de dos importantes empresas a nivel mundial que son líderes en el manejo de administradoras de fondos de pensiones en sus respectivos países. El 1o. de Agosto de 1996, Bancomer S.A. anunció la firma de una alianza estratégica para constituir una Administradora de Fondos para el Retiro con AFP Santa María , de Chile y AETNA, de Estados Unidos de Norteamérica.

AETNA, empresa con la que Bancomer mantiene una fructífera relación de negocios desde 1992 a través de VAMSA; (Seguros Monterrey Aetna y Fianzas Monterrey Aetna) contribuirá con su prestigio y liderazgo internacional en la administración de fondos de pensiones en los Estados Unidos de Norteamérica.

La AFP Santa María, por su parte, es una compañía chilena de fondos de pensiones con experiencia de 15 años en el ramo, que cuenta con una avanzada infraestructura tecnológica y probado éxito en la administración de fuerzas masivas de ventas. Es una de las principales Administradoras de Fondos para el Retiro del mercado de pensiones chileno en donde administra activos de 3 mil 700 millones de dólares de un millón de cuentahabientes. En Perú ocupa el primer lugar en el mercado.

10.3 CASOS DE ASOCIACIONISMO A NIVEL MUNDIAL.

Entre los casos de Asociacionismo a nivel mundial y con la finalidad de poner en claro la importancia que el asociacionismo ha alcanzado en el mundo entero, citaré los siguientes ejemplos:

- MAZDA (Japón) - FORD (E.U.A.)

Fabricación de vehículos compactos y pick-up.

- ALFA-CELANESE (México) - EASTMAN-KODAK (E.U.A.)

Negocio de polyester con una coinversión de 300 m.d.d.

- BIMBO (MÉXICO) - SARA LEE (E.U.A.)

Asociación para distribuir productos mexicanos en Estados Unidos de Norteamérica.

- XERON (E.U.A.) - FUJI (Japón)

Desarrollo de copadoras.

- Asociación Mandamentel de la Ribera de la Brenta (Italia)

850 micro y pequeñas empresas diseñan, compran, fabrican y venden en común la producción de zapatos.

- ALCATEL (FRANCIA) - I.T.T. (E.U.A.)

Desarrollo de conmutadores digitales y equipo de telecomunicaciones.

10.3.1 SUBCONTRATACIÓN PARA LA FABRICACIÓN DE SILLAS EN UDINE, ITALIA.

Como primer ejemplo, quisiera referirme al caso de una empresa en Udine, Italia (cuna del asociacionismo). Se trata de una empresa que fabrica un millón y medio de sillas al año, y que abastece dos de cada tres sillas que consume la comunidad europea.

La empresa es de tamaño mediano y cuenta con 200 trabajadores, pero tiene una alta productividad que se explica porque tiene 200 subcontratistas; es decir, a razón de un subcontratista por trabajador. Del total de contratistas 40 hacen descansabrazos, otros 20 las patas de las sillas, y otros 30 los asientos, es de destacarse que las empresa de los subcontratistas tienen plantillas laborales pequeñas, ninguna de más de 25 trabajadores. Teniendo al año una producción de 1,500,000 sillas al año, es decir, 7 por minuto.

SUBCONTRATACION PARA LA FABRICACION DE SILLAS



CONTRATISTAS
TALENTES
DESVALIDOS



CONTRATISTAS HACEN LAS
BASIS



EMPIRESAS AMBIA,
COMERCIALIZA
1.000.000
SILLAS AL AÑO

CONTRATISTAS HACEN LOS
DESCANS/ABRAZOS



10.3.2 INDUSTRIA CERÁMICA EN ITALIA.

Un importante ejemplo de asociacionismo resulta ser la industria cerámica en Italia, que como ya se ha repetido en distintas ocasiones a través del presente, resulta ser la cuna del asociacionismo.

Esta industria de la cerámica italiana resulta ser el líder mundial contando con ganancias anuales de 10, 000 millones de dólares y resultando ser una de las principales productoras ya que anualmente produce el 30% de la producción mundial. Resultando tener el 60% de las exportaciones mundiales.

Italia es un claro ejemplo de la lucha por la sobrevivencia empresarial, como ejemplo de ello tenemos que antes de la Segunda Guerra Mundial eran importadores de tecnología y tan sólo treinta años después ya la exportaban. Aunado a lo anterior y antes de la mencionada guerra contaban tan solo con un puñado de empresas dedicadas a este giro y actualmente cuentan con cientos de ellas concentradas en el área de Sassuolo.

Por otra parte, los italianos no solo son sólidos en la industria de la cerámica sino también, en el tejido industrial, contando con empresas de diseño, ingeniería, manufactura de equipos, fabricantes de moldes, materiales de empaque, transporte, etc. Contando, por si fuera poco con un gran desarrollo de los recursos humanos como son técnicos, ingenieros, operadores, especialistas en mantenimiento, diseñadores, etc.



10.3.3 ALGUNOS CASOS BRASILEÑOS.

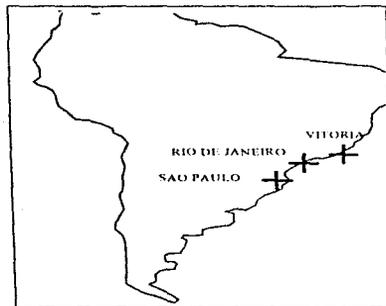
Las primeras experiencias conocidas y registradas datan del año de 1989, cuando empezaron a funcionar Centrales de Compras en Sao Paulo, Espiritu Santo y Río de Janeiro.

En Sao Paulo la experiencia más importante se registra entre las panaderías de la zona sur de la capital, denominada de PANISUL, que a partir de la agregación de los empresarios de este ramo, han venido obteniendo ganancias significativas con mayores ganancias porcentuales con las compras en conjunto. Por tanto, han constituido una sociedad, con marca propia y sólo fueron detenidos en su avance a otras zonas por dificultades que se presentaron con la legislación local, concretamente con incidencia de impuestos sobre transferencias de productos, que limitaron su actuación.

Otra experiencia de gran suceso, y que hasta hoy permanece, inclusive más ampliamente, es la Central de Compras de Grande Vitoria, en el Estado de Espiritu Santo. También, surgió en el año de 1989 y está formada por empresarios de pequeños y medianos mercados, actualmente con más de 50 socios. Fue también una forma de enfrentar la competencia de los grandes mercados, a través de un mayor poder de compra, que les concedía reducciones entre el 20% y el 30% en promedio, en relación a compras por separado.

Se conocen muchas otras experiencias que obtuvieron suceso en el sector industrial (calzados, metalurgia, confecciones); en el comercio (panaderías, mercados, tiendas) y también, en servicios (arreglos de neumáticos, gráficos, etc.).

BRASIL



II. CONCLUSIONES.

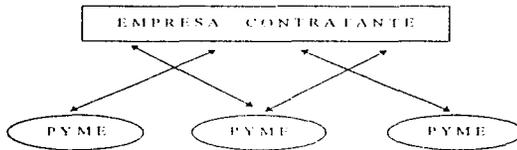
Hoy en día se vislumbra como una importante opción para el futuro empresarial al Asociacionismo, siendo además un factor clave para permanecer siendo competitivo, para ello la empresa debe contemplar la posibilidad de cooperar inclusive con la propia competencia.

Ha quedado plasmado en el presente Trabajo de Investigación que la PYME tiene como una buena opción al asociacionismo para dirigirse hacia otros mercados, ofreciendo sus productos y/o servicios, allegándose de tecnología y procurándose una estrategia coherente.

La Asociación puede permitir que la empresa se extienda sin la necesidad de vender o fusionarse. De lo contrario, es decir, si la empresa decide mantenerse en su actual nivel y con sus mismos productos, servicios o tecnologías, ello implica el tener el alto peligro de desaparecer.

Con relación al posicionamiento, tanto grandes como pequeñas y medianas empresas, tienen como aspecto crucial el tratar de mover su negocio en dirección de procurar que tanto su economía como la del país donde se encuentran ubicadas se relacionen en busca de encontrar los mayores beneficios. En términos generales, el asociacionismo ofrece la posibilidad de orientar a todo el país hacia la promoción y desarrollo de ventajas competitivas como es la creación de una mejor infraestructura empresarial.

En México, se han venido presentando dos tipos principales de vinculaciones estratégicas, sobre todo con pequeñas y medianas empresas (PYMES). El modelo 1, que ha sido el más común es de competencia típico, en el cual un cierto número de empresas proveedoras, se encuentran compitiendo entre sí a fin de lograr surtir a una gran empresa. Aunque esto normalmente logra que disminuyan los precios, los resultados en cuanto a calidad y lealtad por parte de los proveedores generalmente también se deterioran.



Un modelo 2 que se aplica al complejo de empresas concentradas en un territorio determinado que producen bienes similares o que están integradas realizando cada una de ellas alguna actividad. En estos sistemas, cada empresa desempeña un papel específico en el proceso de transformación, de modo que se convierte en una unidad productora o consumidora de bienes o servicios que otras requieren o suministran, y en su conjunto se comportan como una gran empresa, aprovechando las ventajas de la escala de operaciones, pero conservando la flexibilidad derivada de la independencia de cada una de las unidades que la integran.

Este es el caso de lo sucedido en la comarca lagunera y que de hecho es el caso de la industria italiana, principalmente en la región noroeste y central que ha demostrado ser un éxito. Funcionando como un modelo de subcontratación en el cual cada una de las pequeñas y medianas empresas se integran formando una gran empresa exportadora o comercializadora.



El Asociacionismo ofrece la posibilidad de reducir riesgos debido a que ninguno de los socios participantes asume el riesgo total de la actividad en que se realiza la asociación, sino que éste es compartido por los diversos asociados. Las Alianzas Estratégicas son también una forma en la cual conocimientos o habilidades que son muy bien desempeñados por una determinada empresa, o incluso de su propiedad única, pueden ser trasladados a otras empresas que mejorarán de manera importante sus niveles de competitividad, a la vez que la empresa que transfiere esos conocimientos se beneficia al contar con un ámbito mayor con sus operaciones. Un punto esencial a considerar en la formación de una alianza estratégica, es que ambos asociados deben obtener un beneficio proporcional.

Por otra parte, es innegable que en el asociacionismo existe también costos o riesgos involucrados en la formación de la asociación. Uno de ellos se refiere al mayor grado de coordinación que será necesario, lo cual implica recursos y tiempo dedicado a esa coordinación. Otro tipo de riesgo se relaciona con la posible posición competitivo, debido a que al cooperar o transferir conocimientos a otra empresa, ésta puede ganar una mejor posición competitiva a costa de la propia empresa; esto en nuestro país de alguna manera se ha evitado desconfiando del socio, que si bien no es lo recomendable, si ha dado tranquilidad a las pequeñas y medianas empresas mexicanas (PYMES).

El asociarse con el competidor resulta menos fastidioso que tratar de resolverlo todo solo. En el mundo se han manifestado, tanto en el pasado como en el presente, casos significativos de asociacionismo como lo son las aerolíneas en competencia canadiense intercambian frecuentemente puntos de vuelo, comprendiendo que tienen conflicto en las rutas limitadas en los ciclos internacionales, de tal manera los pasajeros al hacer uso de los ciclos amistosos de Canadian Airlines, Qantas, Lufthansa, Scandinavian Airlines, British Airways, Air France y Aloha Airlines, acumulan puntos en su tarjeta canadiense.

Lo cual en términos más específicos significa que el pasajero no solo va a fijar su atención en el precio o calidad para realizar su viaje, ya que al utilizar cualquier aerolínea de las antes mencionadas el recorrido se acumulará en su tarjeta de viajero frecuente.

Otro ejemplo llamativo es la asociación de diecisiete cadenas de hoteles para enfrentar el problema de las reservaciones en su industria. Antes de la unión estos hoteles se vieron obligados a configurar redes con interfaces individuales para diferentes *sistemas de reservación al cliente (CRS)* de numerosas aerolíneas, de manera que los agentes de viajes pudieran programar los hoteles por medio de su propio sistema CRS. Los hoteles decidieron que podrían ampliar la cantidad de cuartos disponibles para los agentes de viajes, presentar una visión unificada a los mismos y cambiar los negocios hacia los miembros de su consorcio, trabajando en conjunto y evitando los grandes costos de cada uno mediante el desarrollo de sus propias interfaces para cada CRS. El resultado fue Thisco: The Hotel Industry Switch Company.

En principio, Thisco posibilitó que cada hotel desarrollara sólo una interfaz, conectada a su computadora, la cual a su vez, se conecta a varias CRS; posteriormente se implementó una segunda fase que suministró acceso directo en línea por parte del agente de viajes al sistema de reservación de cada cadena hotelera, de tal manera, que se conocía la disponibilidad de cada una de las habitaciones de cada hotel sin necesidad de confirmación.

Ahora bien, las empresas deben entender el significado real de lo que es cooperar buscando una institución duradera de relaciones privilegiadas entre los socios fundada sobre la reciprocidad de ventajas, la concertación sistemática, y la búsqueda en común de progresos y avances que puedan contribuir a conseguir un objetivo conjunto, de carácter general o específico.

Por otra parte, el asociarse no es fácil, como en todo lo realizado en la vida se debe comenzar de la mejor manera posible y para ello hay que cimentar las bases pertinentes para el caso.

En general recomendaría lo siguiente:

- **Desarrollar la estrategia básica que haga sostenible la unión.**
- **Pugnar porque cada empresa defina su propia estrategia y cada una adapte sus fuerzas para propiciar que todos obtengan el cumplimiento de su fin específico.**

Así mismo entre otras consideraciones importantes que pueden llevar a tomar la decisión de asociarse se pueden citar las siguientes:

1. **El asociacionismo es un elemento imprescindible en la estrategia de las empresas para asumir con éxito la globalización.**
2. **La definición de en cuales niveles (nacionales e internacionales) se desenvuelve la empresa y cuales son sus exigencias, son los nuevos elementos para definir con éxito la estrategia de la misma, sea cual sea su tamaño.**
3. **La clave de la competitividad hoy en día se define por la combinación adecuada de especialización y cooperación.**
4. **Los empresarios son los actores fundamentales de los procesos de asociación.**

- 5. El rol del estado en el asociacionismo, es el de catalizador, promotor, y no el intermediario.**
- 6. La reeducción de las instituciones del sistema industria - comercio deben tomar cada vez mas en cuenta las potencialidades del asociacionismo, y definir acciones, metodologías e instrumentos para apoyarla.**

Hoy en día una de las formas de asociacionismo que han adoptado las empresas buscando avanzar en sus objetivos estratégicos han sido las Alianzas Estratégicas, éstas se crearon para alcanzar objetivos estratégicos específicos y metas concretas, existiendo una mayor claridad de propósito que en las adquisiciones.

Las alianzas estratégicas están motivadas por consideraciones tales como reducción de costos, compartir tecnología, desarrollo de productos o acceso al mercado. La lógica de una cooperación bien estudiada es que, si dos o más compañías agrupan sus recursos, sus objetivos conjuntos se asegurarán de manera más económica y más sencilla. Aunque si bien es cierto, en México las estadísticas indican que alrededor de dos tercios de las alianzas estratégicas fracasan, ello no significa necesariamente que no sirvan, sino simplemente que a final de cuentas la ambición de llevar siempre una mejor tajada por alguna de las partes ha llevado a destruir lo construido.

Existen algunos escollos en las alianzas estratégicas que son arreglos cooperativos entre rivales reales o potenciales. Este juego paradójico de cooperación y competencia no es fácil de manejar, sobre todo en un país como el nuestro, donde prolifera la búsqueda de siempre buscar alguna ventaja desleal.

Ante esta situación en México se ha dado uno de los ejemplos más curiosos e interesantes de Alianzas Estratégicas adquiriendo un formato muy parecido a lo que se conoce como los clubes de compradores.

El caso sucedió y sigue funcionando en las ciudades de Torreón, Gómez Palacio y Lerdo, es decir, la comarca lagunera; en estas tres ciudades se fabrican gran cantidad de textiles, teniendo como principal proveedor a Japón. Sin embargo cada una de las empresas ubicadas en las ciudades antes mencionadas al comprar unilateralmente recibían un precio alto ya que su compra, por obvias razones, era baja. De tal manera, decidieron unirse y formar una empresa completamente nueva administrada por las tres empresas con la única finalidad de poder comprar al mayoreo y recibir un mejor precio. Hasta aquí, no pareciera existir nada fuera de lo común, sin embargo, se dio el caso de que la única condición que tales empresas se pusieron entre sí, es que la nueva empresa se encontrará exactamente a la misma distancia de cada una de las empresas asociadas.



Lo anterior, es muestra fiel de como se hacen las cosas en México, pero que independientemente de ello y con las adaptaciones culturales pertinentes para cada caso se pueden sobreponer desconfianzas existentes y llegar a funcionar efectivamente haciendo del asociacionismo una estrategia útil.

ESTA TESIS NO DEBE
VALER DE LO MÁS LEÍDA

Tales alianzas proporcionan una oportunidad para asociarse con otras organizaciones independientes que tienen capacidades complementarias o suplementarias; la alianza estratégica implica compromisos mutuos basados en la posesión proporcional de las ganancias. Estas alianzas pueden ser temporales para enfocarse en un particular proyecto o bien tener un sentido de permanencia si se perciben beneficios mutuos constantes.

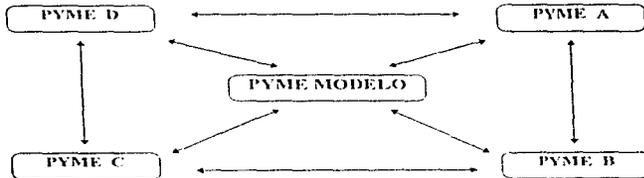
Hoy en día, finales de 1996, ha quedado establecido que para sobrevivir y crecer en un entorno turbulento, es necesario interactuar con los principales actores y resolver problemas comunes, generando relaciones de mutuo beneficio. Para ello los planes de trabajo se deben ajustar en base a las posibilidades reales de la organización buscando resultados en el corto plazo manteniendo su visión a largo plazo.

Por otra parte, las empresas mexicanas y mundiales que se encuentran en un entorno de rápida globalización, enfrentan dos retos principales: primero, deben determinar si su posición competitiva es sostenible con sus capacidades estratégicas actuales, y si no, determinar qué capacidades requieren y cómo adquirirlas. Segundo, las empresas se enfrentan al reto de manejar su incertidumbre competitiva creada por enfrentar nuevos competidores y una dinámica diferente de interacciones estratégicas.

ASOCIACIONISMO "FORTALECERSE - FORTALECIENDO"

De acuerdo a Kenichi Ohmae, "los dirigentes de empresas están aprendiendo lo que los dirigentes de países avanzados han sabido desde hace tiempo: en un mundo complejo e incierto, lleno de peligros oponente, es mejor no ir solo". Así la opción de la cooperación estratégica se presenta como una alternativa viable para que las empresas mexicanas se incorporen a la dinámica internacional y como un medio para fortalecer y desarrollar capacidades estratégicas que les permitan una actuación favorable en el nuevo entorno.

Considero oportuno presentar un modelo de asociacionismo que bien pudiera establecerse en México, tomando en cuenta que en este país existen una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas (PYMES). Esta asociación pudiera desarrollarse con un modelo como el siguiente:



Lo que el modelo anterior pretende señalar es la creencia de que es mejor ayudarse que absorber a las empresas, sosteniendo la idea de que de nada sirve convertirse en una empresa "gigante" en un país económicamente débil.

La idea funcional es que la "empresa modelo" quizás tenga una ventaja organizacional o meramente funcional, sin descartar la posible ventaja económica, que bien puede compartir con las demás empresas asociadas; existiendo, desde luego, una íntima relación entre cada una de las empresas socias, reduciendo riesgos y obteniendo ventajas proporcionales.

Si bien no existe una receta expresa para la elección del socio, si me atrevería a dar ciertas recomendaciones para la elección del mismo, a saber:

1. El socio potencial debe poseer la tecnología, la escala productiva, el acceso a mercados u otro elemento que constituya la fuente de la ventaja que se busca desarrollar.
2. El socio potencial no debe ser tan fuerte o tan débil que la alianza sea muy desequilibrada o inestable, es decir, debe existir una cierta complementariedad balanceada.
3. Debe existir una visión de la estrategia compatible con la empresa, que apoye la coordinación requerida.
4. Debe existir un bajo riesgo de que alguno de los socios busque aprovechar la alianza para hacerse de los clientes del asociado.
5. Debe haber de antemano una mayor ventaja en ser socios que en ser rivales, es decir, la alianza debe proveer una mayor ventaja que si se compete de forma independiente.

6. Los estilos y normas organizacionales debe ser similares o compatibles de tal forma que faciliten la colaboración.

De esta manera, un punto fundamental del actual y futuro entorno económico propicia en las empresas la formulación de la estrategia empresarial, en la cual se toma en consideración la posibilidad de cooperar estratégicamente con otras empresas.

La política empresarial en México debe estar dirigida hacia el objetivo fundamental del largo plazo: el crecimiento. Aunque ahora, en el corto plazo, sea necesario fomentar la estabilidad, es necesario que se estructuren las bases de la competitividad real a través de redes productivas entre empresas pequeñas y entre empresas grandes y pequeñas empresas proveedoras.

Por último me gustaría establecer un cuadro comparativo de lo que fueron las asociaciones antes de la década de los noventas y lo que pudiera esperarse de frente al año dos mil:

ANTES DE 1990

- Se creaban gremios para negociar cuotas y permisos con el estado.
- Para fijación de precios.
- Para repartirse el mercado.
- Para colocar barreras.

- **La Empresa grande calificaba o descalificaba a las PYMES .**
- **Colocaba condiciones de pago.**
- **La empresa grande compraba la pequeña**

FRENTE AL AÑO 2000

- **Las PYMES se asocian en búsqueda de oportunidades comunes.**
- **Se busca la defensa frente a empresas internacionales pero siendo mejores y no colocando barreras proteccionistas.**
- **Se busca una ventaja competitiva proporcional.**
- **Se eliminan costos innecesarios y se reparten los mismos, entre ellos se tienen embalajes, desembalajes, etc.**
- **Se alcanza a visualizar una oportunidad para desarrollo tecnológico.**
- **Se es flexible en las relaciones empresariales.**
- **Y finalmente se buscan soluciones.**

El reto empresarial debe encaminarse a lograr una mejor integración de las empresas. El empresario debe preocuparse por entender la dinámica de un nuevo entorno, caracterizado por una mayor competencia, incluso internacional, dedicando tiempo a reflexionar sobre el futuro deseado para su empresa y así poder encontrar y definir los rumbos que ésta deberá seguir. En este aspecto es fundamental que se perciban adecuadamente los objetivos que se pretenden lograr con la política pública, a efecto de que la empresa apoye la obtención de esos objetivos dentro de su campo de acción. Un punto crucial aquí, es la posibilidad de que el propio empresario influya en la política gubernamental, lo cual se puede lograr si se da una mayor unión y cooperación entre las diferentes unidades empresariales.

Considero que deben dejarse atrás los tiempos en los cuales se esperaba que alguien ajeno a la empresa se preocupara por resolver problemas, o en otros términos, se acabó la época de papá gobierno. Cada una de las empresas puede y debe tomar una actitud más proactiva, que promueva cambios y acciones encaminados al mejoramiento del país en general.

Es así como finalizó el presente Trabajo de Investigación determinando que el asociacionismo no solamente es viable para las empresas mexicanas como factor de desarrollo, sino que de hecho ya existe y funciona, si bien es cierto, con barreras culturales muy fuertes como lo es la desconfianza, pero funcionando óptimamente con las adaptaciones locales pertinentes.

Así mismo en México se debe entender, por una parte y partiendo de los estudiantes, que la Globalización no es el todo ni es la salvación empresarial, aunque sí una parte importante de los negocios actuales y, por la otra que este mismo proceso de Globalización no está "allá afuera" o "muy lejos" la globalización se vive aquí y debe entenderse como una nueva forma de vida. El empresario mexicano, sobre todo el de la pequeña y mediana empresa (PYME), debe involucrarse más activamente en los procesos de determinación de políticas que afecten su actividad. Pero sobre todo, se debe considerar que no se está solo, tomándose conciencia de que solo mediante un esfuerzo conjunto se puede avanzar en el sendero de la competitividad ante el nuevo mercado de la empresa, ... el mundo.

12. BIBLIOGRAFÍA

- **THE HARBINGER AND NEW ENGLAND TRASCENDENTALISM: A PORTRAIT OF ASSOCIATIONISM IN AMERICA.**
DELANO, S.F.
FAIRLEIGH DICKINSON UNIV.
P. 432

- **HIGH VICTORIAN GOTHIC: A STUDY IN ASSOCIATIONISM.**
HERSEY, G.C.
JOHN HOPKINS
P. 253

- **ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN UNA ECONOMÍA GLOBAL**
J. ANTONIO LOYOLA A. Y MACARIO SCHETTINO
IBEROAMÉRICA
EDIC. 1994 MÉXICO
P. 258

- **LA PEQUEÑA EMPRESA EXPORTADORA**
ANTONIO EROLES G.
EDIT. PANORAMA
EDIC. 1995 MÉXICO
P. 143

- **CAMBIO DE PARADIGMAS EMPRESARIALES**
DON TAPSCOTT Y ART CASTON
EDIT. MC GRAW HILL
EDIC. 1996 COLOMBIA
P. 365
- **LA ESENCIA DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES**
P.S. SUDARSANAM
PRENTICE HALL
EDIC. 1996 MÉXICO
P. 302
- **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**
GEORGE L. MORRISEY
PRENTICE HALL
EDIC. 1996 MÉXICO
P. 119
- **ASOCIATIVIDAD: FACTOR CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD**
"CASO MÉXICO"
J. ANTONIO RAMÍREZ B.
NAFIN
CONFERENCIAS 03/96 CARACAS

- **ASOCIATIVIDAD: FACTOR CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD
"PONENCIAS"**
DR. FRANCISCO RODRÍGUEZ
NAFIN
CONFERENCIAS 03/96 CARACAS
- **LAS SOCIEDADES DE GARANTÍAS Y LA ASOCIATIVIDAD
"REVISIÓN DE EXPERIENCIAS EUROPEAS"**
DR. PABLO POMBO
NAFIN
CONFERENCIAS 03/96 CARACAS
- **ELEMENTOS PARA ESTABLECER Y PROMOVER ALIANZAS
ESTRATÉGICAS**
NAFIN
1993 MÉXICO
- **ADMINISTRANDO LA GLOBALIZACIÓN EN LA ERA DE LA
INTERDEPENDENCIA.**
GEORGE C. LODGE
PANORAMA EDITORIAL
1996 MÉXICO
P. 166

- **GLOBALIZACIÓN**
GEORGE S. YIP
EDIT. NORMA
EDIC. 1995 COLOMBIA
P. 331

- **REVISTA EMPRENDEDORES**
VOL VII NO. 22
JULIO - AGOSTO 1993

- **REVISTA EMPRENDEDORES**
VOL VIII NO. 29
SEPTIEMBRE - OCTUBRE 1994

- **REVISTA EMPRENDEDORES**
VOL VIII NO. 30
NOVIEMBRE - DICIEMBRE 1994

- **ASISTENCIA AL IER. SIMPOSIUM**
INTERNACIONAL DE ECONOMÍA
DESARROLLADO EN EL AUDITORIO
"ENRIQUE LONA VALENZUELA"
TEC DE MONTERREY CAMPUS CIUDAD DE MÉXICO
LOS DÍAS 23,24 Y 25 DE OCTUBRE DE 1996