

01167 2
2g°



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

ALIANZAS ESTRATÉGICAS
(SELECCIÓN Y EVALUACIÓN)

T E S I S
PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN INGENIERÍA
(PLANEACIÓN)
PRESENTA:
VICTOR MANUEL DURÁN CAMPOS

DIRECTOR DE TESIS:
M.I. RUBÉN TELLEZ SÁNCHEZ

273396

MÉXICO, D.F

NOVIEMBRE DE

1999



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

DEDICATORIAS:

A mis padres, por todo su esfuerzo, amor y dedicación que me han brindado a lo largo de mi vida. Por todas aquellas privaciones de las que se vieron objeto con tal de brindarme lo mejor.

A mis hermanos Rosalba, José y Columba por el cariño que nos une.

A mis grandes amigos Gabriel, Fernando, Omar, David, Claudia, Ericka y Lorena por la gran amistad que me han brindado.

A Edith por toda la vida que nos queda por delante y el gran amor que nos tenemos.

A Dan Marino por todos los momentos felices que he pasado al verlo jugar.

Víctor.

AGRADECIMIENTOS:

A mi Director de Tesis M. En I. Rubén Tellez Sánchez por su apoyo en la realización de este trabajo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por brindarme una educación de excelencia.

A todos los profesores de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería por el entusiasmo que ponen al dar sus clases.

A los profesores:

Dr. José Jesús Acosta Flores
Dr. Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero
M. en I. Andrés Romo Becerril
M. en I. Hiram Ruiz Esparza

Por el tiempo dedicado a la revisión de este trabajo.

Ing. Víctor Manuel Durán Campos.

Jurado asignado:

Presidente: Dr. José Jesús Acosta Flores
Vocal: M. en I. Rubén Tellez Sánchez
Secretario: Dr. Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero
Suplente: M. en I. Andrés Romo Becerril
Suplente: M. en I. Hiram Ruiz Esparza

ÍNDICE

	Pag.
Introducción	1
 Capítulo 1 Por que formar una alianza estratégica 	
1.1 Entorno económico mundial	6
1.1.1 El proceso de "globalización" y el papel del mercado.	6
1.1.2 Las oportunidades de la globalización	7
1.1.3 Tendencias de la economía internacional en las próximas décadas.	9
1.2 Entorno económico nacional	9
1.3 Alianzas estratégicas	11
1.3.1 Alternativas para aumentar la competitividad de las empresas	11
1.3.2 Definición y características de las alianzas estratégicas	12
1.3.3. Como puede llevarse a cabo la cooperación entre empresas.	13
1.3.4 Porque las empresas deben considerar realizar alianzas estratégicas.	13
1.3.5. Condiciones para crear una alianza.	15
1.3.6 Desventajas de realizar alianzas.	16
1.3.7 Restricciones para poder realizar una alianza.	17

Capítulo 2 **Tipos de alianzas**

2.1 Clasificación de los tipos de alianzas estratégicas.	18
2.1.1 Clasificación por los propósitos que fue creada la alianza.	18
2.1.2 Clasificación por su grado de formalización.	19
2.1.3 Por la nacionalidad de las empresas que lo integran.	19
2.2. Descripción de las principales alianzas.	20
2.2.1 Alianzas de mercadotecnia.	20
2.2.2 Alianzas sobre productos.	21
2.2.3. Alianzas para el desarrollo de la tecnología (investigación y desarrollo).	22
2.2.4 Co-inversiones (Joint Venture)	22
2.2.5 Consorcios de exportación	28
2.2.6 Acuerdos de comercialización.	32
2.2.7 Franquicias	33
2.2.8 Uniones de crédito	37
2.2. 9 Fusiones	39
2.2.10 Empresas integradoras	43

Capítulo 3

Tendencias y problemática De las alianzas estratégicas

3.1 Objetivos de las alianzas	46
3.2 Exitos y fracasos de las alianzas estratégicas.	47
3.2.1 Exitos	47
3.2.2 Fracasos	47
3.3 Tipos de alianzas realizadas en los noventas	51
3.3.1 A nivel internacional	51
3.3.2 A nivel nacional	53

Capítulo 4

Metodología para la elaboración de alianzas estratégicas

4.1 Fases para el establecimiento de alianzas estratégicas	59
4. 2 Análisis interno de la empresa	60
4.2.1 Misión, valores y objetivos	60
4.2.2 Análisis de la estructura funcional de la corporación.	61
4.2.2.1 Arreglo estratégico.	62
4.2.2.2 Arreglo operacional.	66
4.2.2.3 Arreglo químico.	68
4.3. Análisis externo de la empresa.	71
4.3.1 Fuerzas impulsoras	71
4.3.2 Análisis del mercado/producto/competencia.	73
4.3.2.1 Panorama del mercado	73
4.3.2.2 Segmentación del mercado:	74
4.3.2.3 Tipología del consumidor.	76
4.3.2.4 Mercado meta.	77
4.3.2.5 Competencia.	78
4.3.2.6 Análisis del producto.	79
4.4 Análisis del socio	82
4.4.1 Selección del tipo de alianza a realizar.	82
4.4.2 Análisis de las características del socio.	84
4.4.3 Tipos de socios	85
4.4.4 Perfil del socio	86
4.4.5 Grado de participación del socio.	87
4.4.6 Información que se debe intercambiar con el socio	88
4.4.7 Elementos que pueden ayudar a la selección del socio	89
4.4.8 Diseño de la negociación.	89
4. 5 Análisis del entorno	94
4.5.1 Estudio de riesgos políticos y económicos.	94
4.5.2 Evaluación del impacto ambiental.	96
4.5.3 Evaluación del impacto social.	97

4.6 Desarrollo de la alianza	98
4.6.1 Prevención de riesgos	98
4.6.2 Planeación Operacional	101
4.6.3 Diseño de la estructura organizacional de la corporación	103
4.7 Administración de la alianza	104
4.7.1 Administración de interfaces	106
4.7.2 Relación ambigüedad - Certeza	106
4.7.3 diferenciación / integración	109
4.7.4 Administración de la operación de la alianza.	109
4.7.5 Control de la alianza.	111
4.7.6 Evaluación de resultados	112

Capítulo 5

Análisis de caso

5.1 Análisis Interno de la empresa	115
5.1.1 Análisis de Misión, valores y objetivos	115
5.1.2 Análisis de la estructura funcional de la corporación.	116
5.1.2.1 Infraestructura.	116
5.1.2.2 Arreglo estratégico.	117
5.1.2.3 Arreglo operacional.	120
5.1.2.4 Arreglo químico.	121
5.2 Análisis externo de la empresa	122
5.2.1 Fuerzas impulsoras	122
5.2.2 Análisis del mercado/producto/competencia.	123
5.2.2.1 Panorama del mercado.	123
5.2.2.2 Tipología del consumidor.	123
5.2.2.3 Mercado meta.	124
5.2.2.4 Análisis del producto.	127
5.2.2.5 Competencia.	124
5.3 Análisis del entorno (análisis de riesgos políticos y económicos).	127
5.3.1 Análisis de riesgos políticos.	127
5.3.2 Análisis de riesgos económicos.	127
5.4 Análisis del socio	130
5.4.1 Selección del tipo de alianza a considerar.	130
5.4.2 Análisis de las características del socio.	131
5.4.3 Información que se intercambiò con el socio	132
5.4.4 Diseño de la negociación.	132
5.5 Desarrollo de la alianza	133
5.5.1 Prevención de riesgos	133
5.5.2 Planeación Operacional	135
5.5.3 Diseño de la estructura organizacional de la corporación	135
5.6 Diseño de la Administración de la alianza	137

Conclusiones y recomendaciones	138
---------------------------------------	------------

Bibliografía	141
---------------------	------------

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo fue realizado con la finalidad de crear un documento que sirva como un apoyo teórico para todas aquellas personas que tengan alguna empresa (principalmente pequeñas y medianas) o capital y que desean encontrar alguna opción que les permita enfrentar la competencia de la mejor manera posible en los próximos años y desarrollarse con un alto nivel de eficiencia y productividad a nivel nacional e internacional.

Para poder lograr este objetivo las empresas pueden recurrir a varias opciones, como por ejemplo préstamos bancarios, emisión de acciones, venta de activos, etc. En este trabajo la opción que se propone para poder cumplir con el objetivo deseado es utilizar las alianzas estratégicas.

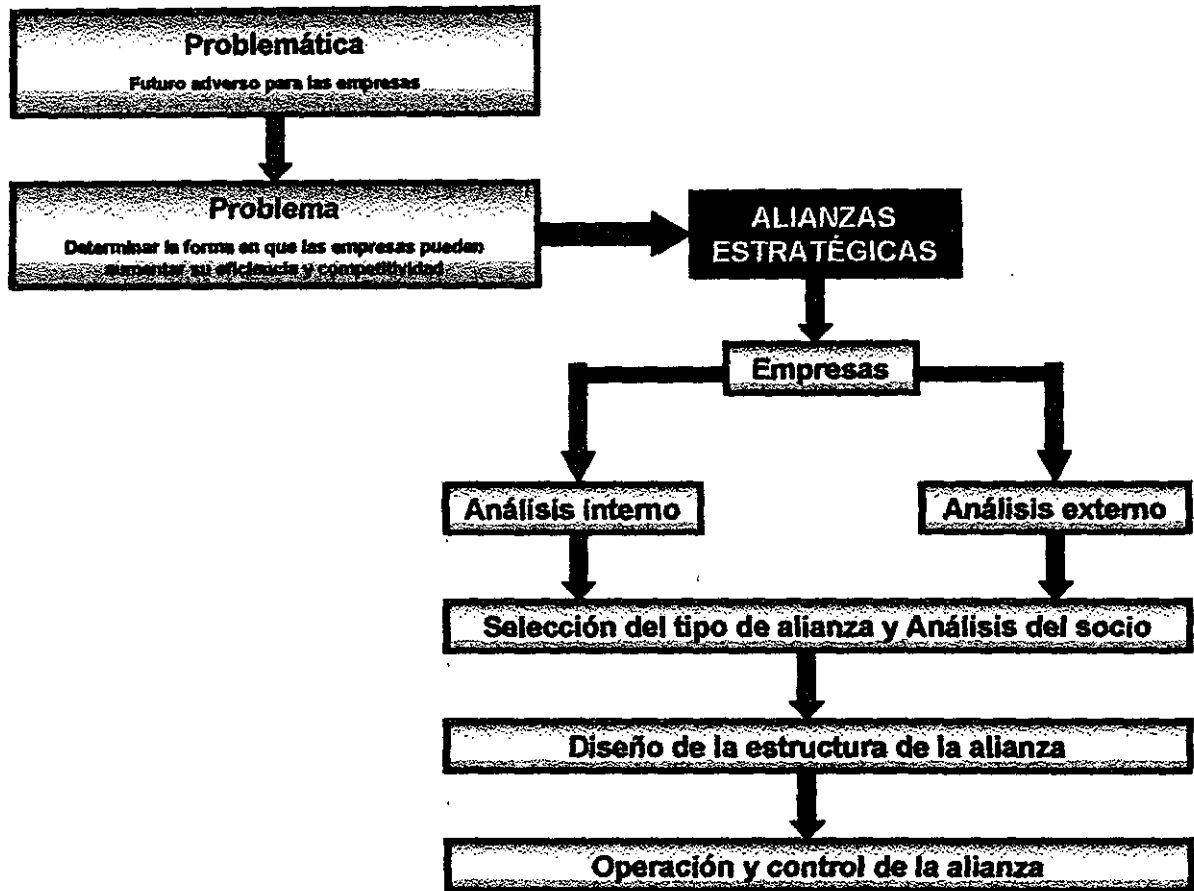
La principal razón por la que se propone a las alianzas estratégicas como una herramienta para aumentar la competitividad de las empresas es por que en el futuro las empresas que operan en forma aislada (entenderemos como aislada, al poseer, controlar y financiar todos los activos importantes de la empresa) tenderán a desaparecer a causa de la gran competencia que se vivirá en el próximo siglo, por lo que será necesario que los empresarios se asocien con otras empresas, con el fin de poder compartir sus conocimientos y recursos, lo cual les ayudará a enfrentarse en conjunto a sus competidores.

Las alianzas estratégicas constituyen una herramienta para que las pequeñas y medianas empresas participen en nuevos mercados y consolidar la competitividad al hacer más eficientes los sistemas de producción y ampliar los recursos disponibles para adoptar o innovar las nuevas tecnologías. De esta forma, dos o más empresas unen esfuerzos, tratando todas ellas de ampliar sus posibilidades mediante la combinación de sus recursos con los de las otras partes.

Es importante señalar que no debe considerarse la formación de alianzas estratégicas como una solución universal para garantizar el mantenimiento y la mejora de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. Debe verse a las alianzas como una herramienta para lograr el incremento de los beneficios sobre bases recíprocas. Las ventajas competitivas deberán verse como elementos de los participantes y no como medio para desplazarlos.

Durante el desarrollo de éste trabajo se proporcionan las herramientas teóricas que permiten conocer con detalle las características principales de las alianzas estratégicas (ventajas, desventajas, tipos, etc.), y con base en este conocimiento los empresarios puedan elegir la opción que más se ajuste a sus características individuales.

La metodología a utilizar para elaborar el trabajo se puede apreciar en la siguiente gráfica:



Se partirá de la problemática de que las empresas en el futuro se verán inmersas en un ambiente económico muy adverso, el cual las obligará a modificar sus procesos administrativos y operativos si es que quieren seguir existiendo.

Posteriormente tomando como base la problemática anterior, el problema que se trata de resolver es el determinar cual es la mejor forma en que las empresas pueden aumentar su eficiencia y competitividad.

Como se mencionó anteriormente existen muchas alternativas para resolver este problema, pero para nosotros la que otorga las mejores ventajas es la alianza estratégica. Partiendo de este punto el trabajo se abocó únicamente a analizar esta alternativa, pero haciendo hincapié en que las alianzas no son la única manera de resolver este problema y que todas las demás opciones podrían ser utilizadas con éxito si son realizadas correctamente.

Una vez definido el problema y la herramienta que se va a utilizar, el siguiente punto es analizar con más detalle el medio ambiente económico, social y político que rodea a las empresas, con el fin de determinar las principales fuerzas que alteran su funcionamiento y como se espera que se comporten en un futuro.

Al mismo tiempo que se realiza el análisis del medio ambiente se debe hacer un análisis interno de la empresa, en el cual se tiene como objetivo determinar el estado de la empresa.

Una vez que se tenga conocimiento del medio ambiente que rodea a las empresas y de las condiciones de la empresa a analizar, la siguiente etapa consiste en determinar si la empresa necesita modificar la forma en que opera en la actualidad.

En caso de ser necesario modificar la estructura y operación de la empresa, la siguiente etapa consiste en elegir el tipo de alianza que se quiere llevar a cabo y la búsqueda del socio más adecuado de acuerdo a las características de la empresa.

Posteriormente se propone una serie de recomendaciones que ayudarán a los participantes de la alianza a integrarse (administrativa y operativamente) de la mejor manera posible.

Finalmente en la última etapa de la metodología se proporcionan los elementos necesarios para poder verificar y controlar el funcionamiento de la alianza una vez que está se ponga en operación.

La descripción más detallada de las etapas que componen la metodología anterior será realizada en los primeros cuatro capítulos de este trabajo y finalmente en el último capítulo se presentará un análisis de un caso con el objetivo de ejemplificar algunas de las etapas de la metodología propuesta.

El contenido de cada capítulo se expondrá a continuación:

Capítulo 1: Por que formar una alianza estratégica.

En este capítulo se expondrán las razones principales que pueden llevar a las empresas a buscar aliarse con otras. El capítulo se divide en dos partes, en la primera se le proporciona una breve explicación del entorno económico nacional e internacional que rodea a las empresas en la actualidad y en un futuro cercano. Esta parte tiene el fin de mostrar la necesidad que tienen las empresas de modificar su forma tradicional de producir, y por que es necesario buscar nuevas formas de desarrollo.

En la segunda parte del capítulo se presentan las características principales de las alianzas estratégicas (ventajas, desventajas, etc.), y las condiciones necesarias para poder pensar en ellas como una herramientas para lograr aumentar la competitividad de las empresas.

Los objetivos que busca satisfacer este capítulo son:

- Describir cómo el medio ambiente económico nacional e internacional ha afectado el modo de producir y el desarrollo de las empresas mexicanas en las últimas décadas.
- Analizar por qué las empresas deben buscar las alianzas estratégicas como un medio para su subsistencia y desarrollo en el futuro.

Capítulo 2: Tipos de alianzas

En este capítulo se presentan los distintos tipos de alianzas que pueden formar las empresas. Al principio del capítulo se explica brevemente cuales son los principales criterios que se utilizan para realizar la tipología de las alianzas estratégicas y se mencionan todas las alianzas que pueden formarse.

Posteriormente se analiza con más detalle las alianzas estratégicas que más se utilizan en México y en el resto del mundo. Este análisis incluye una explicación de las características distintivas de cada alianza y en caso de haberlos que sub-tipos de alianzas se pueden formar y las ventajas y desventajas que presentan cada una de ellas.

El objetivo que busca satisfacer este capítulo es:

- Mostrar los distintos tipos de alianza que puede formar un grupo de empresas y determinar cuales son las características principales de cada una de ellas.

Capítulo 3: Tendencias y problemática de las alianzas estratégicas

En este capítulo se le proporciona un panorama global del funcionamiento de las alianzas estratégicas en los últimos años en México y en el resto del mundo, con el fin de que se puedan apreciar cuales son las principales razones que permiten que una alianza estratégica tenga éxito o fracase.

Al principio del capítulo se muestran cuales son las principales razones que han llevado a los empresarios a crear alianzas. Una vez que uno tenga conocimiento de estas razones podrá compararlas con sus necesidades y determinar si necesita aliarse con otras personas.

Posteriormente se revisan las experiencias que se tienen en México y en el resto del mundo para conocer cuales son las alianzas que más se han llevado a cabo y que grado de éxito/fracaso han tenido cada una de ellas, en este punto se mencionaran los principales factores que han originado los fracasos de la mayoría de las alianzas.

Finalmente se exponen algunos casos reales de alianzas estratégicas realizadas en México. En este capítulo se pueden apreciar que tipos de empresas han unido sus esfuerzos en los últimos años y cuales fueron las razones principales que las llevaron a pensar en esa unión.

Los objetivos que busca satisfacer este capítulo son:

- Mostrar el comportamiento que han tenido las alianzas a nivel nacional e internacional en la última década y las tendencias que se espera tengan para los próximos años.
- Presentar al lector las principales razones por las cuales han fracasado las alianzas estratégicas.

Capítulo 4: Metodología para la elaboración de alianzas estratégicas.

En este capítulo se presenta una metodología que se puede utilizar para definir cuales son los pasos necesarios que deben realizarse para poder implantar una alianza que garantice el mejoramiento de una empresa y elimine en un alto porcentaje los riesgos que pueden presentarse con dicha alianza.

La metodología se divide en dos partes, la primera está integrada por todas aquellas actividades preliminares a la implantación de la alianza (análisis interno y externo de la empresa y análisis del socio), en las cuales las personas pueden determinar el estado de una empresa y cuales son las principales amenazas y oportunidades que se pueden presentar. Posteriormente basándose en los resultados obtenidos en las dos etapas anteriores se debe elegir al socio que garantice las mejores condiciones de desarrollo y minimice los riesgos.

Introducción

La segunda parte de la guía está integrada por todas aquellas actividades que permiten la implantación y desarrollo de la alianza. En esta parte se indican los pasos que deben realizarse para establecer las condiciones adecuadas para la implantación y operación de la alianza. Al final de esta parte se tendrán los elementos necesarios para poner en marcha la alianza.

Una vez que el lector se haya leído trabajo las personas tendrán los conocimientos necesarios para poder determinar si una empresa necesita realizar una alianza, y en caso de ser necesaria dicha alianza, se pueda seleccionar al socio adecuado y crear un plan de desarrollo para la creación y operación de la alianza.

El objetivo que busca satisfacer este capítulo es:

- Presentar una metodología en la cual se brinden los elementos teóricos necesarios para evaluar y seleccionar alianzas estratégicas.

Capítulo 5: Análisis de caso

En este capítulo se presenta un análisis de un caso real, en el cual se desarrollan y ejemplifican las etapas preliminares de la metodología descrita en el capítulo anterior. En el análisis sólo se aplicaron las primeras etapas de la metodología anterior debido a que no se contó con la información necesaria para aplicar todo la metodología propuesta.

Los objetivos que busca satisfacer éste capítulo son:

- Analizar un caso real con el fin de que el lector pueda apreciar con detalle el proceso de creación de una alianza.
- Aplicar a un caso específico las etapas preliminares que se plantearon en la metodología presentada anteriormente.

CAPÍTULO 1

POR QUE FORMAR UNA ALIANZA ESTRATÉGICA

1.1 Entorno económico mundial

Las condiciones económicas y sociales que se presentan en todo el mundo han ido cambiado considerablemente en las últimas décadas: Las barreras comerciales han estado desapareciendo y la economía mundial a tendido a ser un mercado único en el que se están eliminando las fronteras nacionales. Este proceso económico es llamado globalización, el cual se describirá con más detalle a continuación.

1.1.1 El proceso de "globalización" y el papel del mercado

Como se acaba de mencionar la globalización es un proceso económico en el cual, las barreras comerciales que han existido a través de toda la historia, han ido desapareciendo en las últimas décadas de una manera muy acelerada y esto a ocasionado una gran cantidad de cambios en la forma en que se comportan los mercados.

Como fenómeno de mercado, la globalización tiene su impulso básico en la capacidad de éste para reducir el costo de mover bienes, servicios, dinero, personas e información. Esta reducción de la "distancia económica" ha permitido aprovechar las oportunidades existentes en los mercados de bienes, servicios y capitales, disminuyendo (aunque no eliminando) la importancia de la geografía y la efectividad de las barreras políticas.

En la etapa actual el proceso de "globalización" se caracteriza, además, por un notable incremento en la capacidad de las empresas para fragmentar geográficamente los procesos productivos, lo que ha tenido como contrapartida un crecimiento sostenido del comercio (especialmente de manufacturas) y la inversión internacional.



Gráfica 1.1 El fenómeno de la globalización

Algunos indicadores que nos pueden servir para apreciar como ha ido aumentando la globalización de los mercados, los podemos apreciar en la siguiente tabla, en la cual se muestran los cambios que sufrió la economía mundial en la década pasada, en la que predominó un incremento constante del comercio a nivel mundial y de la inversión extranjera.

Año	Producción mundial 1983=100	Comercio mundial total 1983=100	Comercio mundial de manufacturas 1983=100	Inversión extranjera directa mundial 1983=100
1983	100.0	100.0	100.0	100.0
1984	103.8	105.8	102.8	116.1
1985	107.5	106.2	102.8	119.0
1986	111.3	117.4	125.7	192.5
1987	113.8	137.8	153.3	298.0
1988	118.8	157.0	176.6	367.4
1989	122.5	170.3	188.5	470.6
1990	125.0	192.3	216.4	493.0
1991	123.8	197.5	223.5	392.9
1992	125.0	213.1	244.4	396.9
1993	127.5	212.5	246.7	460.7
1994	131.3	237.7		468.1

Tabla 1.1 Algunos indicadores del fenómeno de la globalización (Ref. 19)

Como resultado de la globalización de la actividad comercial, se ha intensificado sustancialmente la competencia en los mercados nacionales e internacionales. En éste contexto, las empresas locales enfrentan un número creciente de competidores foráneos en sus mercados domésticos.

Para adaptarse exitosamente a las nuevas circunstancias, las firmas nacionales se han visto obligadas a consolidar su posición en los mercados tradicionales y a expandir sus operaciones al exterior. A su vez, las empresas transnacionales han desarrollado estrategias defensivas para mantener su participación en los mercados mundiales.

La empresa moderna debe enfrentar el proceso de globalización mejorando su eficiencia, esto es, reduciendo costos, elevando la calidad de sus productos, ampliando la escala de sus operaciones y extendiendo o conectándose a redes de comercialización a nivel internacional. Las fusiones o las alianzas estratégicas son a menudo el vehículo que las empresas utilizan para alcanzar estos objetivos.

1.1.2 Las oportunidades de la globalización

Los costos y tensiones que el proceso de globalización impone sobre las economías nacionales son bien conocidos. Los más visibles son la limitación en la efectividad de las políticas nacionales y el conflicto que plantea la fractura existente entre las estructuras de gobierno (de base predominantemente nacional) y la naturaleza "global" de ciertos flujos e interacciones económicos. Sin embargo, el proceso de "globalización" también ofrece nuevas oportunidades para las economías nacionales.

Por una parte, el proceso de "globalización" plantea la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a mercados que anteriormente se hallaban más fragmentados. Los flujos de información, tecnología y capital de cartera han sido los que más han incrementado su movilidad y, por consiguiente, constituyen los mercados donde más han mejorado las condiciones de acceso para los inversionistas.

En la siguiente tabla se puede apreciar como afecta la globalización el funcionamiento de los mercados actuales:

CARACTERÍSTICAS	MERCADOS O ATRIBUTOS
Alta Movilidad	Información Capital de cartera Tecnología
Muy móvil	Bienes Capital humano desde los países pobres
Semi-móvil	Inversión en plantas Capital gerencial Principios de regulación y manejo de las empresas
Casi inmóvil	Capital humano de nivel medio Principios regulatorios y esquemas organizacionales básicos
Inmóvil	Infraestructura Principios profundos y consideraciones de soberanía

Tabla 1.2 Globalización: un fenómeno diverso (Ref. 19)

La notable reducción de los costos del transporte y las comunicaciones ha facilitado la división del proceso productivo, permitiendo la participación de un mayor número de países en el comercio internacional. Este hecho ha ampliado las oportunidades para que economías individuales participen más activamente de las redes internacionales de producción administradas por las grandes compañías multinacionales.

Este proceso se ha acompañado de un "boom" de inversión extranjera directa y de la proliferación de nuevas formas de asociación no accionaria entre empresas. Sin embargo, la posibilidad de participar en dichas redes de producción depende de la efectividad con que la economía receptora responda a las demandas de estabilidad macroeconómica, disponibilidad de infraestructura, calificación y adaptabilidad de la mano de obra, atributos intrínsecos al nuevo patrón de organización de la producción.

El proceso de globalización también crea nuevas oportunidades en tanto incrementa la competencia, sienta las bases para el establecimiento de nuevas alianzas empresarias y contribuye a la desarticulación de los oligopolios establecidos. Si estos últimos bloqueaban la modernización y "explotaban" al resto de la comunidad, las nuevas coaliciones pueden generar resultados más favorables. Del mismo modo, la globalización puede permitir bajo determinadas circunstancias, mejorar la calidad de las políticas domésticas aumentando el costo de implementar políticas insustentables.

Estas oportunidades, sin embargo, son sólo potenciales. En efecto, no hay ninguna garantía *a priori* de que el resultado de las nuevas coaliciones será superior al pre-existente. En este sentido, resulta ilustrativa la revisión que hace Armijo (1996) del impacto diferencial de distintas formas de ingresos de capitales sobre el crecimiento económico (tabla siguiente), los gobiernos en el poder y la democracia. Aún cuando sus conclusiones sean debatibles, los ejemplos ilustran la diversidad de resultados posibles.

Clase de ingreso de capital	Riesgo de crisis de balanza de pagos	Contribución probable al crecimiento económico	Implicaciones para el gobierno en el poder	Implicaciones para la democracia
Ayuda externa al gobierno	Bajo	Bajo/Moderado	Fortalece al gobierno	Fortalece la influencia externa
Inversión extranjera directa	Bajo	Moderado/Alto	Fortalece la influencia externa	Hace más difícil la transición y la consolidación de la democracia
Préstamos bancarios de largo plazo al gobierno (y bancos locales)	Moderado	Bajo/Moderado	Fortalece al gobierno	Fortalece al gobierno
Préstamos bancarios de largo plazo a las grandes empresas locales	Moderado	Moderado/Alto	Fortalece a las grandes empresas locales	Promueve la liberalización política pero no necesariamente la democracia
Préstamos de cartera al gobierno (y bancos locales)	Alto	Bajo/Moderado	Fortalece al gobierno	Fortalece al gobierno. Una crisis de balanza de pagos debilita la autonomía local de política
Préstamos de cartera a las grandes empresas locales	Alto	Moderado/Alto	Fortalece a las grandes empresas locales	Promueve la liberalización política pero no necesariamente la democracia. Una crisis de balanza de pagos debilita la autonomía local de política

Tabla 1.3 Consecuencias probables de las distintas formas de ingreso de capitales extranjeros (Ref. 19)

1.1.3 Tendencias de la economía internacional en las próximas décadas.

En el contexto actual todos los países están obligados a relacionarse unos con otros, son dependientes en una economía global en la que ninguna nación puede proclamarse como la dominante, puesto que no hay economías autosuficientes. En la actualidad, lo que pasa en cualquier lugar del mundo, afecta al resto de las economías del planeta. Tal es la razón de que se estén formando bloques económicos y suscribiéndose tratados de libre comercio. Vivimos en una economía en la que las ventajas relativas del pasado se están anulando y tienden a igualarse como resultado de la apertura comercial, es decir, los países han abierto sus fronteras, al tiempo que reducen sus aranceles de importación. Las economías de todas las naciones crecen de manera dependiente, lo cual genera nuevos retos y mejores oportunidades.

En este marco de creciente interdependencia económica, la gran mayoría de los países, tanto desarrollados como en desarrollo, deben adecuar sus políticas económicas hacia una mayor liberalización en el intercambio de bienes, capitales y servicios a fin de acelerar la competitividad internacional de sus sectores más dinámicos y con ello, consolidar su presencia en los mercados internacionales. Particularmente las naciones en vías de desarrollo deben redoblar esfuerzos encaminados a propiciar cambios estructurales, buscando que su intercambio con el exterior se convierte en un elemento fundamental para el desarrollo de sus economías.

1.2 Entorno económico nacional

A lo largo de 4 décadas, la mentalidad empresarial mexicana estuvo fuertemente ligada al proteccionismo gubernamental y la ausencia de competencia; como resultado la industria nacional, al tener asegurado el mercado doméstico, tuvo pocos incentivos para competir internacionalmente y prefirió proveer al mercado nacional con productos que

frecuentemente eran de baja calidad y alto precio. Si en un principio, sé dio un impulso a una naciente industria manufacturera, eventualmente el costo de la ineficiencia fue dominante. En un intento por contener las fuerzas monopólicas derivadas de la ausencia de competencia vigorosa, la política comercial e industrial descansó en los elementos de control directos, ya sea sobre los precios o con la participación directa del Estado en las actividades productivas.

Los años setenta son determinantes en lo que respecta a la expansión del Estado, sobre todo porque se profundiza su crecimiento "no planeado". Participa en la producción de un alto número de bienes y servicios a consecuencia de la creación de empresas y organismos, pero principalmente por la absorción de compañías del sector privado con problemas financieros y de eficiencia. El Estado emprendió la tarea de rescatar a las compañías al borde de la quiebra con el fin de evitar que su desaparición provocara desempleo y ajustes en la planta productiva

Durante los 10 último años, México ha experimentado un cambio radical en la estrategia de desarrollo económico, orientándose la política económica a fortalecer los mecanismos de mercado como asignadores de recursos. En éste sentido, es posible identificar algunas medidas que han contribuido de manera significativa a fortalecer los mecanismos competitivos en los mercados:

- a) *Desregulación Económica.*- Se ha pretendido eliminar reglamentaciones federales excesivas en lo mercado de bienes y financieros; en particular se ha desregulado el transporte público de carga y se han reducido los obstáculos a la entrada de inversión extranjera.
- b) *Apertura Comercial.*- Con la eliminación de aranceles y cuotas a las importaciones, no solo como parte de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, nuestro país ha descartado el proteccionismo que caracterizó a nuestra economía por cerca de 40 años.
- c) *Privatización.*- En los últimos 12 años, el gobierno mexicano ha vendido gran parte de las empresas que poseía y solo ha conservado la propiedad de las que conforme a la Constitución se consideran áreas de participación estatal exclusiva.
- d) *Subsidios y controles de precios.*- Recientemente se ha disminuido el número de mercancías sujetas a control oficial, asimismo se han suprimido gran número de subsidios directos, que distorsionaban el marco competitivo.

Las nuevas tendencias internacionales en la desregulación y liberalización de mercados, reflejan el interés de las autoridades nacionales en elevar los niveles de eficiencia y competitividad en sectores tradicionalmente regulados o intervenidos por el Estado. México se encuentra a la vanguardia de este tipo de esfuerzos al ser uno de los primeros países en abrir a la competencia sectores claves de la economía nacional. Así, entre 1995 y 1996 se expidieron las leyes Federal de Telecomunicaciones, de Aviación Civil, Reglamentaria del Servicio Ferroviario y de Aeropuertos, así como el Reglamento de Gas Natural. El nuevo marco regulatorio permite o amplía sustancialmente la participación de inversionistas privados en los sectores respectivos.

Ante el marco de la apertura comercial y de la globalización de los mercados, las empresas mexicanas han tenido que hacer frente a un entorno mundial de intensa competencia y a los diversos obstáculos que cada país impone a la importación de mercancías para proteger a su industria. Por ello, México ha visto la necesidad de entablar negociaciones comerciales con aquellos países que, por su cercanía, son mercados naturales para los productos mexicanos. Así, se han suscrito varios acuerdos y tratados comerciales, mismos que le han permitido al país

- Ampliar sus mercados potenciales fuera sus fronteras,
- Que sus productos compitan en igualdad de condiciones con los de las empresas de los países respectivos.
- Tener acceso preferencial.
- La incorporación de tecnología de punta
- La reducción de los costos de la mano de obra

Finalmente se puede concluir que frente al panorama que hoy caracteriza a la economía internacional, México debe continuar realizando cambios en su estructura económica que le permitan integrarse a la dinámica de las actividades económicas internacionales, para poder lograr éste cambio México puede realizar las siguientes acciones:

- Adecuar mediante políticas que propicien la eficiencia y competitividad, los sectores productivos dinámicos a las nuevas circunstancias de la economía globalizada.
- Crear los mecanismos y el marco necesario para atraer capital extranjero, que complemente planes de inversión en sectores vinculados a los mercados internacionales.
- Desarrollar programas que alienten la competitividad tecnológica por medio de la creación, aprovechamiento y utilización de los conocimientos derivados de las nuevas tecnologías.
- Diseñar políticas económicas que fomentan una adecuada inserción de nuestro país a la economía internacional, con el fin de atenuar la vulnerabilidad de México a las fluctuaciones cíclicas que se presentan a nivel internacional.

1.3 Alianzas estratégicas

1.3.1 Alternativas para aumentar la competitividad de las empresas

Las empresas establecidas en el continente americano y en particular las de mediana magnitud, enfrentan como se mencionó anteriormente un reto sin precedente, la globalización de la economía, la apertura comercial y una creciente competencia, que les exige ahora más que en ninguna otra etapa de su historia, de la adopción de diversas alternativas que apoyen su desarrollo, promuevan su crecimiento y garanticen su competitividad.

Existen diversas alternativas para poder lograr aumentar la competitividad de una empresa, las cuales podemos agrupar en las siguientes cuatro categorías: actividades internas, adquisiciones, inversión externa y alianzas estratégicas. Las características principales de cada una de ellas se muestran en la siguiente tabla:

	Actividades internas	Adquisición	Inversión Externa	Alianzas estratégicas
Forma en que aumentan su capacidad	Modificando su estructura interna para hacerla más eficiente.	Comprando empresas para completar sus procesos productivos.	Adquiriendo nuevo capital que le permita ampliar su capacidad económica.	Unirse con otras empresas para compartir recursos.
Ejemplo	Rediseñar su estructura organizativa	Comprar a la empresa proveedora, con el fin de tener más control en cuanto a la calidad de sus productos.	Venta de acciones, bonos o préstamos bancarios.	Aliarse con sus proveedores para que estos le proporcionen productos de mejor calidad.
Alcances	Fuerzas propias.	Estrechamente relacionadas con las fuerzas propias. Necesitan el mayor aporte de la empresa adquirida	Fuerzas externas.	Agregan fuerza competitiva Máximo acceso a recursos externos.
Control	Absoluto	Absoluto	Parcial	Ajustes mutuos progresivos.
Riesgo	Asumido con exclusividad	Asumido por el comprador	Asumido por los inversionistas.	Compartido

Tabla 1.4 Formas de ampliar la capacidad y oportunidad de una empresa (Ref. 19)

1.3.2 Definición y características de las alianzas estratégicas

De todas las alternativas que tienen las empresas para mejorar su competitividad y poder subsistir, la que más se ha utilizado en los últimos años y la que brinda las mejores ventajas para nosotros son las alianzas estratégicas. Las alianzas las entenderemos como cualquier tipo de relación de colaboración que surja entre compañías y sus competidores, clientes, proveedores, entidades gubernamentales, universidades, sindicatos, etc.

Las alianzas toman formas muy diversas: pueden ir desde uniones breves e informales, hasta acuerdos en los que uno no puede precisar con facilidad si las empresas están de hecho separadas. No obstante, puede decirse que las alianzas son en esencia acuerdos organizativos y políticas operativas en el seno de las cuales organizaciones independientes comparten la autoridad administrativa, establecen vínculos sociales y aceptan la propiedad conjunta. Contratos altamente detallados y definitivos son sustituidos por otros más flexibles. Estos acuerdos desvanecen los límites de las empresas y a menudo permiten que el conocimiento fluya con más facilidad a través de ellos, por lo anterior las alianzas están influyendo y cambiando los términos de la competencia, las estrategias de las compañías y el trabajo de los directivos.

Las alianzas pueden materializarse de distintas formas, desde la contratación de un agente de compras o vendedor pagado conjuntamente, hasta la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio que permita acceder a financiamiento con requisitos de garantías o para la comercialización de productos.

Las alianzas permiten el esfuerzo colectivo de varias empresas que se unen para solventar problemas comunes o complementar sus procesos productivos (ver gráfica siguiente) y se lleva a cabo mediante la acción voluntaria de los participantes, no siendo forzada la cooperación por ninguna empresa en particular. La decisión de intentar la cooperación puede ser estimulada por instituciones ajenas a las empresas, como el Estado o los gremios empresariales, pero en definitiva son las empresas las que deben llevarla a cabo.



Gráfica 1.2 Integración de negocios (Ref. 4)

En una alianza estratégica las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten los riesgos a fin de alcanzar un objetivo común. Las compañías pueden tener el mismo objetivo sin necesitarse mutuamente, pero en ese caso cada una intentará lograrlo por sus propios medios. Si no comparten los riesgos no pueden esperar un compromiso mutuo y lo tendrán solamente si se necesitan para alcanzar el mismo objetivo.

1.3.3. Como puede llevarse a cabo la cooperación entre empresas.

La forma en que pueden cooperar las empresas en una alianza, dependerá de los objetivos que se busquen satisfacer. En general podemos decir que existen cuatro formas en las que se puede llevar a cabo la cooperación entre empresas: financiera, comercial, tecnológica y productiva. Para cada una de estas formas de cooperación existe un tipo específico de alianza (los cuales se describirán en el siguiente capítulo) que permitirá satisfacer los objetivos de cada empresa.

Las principales características de cada una de las formas de cooperación empresarial se mencionan a continuación:

Tipo de cooperación	Características
Financiera	<p>La cooperación financiera conlleva dos importantes ventajas a la hora de captar capital para la empresa:</p> <p>Compartir una serie de recursos financieros, con el fin de que una determinada operación pueda llevarse a cabo. Repartir riesgos en operaciones que implican cierta incertidumbre crear nuevas empresas, lanzar nuevos productos, investigar en nuevos ámbitos.</p>
Comercial	<p>Los principales motivos que inducen a las empresas a cooperar para comercializar y distribuir sus productos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Penetrar en nuevos mercados ➤ Controlar los mercados ya existentes ➤ Reducir costes y riesgos en general y en particular, en los nuevos proyectos de comercialización. ➤ Mejorar y completar la gama de oferta de la empresa. ➤ Distribuir los productos antes que los otros competidores. ➤ Ampliar la red de distribución y si ésta no existiera, crear una infraestructura básica.
Tecnológica	<p>Cooperación entre dos empresas entre las que hay una cesión de tecnología, conocimiento o producto bajo unas determinadas condiciones. Este tipo de cooperación predomina entre las PYME con déficits de proceso productivo o de producto, que intentan solucionar mediante la colaboración con otras empresas mejor dotadas tecnológicamente.</p>
Productiva	<p>La cooperación productiva es la más extendida entre los acuerdos de colaboración empresarial. Generalmente, las relaciones que se establecen entre las empresas son de tipo vertical, basadas en la complementariedad y el equilibrio de actividades y productos.</p>

Tabla 1.5 Formas de cooperación entre empresas (Ref. 47)

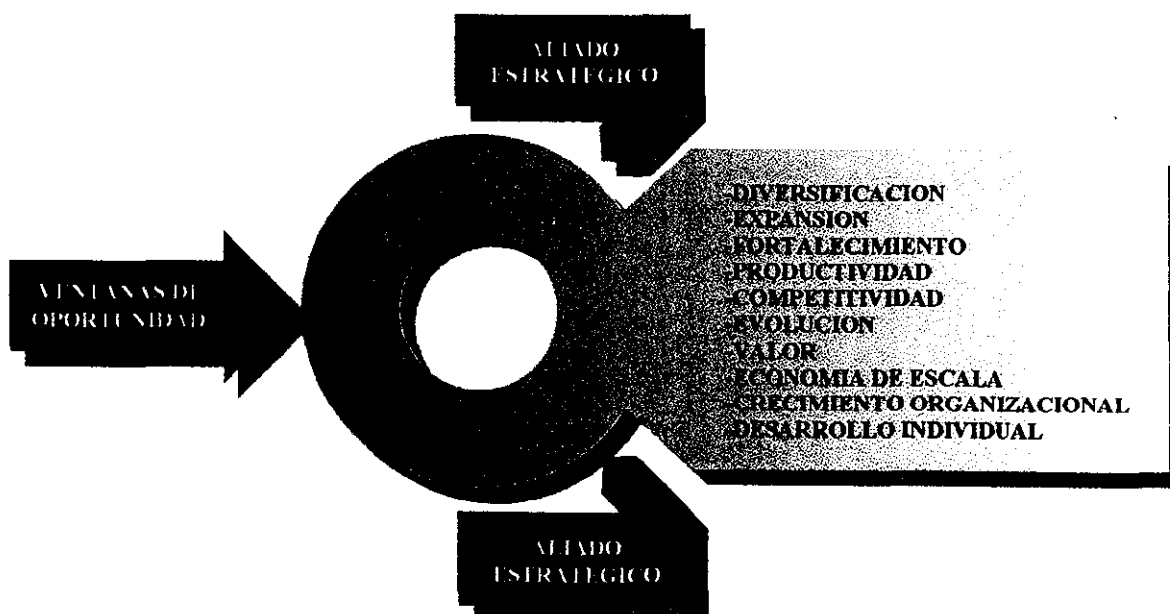
1.3.4 Porque las empresas deben considerar realizar alianzas estratégicas.

La falta de recursos financieros y tecnológicos han ocasionado que la mayoría de las empresas mexicanas en las últimas décadas se hayan vuelto improductivas y obsoletas. Hoy en día si quieren seguir existiendo deben mejorar su eficiencia hasta alcanzar un nivel en que sean capaces de competir con cualquier empresa internacional.

En este trabajo se propone que la mejor forma de poder obtener los recursos necesarios para poder lograr aumentar la productividad de las empresas, es utilizando las alianzas estratégicas. Las alianzas estratégicas son mecanismos útiles para ayudar a las empresas (nacionales e internacionales) a salir de situaciones críticas, puesto que permiten:

- Crear condiciones de rentabilidad elevada y permanente en la exportación directa e indirecta y ampliar y fortalecer el acceso de los productos nacionales a los mercados de exportación;
- Crear mecanismos que aceleren el desarrollo de agrupamientos industriales lo mismo regionales que sectoriales, de alta competitividad internacional y fomentar la creciente integración a los mismos de empresas micro, pequeñas y medianas.
- Fomentar el desarrollo de un mercado interno y la sustitución eficiente de importaciones, como sustento de la inserción de la industria nacional en la economía internacional.
- Lograr un mejor posicionamiento frente al mercado, basado en las fortalezas y complementaridades de las empresas aliadas.
- Combinar recursos técnicos, financieros, humanos y gerenciales para acometer proyectos de mayor envergadura y complejidad.
- Incrementar el know-how de cada empresa aliada, a través de procesos cruzados de transferencia de tecnología y de la interacción constante del personal de ambas empresas.
- Desarrollo de proyectos de integración y explicación conjunta de oportunidades de negocios.
- Neutralizar competidores. Las compañías tratan a veces de "cartelizar" una industria para reducir la competencia y así aumentar beneficios o alcanzar otros objetivos.
- Compartir el riesgo. Hay proyectos tan grandes y peligrosos que no es aconsejable que sean manejados por una sola empresa. La colaboración reduce los riesgos a niveles aceptables.
- Complementar sus actividades productivas. Si una firma puede inventar productos, pero no puede venderlos y otra puede venderlos, pero no inventarlos, lo más natural es que formen una empresa conjunta.
- Colaboración para superar las barreras de los mercados. Las empresas cuya expansión se proyecta al extranjero tienen a menudo esta necesidad, bien por su desconocimiento de las condiciones locales o bien porque el gobierno del país anfitrión así lo requiera, de contar con un socio regional. Estos motivos subyacen, en variadas combinaciones, en muchos de los acuerdos de colaboración que las firmas han venido alcanzando.
- Reducir sus costos operativos y administrativos. Al unirse las empresas eliminan la duplicidad de tareas e instalaciones lo cual les permite reducir sus costos.
- Penetración en los mercados con más rapidez. Al contar con una mayor capacidad operativa o un conocimiento del mercado al que se quiere acceder, la penetración de los productos de los miembros de la alianza será más rápida que si se tratara de acceder a esos mercados en forma individual.
- Capacidad para crear nuevos productos. Al contar con mayor cantidad de conocimientos, tecnología y recursos físicos las empresas aumentan su capacidad para el desarrollo de nuevos productos.

- Responder oportunamente a cambios de demanda. Al modificarse la demanda (positiva o negativamente) las empresas pueden adaptarse rápidamente a los cambios de esta gracias a la ayuda de los socios, que están obligados a ayudarla puesto que cualquier problema que tenga un socio individual afectará a todos los demás miembros.
- Aceleración del aprendizaje, se reduce el tiempo necesario de puesta en marcha de un producto o proceso.
- Permite crecer sin la necesidad de realizar grandes inversiones. Al compartir recursos las empresas no tienen la necesidad de construir nuevas instalaciones o contratar nuevas personas, lo que les permite crecer con una inversión muy pequeña.



Gráfica 1.3 Principales ventajas de las alianzas estratégicas (Ref. 4)

Por lo anterior las alianzas estratégicas se convierten en una táctica muy atractiva para ampliar o fortalecer las ventajas competitivas de las empresas participantes.

1.3.5. Condiciones para crear una alianza.

Los principales síntomas que pueden ayudarnos a conocer si una empresa tiene la necesidad de realizar una alianza son:

- Contar con un producto competitivo y un mercado en expansión y no poder comercializar al no tener la capacidad económica para hacerlo.
- Porque la empresa ha perdido sus ventajas competitivas.
- Se tiene la necesidad de alguna adecuación tecnológica que es muy costosa.
- Cuando se necesita o se quiere diversificar riesgos.
- Cuando el mercado está saturado de competidores.
- Cuando se tienen recursos limitados para el crecimiento.

- Cuando se tienen altos costos de producción.
- Crecer dentro del sector sin tener que realizar grandes inversiones.
- Ampliar el uso de la capacidad de instalación.
- Especificarse en ciertos productos o procesos y así obtener economías de escala.
- Diversificación de riesgos.
- Acceder a tecnología de punta, que de otra manera no se lograría.
- Contar con una red de distribución que facilite el acceso a otros mercados.
- Aprovechar el valor de la marca del asociado.
- Fortalecer la posición en el mercado en el que ya se encuentra.
- Aprovechar la lealtad hacia los productores del aliado, tanto por parte de los consumidores como de los canales de distribución.
- Lograr un acceso eficaz y económico a las fuentes de abastecimiento.
Estabilizar y fortalecer las relaciones con la clientela.

1.3.6 Desventajas de realizar alianzas.

Las alianzas estratégicas a pesar de parecer una táctica muy buena para el crecimiento de las empresas, si no se planean y desarrollan de forma adecuada pueden ocasionarle serios problemas a los participantes. Las principales desventajas que se pueden presentar al realizar una alianza son:

Competencia.

Si no se elige correctamente a los socios, estos pueden aprovechar la alianza sólo para su beneficio personal.

Si alguna de las empresas asociadas tiene problemas, estos problemas afectarán a toda la alianza, por lo que las empresas deberán estar pendientes de las condiciones en la cual operan sus socios.

La tecnología derivada de una alianza, salvo que se proteja adecuadamente, podrá utilizarse en el futuro por uno de los socios para su beneficio o en otra alianza con uno de los principales competidores.

Los miembros de la alianza perderán autonomía e independencia, ya que los participantes no podrán actuar con libertad absoluta y deberán informarle de sus actividades a sus socios.

Al asociarse con otras empresas, los rivales de esas empresas se pueden convertir en nuevos rivales de la empresa y afectar el funcionamiento general de la empresa .

En general se establece que las empresas involucradas no podrán competir directamente con la alianza, aunque en la práctica esta posición estratégica puede modificarse en el futuro.

Riesgos insuperables.

El éxito de algunas alianzas depende de factores que pueden no concretarse, como es el caso del desarrollo tecnológico, que si no se logra, no hay alianza.

Giros estratégicos.

Hay alianzas que se crean cuando 2 compañías reconocen que tienen sus debilidades y habrán de completarse con las fortalezas de la otra; una vez superadas las debilidades el apuntamiento de la alianza se desvanece y puede diluirse para terminar la alianza.

Efectividad en las operaciones.

Una vez diseñadas las estrategias, su éxito depende de la efectividad de los administradores encargados de la operación práctica, si se selecciona a un mal administrador, la alianza fracasará.

El principal problema operacional es que los altos ejecutivos no tienen una idea clara de lo sofisticado que puede ser el proceso operacional.

1.3.7 Restricciones para poder realizar una alianza.

A pesar de las amplias bondades que el mecanismo de cooperación promete para el sector de las pequeñas y medianas empresas, su viabilidad está restringida básicamente por los siguientes factores:

1. La falta de una cultura de cooperación entre empresas.
2. El prevaleciente sesgo anticompetitivo de las relaciones inter-empresas.
3. La ausencia de un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación.
4. La confusión del término con otros tipos de estrategias individuales y colectivas.
5. La falta de difusión de las experiencias que pueden ser tipificadas como praxis de asociatividad.

Otra restricción para materializar acuerdos de cooperación como el de la asociatividad, deriva de las políticas macroeconómicas de los países que restringen negativamente la competitividad a través de protecciones arancelarias o subsidios indiscriminados e ineficientes. Ello, aunado a una pesada red institucional que dificulta la interacción ágil de los agentes económicos y sociales, configuran barreras que desestiman el desarrollo de mecanismos de cooperación.

CAPÍTULO 2 TIPOS DE ALIANZAS

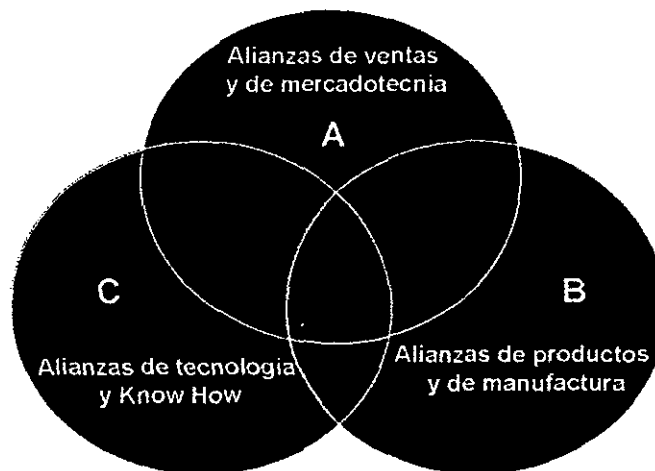
2.1 Clasificación de los tipos de alianzas estratégicas.

La clasificación de los tipos de alianzas, puede realizarse con base en diferentes criterios, los cuales podemos englobar en tres grupos principales:

- Por el propósito que fue creada la alianza.
- Por su grado de formalización.
- Por la nacionalidad de las empresas que las integran.

2.1.1 Clasificación por los propósitos que fue creada la alianza.

Esta clasificación se lleva a cabo tomando como base el propósito que indujo a realizar la alianza. La tipología se realiza basándose en tres patrones básicos (mercado, producto y tecnología). Las alianzas que se forman de acuerdo a estos tres patrones se pueden apreciar en la siguiente figura:



A Convenio conjunto de mercadotecnia.

B Alianzas de proveedores.

C Desarrollo de tecnología. Investigación conjunta de Universidad/Industria.

A/B Alianzas de productores-distribuidores, Alianzas de compradores proveedores, Alianzas de economía de escala, Convenios de colaboración de mercadotecnia.

A/C Alianzas para distribuir riesgos.

B/C Alianzas de investigación y desarrollo/comercialización. Desarrollo de nuevos procesos y productos.

A/B/C Integradores de sistemas, Franquicias de detallistas, Licencias cruzadas.

Gráfica 2.1 Clasificación por los propósitos que fue creada la alianza (Ref. 3)

2.1.2 Clasificación por su grado de formalización.

Otra forma de clasificar las alianzas se hace en función a dos criterios: por el grado de participación (propiedad) de los socios en la alianza y por las características estructurales de las empresas una vez que se crea la alianza. De acuerdo a esta clasificación las alianzas pueden agruparse en cuatro tipos:

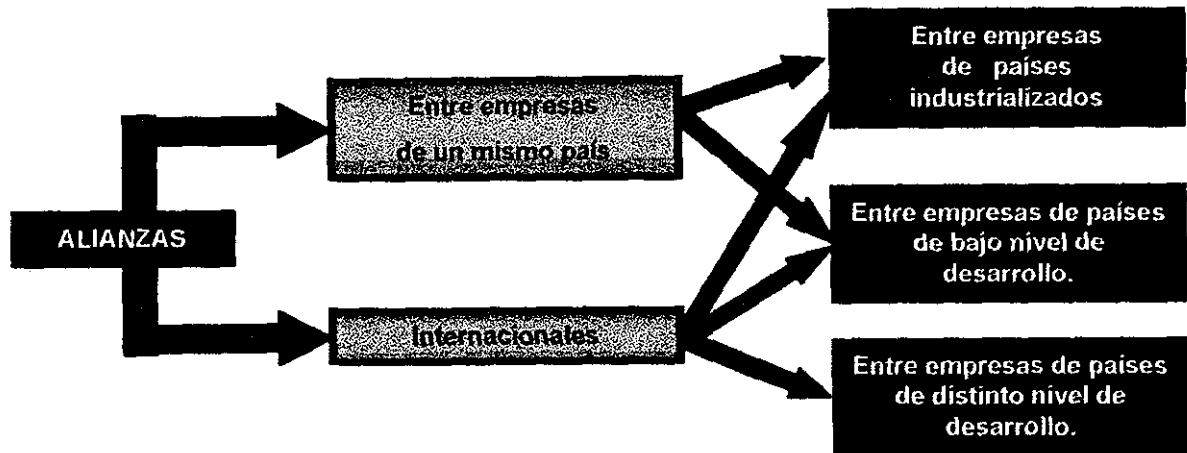
- En los que hay propiedad de los socios de por medio y se crea una nueva entidad.
- En las que hay propiedad pero no se crea una nueva entidad.
- En las que no habiendo propiedad de los socios se crea una nueva entidad.
- En las que no hay propiedad de los socios ni se crea una nueva entidad.

		Creación de una nueva entidad	
		Si	No
Propiedad de por medio	Si	<ul style="list-style-type: none"> * Joint Ventures. * Consorcios y cooperativas de exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> * Alianzas de socios. * Fusiones.
	No	<ul style="list-style-type: none"> * Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> * Asociaciones de I + D. * Licencias. * Licencias cruzadas. * Franquicias. * Distribución cruzada. * Acuerdos mixtos. * Contratos de manufactura. * Contratos de administración.

Gráfica 2.2 Clasificación por su grado de formalización (Ref. 3)

2.1.3 Clasificación por la nacionalidad de las empresas que lo integran.

Otro modo de clasificar las alianzas se efectúa tomando en cuenta la nacionalidad de las empresas que se unen. En la siguiente figura se pueden apreciar las distintas alianzas que se pueden formar considerando el criterio de nacionalidad de las empresas:



Gráfica 2.3 Clasificación por la nacionalidad de las empresas que lo integran (Ref. 26)

2.2. Descripción de las principales alianzas.

Una vez que ya tenemos identificadas cuales son las formas en las que se puede unir un grupo de empresas, el siguiente paso es el de conocer cuales son las características principales que tienen éstas uniones. En lo que resta del capítulo se describirán con más detalle las principales alianzas que se acaban de mencionar.

2.2.1 Alianzas de mercadotecnia.

Este tipo de alianzas utiliza el sistema de distribución de una compañía para incrementar las ventas de un socio que provee un producto o servicio, pero carece de un mecanismo de distribución y una buena fuerza de ventas.

Su propósito estratégico básico es incrementar las ventas sin tener que hacer nuevas inversiones o incrementos sustanciales en costos indirectos, de esta forma las utilidades se incrementan considerablemente.

Las principales ventajas que pueden presentarse con una alianza de éste tipo son:

- La conquista de nuevos mercados (nacionales o internacionales) al utilizar la ayuda de un socio que se encuentra localizado en el nuevo mercado y que le puede ayudar con sus conocimientos sobre el mercado o con su infraestructura física.
- Se puede realizar una rápida penetración en el nuevo mercado, debido a que los productos serán respaldados por la imagen del socio.
- No requiere de grandes inversiones, puesto que no es necesario realizar gastos en infraestructura e investigación.
- Se eliminan muchos obstáculos y sociales políticos (barreras aduanales, restricciones gubernamentales, rechazo a los productos por provenir otro sitio, etc.), ya que se utilizan las relaciones del socio para penetrar en el mercado.
- El socio local tiene la ventaja de poder tener ampliar sus ingresos al participar en nuevos campos productivos y al utilizar mejor sus instalaciones y conocimientos.

Las principales desventajas que tienen este tipo de alianzas son:

- La elección de un mal socio (que tenga mala imagen en el nuevo mercado) puede causar que sus productos se desprestigien y no puede entrar a ese mercado en el futuro.
- Al depender del socio local, cualquier problema (financiero, laboral, económico, etc.) de éste socio, afectaría a la empresa.
- Al asociarse con una empresa que está en otro lugar, la empresa no podría controlar en forma adecuada la venta de sus productos, y dependería en un alto porcentaje del socio, él cual tendría la posibilidad de hacer mal uso de los recursos de la otra empresa.
- El socio local podría hacer uso de su poder (político, social, etc.) en la zona para que una vez que ya tenga posicionado el producto de su socio en el mercado y los conocimientos necesarios para que él pueda producirlos por sí sólo, termine de manera ilegal o no ética la relación con su socio.
- Con respecto al socio local puede perder su posición en el mercado, si el socio foráneo le entrega productos de mala calidad.
- Puede llegar a presentarse el caso de que ante algún problema legal que se presente por los defectos de los productos o el mal uso de los recursos financieros, el socio foráneo deje toda la responsabilidad al socio local (al irse de ese mercado).

2.2.2 Alianzas sobre productos.

El objetivo que se busca al realizar una alianza de este tipo es dotar a la empresa de una mayor capacidad productiva, tanto para mejorar la producción en términos de costo o calidad, como para aprovechamiento más eficiente de las instalaciones, bienes, equipos o recursos humanos.

Las empresas al unir sus capacidades productivas, logran con esto complementar sus procesos productivos de una manera óptima. La complementación puede darse en dos formas: por enlace de compradores con sus proveedores o bien por asociaciones de manufactura conjunta.

Cuando se enlazan compradores con proveedores, es para obtener entregas oportunas, mejorar calidad y reducir costos.

En las asociaciones de manufactura conjunta, por razón de costos de escala, no tiene sentido económico construir una planta con gran capacidad, donde no será posible que la demanda de una sola compañía pueda absorber la capacidad productiva total, por lo cual es conveniente unirse con otras empresas para compartir los costos.

Las ventajas que pueden presentarse en una unión de este tipo son:

- Se comparten riesgos y beneficios.
- Se mejoran los procesos productivos de las empresas y se puede llegar a la especialización de las plantas industriales.
- Se reducen los costos al evitar la duplicidad de funciones y equipos.
- Se pueden garantizar la entrega de las materias primas a tiempo y con calidad.
- Los participantes pueden acceder a mercados que no podrían acceder si sólo contaran sus recursos.
- Las empresas proveedoras pueden asegurar la venta de sus productos, y con esto reducir su comercialización.

Desventajas:

- Se presenta una dependencia con las otras empresas participantes.
- Si no existe una adecuada coordinación pueden presentarse problemas en la administración y operación de la unión, que originaría costos muy elevados.
- Las empresas con mayor capital pueden absorber a los pequeños socios o imponer sus condiciones.

2.2.3 Alianzas para el desarrollo de la tecnología (investigación y desarrollo).

Estas alianzas se utilizan cuando una empresa requiere de la utilización de nueva tecnología para aplicarla a un producto (lo cual le puede ocasionar altos costos y es muy riesgoso), por lo que en ocasiones es más conveniente aliarse con otra empresa que le proporcione la tecnología que ella necesita a cambio de recibir un estímulo económico.

Las principales ventajas que se pueden alcanzar en una alianza de este tipo son:

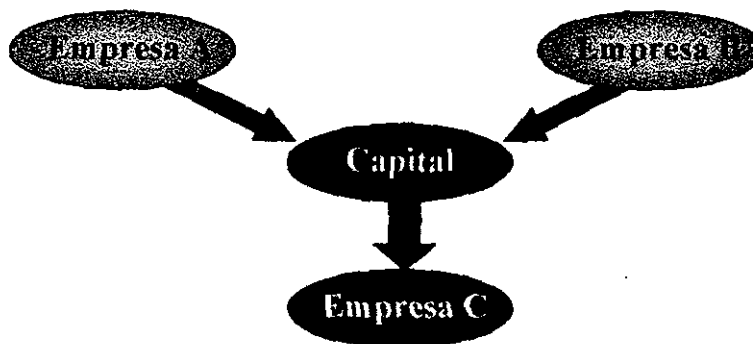
- Se puede tener acceso a conocimientos que de otra manera no se podrían alcanzar.
- Se reducen los costos y riesgos de las empresas participantes.
- Pueden aliarse con institutos y universidades y ayudar al mejoramiento de la educación.
- Al estar varias empresas intercambiando tecnología se puede llegar a estándares.
- Se pueden crear nuevas tecnologías al contar con un intercambio de conocimientos.

Las desventajas son:

- Es problemático debido a la piratería.
- Al estimularse el desarrollo tecnológico se acortan la vida de los productos y de las tecnologías que los producen.
- Pueden presentarse robos de tecnología y espionaje industrial.

2.2.4 Co-inversiones (Joint Venture)

Una Joint Venture es un acuerdo contractual entre dos o más empresas que aportan capital u otro tipo de activos (tecnología, maquinaria, etc.) para crear una nueva empresa, subsistiendo sus creadores como se muestra en la siguiente figura:



Gráfica 2.4 Co-inversiones (Ref. 3)

Es importante distinguir las Joint Ventures, donde los socios o poseedores conjuntos de la empresa juegan un activo rol en sus operaciones, de las inversiones financieras pasivas (inversiones de portafolio), donde los inversores no están involucrados en las decisiones comerciales ni en las operaciones de la empresa en la cual han invertido. Una Joint Venture es también diferente de un acuerdo entre firmas que no crean una entidad nueva y separada.

Los factores que inducen a las empresas a formar Joint Ventures, en lugar de estrategias de inversión como la adquisición o filial propia, derivan de la organización interna y de la dinámica de la empresa en sí mismo; de las condiciones y oportunidades del mercado, y de las medidas de política gubernamental que regulan el comportamiento de las empresas.

La experiencia internacional muestra día a día los innumerables casos de Joint Ventures que se constituyen entre empresas públicas, privadas o mixtas con objetivos de comercialización, producción, finanzas, servicios e investigación y desarrollo. Muchas Joint Ventures se consolidan entre países de diferentes bloques económicos, los que suelen involucrar, por ejemplo, acuerdos de subcontratación y operaciones de comercio compensado, por la cual las utilidades se entregan en productos.

En la década de los 80s se han podido apreciar numerosas creaciones de Joint Ventures destinadas a brindar servicios de comercialización y logística dentro de los negocios internacionales.

A su vez, es muy frecuente la asociación internacional de bancos para el otorgamiento de paquetes de ingeniería financiera destinados al financiamiento del comercio, inversiones o préstamos de mediano y largo plazo.

En el caso particular de América Latina, la formación de Joint Ventures ha comenzado a cobrar mayor importancia en los últimos años, ya que nuestra región posee recursos naturales y mano de obra calificada y no calificada con bajo costo a niveles internacionales, pero le faltan capitales, financiamiento, tecnologías y acceso a mercados, que es precisamente lo que pueden ofrecer los socios extranjeros.

Características esenciales:

Se considera que por lo menos, cinco factores reflejan las características esenciales de las Joint Ventures:

1. Es un acuerdo entre partes con objetivos económicos comunes y de largo plazo, ya sea de producción, de compra, de venta, de manutención, de reparación, de investigación y desarrollo, de consultoría o de finanzas u otros tipos de servicios. Solamente unos pocos casos (generalmente Joint Ventures para construcción de obras o prestaciones de ciertos servicios especiales), tienen un sesgo de temporalidad.
2. Es una puesta en común por las partes, de activos (tales como dinero, planta, recursos naturales, maquinarias, equipo, tecnología y derechos de propiedad intelectual, management y capacidad de marketing), para el logro de objetivos determinados. En consecuencia, existen contribuciones y comunidad de intereses.
3. Las características de esos activos puestos en común, como contribuciones de capital de las partes, que a la vez buscan una utilidad común, pero también afrontan las eventuales pérdidas.
4. El logro de esos objetivos comunes se hace a través de órganos de administración que están separados de los órganos de administración de cada una de las partes.
5. Los socios comparten usualmente en proporción a sus respectivas contribuciones de capital, las ganancias resultantes o las pérdidas asociadas, siendo sus responsabilidades limitada a las contribuciones de capital.

Clasificación y tipos de Joint Ventures:

En el terreno internacional se distinguen dos tipos de Joint Ventures entre inversionistas de diferentes países:

- Las Joint Ventures de capital (Equity Joint Venture).
- Las Joint Ventures contractuales (contractual o No-Equity Joint Venture).

Las Joint Ventures de capital son las que tienen una inversión de riesgo, son acuerdos conjuntos permanentes e implican la constitución de un nuevo ente económico.

La Joint Venture contractual es una empresa en que se comparten riesgos pero no se conforma una sociedad conjunta con personalidad separada, en la cual los socios tengan acciones de capital de inversión.

Las agrupaciones de colaboración empresarial (así se distingue a las Joint Ventures contractuales en algunos países) tienden a que las empresas o empresarios individuales se asocien con el objetivo de complementar sus actividades, tales como:

- La construcción de una obra.
- La provisión común de suministros.
- La adquisición en común de materias primas o semielaboradas.
- La utilización conjunta de servicios.
- Actividades de investigación y desarrollo.
- Mecanismos de comercialización internacional de bienes.
- La participación conjunta en licitaciones o concursos de precios nacionales e internacionales.

Así mismo, es posible realizar Joint Ventures contractuales en algunas operaciones comerciales (como marketing y/o distribución de mercancías) o industriales (acuerdos de subcontratación, complementación industrial, coproducción), para lo cual tienen vigencia otros contratos específicos.

Desde el punto de vista del tipo de contrato o acuerdo de las partes, se distinguen los siguientes tipos de Joint Ventures:

- Para proyectos manufactureros.
- Para las industrias extractivas.
- Para la industria de la construcción.
- Para proyectos comerciales.
- Para investigación y desarrollo.
- Para actividades financieras.
- Para prestación de servicios.

Desde el punto de vista del rol de los socios, las Joint Ventures se clasifican en tres categorías:

- Joint Ventures con un socio dominante o líder.
- Joint Ventures de administración y operación compartida.
- Joint Ventures independientes.

Ventajas y desventajas de una Joint Venture desde el punto de vista del socio local y el socio extranjero:

El hecho de considerar a la Joint Venture como una estrategia apta para incursionar en mercados externos, o para captar socios extranjeros en un proyecto de inversión dentro de un país, implica una serie de aspectos ventajosos y desventajosos que habrán de formar parte del mismo. En términos generales, las ventajas que pueden obtener las empresas extranjeras en una Joint Venture, son las siguientes:

Para el socio local:

- ✓ Acceso al capital extranjero.
- ✓ Acceso al financiamiento extranjero.
- ✓ Acceso a la tecnología y marcas extranjeras.
- ✓ Acceso a mercados de exportación.
- ✓ Acceso a experiencia de "management".

Para el socio extranjero:

- ✓ Acceso al capital local.
- ✓ Acceso al financiamiento local.
- ✓ Acceso al "management" local.
- ✓ Acceso a mano de obra de bajo costo.
- ✓ Acceso a infraestructura de planta ya construida.
- ✓ Acceso a contactos e influencias del socio local.
- ✓ Facilidades en las aprobaciones gubernamentales.

En un análisis más profundo de las ventajas y desventajas que acarrea una empresa conjunta, podemos distinguir las siguientes:

a) En los aspectos generales y de administración.

- 1) La Joint Venture es una estrategia que exige mayor dedicación, tiempo y esfuerzo para su puesta en marcha, frente a otras estrategias de inversión en mercados externos.
- 2) Con la asociación, un socio extranjero puede aportar al socio local, modernos métodos de administración.
- 3) Para el socio local, puede ser el único método de evitar la creación de dos empresas con sus consecuentes efectos para un mercado externo.
- 4) El socio local puede aumentar la eficiencia de los canales de distribución y lograr una mayor eficiencia de los servicios.
- 5) Las eficiencias en la filosofía de los negocios entre el socio local y el socio extranjero pueden crear fricciones.
- 6) Un socio foráneo muy fuerte puede eliminar el role futuro del socio local.
- 7) La asociación reduce o elimina la posibilidad de cooperar con otras compañías.
- 8) La asociación con un socio extranjero, puede crearle problemas al socio local con un gobierno fuertemente nacionalista.
- 9) Para el socio foráneo, la Joint Venture puede mejorarle sus relaciones con el gobierno y los círculos empresarios locales. Estos contactos pueden ser de suma importancia para eliminar problemas burocráticos.
- 10) Para el socio foráneo, la Joint Venture puede ser la única manera de penetrar un mercado.
- 11) El socio extranjero evita crear capacidad instalada en exceso.

- 12) El socio extranjero tiene un mayor nivel de riesgo asociado en una Joint Venture societaria que con otra estrategia de inserción.
- 13) En los casos de países con programas de sustitución de importaciones, los socios extranjeros que realizan Joint Ventures se ven beneficiados frente a los competidores que aportan a dicho mercado.
- 14) El socio extranjero puede compartir inicialmente los riesgos de encarar un nuevo negocio, sea este la producción de un bien o la prestación de un servicio.
- 15) Para algunas empresas, la formación de una Joint Venture en el exterior, puede implicar una pérdida de control las operaciones, si es que no se han acordado reglas claras de administración en la fase de negociación inicial.
- 16) Puede haber aspectos de administración que lleven a fricciones entre los socios, para lo cual deben proveerse mecanismos ágiles y razonables de solución de disputas y/o controversias y de solución de diferencias.
- 17) Los socios extranjeros se ven expuestos a cambios en la política gubernamental del país huésped, pudiendo cambiar la actitud con referencia a las inversiones extranjeras, los aspectos fiscales, comerciales, financieros o legales.
- 18) El socio extranjero puede aprovechar la capacidad de lobby y las relaciones institucionales que el socio local tiene desarrolladas dentro del gobierno, de las entidades gremiales empresarias y sindicatos del país huésped.

b) Aspectos de marketing

- 1) La firma local puede preferir un esquema de asociación a uno de competencia, cuando toma conocimiento de que una firma extranjera está planeando en su país.
- 2) Para el socio local, puede ser más fácil a través de un socio extranjero, la obtención de insumos, partes, piezas y bienes de capital de origen foráneo.
- 3) El socio local puede aprovechar la experiencia internacional y el acceso a mercado del socio extranjero, para así insertarse en nuevos mercados nacionales.
- 4) Las marcas de fábricas pueden ser elementos de fricción entre las partes.
- 5) El socio local puede tener experiencias sobre el mercado local y organización de ventas, lo cual es de importancia para el socio extranjero.
- 6) El socio local puede estar en mejor posición para obtener materiales, partes y piezas en el mercado local, lo cual puede ser una desventaja para el socio extranjero.
- 7) Puede haber limitaciones y diferencias en la determinación de las políticas de comercialización.
- 8) El socio puede verse beneficiado por menos costos de comercialización internacional, labor que desarrolla más competitivamente el socio extranjero.

- 9) El socio extranjero penetra un nuevo mercado, cuando alguna de las otras estrategias usuales de inserción en mercados externos (por caso la exportación o la transferencia de tecnología) se ven dificultadas, por ejemplo por elevados derechos de importación o por limitaciones en el pago de regalías.
- 10) El socio extranjero tiene acceso a grandes compradores, acceso a canales de distribución ya desarrollados en el mercado del país huésped, contando a veces con protección arancelaria, y facilidades para la exportación, como es el caso del aprovechamiento de las zonas de procesamiento de exportación, o la exportación a otros mercados libres de gravámenes en virtud de acuerdos arancelarios.
- 11) El socio extranjero que ha formado una Joint Venture con un socio local tiene un mejor acceso a las compras estatales (que en algunos países constituyen una porción significativa del mercado), ya que al ser considerado proveedor local, se beneficia a la competencia extranjera puesto que existen habitualmente márgenes de preferencia para los proveedores domésticos.

c) Aspecto financieros

- 1) Para el socio local, la Joint Venture puede ser un mecanismo facilitante para la obtención de crédito interno/externo, sea en forma de crédito de proveedores o de bancos comerciales, de inversión o de organismo multilaterales o regionales. También le permite obtener incentivos, siempre que su nivel de participación permita catalogar la empresa local como de capital nacional.
- 2) Para el socio extranjero, el socio local puede tener habilidades en el manejo de las relaciones institucionales con la banca local.
- 3) El socio local puede obtener financiamiento en las compras de equipos del exterior, a través del apoyo de su socio foráneo.
- 4) El socio local puede perder cierta autonomía en la definición de la política financiera en materia de dividendo, beneficios retenidos, depreciación, estados financieros y fuentes de fondos.
- 5) El socio extranjero tiene menor necesidad de capital y en consecuencia, menor riesgo.
- 6) El socio extranjero recibe menos presiones gubernamentales para la generación de divisas cuando formaliza una Joint Venture, que cuando realiza una inversión 100% propia.
- 7) El socio extranjero tiene acceso al mercado financiero local a través de su socio en el país huésped.
- 8) En muchos casos, el socio local ya tiene montada una infraestructura física de planta y de depósitos, lo cual beneficia en términos de cash flow al socio foráneo.
- 9) El socio extranjero puede ver afectado su margen de utilidad como consecuencia de altas tasas de inflación y movimientos bruscos de los tipos de cambio o bien por dificultades en la transferencia al exterior de regalías y utilidades.
- 10) Para una empresa de una nación en desarrollo con ciertos problemas de balanza de pagos y sector externo (concretamente, escasez de divisas) que intente invertir en una empresa conjunta en otro país, es posible que encuentre dificultades para la transferencia de divisas al exterior para los fines de integración del capital. Menores dificultades existen cuando se trata de otros aportes, fundamentalmente los intangibles.

d) Aspectos de personal

- 1) Si la contribución del socio extranjero consiste en suministrar conocimientos técnicos y administrativos, el socio local se puede beneficiar de un programa acelerado de formación personal.
- 2) Puede haber diferencias en el tema salarial, producto de sistemas y culturas diferentes.
- 3) El socio extranjero puede aprovechar la experiencia del personal local, ya entrenado.
- 4) El socio extranjero ahorra gastos, al no tener que enviar personal de su sede, o en el caso de que tuviera que hacerlo, le representa un menor costo.
- 5) Puede haber dificultades en la formación de cuadros directivos y técnicos.
- 6) La existencia de legislación laboral que obligue a incorporar un número creciente de técnicos y profesionales locales, puede ser una desventaja para el socio foráneo.

e) Aspectos tecnológicos y de producción.

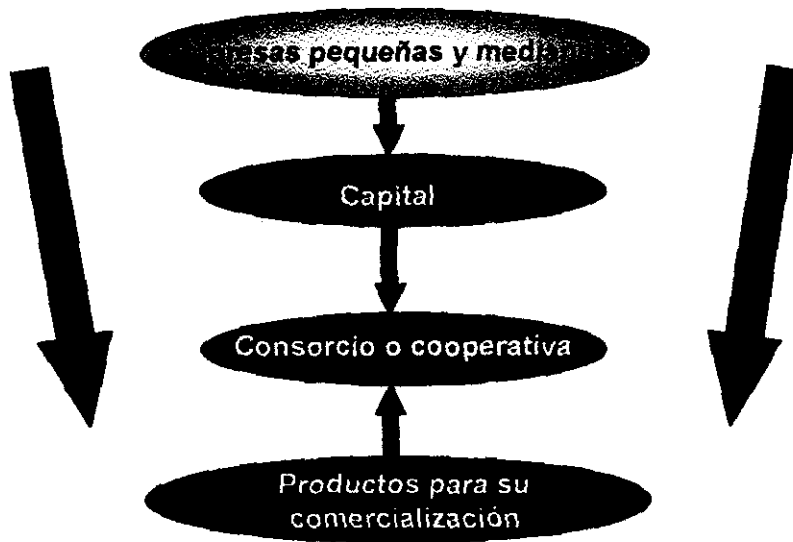
- 1) El socio local puede aprovechar la tecnología, maquinaria y equipos desarrollados por la contraparte extranjera.
- 2) Puede haber desacuerdos entre los socios sobre el acceso a tecnología secreta, las formas de actualización de la tecnología, el acceso a nuevos perfeccionamientos y sobre regalías o derechos a pagar por el uso de patentes, Know How o asistencia técnica.
- 3) El socio extranjero puede asegurarse el suministro de insumos críticos a través del Joint Venture.
- 4) El socio foráneo encuentra un mercado para la colocación de sus insumos y maquinarias.
- 5) El socio extranjero puede fabricar bienes con un bajo valor de producción. Si la mano de obra tiene importancia en el costo del producto y el mismo no tiene un alto contenido tecnológico, que invalide el anterior supuesto, la producción de bienes en Joint Ventures en naciones en desarrollo, puede significar costos más bajos, menor competitividad y eventualmente, mayores dificultades.
- 6) La producción puede verse complicada cuando existen requerimientos de contenido nacional, que se van incrementando con el correr de los años, ya sea que a veces los costos de los componentes locales son mayores y en otros casos, no existen proveedores adecuados, por lo que hay que proceder a una tarea de desarrollo de los mismos. De todas maneras, ese desarrollo puede acarrear nuevos negocios de transferencia de tecnología a dichas empresas.
- 7) El socio local puede tener temores a quedar supeditado a una extrema dependencia de avances tecnológicos por parte del socio extranjero.

2.2.5 Consorcios de exportación.

Los consorcios de exportación son grupos de pequeñas empresas fabricantes y productoras que se asocian para comercializar y promocionar conjuntamente sus productos en el mercado exterior, mejorando la gestión y la competitividad de las firmas que las integran.

Capítulo 2: Tipos de Alianzas Estratégicas

En los consorcios las empresas participantes tratan de unir esfuerzos y compartir gastos. Esto es lo que se entiende por consorcio, o bien una asociación estratégica entre dos o más empresas con la finalidad de abordar y desarrollar de forma conjunta sus mercados de exportación.



Gráfica 2.5 Consorcios de exportación (Ref. 3)

Los consorcios son un medio para obtener los elementos necesarios que le ayuden a las pequeñas empresas a salir al extranjero con eficiencia y continuidad. Con este tipo de unión se eliminan las dificultades económicas y de organización para crear un departamento en el exterior, y de esta forma se pueden aprovechar las oportunidades que se le presenten para exportar. Al unirse en un consorcio las empresas también disponen de más tiempo para dedicarlo a su verdadera función: supervisar y coordinar todas las áreas de la empresa.

Los consorcios de exportación constituyen un caso especial de Joint Venture de orden horizontal, pues agrupan empresas que se dedican a la producción de mercancías de carácter similar que se agrupan para mejorar su comercialización internacional.

Los consorcios surgen debido a que las compañías pequeñas tienen problemas para competir con las grandes empresas de otros países, lo que les impide acceder al mercado externo y con esto se frena su desarrollo.

La manera de enfrentar este problema es con los consorcios, los cuales buscan que entre las empresas participantes exista una complementación o especialización de quehaceres, que tienen como meta ampliar la producción hasta alcanzar otros mercados, tratando de lograr este objetivo sin nuevas inversiones, sino aprovechando los recursos de las empresas del consorcio.

Las bases o fundamentos en los cuales se sustenta un consorcio son:

- Cooperativismo: Basado en un sistema de ayuda mutua, donde se busca un fin común para el grupo.
- Equidad: Todos se benefician por igual.
- Grupo: Cada grupo funciona independientemente de los demás.
- En su origen, el sistema es mutualista, de cooperación y solidaridad consistiendo en la financiación recíproca o autofinanciación.

Tipos de consorcios:

A) Consorcios horizontales

Este tipo de consorcio une a productores de una misma clase de bienes, donde el objetivo es ampliar la oferta exportable, agrupándola para disminuir los costos operativos comerciales, los gastos de empaque y embalaje, de transporte y servicios. Un consorcio de este tipo puede ser utilizado principalmente para exportar productos, pero también se puede utilizar en los casos que se quieran importar insumos que pueden ser utilizados por varias industrias y al unirse abaratan los costos de estos productos. Los consorcios de este tipo pueden ser aplicados con mucho éxito en los casos de que se quiera comercializar productos agrícolas y ganaderos o cuando se tenga un grupo de industrias manufactureras que usen los mismos insumos.

B) Consorcios verticales

Los consorcios de este tipo vinculan a productores de bienes complementarios o que constituyen una familia de productos. Los fabricantes de bienes que se complementan se asocian entre sí para aprovechar la sinergia y abordar mercados superiores. La comercialización de los bienes finales se ve favorecida por la participación de proveedores en el consorcio, ya que éstos, al estar involucrados, asumen como un valor fundamental la mayor competitividad que debe tener el producto final y aportan lo mejor de lo suyo, conscientes de que de ello depende su propia proyección. En éste caso los integrantes del consorcio se dedican a la producción de diversos tipos de bienes que tienen alguna relación como para generar sinergia.

C) Consorcios diversificados.

Los consorcios de éste tipo agrupan a productores de bienes no relacionados entre sí, pero que por alguna razón resuelven agruparse, la más común es la de pertenecer a una misma región. El objetivo que buscan es unir fuerzas para aprovechar los elementos que tienen en común (transportes, canales de distribución, instalaciones, etc.) y que pueden ser utilizados por todos los miembros del consorcio para su beneficio individual y colectivo.

D) Consorcios de investigación y desarrollo.

Este tipo de consorcio se presenta cuando la alianza entre las empresas participantes tienen como fin el intercambio de tecnología entre los participantes. Las empresas aportan recursos financieros, tecnológicos, humanos y físicos para que con ellos se pueda investigar y desarrollar nuevas tecnologías que puedan ser aplicadas a los diversos tipos de productos que manejan los miembros del consorcio.

Ventajas:

Pese a las dificultades que toda agrupación plantea, hay indudables ventajas que alientan la formación de consorcios en nuestro país como una vía más para alcanzar la internacionalización de las empresas mexicanas.

Los consorcios de exportación suponen una oferta más atractiva para el comprador extranjero por las siguientes razones:

- Compra directa al fabricante.
- Mayor gama de productos.
- Servicio y gestión de exportación profesionalizado.
- Facilidades para el agrupamiento de las mercancías.
- Mayor agilidad por la disminución de intermediarios.
- Facilidad para cerrar acuerdos de cooperación más allá de la pura venta comercial.

Para los miembros del consorcio las ventajas que tienen son:

- Oferta de una mayor gama de productos. Se dispone de un catálogo de ventas más amplio y atractivo para el comprador extranjero. Esto multiplica las posibilidades de venta de cada uno de los productos y otorga mayor poder de negociación.
- Acceso a insumos que no puede obtener por sí sólo o si los obtiene es a un costo muy elevado.
- Posibilidad de actuación en los mercados exteriores, superando las dificultades de su dimensión y estructura financiera a través de la coparticipación en los costos. Acceso más fácil a estudios de mercado, abaratamiento de las acciones promocionales: ferias, misiones, publicidad, promociones en punto de venta, comunicación...
- Creación de un Departamento de Exportación común donde antes no existía, o no tenía la debida cualificación profesional. Es decir, reforzamiento de la gestión profesionalizada de la exportación.
- Posibilidad de acceder a ayudas de la Administración.
- Respaldo de un grupo de empresas ante cualquier problema legal.
- El empresario no tiene que ampliar la estructura organizativa de su propia empresa y puede dedicar mayor atención a las tareas productivas.
- Eliminación de intermediarios.
- Cada empresa asociada conserva su identidad, aunque puede ocurrir que la exportación se realice bajo una misma denominación o marca.

No hay que olvidar que el éxito o fracaso de un consorcio no debe medirse solamente por los resultados económicos a corto plazo, pues las empresas participantes deben tener en cuenta que el consorcio es una inversión a medio y largo plazo y que los resultados empiezan a llegar al año y medio de su constitución

Desventajas

- Si alguno de los socios tiene productos de mala calidad esto afectará la imagen de todos los miembros del consorcio.
- Se necesita una gran cantidad de socios para que el consorcio tenga fuerza.
- Se necesita de personas expertas que se encarguen del manejo del consorcio.
- Si no se realizan estudios de mercado, se pueden presentar desgastes y fracasos que se podrían haber evitado con una investigación previa.
- La falta de vocación y capacidad exportadora de algunas empresas del consorcio, puede causar el fracaso del consorcio.
- Se pueden presentar conflictos económico-financieros por dificultades, ya sea del consorcio o de alguna de las empresas integrantes, que puede arrastrar a las demás.
- Puede presentarse competencia entre los socios. Una competencia que se puede dar, porque sus productos son homogéneos o bien al tener unas empresas más éxito que otras. El resultado es que intenten fabricar los mismos productos. Y así, se entra en una dinámica competitiva entre las empresas que puede crear dudas, resquemores y falta de confianza.

2.2.6 Acuerdos de comercialización.

En este tipo de alianza la unión de las empresas se lleva a cabo por medio de acuerdos o contratos en los cuales las empresas se comprometen a realizar ciertas tareas o a compartir recursos. Los contratos pueden ser realizados de manera formal, es decir por medio de firmas de documentos legales en los cuales se establecen las condiciones necesarias para realizar la unión o informales llamados también tratos de caballeros, en los cuales de manera verbal las empresas participantes se comprometen a seguir cierto tipo de conducta que no dañe a la otra empresa (por ejemplo manteniendo el precio mínimo de un producto a un cierto nivel).

Los acuerdos mantienen a los participantes independientes entre sí y su única relación es laboral, la unión se lleva a cabo con el objetivo de aprovechar las ventajas que les otorga la otra empresa y incorporarlas a su empresa.

Tipos de acuerdos comerciales:

Los tipos de acuerdos más comunes que llevan a cabo las empresas son:

A) Licencias.

Es un acuerdo contractual entre dos empresas, por el cual una concede a la otra el derecho de usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada, un secreto comercial u otros activos intangibles, a cambio de un pago (que puede ser único al inicio del contrato o periódico).

B) Licencias y acuerdos de distribución cruzados.

Se dan con el intercambio de productos y/o licencias que se complementen, para ser distribuidos o utilizadas en otros países.

C) Contratos de manufactura.

En estos contratos se dan la situación inversa a la licencia, pues la empresa internacional subcontrata a una empresa local para que fabrique sus productos con la marca de la primera.

La calidad es vital debido al poco control que la empresa tiene sobre el proceso productivo. En ocasiones se usa para probar el potencial de mercado.

D) Contratos de administración.

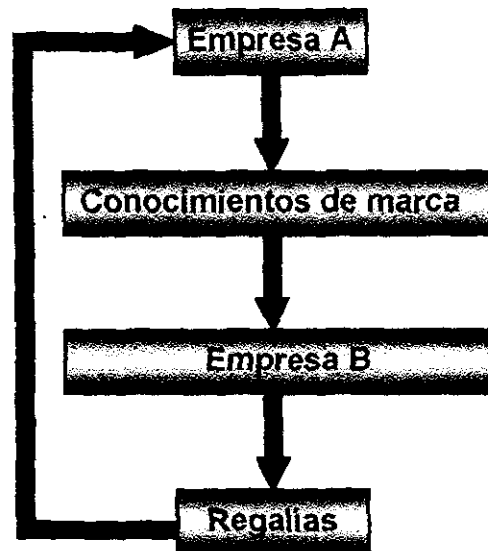
En este tipo de contratos, la cooperación se da a largo plazo y consiste en que una empresa administra las instalaciones de otra. Es muy usado en el sector hotelero y hospitalario, donde se administran las instalaciones que son propiedad de empresas locales en ciertos países.

E) Pactos de no agresión.

En este tipo de acuerdo normalmente es de carácter reservado y constituye un acuerdo de caballeros. En algunos casos no hace falta difusión y en otros se mantiene oculto porque introduce una tergiversación de las normas de funcionamiento de mercado, deformando la libre competencia; acciones que están penalizadas por los países que tratan de evitar carteles y todo acto de competencia desleal (pacto de no agresión, de no invasión de mercados, de división de zonas o áreas comerciales, etc.).

2.2.7 Franquicias

A lo largo del tiempo se ha ido dando por parte de diversas organizaciones diferentes definiciones aunque en lo fundamental podemos definir la franquicia como un sistema de distribución de productos y/o de servicios, por el que una empresa (franquiciador) que ha logrado un éxito comercial en un segmento concreto de negocios, transmite a otro empresario independiente (Franquiciado) todos sus conocimientos específicos y experiencia sobre el negocio original, a cambio de un derecho inicial (canon de entrada) más un porcentaje de ingresos mensuales, permitiendo de esta forma reproducir el negocio con las mismas marcas comerciales y logos.



Gráfica 26 Franquicias (Ref. 3)

El franquiciador otorga una licencia al Franquiciado, según lo cual:

- Da derecho al Franquiciador a ejercer un control continuo durante este período, sobre la forma en que el Franquiciado lleva el negocio.
- Obliga al Franquiciador a dar al Franquiciado asistencia técnica y de formación.
- Exige al Franquiciado pagar al Franquiciador derechos de entrada y/o royalties por el uso de esa Franquicia.

La Franquicia implica para el Franquiciador:

- ◆ Asistencia y formación permanente durante la vigencia de su asociación.
- ◆ La propiedad de una razón social, de un nombre comercial, de logos y símbolos, de una marca de fábrica, de comercio o de servicio.
- ◆ La utilización de una experiencia, de un saber-hacer (Know How).
- ◆ Disponer de una gama de productos y/o servicios ofrecida de una manera original y específica, y explotada, obligatoria y totalmente, según unas técnicas experimentadas con anterioridad, a la vez que puesta a punto y controladas de manera constante por la propia empresa franquiciadora.
- ◆ Igualmente implica una remuneración o beneficio económico del Franquiciador propietario de la marca y del Know How.

Tipos de franquicias:

Las franquicias se pueden clasificar de múltiples maneras, por su extensión, por su objeto, sector de actividad etc. A continuación se describirán brevemente las franquicias más comunes:

A) Franquicia Maestra:

Es aquella según la cual la empresa franquiciante otorga con exclusividad al franquiciado la posibilidad de desarrollar la franquicia en un territorio determinado, normalmente un país concreto, dándole a la vez la posibilidad de sub-franquiciar el negocio entre los interesados locales.

B) Franquicias Múltiples:

Como su nombre indica es aquel acuerdo entre Franquiciante y Franquiciado según el cual el primero da al segundo la autorización para abrir hasta un número determinado de locales, en un área determinada. En general no suele incluir la posibilidad de sub-franquiciar.

C) Franquicia Individual:

Es la más habitual de todas por la que un empresario independiente adquiere una franquicia para operar en una sola unidad. Si más adelante quiere abrir otros locales, deberá pagar un nuevo canon de entrada cada vez que lo haga, aunque regularmente es más reducido.

D) Comer Franchise:

Son un tipo de franquicias que se pueden instalar en un pequeño espacio y habitualmente son complementarias de otro negocio.

E) Franquicia de Producción.

En éste supuesto el Franquiciador es el fabricante de los productos que distribuyen sus Franquiciados. Históricamente fueron las primeras (General Motors, Coca Cola, Lanas Pingouin) y se utilizan por las empresas industriales que desean reducir el canal de distribución y controlar la venta de sus productos.

F) Franquicia de Distribución:

El Franquiciador selecciona una gama de productos que fabricados por otras empresas, el ejemplo más claro son las cadenas de alimentación, se trata de una central de compras que selecciona unos determinados productos para su venta posterior a través de su cadena.

G) Franquicia de Servicios:

En la actualidad es la de mayor desarrollo ya que cualquier servicio puede ser objeto de Franquicia, siempre que sea original, reproducible, experimentado, rentable, identificable y diferenciado. Por tanto la franquicia de distribución es aquella en la que el Franquiciador ofrece a sus Franquiciados una fórmula original, específica y diferenciada de prestación de servicios al consumidor, con un método experimentado y probado por su eficacia en el mercado.

H) Franquicia Industrial:

Es aquella franquicia en la que los dos Franquiciador y el Franquiciado son industriales.

El contrato de Franquicia, además de su saber-hacer, cede el derecho de fabricación, la tecnología y la comercialización de sus productos, su marca y los procedimientos administrativos y de gestión, así como las técnicas de venta.

Otra clasificación se puede hacer en función de la mayor o menor integración en la red de uno de los contratantes Franquiciado o franquiciador:

A) La Franquicia Asociativa:

El Franquiciador y el Franquiciado además del contrato de franquicia mantienen otro tipo de asociación. El Franquiciador participa en el capital de la empresa franquiciada o viceversa. De esta forma se comparten riesgos financieros.

B) Franquicia integrada:

El franquiciador distribuye de forma exclusiva sus productos en la red de franquicias y a su vez los franquiciados solo comercializan los productos de su franquiciador. Se da entre Franquiciador fabricante a los detallistas.

D) Franquicia Semi-integrada:

Es un caso parecido al anterior pero siendo cambiando la figura del fabricante por la de un mayorista (Spar, Vege etc) es el caso sería más frecuente en las cadenas de alimentación.

E) Franquicia Horizontal:

Es aquella en la que un detallista obtiene un éxito en varios puntos de venta y decide franquiciar otros lugares. Por extensión se llama franquicia horizontal a todas aquellas en las que la relación Franquiciador-Franquiciado se da en el mismo nivel del canal de distribución.

F) Franquicia de tipo vertical:

Se llama así a toda franquicia en las que Franquiciador y el Franquiciado están en diferentes niveles del canal de distribución.

G) Franquicia Financiera:

Es aquella en que el Franquiciado es un mero inversor y como tal no gestiona directamente la Franquicia, sino a través de sus empleados o gerentes.

H) Franquicia Activa:

En algunos casos Franquiciador exige que sus Franquiciados gestionen directamente sus franquicias a esto se le llama franquicia activa.

Ventajas que obtiene el franquiciador:

A) Crecimiento más rápido

El esfuerzo aunado del franquiciador con sus nuevos asociados permite una más rápida implantación en el mercado y a su vez el mayor número de establecimientos en el mercado produce una imagen de solidez de la empresa que la hace más atractiva para otros empresarios ésta espiral da como resultado un crecimiento que no podría obtenerse de otra manera.

Otra consecuencia inmediata de la rápida implantación territorial, es no sólo el aumento lógico de los ingresos sino el mejor y mayor conocimiento del mercado lo que redonda en la mejora del producto o servicio adecuándolo al deseo del consumidor final.

B) Diversificación de ingresos

El carnet de entrada que recibe el franquiciador, que da derecho al Franquiciado a utilizar la imagen de marca, logotipo, etc., es un primer ingreso que sin duda le ayuda a soportar los gastos de la central.

Disminución de gastos de gestión

La realización de toda la gestión de ventas directas es realizada por los franquiciados, aunque apoyados por la central con el consiguiente ahorro para esta de sus gastos de gestión directa.

La Central debe ocuparse del asesoramiento continuado y del control de gestión realizado por los afiliados.

C) No relación laboral

Toda empresa tiene graves problemas de personal en su fase de crecimiento, selección y formación de personal, motivación etc.

En el caso de la franquicia todas estas premisas ya se ha dado al seleccionar al Franquiciado y en cuanto a motivación es claro, que él mas que ninguno puesto que tiene en juego su propio dinero, su propio negocio.

La relación franquiciado-franquiciador, sin dependencia laboral, es una ventaja mas, así como que la relación del personal de los establecimientos sea responsabilidad del Franquiciado se debe considerar como una importante ventaja.

D) Menor inversión

En el sistema de Franquicia, las inversiones para nuevos establecimientos de la red de ventas, en instalaciones, gastos de gestión, personal etc. es soportado por los franquiciados.

El franquiciador sólo realiza la inversión necesaria en estructura y personal para suministrar a la red de franquicia los servicios de formación, asesoramiento y control necesarios.

E) Crecimiento y financiación

La obligación del franquiciador es realizar un crecimiento planificado, evitando crecimiento bruscos, que provoquen desajustes financieros, desabastecimiento o servicio insuficiente e inadecuado.

Una vez previsto el crecimiento que se desea el franquiciador sólo ha de prever y planificar la producción, pero toda la información que le suministre su red o sus propios establecimientos le permite escalonar y optimizar sus compras y su producción y prever sus necesidades de financiación o de personal.

Por otro lado las inversiones necesarias para el establecimiento de los puntos de venta son realizadas por el Franquiciado.

Ventajas para el franquiciado:

El Franquiciado puede decidirse a formar parte de una franquicia por diversos motivos objetivos o personales, pero cualquier franquicia bien diseñada le debe ofrecer cuando menos la s siguientes VENTAJAS:

- Productos conocidos y de calidad contrastada.
- Formación del personal.
- Capacitación continua.
- Entrenamiento para gerentes y empleados.

- Controles en operaciones estandarizadas.
- Productos en exclusiva.
- Asistencia financiera para el negocio.
- Suministro asegurado.
- Asesoramiento técnico y de gestión.
- Actualización de técnicas comerciales.
- Protección de marcas registradas y nombre comercial.
- Asistencia en la selección de tareas.
- Análisis de la ubicación del establecimiento.
- Ayuda para el desarrollo del establecimiento.
- Ayuda en la materia de compras y/o leasing.
- Diseño del establecimiento.
- Instalación y diseño del equipamiento.
- Territorio de exclusividad.
- Ayudas en la puesta en marcha de un negocio.

2.2.8 Uniones de crédito

Las Uniones de Crédito se constituyen como fuentes alternativas de recursos y ayudan mejorar las condiciones económicas de sus socios, sobre todo pretenden satisfacer en forma adecuada su actualización, modernización, desarrollo y competitividad.

Las uniones de crédito son organizaciones auxiliares de crédito que agrupan a personas físicas y morales (micro, pequeñas y medianas empresas), dedicadas a las actividades agropecuarias, comerciales e industriales. Es una organización auxiliar del crédito que está contemplada y regulada por la Ley General de Organizaciones y es una institución de crédito, intermediadora de recursos para el otorgamiento de financiamiento a sus asociados.

Su objetivo principal es mejorar la capacidad de negociación de los micro, pequeños y medianos empresarios en los mercados financieros, en la compra de materias primas y en la comercialización de sus productos, mediante el trabajo en grupo.

Principales funciones:

- Facilitar el uso de crédito a sus socios y prestar su garantía o aval, conforme a las disposiciones legales y administrativas aplicables.
- Recibir, exclusivamente de sus socios, préstamos a título honoroso sujetos a los términos y condiciones sobre montos, plazos, interés y demás características que, mediante disposiciones de carácter general, señala la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Practicar con sus socios operaciones de descuento, préstamos y créditos a toda clase, reembolsable en los plazos que establece la legislación bancaria vigente.
- Recibir de sus socios, para el exclusivo objeto de servicio de caja y tesorería, depósitos de dinero, cuyo saldo podrá la depositar en instituciones de crédito.
- Adquirir acciones, obligaciones y otros títulos semejante y aún mantenerlos en cartera.
- Tomar a su cargo o contratar la construcción o administración de obras de propiedad de los socios, para el uso de los mismos.
- Promover la organización y administrar empresas industriales o de transformación y venta de los productos obtenidos por sus socios.
- Encargarse de la venta de los productos obtenidos o elaborados por sus socios.
- Encargarse, por cuenta y orden de los socios, de la compra-venta o alquiler de insumos, bienes de capital, bienes y materias primas, necesarios así como de mercancías o artículos diversos.

- Encargarse, por cuenta propia de la transformación industrial o del beneficio de los productos obtenidos o elaborados por sus socios, previa aprobación de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, para cuyo efecto las uniones deberán acompañar un proyecto completo de la actividad industrial que pretendan desarrollar demostrando la viabilidad económica del mismo y los beneficios que obtendrían los socios.

Los requisitos necesarios para formar una unión de crédito son:

- Constituirse y operar como sociedades anónimas de capital variable.
- Debe existir un grupo de micro, pequeñas y medianas empresas con necesidades comunes de recursos financieros.
- Que éste grupo tenga altos costos financieros.
- Cuando dichas empresas necesiten encauzar acciones conjuntas en materia de abasto, comercialización y de asistencia técnica.
- Requieran de avales y garantías.
- El grupo de micros, pequeñas y medianas empresas necesiten realizar opciones de descuento ágil y expeditamente.
- La unión se integrará con un mínimo de 20 socios que deberán residir en la misma plaza.
- No podrá haber socios con más del 10% del capital pagado de la unión.
- Un socio no podrá pertenecer a dos o más uniones del mismo tipo o actividad.

Para su instrumentación, la integración de una unión de crédito implica la sensibilización de los industriales, la integración del capital, la tramitación de la solicitud de autorización, la presentación de un programa de trabajo y la estructura de los departamentos de servicio.

Las uniones de crédito se abocarán a actividades agropecuarias, industriales, comerciales y mixtas.

Las principales ventajas que se logran al realizar una unión de este tipo son:

- Convertir a sus apremiados en mejores sujetos de crédito.
- Garantizarles acceso a fuentes de financiamiento con oportunidad y al menor costo.
- Efectuar en condiciones más ventajosas, compras comunes de materia prima y comercialización de productos.
- Posibilita mejores condiciones y mayores montos de créditos por gestión conjunta.
- Eleva los índices de producción por medio de programas de asistencia técnica.
- Cuenta con apoyos institucionales de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, de la Comisión Bancaria y de Seguros, del Fondo Nacional de Estudios y Proyectos y de la Nacional Financiera.

Las principales desventajas que se logran al realizar una unión de este tipo son:

- El proyecto de solicitud de concesión está constituido por muchos requisitos que dificultan la formación de la unión.
- Debe tener por lo menos 20 socios.
- Esa cantidad tan grande de socios crea problemas de comunicación.
- Es obligatorio que sea una Sociedad de Capital Variable.
- Por sentimientos de amistad, se puede caer en el peligro de conceder crédito para un proyecto poco factible y que a la larga perjudique al estado financiero de la unión.
- Por ley, las operaciones que se garantizan con hipotecas, deberán de ser acordadas previamente en una asamblea general extraordinaria de accionistas por votación que represente por lo menos el 75% del capital pagado.

- El importe total del pasivo real sumado al contingente, no podrá exceder en ningún caso de 30 veces el importe del capital pagado y las reservas de capital.
- El pasivo a largo plazo no podrá ser mayor que el 80% del pasivo total.
- No podrá exceder el 50% del capital pagado y reservas de capital, el importe de las inversiones en mobiliario, equipo o inmuebles destinados a sus oficinas y bodegas.
- El importe anterior más el de las inversiones en plantas industriales, menos la parte insoluble de los créditos que reciban las uniones de créditos para el mismo fin, no podrá ser superior al 60% del capital pagado y reservas de capital.
- No podrá operar sobre sus propias acciones.

2.2. 9 Fusiones

La fusión tiene efecto en la mayoría de los casos cuando una corporación grande absorbe a una o más empresas de menor tamaño, manteniéndose la identidad de la empresa mayoritaria, pero también se puede presentar el caso de fusiones entre empresas del mismo tamaño en la cual se crea una nueva empresa y las empresas originales se convierten en divisiones independientes o se mezclan entre sí de tal forma que se crea una nueva estructura organizativa. En la fusión los activos, pasivos y capital de las empresas fusionadas pasan a formar parte de la empresa fusionante. Hay que aclarar que en éste trabajo, el término de fusión implica una negociación entre las empresas con el objetivo de ganar nuevos nichos de mercado y no la simple compra de una empresa por otra (que en ese caso sería una adquisición), por eso la consideramos como alianza estratégica.

Las razones que llevan a las empresas buscar una fusión del paquete accionario y los recursos de otra empresa, son de muy diversos y a continuación se mencionaran los más importantes:

- Reducción de costos de producción por el agrupamiento de entidades.
- Obtener la integración en la producción de un bien, desde el abastecimiento de las materias primas hasta la venta del producto en el mercado.
- Lograr una mejor distribución con un menor costo.
- Elevar la calidad de los productos o servicios.
- Obtener mayores ganancias al convertirse en un ente mayor que puede competir mejor.
- Lograr operaciones en gran escala.
- Adquirir instalaciones adicionales que puedan mejorar la producción.
- Diversificar productos, servicios o marcas
- La obtención de recursos escasos que no puede conseguir de otra manera.
- Diversificación de una marca.
- Mezclar experiencias e informaciones que producen ser más competitivo.
- Obtener una mejor estructura financiera.
- Destinar recursos a la investigación.
- Disminuir costos por el uso de plantas ya existentes.
- Eliminar puestos y reducir costos administrativos.
- La expansión a través de la fusión de otra compañía puede ser más rápida que el crecimiento interno y menos costosa.
- La compra de activos de empresas pequeñas, que puedan tener características de flexibilidad y rápida adaptación a los constantes cambios generados por la demanda. Esta razón se da principalmente en las grandes empresas.
- La inserción a otros mercados externos con mayor rapidez.
- La eliminación de un competidor. Logrando una mayor presencia dentro del mercado objetivo.
- La adquisición de activos, ya en funcionamiento y explotación, que estén mal manejados y cuya óptima puesta en marcha puede lograrse con relativa facilidad.

- La aplicación de un excedente de fondos monetarios que, destinados a una adecuada inversión, permitan obtener un aumento de rentabilidad, con lo cual se mejoran los recursos y el flujo de caja.
- Búsqueda de una cobertura o defensa ante posibles enfriamientos futuros, con los cuales sólo se puede competir en un marco de unión de esfuerzos.

Hasta ahora se han tratado las razones por las cuales una empresa busca fusionarse con otra empresa, pero también es importante destacar aquellas motivaciones que puedan conducir a la decisión de vender una empresa. Cada una de las situaciones o la mezcla de algunas de ellas, determinan el proceso y criterios de valoración y marcos de negociación muy distintos.

Entre las principales razones para vender los activos de una empresa propia encontramos las siguientes:

- Necesidad de lograr un financiamiento adecuado para el negocio, eliminando las actuales cargas o presiones financieras que puedan existir, a través de un eficiente manejo de las nuevas inversiones para así volver a niveles de rentabilidad.
- Necesidad de suprimir gastos y cargas actuales, sin los cuales la rentabilidad volvería a aumentar en forma considerable.
- Necesidad de contar con un flujo de fondos adicionales (cuando los mismos ya no pueden ser obtenidos a través del endeudamiento), para poder pagar indemnizaciones a consecuencia de despidos de personal necesarios para lograr una reducción, readaptación o reconversión productiva de la empresa.
- La recuperación de ingresos compensatorios de la inversión inicial, a cambio de una cesión accionaria y una participación de otra firma en la empresa.
- Situaciones de cansancio empresarial.
- Ausencia o pérdida de capacidad de dirección o ejecución por parte de directivos o management, que permite una adecuada evolución o expansión del negocio.
- Descapitalización de la empresa debido a la acumulación de pérdidas, con difícil panorama de recuperación en el futuro, sumando a la imposibilidad de capitalizar la empresa con recursos propios.

Tipos de fusiones.

Según el objetivo que persigan y en función de sus finalidades, las fusiones se suelen clasificar como:

- De Integración vertical
- De integración Horizontal
- Convergentes o concéntricas
- De diversificación.

a) Fusiones y adquisiciones de integración vertical

Este tipo de operaciones se basa en la unión con una de las puntas de cadena de comercialización, o bien la adquisición de la misma, ya sea con un proveedor de materias primas, como con un destinatario o consumidor de los bienes, es decir, el cliente.

Si bien las caracterizaciones y los esquemas de negociación son diferentes, el resultado apunta a un mismo objetivo: lograr un mayor crecimiento de la empresa, mayor competitividad, mayor fuerza frente a la competencia y asegurar la existencia, rentabilidad y crecimiento de las empresas fusionadas o de la nueva empresa adquirida.

Las motivaciones de la empresa que desea este tipo de fusión pueden ser falta de competitividad, competidores más fuertes que la acosan, bajo nivel de rentabilidad, débil estructura financiera o pérdida paulatina de la cuota del mercado. En el caso una fusión con un cliente, éste percibe efectos positivos, tales como una garantía de suministro, mejores condiciones de precio, aumento de prestigio y aumento de la cuota del mercado.

En el caso de la fusión con el proveedor, éste se asegura su suministro y cobro, controla a la empresa usuaria de las materias primas que de la empresa que buscó la fusión y puede crecer a través de ésta última.

En términos generales las empresas que se fusionan de esta manera buscan:

- Menores costos en materia prima.
- Aumento de sus niveles de calidad.
- Logro de mayor rentabilidad
- Posibilidad de fijar precios de mercado.
- Aumento de su poder competidor.
- Diversificación de sus mercados.
- Reducción de costos.
- Mejor estructuración para fusión o adquisición de más alto nivel.
- Aumento del valor de las empresas fusionadas.
- Mejor performance para una eventual oferta pública de adquisición.

b) Fusiones de integración horizontal

Este tipo de operaciones se refiere a la unión de fuerzas entre empresas de un mismo sector o actividad económica. Su objetivo es obtener un mayor efecto de sinergia, mayores resultados productivos, tecnológicos y comerciales, mayor cuota de participación en el mercado, etc. Por ello que la reacción del mercado ante la fusión de dos empresas hasta entonces competidoras suele ser tanto de admiración como de cautela.

Este tipo de operaciones, especialmente en los casos de fusiones, lo más problemático suele ser la resolución de los problemas de orden interno, como la formulación de un nuevo organigrama, la revisión o reducción del proceso de toma de decisiones, el flujograma de tareas, los métodos y sistemas operativos, la reducción de los planteles de fuerza laboral, sus nuevos niveles de remuneración los cargos gerenciales que se eliminan por duplicidad y quienes ocuparán los puestos en el consejo o la dirección, entre otros.

El objetivo más importante puede estar en la obtención de un menor costo de producción por razones de economía de escala, con lo cual la empresa fusionada se hace más competitiva, y en todo caso, más rentable. Otra consecuencia de índole financiera, es el incremento de los activos de la empresa ante la competencia, lo cual desanima posibles operaciones del índole agresivo.

En resumen, los efectos en los casos de la fusión horizontal son los siguientes:

- ✓ Aumento de economías de escala, como resultado de nuevas políticas de producción ampliadas.
- ✓ Reducción de costos de compra de insumos, materia primas, partes, piezas y componentes, como resultado de una política de abastecimiento conjunta.

- ✓ Reducción de costos operativos, por un aprovechamiento de las instalaciones y equipos en forma más eficiente.
- ✓ Aumento de la participación en el mercado, ya que se unifican los equipos comerciales, las fuerzas de ventas, los canales de distribución y las estrategias de promoción de publicidad.
- ✓ Mayor potencial financiero, tanto en términos globales como en lo referido a índices de solvencia y autonomía. Mejora del flujo de caja.
- ✓ Mayor capacidad de investigación y desarrollo tecnológico, tanto por las mayores facilidades de inversión, así como por el aprovechamiento de los elementos técnicos y humanos existentes.
- ✓ Mejoramiento de las técnicas de negociación y procesos de toma de decisiones, debido al mejoramiento de los cuadros gerenciales y directivos, producto de la selección más idónea de las empresas fusionadas.
- ✓ Aumento del valor llave o Goowill de la empresa.

c) Fusiones convergentes o concéntricas.

Son fusiones o incorporaciones de empresas que, si bien no pertenecen a un mismo rubro económico o sectorial, utilizan idénticos canales de distribución o se dirigen a un mercado de consumo convergente.

En el caso de una fusión, el permite, aparte del desarrollo individual, el desarrollo de la producción, tal como era antes del proceso de fusión, en el establecimiento de redes comunes de comercialización, distribución y ventas, logrando mejores negociaciones y reduciendo costos en las actividades antes mencionadas.

Como ejemplos podemos citar aquellos casos de fusiones de empresas productivas de bienes de consumo, tales como firmas productoras de artículos de belleza y tocador, perfumes, detergentes, o bien los casos de empresas de productos alimenticios, dada la amplia gama de artículos dentro de éste sector. Tal es el caso de fusiones de empresas de bebidas no alcohólicas con fabricantes de galletas, dulces o embutidos.

d) Fusiones de diversificación.

Este tipo de operaciones incluyen empresas de diversos sectores en los que se refiere a mercados, producción, canales de distribución, etc. Su finalidad principal es diversificar riesgos y pérdidas globales que se pueden dar antes de entornos o coyunturas desfavorables.

Son ejemplos claros las fusiones de empresas por parte de grandes holding que adquieren o incorporan a una empresa matriz, las empresas de sectores más variados, cuyas directrices pasan a depender de las empresas madres.

De vital importancia es el conocimiento del sector de la empresa adquirida, tanto en lo que se refiere a los aspectos de producción y tecnología como a su mercado, la composición de la management y la tecnología decisoria que se aplica, por cuanto, muchas veces, la compra de firmas en donde se produce una importante inyección de liquidez, no alcanza para mantenerlas en competencia dentro del mercado.

Se han reportado en numerosas experiencias en las que, a falta de los atributos mínimamente indispensables, la compra o fusión de empresas de diversos rubros con el objetivo de diversificación empresarial, no ha dado buenos resultados y en algunos casos han ocasionado cuantiosas pérdidas.

En general todas clases de fusiones presentan las siguientes ventajas.

- **Financiación:** una razón muy generalizada es la de incrementar el rendimiento que la empresa matriz obtiene del capital empleado.
- **Desarrollo de mercados:** la empresa quizá quiera entrar en nuevos mercados o intensificar su penetración en los ya existentes.
- **Técnica:** es posible que la empresa desee entrar en un nuevo campo técnico en el que normalmente no posee la competencia precisa.
- **Manufacturación:** la fusión debe deberse al deseo de combinar los recursos manufactureros de dos empresas a fin de hacer economías en el uso de espacio o equipos o de realizar unas sedes mayores de producción.
- **Dirección:** una compañía cualquiera puede ser adquirida a causa de sus buenos gerentes, algunas veces porque se intenta utilizarlos para rejuvenecer a la empresa matriz.

Y las principales desventajas son:

- Conlleva a la desaparición de una o varias empresas.
- La desaparición de una razón social produce en el público la idea de quiebra y no de que realmente ha pasado a una fusión o integración.
- Puede conllevar despidos masivos de empleados.
- Si los activos totales de la empresa fusionante excede a lo establecido en el artículo 20 de la Ley Federal de Competencia Económica, hay que demostrar ante la Comisión Federal de Competencia que no existe una actitud monopolística.
- La fusión o adquisición no se presenta hasta que no pasen 3 meses desde que se presentó en el Registro Público de Comercio.

2.2.10 Empresas integradoras

Las empresas integradoras son empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales, preferentemente de escala pequeña y mediana, que unen sus fuerzas y realizan en conjunto sus compras y una prestación de servicios en común, debiendo solicitar su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras a cargo de SECOFI.

Los principales objetivos que se buscan alcanzar con una alianza de este tipo son:

- Elevar la competitividad de las empresas integradas.
- Proporcionar una especialización de éstas dentro de cada una de las fases 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.
- Realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de micro, pequeñas y medianas empresas en todos los ámbitos de la vida económica nacional.

Funciones que realiza:

Las empresas integradoras pueden prestar servicios altamente especializados a las empresas asociadas en los siguientes aspectos:

- **Tecnológicos.** Les ayudará a seleccionar sus máquinas y a mejorar la calidad de sus productos.
- **Promoción y comercialización.** Se promoverá la apertura de nuevos mercados.

- Diseño: Les ayudará a seleccionar sus modelos, revisará las tendencias de la moda y qué producir con mayor éxito en el mercado.
- Subcontratación. Buscará oportunidades para producir partes, piezas o componentes para la integración de un producto final de otras empresas.
- Financiamiento. Fungirá como asesora y promotora en la negociación de créditos de los socios ante los diversos intermediarios financieros.

Características:

Esta forma de asociación ofrece una integración de los siguientes conceptos a las formas de organización de la empresa:

- Las empresas integradas se podrán acoger al Régimen Simplificado de las Personas Morales que establece el Título 11-A de la ley de ISR y a las reglas de carácter general que establezca la SHCP, por un periodo de 5 años a partir de la fecha de inicio de operaciones, siempre y cuando sus ingresos no rebasen el factor de multiplicar N\$ 500,000 por el número de socios, sin que esta cantidad exceda de 10 millones de nuevos pesos en el ejercicio.
- La banca de desarrollo diseñará programas especiales de apoyo para las empresas integradoras.
- Se adoptarán medidas que eliminen obstáculos administrativos para facilitar la creación de empresas integradoras.
- Podrán realizar los trámites y gestiones de sus socios a través de la ventanilla única de gestión y de los centros NAFIN para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.
- Les ayuda a organizarse y competir en los mercados y no para competirse entre sí.
- Permite sumar lo que cada uno produce, mejorando su presencia en los mercados.
- Facilita especializarse en partes del proceso productivo, cada quien hace una actividad, lo que eleva su producción y baja sus costos.
- Ayuda a especializarse en unos cuantos productos, con posibilidad de diversificación en función de las tendencias de mercado.
- Permite hacer un mejor costeo de sus productos.
- Los empresarios se dedican a producir, mientras la Empresa integradora les hace todas las demás actividades: ventas, compras y trámites.
- Mantienen su posición individual.

Ventajas:

- Es una figura versátil y se adapta a cualquier actividad productiva.
- Incrementa la competitividad de las empresas asociadas.
- Mantiene la autonomía de los empresarios en las decisiones internas de sus negocios.
- Los empresarios se dedican a producir, mientras la empresa integradora se encarga de realizar otras actividades especializadas que requieren los asociados.
- Posibilita la adquisición en común de activos fijos, para modernizar los medios de producción.
- Las empresas asociadas podrán comprar desde una acción hasta el 30% del capital social, de acuerdo con su capacidad económica, sin menoscabo de gozar de los beneficios que ofrece éste esquema de organización.
- Puede contribuir al desarrollo regional, ya que la asociación incrementa la productividad, propiciando con ello el aprovechamiento de los recursos de las diferentes zonas económicas.
- Eficiente el proceso de producción con lo que se obtienen bienes y servicios de calidad a precio competitivo, lo que favorece la concurrencia a mercados más amplios y complejos.
- Mayor capacidad de negociación en los mercados de materias primas, productos terminados, tecnología y financieros.

- Especialización en determinados procesos y productos.
- Disponibilidad de fuerza de trabajo calificada para el proceso productivo.
- Capacidad de adquirir tecnología de alta productividad.
- Facilita especializarse en partes del proceso productivo, cada cual hace una actividad, lo que eleva su producción y baja sus costos.
- Las empresas asociadas tienen los mismos privilegios sin importar cual fue la aportación.
- Gozan del régimen simplificado de tributación por un periodo de 10 años, sin la imposición de un tope de ingresos.
- Nacional Financiera, junto con la banca comercial han creado un esquema específico que permite a estas empresas un acceso al crédito de manera ágil, oportuno y eficiente.

Desventajas:

- Debe existir una buena cohesión de equipo.
- Debe haber un liderazgo.
- La participación de cada una de las empresas integradas no podrá exceder de 30% del capital social de la empresa integradora.
- Por lo menos el 75% del capital social debe venir de las empresas integradoras.
- No más del 10% del ingreso de la empresa integradora podrá ser de otras fuentes que no sea de los servicios prestados a las empresas integradas.
- Al tener base jurídica en un decreto, en el futuro por un simple Decreto Presidencial se puede cambiar las reglas del juego.
- Para su formación, se debe presentar un proyecto de viabilidad económico-financiero que sustente la integración.

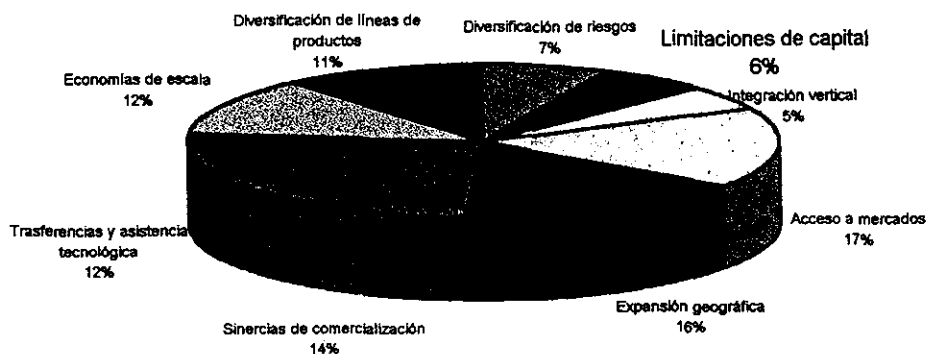
CAPÍTULO 3 TENDENCIAS Y PROBLEMÁTICA DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

3.1 Objetivos de las alianzas

Los principales objetivos que tienen las empresas para desear formar una alianza estratégica son:

- Capacidad para crear nuevos productos.
- Reducción de costos.
- Penetrar nuevos mercados.
- Desplazar competidores.
- Sobrevivencia en un mercado mundial muy competitivo.
- Generar más utilidades para reinversiones.
- Responder oportunamente a cambios en la demanda.

En los últimos años las principales razones por las cuales las empresas buscaron unirse entre sí, las podemos apreciar en la siguiente gráfica:



Gráfica 3.1 Principales razones por las cuales las empresas buscaron unirse entre sí (Ref. 3)

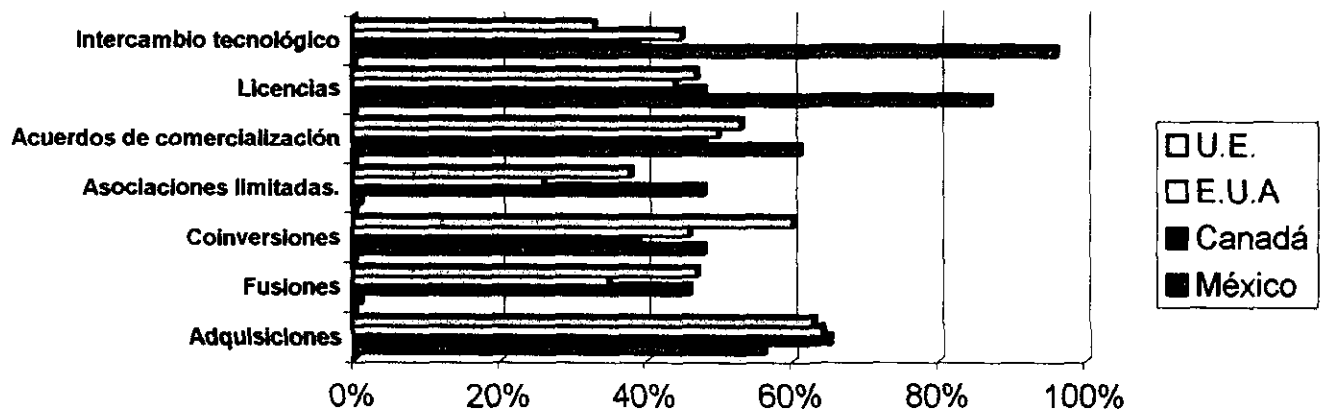
Se observa que el acceso a mercados fue el objetivo primordial con el 17.1% del total, seguido por la expansión geográfica, transferencia y asistencia tecnológica, economías de escala y diversificación de líneas de producción. Con peso menor al 10% se tienen; La diversificación de riesgos, limitaciones de capital e integración vertical. Más del 47% corresponde a objetivos de mercadotecnia: Acceso a mercados, expansión geográfica y sinérgicas de comercialización.

3.2 Exitos y fracasos de las alianzas estratégicas.

3.2.1 Éxitos

Las alianzas estratégicas al igual que otras formas en que las empresas pueden operar, representan para los empresarios la posibilidad de incrementar sus utilidades, pero también existe la posibilidad de que se tenga un fracaso que lleve a las empresas que están unidas a tener grandes pérdidas e incluso pueden ocasionar la quiebra de la empresa.

En la siguiente gráfica se pueden apreciar los éxitos que han tenido las alianzas estratégicas en México, Canadá, Estados Unidos y la Unión Europea en el periodo de 1992-1994.



Gráfica 3.2 Éxitos de las alianzas estratégicas (Ref. 3)

Para el caso específico de México las que tuvieron éxito en todos los casos, fueron las fusiones y las asociaciones limitadas, seguidas por las de intercambio tecnológico con un 96% de casos de éxito, las licencias con un 86% y por los acuerdos de comercialización con un 61.2%, as adquisiciones tuvieron un grado de éxito de un 56%.

Las que representaron menos de un 50% de casos de exitosos fueron las coinversiones con un 47% de casos exitosos.

Se observa que México ha sido un campo fértil para las alianzas, comparado con los demás países, como lo demuestra el hecho de que sólo en el caso de las adquisiciones estuvo abajo de los demás países y en el caso de las coinversiones sólo nos supera la Unión Europea, pero está por encima de los Estados Unidos y Canadá.

En términos generales, salvo el caso del Intercambio Tecnológico, se observa que los países con mayor grado de éxito en las alianzas son los de la Unión Europea, seguidos por Canadá.

3.2.1 Fracasos

Con respecto a los fracasos que pueden presentarse al realizar una unión de empresas, se pueden indicar que el problema básico es la mala comprensión e interpretación de sus principios o fundamentos, existen cuatro factores fundamentales por lo que no hay esa comprensión:

1. La ausencia de modelos y procesos sistemáticos.
2. La inexistencia de una visión compartida desde la concepción hasta su implantación.
3. Evaluaciones y diagnósticos inadecuados.
4. Falta de intervención de los encargados de la administración de las operaciones desde las negociaciones.

No han existido modelos sistemáticos, ni procesos que puedan enlazar la teoría con la práctica, la estrategia con la operación, la estructura con la instrumentación y la misión con la responsabilidad, en pocas palabras. No se sabe llevar a cabo lo acordado.

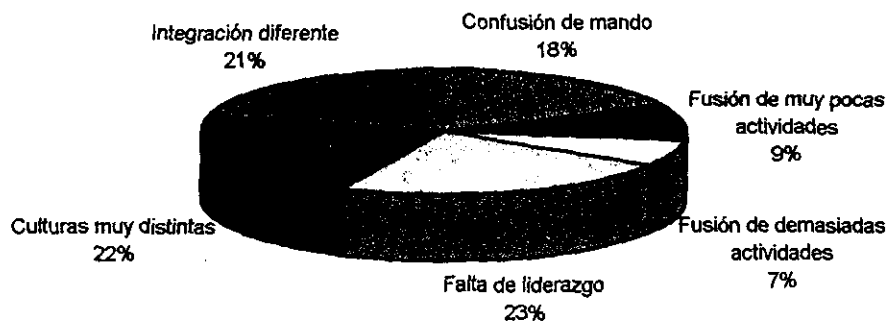
Con frecuencia dentro de las alianzas participan muchos técnicos (abogados, contadores, analistas financieros, etc.), negociadores y encargados de la implementación diaria y el problema es que cada uno de ellos visualiza la alianza desde su perspectiva muy particular, lo que dificulta el éxito de la misma.

Las fallas que originan los fracasos de las alianzas estratégicas las podemos agrupar en dos tipos; Fallas debido a aspectos de proceso y fallas lógicas.

Las fallas de proceso más frecuentes son:

- Falta de liderazgo.
- Diferencias culturales.
- Integración Deficiente.
- Confusión de mando.
- Fusión de pocas actividades.
- Fusión de muchas actividades.

En la siguiente gráfica podemos apreciar como se presentaron las fallas en los países antes mencionados:



Gráfica 3.3 Fallas de proceso más frecuentes (Ref. 3)

Más del 40% de las fallas de proceso se refieren a la ambigüedad al momento de llevar a la práctica los acuerdos de manera operativa (liderazgo y confusión de mando). Otro tanto se refiere a la dificultad de acoplar dos realidades diferentes entre empresas (cultura e integración).

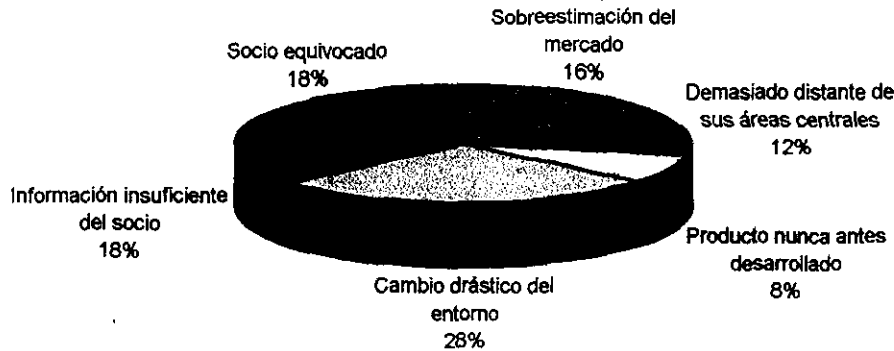
Con respecto a las fallas lógicas podemos mencionar que las principales fallas de este tipo son:

- Cambio drástico de entorno.

Capítulo 3: Tendencias y problemática de las Alianzas Estratégicas

- Información insuficiente del socio.
- Socio equivocado.
- Sobreestimación del mercado.
- Distancia del área central.
- Desarrollo del producto.

En la siguiente gráfica podemos apreciar como se presentaron las fallas en los países antes mencionados:



Gráfica 3.4 Fallas lógicas más frecuentes (Ref. 3)

Más del 36% de los casos de fracaso tuvieron que ver con aspectos relacionados con el socio. En relación a los problemas de información, casi el 35% de los casos tuvieron mala información ya sea del mercado o la proporcionada por el socio, y se incluyen los cambios en el entorno, que tal vez se pudieron haber incluido en los informes, el porcentaje se eleva a más del 60%; de ahí la importancia de una buena información.

Independientemente del tipo de alianza los errores más graves que normalmente realizan las empresas al realizar una alianza y que representan el 80% de las causas de fracaso de una alianza son:

Violar los principios y reglas claves antes de que se firmen los contratos legales.

Este es el que con mayor frecuencia provoca los fracasos de las alianzas. Antes de que se firmen los documentos legales, los participantes de éstas ya han violado algunos principios y procesos claves. Este error ocurre al dejar de afrontar los principios básicos de los negocios, tales como realizar un análisis rudimentario del mercado, examinar la posición financiera del socio, asegurarse que el gobierno no será obstáculo etc.

Con frecuencia se hacen suposiciones como "la fuerza del socio hará que todo salga bien" o "dejaremos" que los gerentes operacionales se hagan cargo de los detalles"; algunos ejecutivos están en un error al suponer que un buen "arreglo" estratégico implica un buen arreglo operacional.

Concentrar la atención en el periférico y no en problemas principales.

Este error es realizado generalmente por gente que da demasiada importancia a su función dentro del desarrollo de la alianza, tales como abogados, contadores, consultores o funcionarios; estos técnicos saturan al ejecutivo de muchos

detalles y dejan los problemas básicos de estrategia, estructura y operación pendientes hasta que firme el contrato, cuando ya es demasiado tarde.

Tampoco se debe caer en el otro extremo, al pasar por alto los problemas periféricos, ya que se pueden descuidar factores críticos. Como regla general se recomienda emplear el 80% del tiempo a cuestiones básicas y 20% a lo periférico.

Negociar el trato "estilo seis rifles": Listos, apunten disparen.

En su prisa por obtener una victoria más, algunos ejecutivos valoran sus éxitos de acuerdo a la velocidad con los que cierran los tratos y la cantidad de ellos, más que en el éxito en el seguimiento.

Casi siempre se comete el error cuando se tiene una estrategia poco precisa y las negociaciones se realizan dentro de un convenio en el que no existe una planeación estratégica y de operación cuidadosa.

No poder obtener el compromiso y el apoyo de los altos ejecutivos y de los ejecutivos medios.

El dejar fuera de la fase de negociación a los mandos intermedios se considera como una practica generalizada; los ejecutivos de nivel medio son quienes conocen si un arreglo operacional es el adecuado.

Lo contrario también constituye un problema, las alianzas que sólo se conciben por los administradores de nivel medio, sin la aprobación de los altos gerentes, están destinadas a tener problemas o al fracaso; las alianzas son de alcance estratégico y deben incluir el compromiso de los altos ejecutivos.

Cerrar el trato sin planeación operativa.

Con mucha frecuencia se pasa por alto la planeación operativa o es manejada inapropiadamente. El administrar una corporación ampliada requiere de técnicas administrativas especiales que son diferentes a las de las metodológicas de control de la corporación interna.

Además, debido a la integración operacional no es muy considerada por los estrategas y negociadores hasta la terminación del trato, muchos administradores ingresan a las alianzas sin estar preparados para realizar estas funciones.

Los aspectos operativos críticos (el cómo), se vinculan con decisiones de planeación, coordinación, selección del personal, comunicación y otras, para prever mecanismos de resolución de problemas, antes de firmar los acuerdos legales.

No mantener un entorno de "ganar-ganar".

Mucho se habla del esquema "ganar-ganar" dentro de la etapa de negociaciones, sin embargo existe una fuerte tendencia a visualizar éste esquema como una mera técnica de negociación y se pasan por alto las funciones esenciales del beneficio mutuo real.

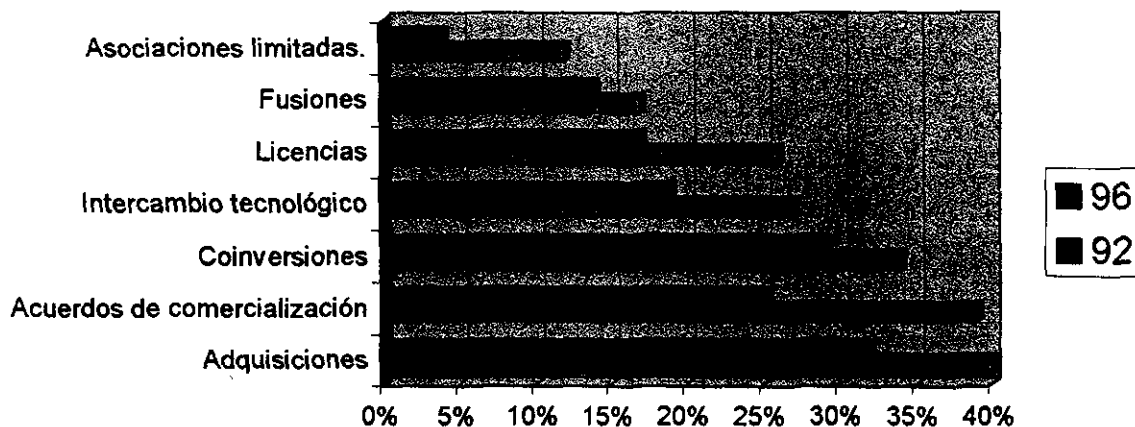
La perspectiva "ganar-ganar" tiene repercusiones estratégicas muy importante tanto en el período de las negociaciones como en las operaciones subsecuentes y continuas; si concluye al finalizar las negociaciones, el éxito se dificulta.

El papel determinante de los mandos medios en cuanto a la función estratégica al administrar la corporación ampliada es indispensable. Cuando uno de los patrocinadores de la alianza experimenta un cambio de estrategia o las condiciones estratégicas cambian, ésta deberá adaptarse y los gerentes de la alianza deberán ser más creativos y flexibles de manera que la puedan reorganizar y siga manteniendo una perspectiva de "ganar-ganar".

3.3 Tipos de alianzas realizadas en los noventas.

3.3.1 A nivel internacional

Como se mencionó en los capítulos anteriores existen muchas formas en las cuales las empresas pueden realizar una alianza estratégica, en la década de los noventas la manera en que se han unido las empresas a nivel mundial es la siguiente:



Gráfica 3.5 Alianzas realizadas en Norteamérica (Ref. 3)

Mientras que en 1992 el tipo de alianzas que más se llevaron a cabo fueron las adquisiciones con el 39.5 % de los encuestados, seguidas por los acuerdos comerciales con el 39% y las coinversiones con el 33.75%. Según las expectativas de los encuestados, se espera que en 1996 las de mayor grado de realización sean las adquisiciones con un 32%, seguidas de las coinversiones con un 28.5%, pasando a tercer lugar los acuerdos de comercializaciones con un 24.5%.

Se aprecia además que las alianzas con menor grado de interés para los encuestados son las asociaciones limitadas, las fusiones, las Licencias y los intercambios tecnológicos.

Con respecto a las alianzas realizadas en Latinoamérica, ésta se han incrementado considerablemente, debido a la gran apertura comercial que se vive a nivel mundial y a los distintos acuerdos comerciales en los que se han visto involucrados los países de esta zona (por ejemplo el tratado de libre comercio entre México y Chile o el tratado multinacional del Mercosur), los cuales han ocasionado que las políticas económicas de estos países cambien considerablemente y las empresas se han visto obligadas a aumentar su competitividad en forma muy rápida. Las alianzas estratégicas son una de las alternativas que más han utilizado las empresas Latinoamericanas para poder mejorar su desempeño.

Capítulo 3: Tendencias y problemática de las Alianzas Estratégicas

Para poder apreciar con más detalle la importancia que en los últimos años han tenido las alianzas estratégicas en Latinoamérica, en las siguientes tablas se presentan datos sobre el número de alianzas realizadas en 1997 por los países miembros del Mercosur y cuales han sido las alianzas más importantes entre las empresas de toda Latinoamérica.

Alianzas realizadas por país	Número
Brasil	307
Argentina	120
Paraguay	7
Uruguay	2
TOTAL	436

Tabla 3.1 Número de alianzas realizadas en el Mercosur en 1997 (Ref. 46)

Sector	Empresas
Minería	Cía Siderúrgica Nacional (Brasil) / Companhia Vale do Rio Doce (Brasil)
Electricidad	Electricité (Francia) / Light SE (Brasil)
Ferrocarriles	Transportación Ferroviaria (México) / Ferrocarril del Noreste (México)
Bebidas	Panamco (E.U.A) / Organización Cisneros (Venezuela)
Banca	Hongkong & Shanghai Banking (HongKong) / Banco Bamerindus (Brasil)
Aerolíneas	Cintra (México) / Aeroméxico (México)
Telecomunicaciones	Telefónica Internacional (Brasil) / Ca. Riograndese (Brasil)
Electricidad	Energy Trade and Finance Corp. (USA) / Chivor (Colombia)
Banca	Lloyds TSB Group PLC (USA) / Banco Multiplic-Consumer (Brasil)
Inversiones	Citicorp Equity Investments (USA) / Cointel (Argentina)
Electricidad	Investor Group (USA) / Cerj (Brasil)
Electricidad	Aeseba-CEA Operating (Argentina) / Eseba (Argentina)
Bebidas	Anheuser-Bush Companies (Alemania) / Grupo Modelo (México)
Bebidas	Ceverceria Backus y Johnson (Perú) / Cía. Nacional Cerveza (Perú)
Bebidas	Coca Cola Co. (USA) / Cisneros Botting Co. (Venezuela)
Banca	Banco Santander (Chile) / Bancosomo (Chile)
Supermercados	Exxel Group (Argentina) / Supermercados Norte (Argentina)
Cemento	Investor Group (USA) / Cía. De Cemento Ribeiro Grande (Brasil)
Cemento	Cimpor-Cimentos (Portugal) / Cía. De Cimento Serrana SA (Brasil)
Banca	Banco Santander (México) / InverMéxico (México)
Banca	Banco Santander (México) / Banco Mexicano (México)
Petróleo	Repsol (Argentina) / Astra (Argentina)

Tabla 3.2 Principales alianzas realizadas en Latinoamérica en 1997 (Ref. 46)

3.3.2 A nivel Nacional

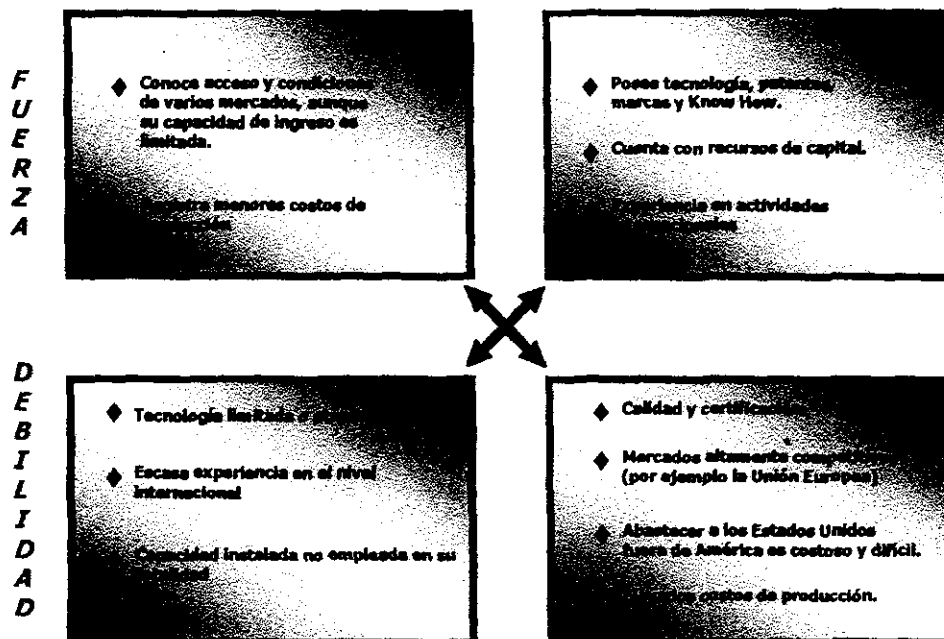
En los últimos años se ha observado una creciente participación mexicana en el proceso de globalización. En efecto, las empresas nacionales han adquirido mayor presencia a nivel internacional. Recientemente la revista Business Week (julio 8 de 1996) indicó que 16 empresas mexicanas han ascendido a la categoría de multinacionales en los mercados donde participan los países emergentes. México se encuentra así en una posición ventajosa en comparación con las naciones de desarrollo económico similar, como es el caso de Brasil y Argentina.

Entre las adquisiciones de empresas mexicanas por parte de inversionistas extranjeros, con el fin de ganar o expandir su acceso a los mercados nacionales e incluso aprovechar las ventajas comparativas nacionales en el fortalecimiento de sus operaciones internacionales, destaca la transacción entre Paccar Inc. y Vólpac, S.A. La celebración de ésta operación y de otras similares, refuerza la competencia en los mercados nacionales y contribuye a desarrollar el potencial exportador del país.

Las nuevas tendencias internacionales en la desregulación y liberalización de mercados, reflejan el interés de las autoridades nacionales en elevar los niveles de eficiencia y competitividad en sectores tradicionalmente regulados o intervenidos por el Estado. México se encuentra como se mencionó anteriormente a la vanguardia de éste tipo de esfuerzos al ser uno de los primeros países en abrir a la competencia sectores claves de la economía nacional. El nuevo marco regulatorio permite o amplía sustancialmente la participación de inversionistas privados en los sectores respectivos.

Aunado al apoyo del gobierno las empresas mexicanas tienen características que les permiten poder ser atractivas para los inversionistas extranjeros, puesto que cuentan con una importante capacidad de adaptación por su flexibilidad productiva, factor que les permite alcanzar con mayor rapidez convenios de cooperación con firmas similares en estructura, así como la posibilidad de establecer acuerdos de subcontratación con grandes empresas para participar en mayores mercados.

En la siguiente gráfica se puede apreciar las principales ventajas y debilidades que se tendrían al realizar alianzas entre empresas mexicanas y extranjeras.



Gráfica 3.6 ventajas y desventajas de las alianzas realizadas entre empresas mexicanas y extranjeras (Ref. 6)

Las principales uniones empresariales que se han dado en México como resultado de la globalización son, en general, de cuatro tipos:

- Alianzas estratégicas realizadas con empresas nacionales e internacionales.
- Fusiones y adquisiciones internacionales con efectos en el territorio nacional, originadas en el extranjero, por la estrategia global de las matrices.
- Fusiones o adquisiciones activadas por empresas mexicanas para expandir su capacidad y eficiencia productiva y enfrentar mejor la competencia del y hacia el exterior.
- Adquisición de empresas mexicanas por parte de inversionistas extranjeros, con el fin de ganar o expandir su acceso a los mercados nacionales.

En el plano de los mercados internacionales, 1995 se caracterizó por las denominadas megafusiones de empresas multinacionales, registradas en diversos sectores de la industria. Sólo en Estados Unidos se registró, durante ese año, una cifra récord de 8,956 fusiones, las cuales alcanzaron en conjunto un valor de \$457.9 mil millones de dólares.

a) Alianzas estratégicas:

La apertura de la economía mexicana y la celebración de acuerdos que facilitan el acceso de los productos nacionales a los mercados de los principales socios comerciales del país, han abierto oportunidades e impuesto nuevos retos a las empresas establecidas en México. En éste contexto, se han efectuado o modificado diversas alianzas estratégicas con compañías extranjeras, éstas tienen entre otras finalidades, la de fortalecer la posición competitiva de la empresa local ante la entrada de nuevos competidores de talla internacional y la expansión de las ventas de las industrias nacionales hacia otros países.

A continuación se presentan algunos casos de a las alianzas estratégicas realizadas en México:

General Electric Co. / Axa, S.A. de C.V / Prolec, S.A. de C.V. Esta alianza obedeció a objetivos de exportaciones en el área del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Por otra parte, las operaciones relacionadas con Alpek, S.A. de C.V., tienen finalidades de adaptación a condiciones de competencia más intensas en los mercados regional e interno.

El primero de junio de 1995 se notificó la intención de llevar a cabo una concentración entre Axa, S.A. de C.V. y General Electric Co. La transacción consistiría en un convenio de coinversión entre ambas empresas, orientado hacia la creación de una nueva sociedad de nombre Prolec-GE Power Transformers, S.R.L. de C.V. El 100% de las acciones representativas de su capital social sería suscrito, en partes iguales, por General Electric Co. y Axa, S.A. de C.V.

La nueva empresa se integraría a partir de la división de potencia de Prolec, S.A. de C.V., subsidiaria de Axa. Con este fin, GE trasladaría a México su línea de producción de transformadores. Adicionalmente, las dos partes buscarían compartir sus ventajas competitivas. Axa aportaría su red de distribución, así como la infraestructura, tecnología, sistemas de calidad y diseño de Prolec, S.A. de C.V., por su parte, GE contribuiría con su prestigio, tecnología, líneas de productos y redes de distribución en los mercados de Estados Unidos y Canadá.

Esta unión constituía una respuesta estratégica a la eliminación de barreras comerciales y a la intensificación de la competencia en el marco del TLCAN. Los promotores se plantearon como objetivos consolidar su posición en el mercado mexicano y exportar el 75% de la producción de Prolec-GE Power Transformers a Estados Unidos y Canadá. A pesar de la importante participación de Prolec, S.A. de C.V. en México (46% de la oferta), la operación notificada no

Implicaba riesgos a la competencia en el mercado relevante; es decir, en el correspondiente a los transformadores eléctricos de potencia producidos y comercializados en el territorio nacional. Esta conclusión estaba reforzada por la presencia de empresas nacionales y también por empresas provenientes del exterior con capacidad instalada y tecnología propia para competir con la nueva compañía.

Alpek, S.A. de C.V. / Grupo Centek, S.A. de C.V. / Inversora de Valores del Norte, S.A. de C.V. / Grupo Celanese, S.A. de C.V. / Univex, S.A. El 8 de agosto de 1995, Alpek, S.A. de C.V. y su subsidiaria Grupo Centek, S.A. de C.V., notificaron su intención de llevar a cabo una concentración consistente, en su primera etapa, en la compra de acciones y activos propiedad de Grupo Celanese, S.A. de C.V. La operación notificada comprendía las siguientes transacciones y participantes:

Primera etapa: Compra a Celanese por parte de Centek del 51% de las acciones de Univex, S.A. Univex es el único productor nacional de caprolactama y uno de los cuatro fabricantes en la región del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Adquisición de los activos correspondientes a la planta Ocotlán de Celanese, para la producción de polímeros de nylon y nylon textil, por parte de Inversora de Valores del Norte, S.A. de C.V., subsidiaria de Centek.

Segunda etapa: Concluidas las transacciones anteriores, Alpek transmitiría a E.I. Dupont de Neumors & Co. hasta el 50% de las acciones representativas del capital social de Centek. Los tres mercados relevantes correspondientes a estas transacciones consisten en la producción y comercialización, en el territorio nacional de:

- a) caprolactama,
- b) polímeros de nylon textil y
- c) polímeros de nylon.

Los últimos dos son fibras sintéticas. La caprolactama es un insumo utilizado en la fabricación de la fibras. Dada la articulación vertical existente entre el mercado de caprolactama y los de polímeros de nylon, la concentración tendría los siguientes efectos: Aumentaría la escala y la integración o las relaciones verticales que caracterizan esta industria. Alpek contaría con las plantas de insumos y de fibras de nylon y Celanese tendría la seguridad de un compromiso de suministro por parte de la primera. Esto permitiría producir un insumo ampliamente comercializado para la producción de nylon, el cual se comercializa internacionalmente. Además, Celanese evitaría el desvío de recursos hacia una actividad no competitiva, para orientarlos hacia sectores en los que es más eficiente.

Por el lado de la oferta, Alpek tendría el control del 100% de la producción nacional de caprolactama y de polímeros de nylon, así como el 64% de polímeros de nylon textil. En contraparte, Celanese mantendría una influencia significativa en la demanda nacional de éstos productos. En estas circunstancias, ninguno de los notificantes adquiriría un poder sustancial en los mercados relevantes. El compromiso de suministro incorporado en la transacción refleja este hecho.

El alto grado de concentración no implicaba que no hubiera competencia en los mercados relevantes citados. Tampoco contribuía a eliminar las presiones de la competencia sobre los mismos, en virtud de que los aranceles a la importación de caprolactama y fibras sintéticas de nylon permitían su entrada al país a precios competitivos. Por otra parte, se ganaba en eficiencia. Asimismo, estos productos son ampliamente comercializados a nivel mundial.

b) Fusiones o adquisiciones realizadas por empresas mexicanas

Para resolver sus problemas financieros, las empresas han recurrido a esquemas de fusión o asociación. Esto ha sido particularmente claro en el sector financiero, en donde diversos bancos e instituciones financieras han sido recapitalizados a través de la participación de nuevos socios, principalmente de origen extranjero. Sin duda, las fusiones o asociaciones son un mecanismo útil para ayudar a las empresas a salir de situaciones críticas.

Algunas de éstas fusiones han tenido efectos en México, en virtud de que las empresas fusionadas fuera del país realizan actividades productivas en el territorio nacional. Este es el caso, por ejemplo, de Kimberly Clark, quien recientemente adquirió a Scott Paper, ambas empresas de Estados Unidos. La fusión tuvo como propósito fundamental consolidar la fuerza competitiva de Kimberly Clark, principalmente en los artículos de consumo. Además de en Estados Unidos, la concentración tuvo consecuencias en nuestro país, al igual que en Canadá y en la Unión Europea.

En la resolución de ésta fusión internacional, las autoridades de competencia de los diversos países actuaron de una manera racional y congruente. Por un lado, preservaron las legítimas ventajas de la fusión, esperadas por las empresas involucradas y por el otro, protegieron el proceso de competencia en cada una de las regiones involucradas.

En relación con las fusiones o adquisiciones activadas por empresas mexicanas para expandir su capacidad y eficiencia productiva y enfrentar mejor la competencia del y hacia el exterior, cabe destacar la adquisición de Univex por parte de Alpek, con el propósito de consolidar su posición competitiva en la producción de nylon.

Así como algunas empresas multinacionales se fusionaron para consolidar su posición a nivel global, también diversas empresas mexicanas adquieren mayor presencia a nivel internacional siguiendo un proceso semejante. Este es el caso de Cemex, que compra diversas empresas cementeras en Centroamérica y Colombia, fundamentalmente para consolidar su posición fuera de México. Otro ejemplo es la adquisición del control de la empresa norteamericana Prodigy por Grupo Carso, a fin de participar en la prestación de servicios de interconexión con Internet y de abrir espacios para su consolidación frente a la competencia de las concentraciones entre empresas estadounidenses y mexicanas, en el campo de las telecomunicaciones.

c) Fusiones y adquisiciones internacionales con efectos en el territorio nacional,

La celebración de fusiones entre empresas con subsidiarias en diversos países constituye una de las manifestaciones más notables de la internacionalización de la economía. En términos generales, éstas asociaciones responden a la intensificación de la competencia en los mercados mundiales y a la necesidad de replantear la distribución de sus actividades, para adaptarlas a las nuevas condiciones de mercados nacionales y regionales. Así, las empresas fusionadas replantean su estrategia en la producción, distribución y comercialización internacional, en términos de sus fortalezas en éstos procesos y en los diversos mercados geográficos donde concurren.

Los efectos de las fusiones internacionales en los mercados de los países donde operan sus subsidiarias desencadenan generalmente una oleada de notificaciones ante las autoridades de competencia respectivas. En México, la Ley obliga a notificarlas cuando tienen efectos sobre el territorio nacional, independientemente de que su realización se lleve a cabo en el extranjero. En estas circunstancias, en 1995 se realizaron las fusiones de Kimberly Clark con Scott Paper; Interbrew con John Labatt; Robert Bosch con Allied Signal y Walt Disney con Capital Cities, entre otras. Por su interés ilustrativo, se expone a continuación cada uno de estos casos.

Interbrew, S.A./N.V. / John Labatt, Ltd. / Femsá Cerveza, S. A. de C. V.

En julio de 1995, la empresa belga Interbrew, S.A./N.V., a través de su subsidiaria canadiense John Labatt, Ltd., notificó a ésta Comisión su intención de realizar una concentración. Aunque ésta operación se efectuó en Canadá, fue informada a las autoridades mexicanas por sus efectos en el territorio nacional. La operación consistió en la adquisición de John Labatt, Ltd., por parte de Interbrew, S.A./N.V. John Labatt era a su vez propietaria del 22% de las acciones representativas del capital social de Femsá Cerveza, S.A. de C.V.

El mercado relevante de esta operación corresponde a la producción y comercialización de cerveza nacional e importada en el territorio nacional. En el mismo participan Femsá Cerveza, S.A. de C.V. y Grupo Modelo, S. A. de C.V., quienes han establecido alianzas con John Labatt Ltd. y Anheuser-Busch, respectivamente, a fin de aprovechar sus redes de distribución en los países donde operan y de ésta manera, facilitar la penetración de sus productos en el mercado internacional.

En virtud de que John Labatt Ltd. e Interbrew, S.A./N.V. no participan sensiblemente en el mercado relevante y de que Femsa ya distribuía los productos de ambas empresas extranjeras previamente a la concentración notificada, se determinó que ésta no tendría efectos significativos sobre las condiciones de competencia. Por tanto, la Comisión resolvió no objetarla ni condicionarla.

Kimberly Clark de México, S.A. de C.V. / Compañía Industrial de San Cristóbal, S.A. Kimberly Clark Corporation (KCC) anunció en 1995 su intención de realizar una concentración con Scott Paper Company. Ambas empresas, constituidas conforme a las leyes de Estados Unidos, tienen importantes inversiones en ese país y en el resto del mundo. Gracias a ello, participan de manera significativa en los mercados de derivados de papel tissue de Estados Unidos y de los países donde cuentan con subsidiarias.

La fusión entre éstas dos empresas norteamericanas llevaría en México a elevados niveles de concentración en diversos mercados, dadas sus participaciones accionarias y demás intereses mercantiles en Kimberly Clark de México (KCM) y en Compañía Industrial de San Cristóbal (Crisoba). Con la fusión en Estados Unidos, KCC adquiriría las acciones correspondientes al 100% del capital de Scott. De esta forma, las acciones representativas del 49% del capital de Crisoba, pertenecientes a Scott Worldwide Inc. (filial de Scott), así como su opción al 3.1% del capital de la empresa mexicana, podrían pasar a KCC. En estas condiciones, la fusionante norteamericana podría obtener el control de Crisoba y de las empresas que integraban su grupo.

Conforme a la notificación presentada, la concentración consistiría en la fusión de Crisoba con KCM. Al realizarse esta operación, la estructura corporativa adoptaría la siguiente forma: el 55% de las acciones de KCM sería propiedad de mexicanos y el 45% restante quedaría bajo el control de KCC (31% directamente y 14% a través de Scott Worldwide Inc.). A su vez, KCM ampliaría sus responsabilidades corporativas al integrar en su grupo a Crisoba y subsidiarias.

KCM y Crisoba concurren de manera importante en la producción y comercialización de artículos de protección femenina, derivados de papel tissue, papel para escritura e impresión y toallas húmedas para la limpieza de bebés. En virtud del distinto peso de estos productos en los mercados correspondientes, el impacto de su fusión sobre las condiciones de competencia varía en cada uno de ellos.

The Walt Disney Company / Expansión, S. de R.L. de C.V. El 11 de diciembre de 1995, la Comisión recibió una notificación sobre la concentración entre The Walt Disney Company y Expansión S. de R.L. de C.V. La operación era consecuencia de la fusión internacional entre Disney y Capital Cities/ABC, Inc., realizada en Estados Unidos. Como resultado de ésta, el control de Expansión, detentado por Capital a través de sus subsidiarias (Business Publishing, Inc. y Mexican Publishing Company, Inc.) sería transferido a Disney.

Disney y Expansión actúan en distintos mercados relevantes. Para el desarrollo de sus negocios de entretenimiento, la primera cuenta en México con tres subsidiarias. De ellas sólo se encuentra en operación Disney Consumer Products S.A. de C.V., cuya actividad es otorgar licencias para la fabricación y venta de productos identificados con personajes de Disney. Por su parte, Expansión tiene como objeto la edición de semanarios y publicaciones de análisis económico y financiero. En este mercado su participación es del 18.9%. Con estas premisas, la Comisión consideró que la concentración notificada carecía de efectos en los mercados descritos y por tanto, resolvió no objetarla ni condicionarla.

Robert Bosch, GmbH / Allied Signal Automotivo de México, S. A. de C. V. En febrero de 1996, Robert Bosch, GmbH y Allied Signal Automotivo de México, S. A. de C. V. notificaron su intención de realizar una transacción consistente en la venta del 48.2% de los activos de Allied a Bosch. Por medio de ésta operación, Bosch adquiriría la planta industrial de Allied, especializada en frenos hidráulicos, ubicada en San Luis Potosí, S.L.P.

La transacción notificada en México formaba parte de una concentración internacional activada por las matrices de los promoventes. ésta tenía por objeto la especialización en la producción y comercialización de frenos hidráulicos, a fin de aprovechar economías de escala y elevar a nivel mundial la eficiencia de esta línea de negocios.

El mercado relevante de ésta concentración corresponde a la producción y comercialización de frenos hidráulicos en el territorio nacional. Su estructura y el poder de mercado de los participantes no experimentarían cambios con la operación notificada. Al realizarse ésta, Bosch se convertiría en un nuevo participante y Allied se retiraría del mercado. En éstos términos, la Comisión resolvió no objetar ni condicionar ésta operación sometida a su consideración.

d) Adquisición de empresas mexicanas por parte de inversionistas extranjeros, con el fin de ganar o expandir su acceso a los mercados nacionales.

Entre las adquisiciones de empresas mexicanas por parte de inversionistas extranjeros, con el fin de ganar o expandir su acceso a los mercados nacionales e incluso aprovechar las ventajas comparativas nacionales en el fortalecimiento de sus operaciones internacionales, destaca la transacción entre Paccar Inc. y Vilpac, S.A. La celebración de ésta operación y de otras similares, refuerza la competencia en los mercados nacionales y contribuye a desarrollar el potencial exportador del país.

Las nuevas tendencias internacionales en la desregulación y liberalización de mercados, reflejan el interés de las autoridades nacionales en elevar los niveles de eficiencia y competitividad en sectores tradicionalmente regulados o intervenidos por el Estado. México se encuentra a la vanguardia de éste tipo de esfuerzos al ser uno de los primeros países en abrir a la competencia sectores claves de la economía nacional. Así, entre 1995 y 1996 se expidieron las leyes Federal de Telecomunicaciones, de Aviación Civil, Reglamentaria del Servicio Ferroviario y de Aeropuertos, así como el Reglamento de Gas Natural. El nuevo marco regulatorio permite o amplía sustancialmente la participación de inversionistas privados en los sectores respectivos.

CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Para poder realizar una alianza estratégica u otro tipo de asociación comercial, es necesario tener bien definidos cuales son los elementos que debemos tomar en cuenta para poder realizar con éxito dicha unión. Durante éste capítulo se presentarán una serie de pasos y recomendaciones que pueden ser tomadas como una guía de evaluación de las alianzas estratégicas y que tiene como fin permitir que los involucrados en la toma de decisiones tengan las bases teóricas que les permitan tomar la decisión más acertada.

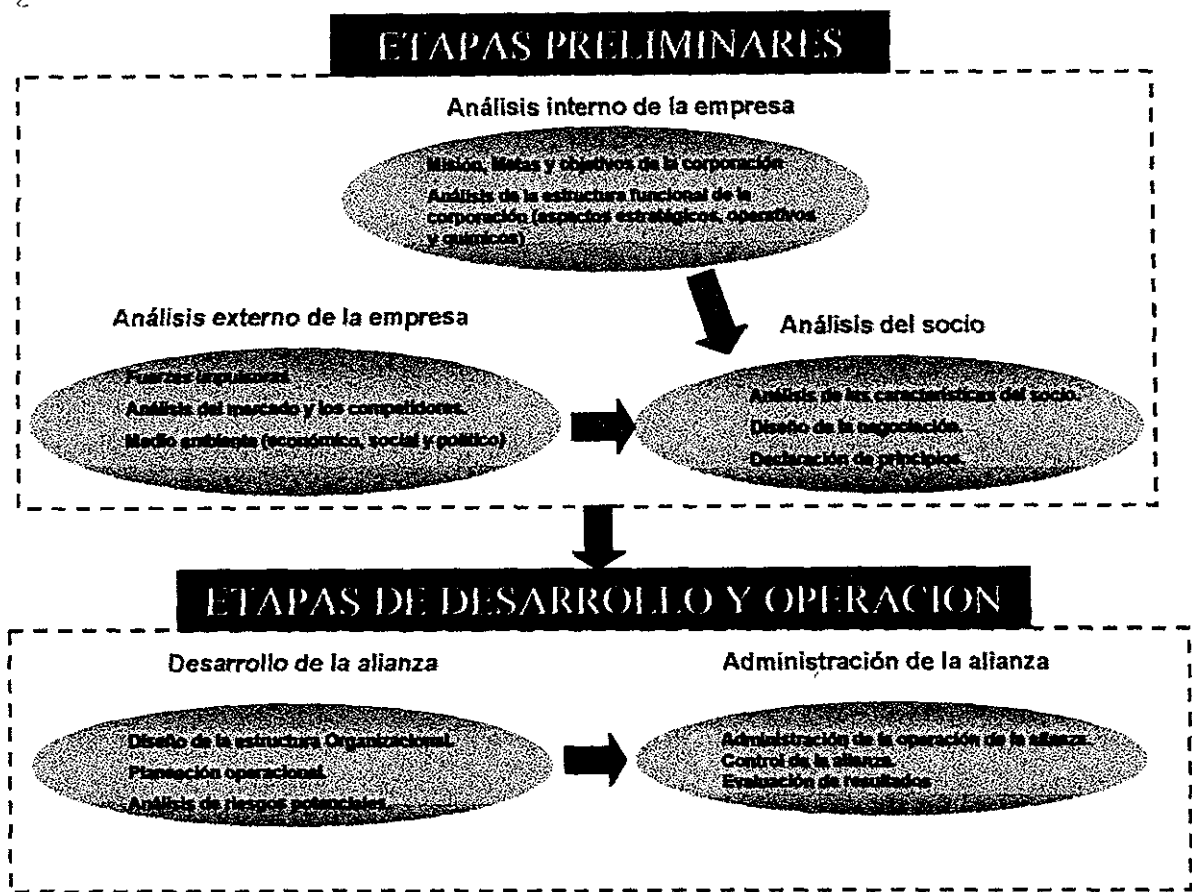
4.1 Fases Para el Establecimiento de Alianzas Estratégicas

A continuación se presenta un esquema (Pirámide de desarrollo de las alianzas) en el cual se muestran las etapas necesarias para el desarrollo de una alianza:



Gráfica 4.1 Pirámide de desarrollo de las alianzas estratégicas (Ref. 3)

Tomando como base los puntos mostrados en la figura anterior la guía que se desarrolla en éste capítulo, se estructurará de la siguiente forma:



Gráfica 4.2 Etapas de desarrollo y operación de una alianza

A continuación se describirán con detalle cada una de las etapas mencionadas anteriormente.

4. 2 Análisis interno de la empresa

4.2.1 Misión, valores y objetivos

Las empresas que consideran dentro de sus planes de crecimiento desarrollar alianzas estratégicas, deben tomar en cuenta que la misión que le han asignado o conferido sus clientes, así como la cultura y valores que la identifican dentro de su mercado no pueden ni deben estar confrontados con los de sus posibles aliados; podrá variar de alguna manera, pero nunca deberá ser totalmente diferente de la original, de otra manera no se logrará la sinergia requerida.

En la misión de la empresa, normalmente se involucra la obtención de utilidades, las cuales se deben lograr a través de la realización de actividades, con una dirección bien definida alcanzando metas y sobre todo cumpliendo con su misión; la diferencia en la interpretación de ésta puede redundar en un fracaso de la alianza.

De igual manera la filosofía de la empresa y su cultura, influyen ampliamente en su operación, en sus mecanismos de administración y en la forma de cumplir con su misión, por lo que debe ser compatible con los de su aliado.

Las organizaciones poseen una cultura que les es propia: un sistema de creencias, ideología, políticas y valores compartidos al que se apaga el elemento humano que les conforma.

Aunque es difícil que pueda darse una coincidencia total, sobre todo en alianzas entre empresas de diferentes nacionalidades, es importante buscar el máximo de coincidencias e identificar y negociar las divergencias, a efectos de que la congruencia en los principios permanezca en el largo plazo.

Con respecto a los objetivos las empresas deben buscar que los objetivos de las empresas participantes sean congruentes para que haya éxito en la alianza, éstos también pueden ser diferentes, pero de ninguna manera contradictorios, sino más bien deben ser complementarios.

Algunos ejemplos de los objetivos que pueden perseguir los posibles asociados son:

- Crecer dentro del sector sin tener que realizar grandes inversiones.
- Ampliar el uso de la capacidad de instalación.
- Especificarse en ciertos productos o procesos y así obtener economías de escala.
- Diversificación de riesgos.
- Acceder a tecnología de punta que de otra manera no se lograría.
- Contar con una red de distribución que facilite el acceso a otros mercados.
- Aprovechar el valor de la marca del asociado.
- Fortalecer la posición en el mercado en el que ya se encuentra.
- Aprovechar la lealtad hacia los productores del aliado, tanto por parte de los consumidores como de los canales de distribución.
- Lograr un acceso eficaz y económico a las fuentes de abastecimiento.
- Estabilizar y fortalecer las relaciones con la clientela.

Al buscar una empresa una alianza surgen los objetivos que se plantean con los posibles asociados y deben quedar claros para cada uno de los participantes, con el fin de que la cooperación se de plenamente, si tenemos una definición confusa, con interpretaciones erróneas, provocará que la alianza no opere, adecuadamente o que simplemente no se concrete.

El tener perfectamente claros los objetivos constituye una de las principales razones para el éxito de una alianza. Las alianzas que tienen objetivos específicos y concretos; planes y programas de acción; líneas de responsabilidad y resultados medibles, están en mejor situación de alcanzar el éxito.

4.2.2 Análisis de la estructura funcional de la corporación.

Para llevar a efecto una alianza estratégica exitosa, se requiere de planear, negociar, e implementar arreglos estratégicos, operacionales y químicos (el cual entenderemos como la medida de la calidad de las relaciones entre personas involucradas en la operación de la alianza).

El papel del administrador de alianzas en éste arreglo tridimensional es de suma importancia pues conservarlo es un proceso dinámico debido a que cada uno de los tres elementos siempre está cambiando, en tanto se modifican las condiciones que afectan a cada uno de los tres entornos, tales como:

- En el entorno estratégico, el arreglo se ve afectado por la entrada y salida de los competidores del mercado, o por la creación de nuevos productos.
- En el entorno operacional, el arreglo se ve afectado por cambios en la tecnología, por los costos de materiales y de producción, por los costos de financiamiento y por los nuevos procesos de manufactura.

- El arreglo químico está constantemente influido por las personas que ingresan a la alianza, por promociones de los ejecutivos, cambios administrativos, etc.

La función de los directivos debe ser el remodelar continuamente el arreglo tridimensional de tal forma que alcance permanentemente una situación de ganar-ganar, lo cual no es fácil para un directivo inexperto o para un pensador rígido.

Para algunas alianzas habrá ocasiones en que sea difícil el adaptar la alianza sin transformar su estructura en alguna otra forma como podría ser la fusión, adquisición o bien alguna otra relación táctica.

A continuación se describirán más a detalle estos tres arreglos:

4.2.2.1 Arreglo estratégico.

Una compañía que busque una alianza, tratará de encontrar una, que le ayude a maximizar los resultados de aprovechar las oportunidades mencionadas; éste es un proceso que se le conoce como "sinergia estratégica".

Esta sinergia es el resultado de tener entre los aliados, un arreglo estratégico que puede ser convertido en acción operacional efectiva.

La sinergia estratégica favorece el hecho de que los puntos débiles de una compañía se contrarrestarán con los puntos fuertes de la otra. En tanto que las direcciones estratégicas de ambas compañías deben ser similares, las fuerzas y debilidades operacionales no deben serlo. El autodiagnóstico de nuestra empresa y el diagnóstico de la empresa aliada, son un instrumento valioso para identificar diferencias y puntos de complementación.

Se debe tener cuidado con la euforia que se genera y puede hacer que se sobrevalúen las sinergias esperadas al grado que puede distorsionar los criterios objetivos; de hecho tener un socio con sinergia estratégica no es suficiente, es necesario además que la alianza por sí misma posea una estrategia clara y bien definida.

Una alianza sin buenas bases estratégicas se perderá en el mercado competitivo y ninguna cantidad de "química" o sinergia habrá de salvarla.

Algunas preguntas sobre la estrategia ayudarán a evitar éste problema:

- ¿Qué perfiles competitivos debemos poseer de manera que podamos estar ganando dentro de 3 a 4 años?
- ¿El plan considera tanto el corto como el largo plazo?
- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la alianza?
- ¿Está el plan estratégico basado en estrategias de mercadotecnia y de producción o se basa en estrategias financieras?
- ¿Está la misión clara, directa y realísticamente dirigida hacia el mercado?
- ¿El plan puede ser comunicado adecuadamente a nuestro propio personal así como a los ejecutivos del socio?
- ¿Cuáles son nuestras principales fuerzas y debilidades comparadas con las de nuestro socio, la propia alianza y convencer a los expertos externos para llegar a ser nuestros partidarios?
- ¿Cuáles son las principales tendencias que deberemos reconocer y constituyan una oportunidad potencial?
¿Cuáles otras pueden representar una amenaza potencial?
- ¿Qué eventos o acciones claves podrían dañar severamente el plan?, ¿Qué alternativas podrían contrarrestar tal evento?
- ¿Qué información existe que nos permita obtener ventajas de una acción de economía de escala deseable?

Capítulo 4: Metodología para la elaboración de Alianzas Estratégicas

Como recomendación para generar una buena sinergia estratégica, se debe lograr que la estrategia sea interesante; las personas son quienes la implementan, por lo que deben sentirse motivados al conocerla para que tenga éxito, la estrategia debe incluir energía, compromiso y espíritu.

Al considerarse las alianzas estratégicas como una opción para el crecimiento de la empresa, es importante realizar como se mencionó anteriormente un autodiagnóstico que contemple los aspectos internos relevantes, para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y permita definir claramente los objetivos de la alianza y los elementos con los que se cuenta para aportar. A fin de cuentas, la alianza tendrá que ser atractiva también para la contraparte a través de expectativas realistas.

A continuación se presentan los principales elementos y preguntas que se deben considerar en un autodiagnóstico:

Fortalezas y debilidades	Oportunidades y amenazas.
<p>Son las características propias de una empresa que se deben conocer para lograr una complementación real en la alianza; se deben identificar con qué se cuenta para ofrecer y qué se requiere del futuro socio, para así concretar una alianza exitosa de beneficio mutuo, sin generar falsas expectativas.</p> <p>Las debilidades propias serán expuestas, analizadas y ponderadas para ser reducidas o eliminadas antes de llegar al acuerdo, o para tomar medidas para evitar una negociación desventajosa; a su vez las fortalezas también deberán ser reconocidas y potencializadas, a efecto de lograr una igual o mejor posición dentro de la alianza.</p>	<p>Están determinadas por el entorno y se deben conocer para identificar los beneficios y peligros que ofrece el acuerdo, y lograr tener una posición realmente competitiva de la empresa que la alianza genere, así como prever problemas que puedan afectar las expectativas y el buen funcionamiento de la alianza.</p>

Tabla 4.1 Elementos de diagnóstico

Algunas preguntas que nos permitirán identificar los puntos claves a tratar en un autodiagnóstico son:

Investigación y Desarrollo	
Tecnología	Producto
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El grado de madurez o inestabilidad de la tecnología es aceptable. ✓ La empresa posee habilidades técnicas especiales. ✓ La empresa mantiene una situación técnica favorable en comparación con la competencia. ✓ La empresa tiene habilidades técnicas especiales superiores a la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa realiza investigación y desarrollo de nuevos productos. ✓ La empresa está a la vanguardia en el desarrollo de nuevos productos. ✓ El ciclo de vida de los productos de la empresa es amplio. ✓ La empresa no permite que sus productos se vuelvan obsoletos en el corto plazo. ✓ La empresa hace adecuaciones o innovaciones a los productos constantemente.

Tabla 4.2 Preguntas claves para evaluar la Investigación y Desarrollo (Ref. 3)

Producción	
Procesos	Instalaciones
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Están normalizados. ✓ Están controlados. ✓ Son flexibles. ✓ Cuenta con ventajas específicas de producción en comparación con la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Están adecuadas al proceso. ✓ Su antigüedad promedio es relativamente corta. ✓ Su mantenimiento y reposición están programados y presupuestados. ✓ Su productividad es aceptable
Productos	Costos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Su calidad está definida específicamente. ✓ Su calidad está controlada. ✓ Se adaptan a diferentes necesidades. ✓ Sus materiales están disponibles en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad. ▪ Cantidad. ▪ Oportunidad. ▪ Los volúmenes mínimos de producción son aceptables. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La relación costos variables/costos fijos es positiva. ✓ Existe un control estricto. ✓ Se dan economías de escala.

Tabla 4.3 Preguntas claves para evaluar la producción (Ref. 3)

Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las fuentes de reclutamiento son abundantes y seguras. ✓ La administración de Recursos Humanos es aceptable ✓ Se cuenta con programas de capacitación y adiestramiento. ✓ Existen programas de desarrollo del personal. ✓ Existen planes de carrera. ✓ Existen programas de incentivos. ✓ Existen sistemas estrictos de higiene y seguridad. ✓ El personal es leal a la empresa. ✓ Las relaciones obrero-patronales son aceptables.

Tabla 4.4 Preguntas claves para evaluar los recursos humanos (Ref. 3)

Financiamiento
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa dispone de recursos financieros. ✓ Las fuentes de financiamiento están diversificadas ✓ Las empresas utilizan las fuentes de financiamiento más adecuadas ✓ Existe disponibilidad de financiamiento externo. ✓ El apalancamiento es positivo. ✓ El empleo de los recursos financieros es aceptable ✓ La empresa está informada de la distribución de los fondos ✓ La empresa elabora presupuestos para el corto, mediano y largo plazos. ✓ Se cuenta con objetivos financieros, claros y precisos.

Tabla 4.5 Preguntas claves para evaluar el financiamiento(Ref. 3)

Organización y dirección

- ✓ La misión, propósitos y objetivos de la empresa están claramente definidos y conocidos.
- ✓ La empresa cuenta con una organización coordinada y eficiente.
- ✓ La administración ha establecido una política equilibrada que involucre el campo de acción, su justificación, los medios y los objetivos que persigue.
- ✓ El tipo de organización es ventajoso.
- ✓ La empresa está alcanzando sus objetivos respecto a rendimientos.
- ✓ La estructura real de organización apoya una eficiente operación.
- ✓ Se cuenta con personal directivo profesional, experimentado y eficaz.
- ✓ Se han definido planes de carrera para ejecutivos.

Tabla 4.6 Preguntas claves para evaluar la organización y dirección (Ref. 3)

Mercadeo

- ✓ La empresa conoce el mercado actual y potencial de sus productos.
- ✓ La empresa conoce su participación en el mercado.
- ✓ El índice de crecimiento de las ventas es aceptable.
- ✓ La empresa forma parte de las principales que acaparan el 80% del mercado.
- ✓ El número de competidores que entraron al mercado en los últimos 5 años es bajo.
- ✓ El número de competidores que se retiraron del mercado en los últimos años es alto.
- ✓ La empresa se encuentra en una posición positiva en cuanto a ventas duplicadas concentración de volumen de clientes, distribución geográfica, etc.
- ✓ Los clientes de la empresa consideran positivos los términos de calidad de productos, servicios, precio, etc., que ofrece la empresa.
- ✓ El mercado de los productos de la empresa es amplio.
- ✓ El mercado de los productos de la empresa puede diversificarse.
- ✓ La empresa tiene experiencias positivas en exportaciones.
- ✓ La demanda de los productos de la empresa no es cíclica.
- ✓ El producto de la empresa está diferenciado.
- ✓ El producto de la empresa está posicionado.
- ✓ La empresa realiza investigación de mercados con objeto de mejorar las actividades de venta/promoción.
- ✓ Los precios son competitivos.
- ✓ Se cuenta con una imagen institucional reconocida positivamente.

Tabla 4.7 Preguntas claves para evaluar el mercadeo (Ref. 3)

Entorno

- ✓ La empresa conoce su entorno global.
- ✓ - Conoce sus mercados específicos.

Tabla 4.8 Preguntas claves para evaluar el entorno (Ref. 3)

4.2.2.2 Arreglo operacional.

Una vez diseñadas las estrategias, su éxito depende de la efectividad de los directivos encargados de la operación práctica; si se selecciona a un mal directivo, la alianza fracasará.

El principal problema operacional es que los altos ejecutivos no tienen una idea clara de lo sofisticado que puede ser el proceso operacional. Para poder corregir éste problema cuando se analicen los aspectos operacionales de una empresa se deben tener bien definidos el estilo de operaciones y los métodos de administración.

El estilo de operaciones y de los métodos de administración deberán ser compatibles. Las compañías que hayan precisado metas, recompensas, métodos de operación y culturas corporativas, tienden a ser mejores socios.

Las diferencias en métodos y estilos nacionales de afrontar problemas podrá complicarse si los administradores son seleccionados sin una comprensión multicultural, a efectos de resolver las diferencias de este tipo, en la operación.

Dentro de ésta etapa, se deben considerar las diferencias operacionales de ambas empresas pues cada compañía tiene sus propias características, influidas por su cultura operativa. Para identificar y manejar éstas diferencias es útil realizar un perfil de diferencias operacionales considerar los siguientes 12 elementos, que afectan el entorno de la negociación y el arreglo operacional:

- *Orientación del tiempo.*
 - ✓ ¿Tienen los socios diferencias radicales con respecto a la forma en cómo utilizan el tiempo?
 - ✓ ¿La cultura apoya el largo plazo, el corto plazo o es vaga acerca del tiempo?
- *Individualismo*
 - ✓ ¿Prefiere la cultura corporativa o de negocios el enfoque individualista o el equipo respecto a las relaciones humanas?
- *Comunicaciones*
 - ✓ ¿Son los estilos de comunicación directos, indirectos, burocráticos o diplomáticos?
 - ✓ ¿Qué tan bien se contemplan unos a otros?
- *Ambigüedad / certeza de la información*
 - ✓ ¿Existe disparidad entre los socios respecto a la claridad, precisión y lo específica que se requiere que la información sea para que la alianza pueda tener éxito?
- *Estructura organizacional*
 - ✓ ¿Qué tan diferentes son las organizaciones matrices en términos de ser jerárquicas o colaborativas?
- *Relaciones personales*
 - ✓ ¿Existen lazos personales fuertes entre los altos ejecutivos o entre otros administradores claves de los socios o dentro de la propia alianza?
- *Habilidades técnicas complementarias.*
 - ✓ ¿Son las tecnologías y las áreas de competencia especializada similares o compatibles?
 - ✓ ¿Los expertos claves de la alianza comprenden a la perfección el lenguaje técnico de los demás?
- *Cultura de coordinación de negocios.*
 - ✓ ¿Poseen los socios un estilo natural de administración que complementa una alianza cooperativa?

Capítulo 4: Metodología para la elaboración de Alianzas Estratégicas

- ✓ ¿Su estilo los obliga a trabajar conjuntamente con otras compañías o bien se les puede considerar que son operadores independientes?.
- ✓ ¿Poseen los socios una tradición de trabajar en equipo y tienen un patrón de trabajo con otros socios?.
- ✓ ¿Cómo actúa el consejo de administración?.

- *Relaciones negocio con el gobierno*
 - ✓ ¿Cómo son las relaciones del socio con el gobierno en cuanto a los aspectos fiscales y legales?.
 - ✓ ¿El socio recibe alguna ayuda económica o proteccionista del gobierno?.
 - ✓ ¿El socio tiene conocidos en el gobierno que le pudieran ayudar

- *Grado de cambio del entorno*
 - ✓ ¿Existe mucha diferencia entre los socios respecto a la velocidad con la cual cambia su tecnología o entorno de mercados?.

- *Orientación de la industria*
 - ✓ ¿Son las industrias de los socios similares o totalmente diferentes?.
 - ✓ ¿Hablan un mismo lenguaje?.

- *Cultura social*
 - ✓ ¿Difieren ampliamente los valores sociales y normas del socio?.
 - ✓ ¿Existen barreras en cuanto al idioma?.
 - ✓ ¿Podrán surgir conflictos entre ellos por razón de estas diferencias?.
 - ✓ ¿Cómo han sido las relaciones laborales: pacíficas, tensas, no armoniosas, productivas?.
 - ✓ ¿Cómo afectarán las relaciones laborales de la alianza?.

Una vez que tenga definido el perfil de las empresas, puede realizarse un análisis para determinar las diferencias operacionales que se tienen con los posibles socios. Este análisis puede realizarse aplicando diversas técnicas de planeación (electre, matrices, análisis morfológico, etc.), en trabajo se usará la técnica de las matrices pues se considera que es muy sencilla de realizar. El objetivo de aplicar esta técnica es determinar la magnitud de las diferencias operacionales que se tienen entre los participantes.

A continuación se presenta como ejemplo ilustrativo los resultados finales de un análisis de diferencias. La matriz se construyó considerando tres de los criterios arriba mencionados, los cuales sirvieron para evaluar las diferencias que se tienen en tres departamentos de dos empresas. Es importante resaltar que en éste ejemplo se analizaron departamentos, pero también pueden considerarse otros elementos como por ejemplo divisiones, áreas, etc.

Las calificaciones para cada criterio fueron:

Semejantes	3
Con algunas diferencias	2
Diferencias muy grandes	1
Totalmente diferentes	0

Dimensiones críticas	Investigación	Ventas	Producción.
Estructura organizacional	1	2	3
Nivel de cambio	3	3	1
Certeza de la información	2	2	3
TOTALES	6	7	7

De los resultados anteriores se puede ver que las empresas tienen algunas diferencias, pero pueden colaborar entre ellas y en donde deben tener más cuidado es el departamento de ventas.

Si se quisiera realizar un análisis global de los departamentos se debería de establecer cual departamento es más importante y darle pesos a cada una de ellas, de la siguiente manera.

Investigación	25%
Ventas	40%
Producción	35%

La matriz para este caso sería:

Dimensiones críticas	Investigación (25%)	Ventas (40%)	Producción (35%)
Estructura organizacional	1	2	3
Nivel de cambio	3	3	1
Certeza de la información	2	2	3
TOTALES	1.5	2.8	2.45
	PROMEDIO		6.75

Entre mayor sea la brecha y las diferencias entre las dos compañías mayor será la tensión en las negociaciones. Por ejemplo, si existen diferencias marcadas en los aspectos industrial y cultural, es común que las negociaciones adopten un giro legalista para tratar de compensar el alto grado de ambigüedad y falta de comprensión.

Es importante que los negociadores examinen las causas de las dificultades e intentar cerrar las brechas mediante mejores comunicaciones y mayores niveles de comprensión.

Si las compañías están altamente diferenciadas desde un punto de vista operacional, el equipo negociador deberá ser seleccionar cuidadosamente de manera que pueda comprender los puntos de referencia particulares del posible socio.

4.2.2.3 Arreglo químico.

La química aunque es intangible, constituye el elemento que sostiene a los dos socios unidos, además de ser la que permite que las diferentes culturas puedan funcionar unidas.

La "química" hace resaltar el aspecto humano de la empresa constituida como una alianza, además de que define y describe la calidad de las relaciones entre personas que forman la alianza. La química constituye el contrato moral y resulta ser más importante que el legal.

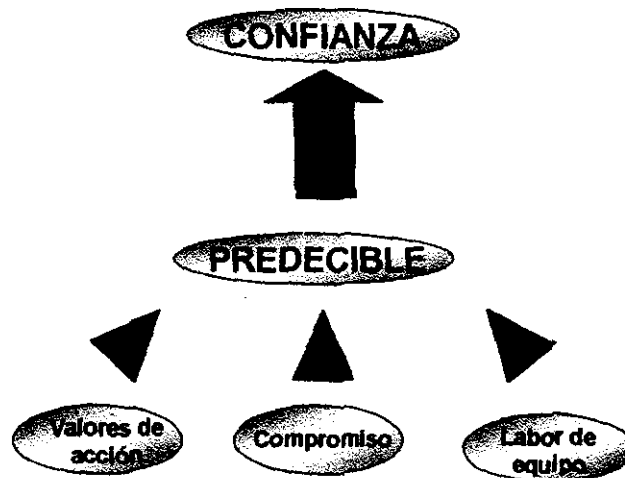
Algunas respuestas de lo que debe buscarse con la química en una alianza son.

- *Confíe en el otro socio.*
- *Confíe en que su socio hará las cosas correctamente, tanto estratégica como operacionalmente.*
- *Esté seguro que la otra parte habrá de cumplir con los términos no convenidos del contrato.*
- *Un compromiso firme hacia un fin ganar-ganar*
- *Poseer una reputación de buen negociador, firme pero justo.*
- *De Integridad respetable.*
- *Haga lo que usted dice que también hará.*
- *Predecible cuando actúa bajo presión.*
- *Posee creatividad al afrontar la adversidad.*

Cómo puede uno determinar si existe la "química" en el caso de que no se conozca bien al socio prospecto. La química está compuesta por tres elementos distintos y separados que deben estar presentes de manera que la química pueda surgir y funcionar, éstos son:

- *Compromiso*
- *Buenas relaciones de trabajo*
- *Valores de acción (llevar a cabo lo convenido)*

Estos elementos tomados en conjunto constituyen la **CONFIANZA**, la cual descansa en lo predecible.



Gráfica 4.3 Elementos que constituyen la confianza (Ref. 3)

Los tres elementos deben actuar en armonía, si alguno no existe o si se contraponen uno al otro, la química se convierte en destructivo y corrosiva.

Las personas con las cuales se realice una alianza resultan ser tan importantes como el tener la estrategia apropiada de negocios.

La naturaleza de las motivaciones básicas de los ejecutivos dentro de su propia organización es importante para prevenir la inexistencia de una buena química; para conocerla, hay dos preguntas básicas que son comunes a casi toda la cultura y a la mayoría de las personas.

1. ¿Cuál es el factor más importante que ha contribuido al éxito de su negocio?

Si la respuesta es "Yo trabajo intensamente", "Yo exijo bastante", "Yo siempre voy para adelante", "Yo estoy al tanto de sí se obtienen utilidades netas", o algo parecido, entonces lo más probable es que no exista la suficiente química para lograr que la alianza tenga éxito.

La respuesta dada por personas que lograron éxito en alianzas, están más encaminadas a su *capacidad para integrar un excelente equipo, de alta calidad y de gente capaz*. Valorar a la gente por encima de lo demás es uno de los *secretos* básicos de una buena química.

2. ¿Qué tan importante es su reputación?

Salvo que la respuesta gire en torno tema de "Es lo más importante que tengo" "Vale más que el dinero", tenga cuidado.

La reputación representa la acumulación de respecto continuo en lo relacionado a la integridad, buenos logros, administración y liderazgo. Quienes no sepan valorar su reputación, probablemente no lograrán el respeto de sus subordinados, quienes a su vez no apoyarán las decisiones de su jefe en lo relacionado con la alianza.

La *Intuición* normal puede ser también un buen juez para juzgar si existe buena química.

La *seguridad en sí mismo*, también es otro factor, la gente insegura tiende a necesitar mucha atención y cuidados y por ello, a ser malos socios para la alianza. Sin embargo el otro extremo, los que se sienten extremadamente seguros tienden a no poseer la agresividad y la energía para romper barreras y sobreponerse a los obstáculos. El encontrar el justo medio es muy importante.

Un aspecto muy importante que se debe cuidar es el relacionado con las expectativas, pues por su naturaleza pueden ser una "bomba de tiempo", lista para explotar tan pronto no se satisfagan.

Las expectativas serán de mayor utilidad cuando se señalen en forma clara y directa. A medida que una expectativa no declarada no se satisface, las bases de la confianza empiezan a desaparecer, las inadecuadas, surgen probablemente desacuerdos acalorados en lo que uno de los asociados culpa al otro y dañan la relación.

El mejor procedimiento es seguir las siguientes dos reglas:

1 - Esperar tan sólo lo que específicamente se pide y se otorga por cada miembro de la alianza. Expectativas claras conducen a resultados claros.

2.- Aclare todas las expectativas no señaladas, "colóquelas en la mesa" y decida si debe rechazarlas al no ser realistas o razonables, o bien conviértalas en metas y presente un plan claro para que puedan convertirse en realidad.

Los futuros socios deberán presentar sus expectativas, siempre aclararlas y tener cuidado en estar de acuerdo respecto al valor de sus respectivas contribuciones.

En resumen, la química, como la mezcla en los ladrillos, llena los espacios entre los "arreglos" estratégicos y operacionales que se consideran imperfectos y ayuda a mantener a los socios unidos cuando la alianza se encuentra bajo presión. Una buena química proporciona flexibilidad cuando la alianza necesita modificar su función y forma de adecuarse a nuevos requerimientos estratégicos u operacionales. Si no existe una química excelente, ninguna cantidad de planeación estratégica o administración de crisis podrán ser un sustituto ante los cambios.

4.3. Análisis externo de la empresa.

4.3.1 Fuerzas impulsoras

Para poder definir el entorno estratégico de una alianza se debe tener en cuenta que en toda empresa existen fuerzas críticas o determinantes que incitan a la compañía a reaccionar o a actuar; ninguna compañía puede ser fuerte en todas sus dimensiones, por lo que una buena alianza se logra cuando las fuerzas impulsoras de ambas empresas, estratégicas y operacionales, se complementen.

Entender cuáles son las fuerzas impulsoras que presionan a los socios para permanecer unidos es de suma importancia para lograr una relación de largo plazo.

Para determinar si tiene sentido constituir una alianza, deberán evaluarse las fuerzas impulsoras de ambas compañías, y preguntarse:

- ¿Si son suficientes para mantener unida su estructura?
- ¿Qué duración se espera de estas fuerzas?,
- ¿Está consciente cada una de las firmas de las fuerzas impulsoras de su aliado?,
- ¿Son realmente estratégicas o más bien son fuerzas de carácter táctico y operacional?

En la siguiente tabla se presentan ejemplos de las fuerzas impulsoras que pueden afectar a una empresa:

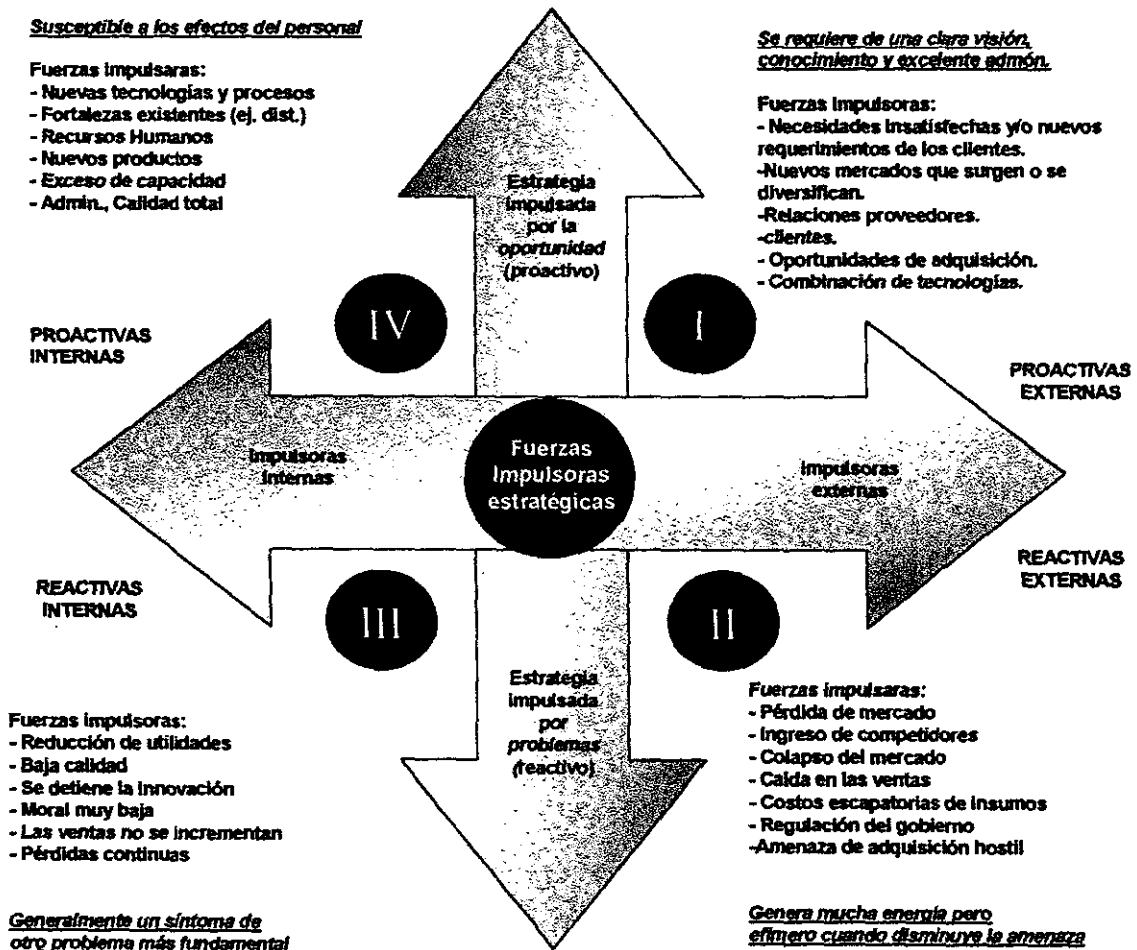
Impulsado por la estrategia.	Metas de la firma a nivel mundial Integración vertical
Impulsado por los recursos De administración De tecnología	De capital o financieros
Impulsado por la tecnología	Para hacer tecnología híbrida, Desarrollo nueva tecnología Comercialización de tecnología
Impulsado por el mercado	Globalización de los mercados Acceso a los mercados
Impulsado por los riesgos	Economías de escala, Compartir riesgos en inversiones Compartir riesgos operacionales
Impulsado por la legislación o Prohibiciones del gobierno	Requerimientos, legales, Impuestos
Impulsado por la producción	Control sobre materiales Menores costos de materiales Mejor calidad y confiabilidad Diseño para manufactura y ensamble
Impulsado por las finanzas	Reducir el tamaño de la empresa, Reducir costos de producción, Incrementar utilidades
Impulsado por los temores	Pérdida del mercado Competencia, Adquisición hostil

Tabla 4.9 Ejemplos de Fuerzas Impulsoras

Las fuerzas podrán ser muchas o unas pocas, lo importante es que sean poderosas para entrelazarse con la estrategia y que sean algo permanente aún con las diferencias futuras del entorno.

La meta de las fuerzas impulsoras debe ser maximizar la cantidad o la fortaleza de dichas fuerzas en ambos sentidos de la alianza, para ello, resulta útil diferenciar las fuerzas impulsadas por la oportunidad, de las impulsadas por problemas y luego separar las que son internas a la compañía de las que su origen es externo.

En la siguiente figura se presenta de manera gráfica la forma en que se presentan las fuerzas impulsoras:



Gráfica 4.4 Fuerzas Impulsoras (Ref. 3)

Debido a que en general la gente y por lo tanto las empresas se ven relativamente más impulsadas, por amenazas externas de la competencia, que por necesidades de los clientes o por las mejoras internas, los cuadrantes I, III, y IV requieren de mucho mayor liderazgo, orientación, compromiso y sentido de propósito que el cuadrante II motivado por el temor.

Tanto la competencia, como los mercados y la tecnología están cambiando rápido y resulta difícil mantener el control, por lo que existe la necesidad de estar bien coordinados, permanecer atentos al flujo del cambio, responder más que reaccionar y aprovechar las oportunidades más que seguirlos.

La comprensión de las fuerzas impulsoras debe reflejar la interrelación entre el mercado, la compañía y la competencia, y desde esta base definir los objetivos y cursos de acción al decidir desarrollar una alianza.

Por otro lado, ésta comprensión debe visualizar los obstáculos y oportunidades específicas que se crean.

Para poder determinar las fuerzas impulsoras que afectan a las empresas, se puede recurrir a realizar un análisis del mercado-producto-competencia y un análisis del entorno socio-político- económico.

4.3.2 Análisis del mercado/producto/competencia.

Este análisis se puede aplicar cuando se quiere incursionar en nuevos mercados o cuando se desconocen las características de los mercados que actualmente sirve la empresa. En éste análisis debemos identificar el tipo de personas que consumen o consumirán nuestros productos o servicios, cómo funciona la competencia, hacia donde se mueve y cómo esta influyendo para obtener mayor participación en el mercado.

Un análisis del mercado/producto puede servir para:

- Detectar nuevas oportunidades (de productos, áreas, etc).
- Apoyar la toma de decisiones de entrada o salida de algún mercado.
- Afinar su producto y el segmento al que se dirige.
- Ajustar las operaciones de su empresa ligadas al mercado.

Para analizar un mercado y el producto es necesario contemplar lo siguiente:

- Panorama del mercado.
- Segmentación del mercado.
- Tipologías del consumidor.
- Mercado meta.
- Competencia.
- Análisis del producto.

4.3.2.1 Panorama del mercado

Tiene como propósito ofrecer una visión amplia que incluye una descripción de los productos manejados, de los principales grupos de compradores a los que se dirigen y de las formas de comercialización. Para analizar el panorama del mercado se puede dividir el estudio en las siguientes tres partes, de las cuales se deben revisar:

Situación del producto (que se ofrece)	Comercialización (Cómo se comercializa)	Características de los compradores. (Quién lo compra)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Firmas y Marcas. ✓ Participación. ✓ Presentaciones. ✓ Calidad. ✓ Precios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intermediarios. ✓ Puntos de venta 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tipos. ✓ Tamaños. ✓ Ubicación. ✓ Descripción básica.

Tabla 4.10 Etapas del panorama del mercado (Ref. 21)

Los datos que se obtienen provienen de estadísticas básicas, observación directa y estimaciones de conocedores, dejando para otro momento los estudios más profundos.

4.3.2.2 Segmentación del mercado:

Consiste en identificar los submercados o segmentos en los que la demanda tiene cierta similitud. El análisis consiste en definir que factores influyen en la variación de la demanda y partiendo de ellos se segmenta el mercado. Para esto se utilizan diversas variables de segmentación, que se pueden elegir dependiendo del tipo de producto que produzca la empresa. A continuación se presenta una lista con las principales variables de segmentación que afectan a una empresa:

Categorías de Variables de segmentación	Variables de segmentación
Tipo de actividad económica	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Agricultura, silvicultura, pesca. ➤ Minería. ➤ Construcción, manufactura. ➤ Transporte, comunicación. ➤ Comercio en mayoreo o menudeo.
Tamaño de la organización	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de establecimientos. ➤ Número de empleados. ➤ Volumen en embarques. ➤ Volumen en ventas anuales.
Localización geográfica	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Regiones, globales, nacionales. ➤ Naciones, estados, municipios, ciudades, vecindarios. ➤ Clima, terreno. ➤ Densidad y población del mercado.
Uso del producto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dónde se usa. ➤ Cómo se usa. ➤ Frecuencia de uso.
Estructura de la función de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Centralizada. ➤ Descentralizada.

Tabla 4.11 Variables de segmentación (Ref. 21)

Para poder realizar una segmentación con buenos resultados, es conveniente tener en cuenta tres condiciones:

Homogeneidad.

Los segmentos identificados deben ser homogéneos con relación al criterio de segmentación elegido.

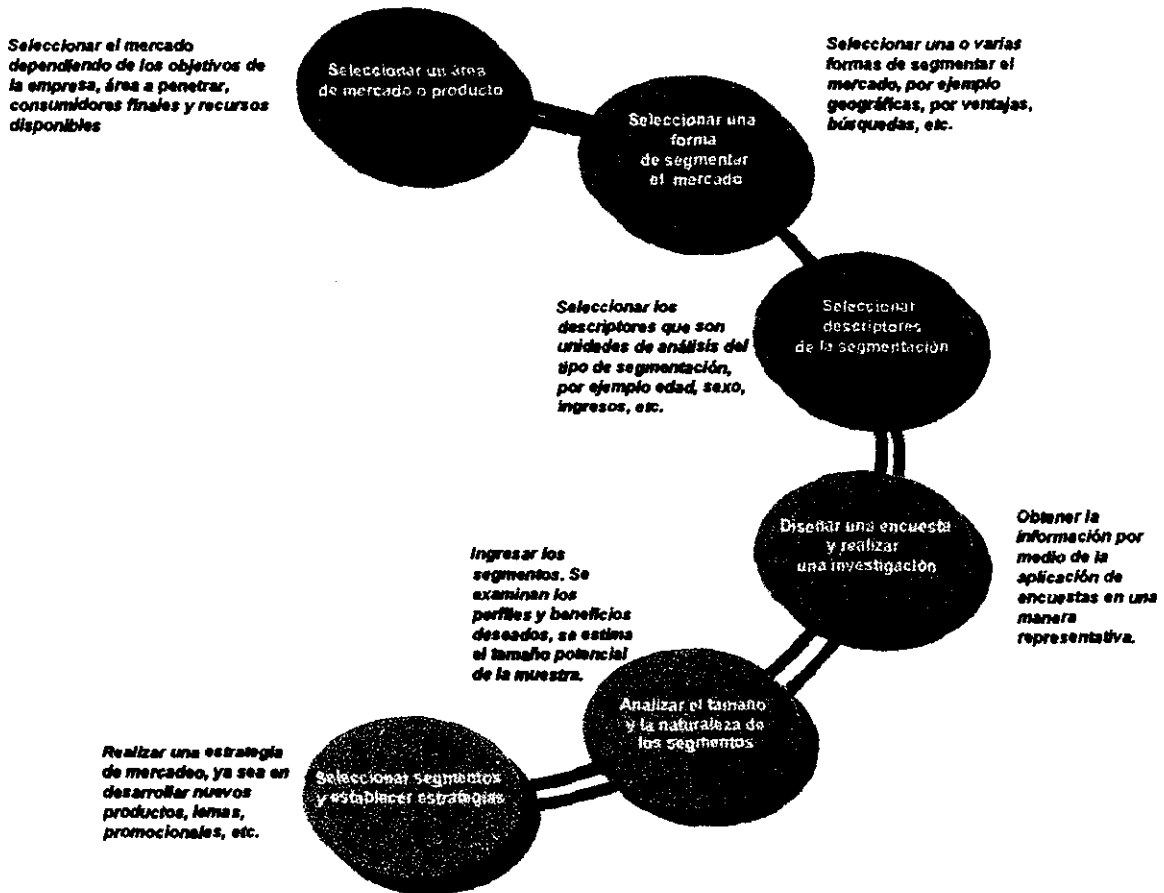
Sustanciales.

El segmento identificado debe presentar un potencial alto para poder desarrollar una estrategia de mercado específica.

Accesibles.

El segmento elegido debe tener acceso fácil en cuanto a vías de comunicación y de venta.

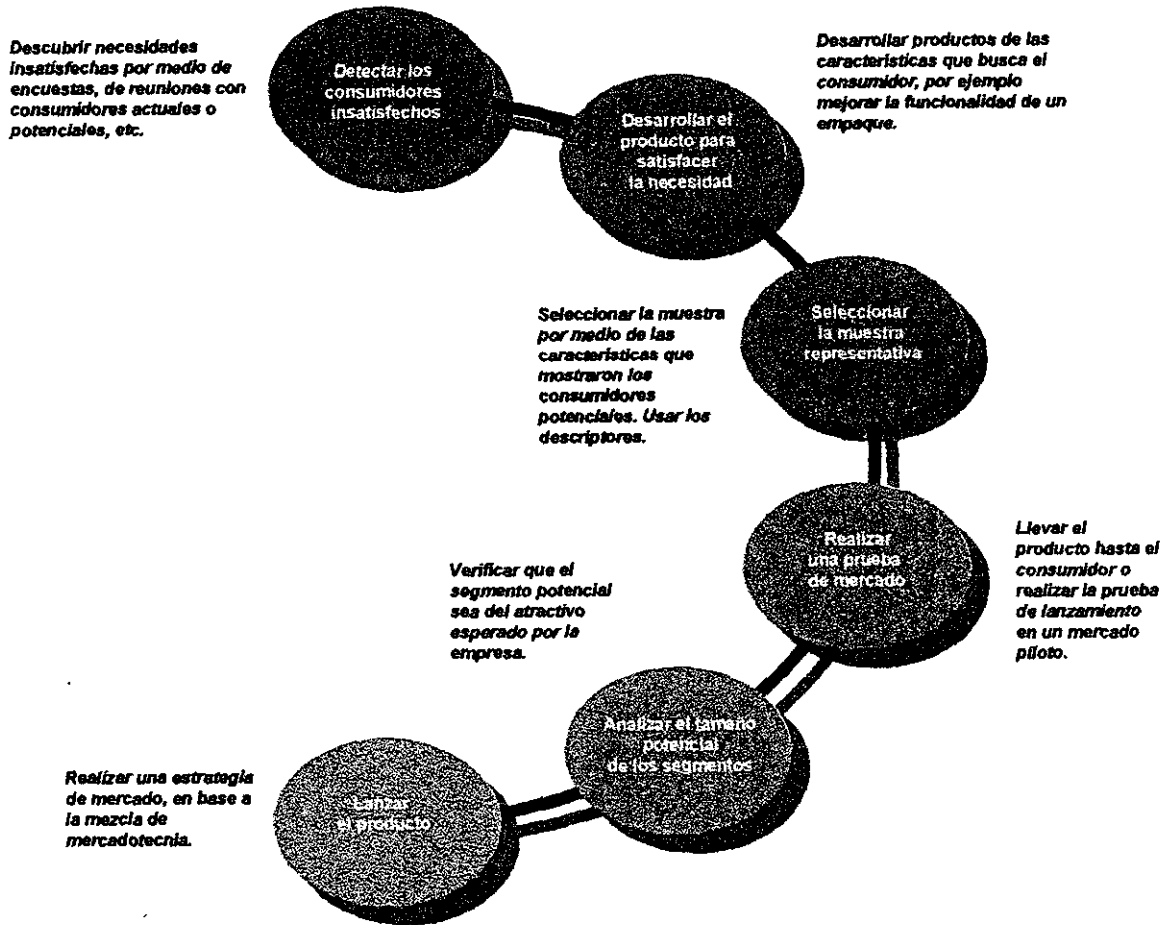
A continuación se presenta una metodología que puede ser aplicada para realizar la segmentación del mercado.



Gráfica 4.5 Metodología para el análisis del mercado

Esta metodología para segmentar se puede aplicar cuando se tiene un producto y que se está seleccionando al consumidor ideal y una vez identificado se realiza un plan de mercadotecnia para determinar la mejor manera de llevar el producto al consumidor.

La metodología sería diferente cuando se tenga una necesidad insatisfecha en el mercado y se quiera desarrollar un producto. A continuación se presenta la metodología que se podría seguir para éste caso:



Gráfica 4.6 Metodología para el análisis del mercado cuando se tenga una necesidad insatisfecha

4.3.2.3 Tipología del consumidor.

La tipología del consumidor representa una alternativa para la división del mercado. En éstas tipologías se integran los consumidores en grupos o segmentos que tienen características semejantes (edad, gustos, recursos, etc.). El tamaño de cada grupo y sus principales características se estiman con base a sondeos de mercado (encuestas, pruebas, etc.), opiniones de expertos y con el apoyo de bases de datos estadísticas (INEGI, NAFINSA, etc.).

A continuación se presentan dos listas en las que se pueden apreciar la forma en que se podía realizar la tipología del consumidor de acuerdo a su estilo de vida, recursos financieros y a sus actitudes.

Nivel de recursos	Alto	MADURO Responsable. Bien educado. Familiar. Busca el confort.	EXCELSO Exitoso. Gusta del lujo. Vanguardista. En la moda. Exclusividad.	CONOCEDOR Jóvenes. Alto consumo. Nuevos productos. Gusto por la vida. De acción.
	Bajo	TRADICIONAL Conservador. Leal a marcas. Casero. Predecible.	SEGUIDOR Detallista. Buscadores. En la moda. Apariencia estética	PRACTICO Ahorradores. Autosuficientes. Buscan lo útil y durable. Recreación.
		Conservadores	De estatus	Funcionales
Estilos de vida				

Tabla 4.12 Tipología a partir del estilo de vida y los niveles de recursos (Ref. 34)

Tipo de comprador	Comportamiento
Baratero	Busca el precio más bajo.
De precio	Busca la mejor relación precio-beneficio.
Oportunista	Busca ofertas.
De hábito	Difícil que cambie de marca o producto.
Impulsivo	Hace compras sin análisis previo.
Vanguardista	Adquiere nuevos productos que suponen ventajas sobre los tradicionales.
Excelso	No les importa el precio sino es estatus.
Emocional	Atraídos por símbolos e imágenes.
Funcional	Valoran la utilidad y otras ventajas.

Tabla 4.13 Tipología según las actitudes del comprador (Ref. 34)

4.3.2.4 Mercado meta.

Es la parte del mercado hacia la que conviene dirigir la atención, tomando en cuenta tanto su:

- **Atractivo.** De acuerdo al tamaño, crecimiento y rentabilidad previsible del segmento.
- **Accesibilidad.** Que el segmento sea alcanzable de acuerdo a los medios de distribución, promoción y ventas que se dispone.
- **Capacidad.** Que la empresa tenga los recursos y habilidades para servir apropiadamente a ese espacio.
- **Competitividad.** Que la posición que se tenga frente a las distintas fuerzas no sea desfavorable.

Las opciones que se pueden presentar para definir el mercado meta son:

- **Concentración.** Servir algunos segmentos con un producto específico.
- **Especialidad selectiva.** Servir algunos segmentos con productos específicos para cada caso.
- **Especialidad por producto.** Desarrollo de adecuaciones o variantes de un producto para servir a distintos segmentos.
- **Especialización.** Por segmento. Manejo del conjunto de productos que requiere un segmento específico.
- **Oferta no diferenciada.** Manejo de un producto estándar, con frecuencia de bajo precio, para captar consumidores de distintos segmentos.

4.3.2.5 Competencia.

La competencia de una empresa es cualquier otra organización que pueda ofrecer un producto o servicio al mismo consumidor final, y la participación en el mercado de la empresa dependerá en gran medida de los movimientos estratégicos que realice la competencia.

Para el estudio de los puntos claves referentes a la competencia, a continuación se muestra una lista para la recolección de información, siendo que ésta se puede, modificar de acuerdo a las necesidades individuales de la empresa.

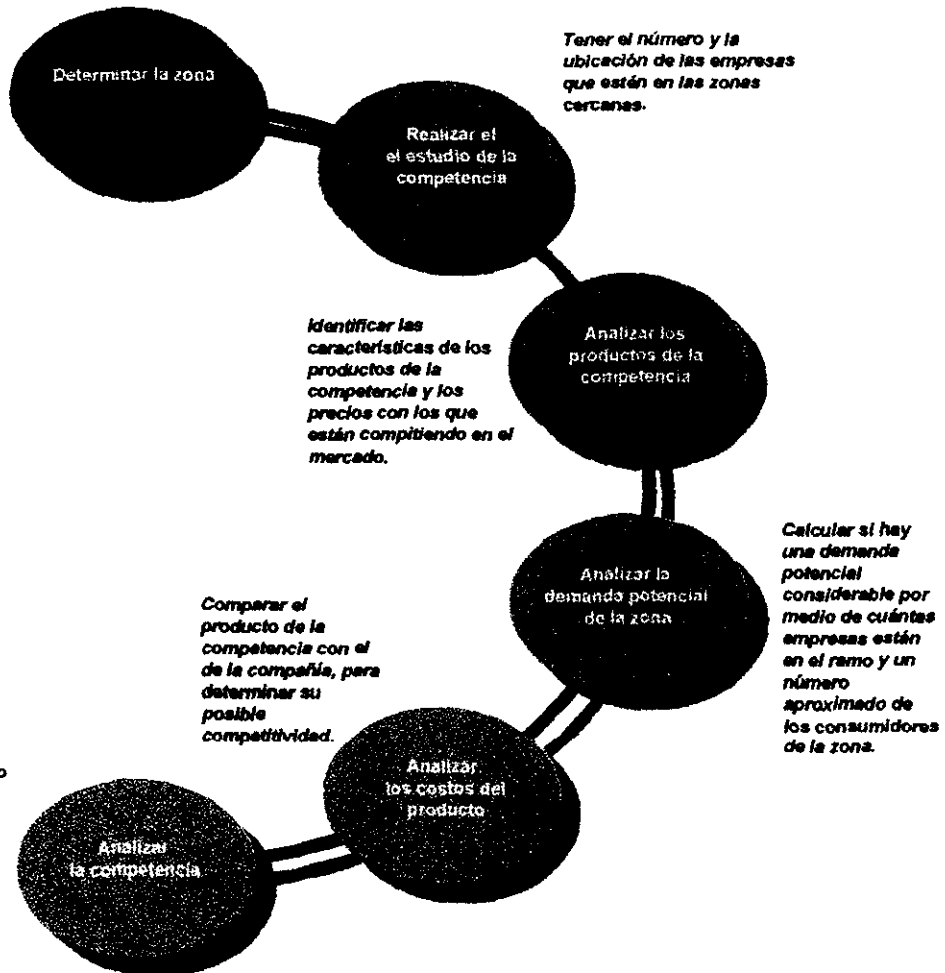
- Quién es la competencia.
- Dónde se encuentra ubicada.
- Productos de fábrica.
- Calidad de los productos.
- Publicidad o promoción.
- Precios y costos aproximados de sus productos.
- Canales de distribución.

Cuales son los aspectos específicos para compararse con la competencia:

- Producto
 - ✓ Tamaño.
 - ✓ Calidad.
 - ✓ Facilidad de uso.
 - ✓ Empaques.
 - ✓ Materia prima.
 - ✓ Presentación, etc.
- Precio.
 - ✓ Mayoreo.
 - ✓ Menudeo.
- Plaza
 - ✓ Puntos de venta.
 - ✓ Canales de distribución utilizados.
- Promoción
 - ✓ Ofertas.
 - ✓ Descuentos.
- Servicio
 - ✓ Tiempos de entrega.
 - ✓ Garantía.
 - ✓ Servicio al cliente de pre y postventa.

Para poder realizar un estudio de la competencia a continuación se presenta una metodología que puede servir para detectar las principales características de sus competidores:

Identificar la zona donde posiblemente colocará la empresa o la oficina. Se puede determinar por cercanía de donde se obtiene la materia prima, por cercanía del consumidor final o por tener un local ya establecido.



Gráfica 4.7 Metodología para el análisis de los competidores

4.3.2.6 Análisis del producto.

Otra parte importante que se debe estudiar es el producto o servicio de la empresa, ya que en el transcurso del tiempo los consumidores van modificando sus hábitos de compra, con lo que se correría el riesgo de tener pérdidas y por lo consiguiente salir del mercado.

Para poder analizar un producto debemos tomar en cuenta su valor y el tiempo de vida del mismo (ciclo de vida).

Valor del producto.

El valor de un producto está dado por el conjunto de beneficios que percibe el cliente, a cambio de lo cual está dispuesto a pagar un precio. Los beneficios que recibe un cliente los podemos agrupar en tres categorías:

- **Calidad.** La capacidad del producto para satisfacer las necesidades y preferencias del cliente.
- **Imagen.** Es la forma en que se presenta el producto al comprador.
- **Servicio.** Son todas aquellas acciones que facilitan la adquisición y uso del producto.

Capítulo 4: Metodología para la elaboración de Alianzas Estratégicas

Estas tres categorías al combinarse entre si nos dan el valor total del producto. Es importante hacer notar que no siempre es conveniente tener un producto que tenga un valor muy alto, puesto que esto ocasionaría que el producto sólo pudiera ser adquirido por un número pequeño de compradores (debido al alto costo del mismo), por lo anterior es conveniente al definir el perfil de un producto tener muy en cuenta el mercado al cual se quiere introducir el producto y evaluar que le conviene más a la empresa (vender muchos productos a un precio bajo o vender pocos productos a un precio alto).

A continuación se presenta una tabla donde se pueden apreciar los principales elementos que deben tomarse en cuenta al evaluar el valor de un producto.

CALIDAD	SERVICIO	IMAGEN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desempeño. ✓ Conformancia. ✓ Diseño, tecnología e Innovación. ✓ Economía. ✓ Variedad. ✓ Estética. ✓ Rasgos. ✓ Desempeño. 	<p>Al producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Antes de la venta: Información, cotizaciones, demostraciones, etc. ✓ Durante la venta: Entrega rápida y segura, traslado, ajustes, pruebas, capacitación, garantía, etc. ✓ Después de la venta: Soporte, mantenimiento, reparaciones, etc. <p>Al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conveniencia: Crédito, cercanía, horarios, estacionamiento, etc. ✓ Trato: Hospitalidad, edecanes, regalos, etc. ✓ Productos anexos: Capacitación, accesorios, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Precio. ✓ Publicidad. ✓ Apariencia del producto. ✓ Instalaciones. ✓ Posición en el mercado. ✓ Símbolos. ✓ Asociaciones favorables.

Tabla 4.14 Dimensiones del valor (Ref. 34)

Ciclo de vida

Los cambios que sufren los productos en el transcurso del tiempo se engloban en cuatro fases Introducción, crecimiento, madurez y declive, que en su conjunto se le denomina "Ciclo de Vida".

El ciclo de vida es una herramienta útil para realizar las estrategias relacionadas con la mercadotecnia y producción, ya que ayudará a determinar cuánto producto se fabricará en un periodo, cuál es el tiempo aproximado para una campaña publicitaria de alcance masivo, cuándo se deberá bajar el precio del producto para volverlo competitivo, etc.

Para determinar la estrategia apropiada usando el ciclo de vida es necesario identificar apropiadamente en qué fase se encuentra el producto o servicio, y poder tomar una decisión apropiada dependiendo de las características propias del mercado en el cual compete.

Para poder realizar estrategias adecuadas a las necesidades de la empresa y usando las características de cada fase del ciclo de vida, es recomendable tener en cuenta diferentes consideraciones que brindarán la base para la formulación. Las principales consideraciones se pueden apreciar en la siguiente tabla.

ETAPAS				
Efectos y respuestas	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Competencia	Ninguna de importancia	Algunos imitadores	Muchos rivales que compiten por una pequeña parte del mercado	Pocos en número, eliminación rápida de los más débiles
Estrategia general	Establecimiento del mercado. Persuadir a que se pruebe el producto	Penetración en el mercado. Persuadir a masas a preferir la marca	Defensa de la posición de la marca. Contener los avances de la competencia	Preparaciones para la eliminación. Sacar el máximo beneficio del producto
Utilidades	Insignificante. Alto costo de producción y comercialización	Máximo nivel por precios altos y demanda creciente	La competencia creciente reduce márgenes de utilidad	Aumentan costos y llegan a eliminar por completo las utilidades
Precios al menudeo	Altos para recuperar los costos de lanzamiento	Alto, para aprovechar la demanda	Lo marca el mercado, evitar guerras de precios	Bajo para permitir la liquidación del inventario
Distribución	Selectiva, conforme se aumenta la distribución	Intensiva, pequeños descuentos a distribuidores para tenerlo en existencia	Intensiva, fuertes descuentos a distribuidores para tenerlo en existencia	Selectiva, cancelar poco a poco a distribuidores no rentables
Estrategias de publicidad	Enfocarla a las necesidades de adaptadores tempranos	Crear conciencia de los beneficios de la marca en el mercado de masas	Publicidad para la diferenciación entre marcas	Recaltar precio bajo para reducir la existencia
Énfasis en publicidad	Alto para generar conciencia e interés entre adaptadores y persuadir a distribuidores que manejen la marca	Moderado, dejar que suban las ventas en el fuerte impulso de las recomendaciones de palabra	Moderado, los consumidores tienen conocimientos de las características de la marca	Gastos mínimos para descontinuar el producto
Gastos de ventas a consumidores y promoción	Intensivos, para tentar a grupos, objetivos con muestras, cupones u otra forma para probar la marca	Moderados, para crear preferencias por la marca	Intensivo para estimular el cambio en la marca, tratar de convertir a algunos compradores en usuarios leales	Mínimo, para dejar que la marca se acabe por sí sola

Tabla 4.15 Etapas del ciclo de vida de un producto (Ref. 21)

Para analizar el ciclo de vida se puede utilizar la siguiente metodología:

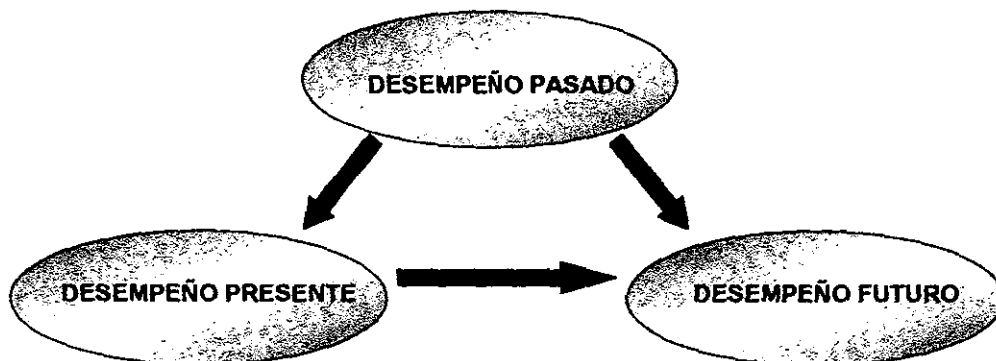
- Seleccionar un mercado meta. El mercado donde se piensa competir debe ser limitado para obtener los mayores beneficios.
- Identificar necesidades insatisfechas. Siendo líder en la penetración en el mercado hay que identificar las preferencias, necesidades, etc., del consumidor final. Si es seguidor, hay que identificar las demandas posibles o la conformidad del consumidor por los productos existentes.

- Desarrollar el producto. Este desarrollo se hará con base a las necesidades de los consumidores.
-
- Probar el producto a nivel piloto. Las empresas podrán tener una idea de qué tanta aceptación tendrá el producto en el mercado sin arriesgarse en su totalidad y con la posibilidad de abandonar el mercado.
- Lanzar el producto. Una vez probado y aceptado el producto con un análisis positivo a nivel piloto, se lanza el producto al mercado identificado.
- Realizar historiales de ventas. La información sobre el volumen de ventas del producto o servicio se recopila durante los periodos de venta.
- Graficar los datos en contra del tiempo. Cada fase del ciclo de vida se podrá identificar por medio de la gráfica.
- Desarrollar estrategias dependiendo del historial y fases en que se encuentra. Una vez identificada en que fase se encuentra el producto, se deben de realizar estrategias con la combinación adecuada de la mezcla de mercadotecnia.

4.4 Análisis del socio

4.4.1 Selección del tipo de alianza a considerar.

El primer paso a realizar para seleccionar un socio, es determinar si a la empresa le conviene realizar una alianza. En ésta etapa los directivos deben determinar si la empresa ésta funcionando y funcionada correctamente en los próximos años. Para poder contestar esta pregunta las personas encargadas en tomar las decisiones pueden recurrir a un análisis del desempeño, en el cual se revisará el funcionamiento de la empresa en el pasado y en el presente. Conociendo como ha funcionado la empresa, se podrá saber en forma aproximada como funcionará la empresa en el futuro.



Gráfica 4.8 Análisis del desempeño de una empresa

Si el futuro que se plantea de la empresa es bueno, ésta podría seguir trabajando en forma aislada, pero si ese futuro fuera desalentador, la empresa deberá hacer algo para poder cambiar la tendencia que lleva, en este caso las alianzas estratégicas se presentarían como una buena opción para mejorar las expectativas de la empresa.

A continuación se presentan un método que puede ayudarle a realizar el análisis:

- Identificar los elementos claves (variables) en el funcionamiento de la empresa, por ejemplo las ventas, utilidades, competencia, etc.

Capítulo 4: Metodología para la elaboración de Alianzas Estratégicas

- Ordenar las variables claves según el orden de importancia que tengan.
- Definir la forma en que se medirán las variables claves. Por ejemplo en las ventas la unidad de medida podría ser el número de artículos vendidos por mes.
- Investigar los valores que han tenido en el pasado y en el presente las variables claves.
- Realizar un análisis estadístico (por ejemplo el método de mínimos cuadrados) basado en los datos obtenidos en el paso anterior. En éste análisis se debe obtener las tendencias o expectativas que tiene cada variable en el futuro.
- Analizar el comportamiento de todas las variables en conjunto y plantear el posible futuro de la empresa.

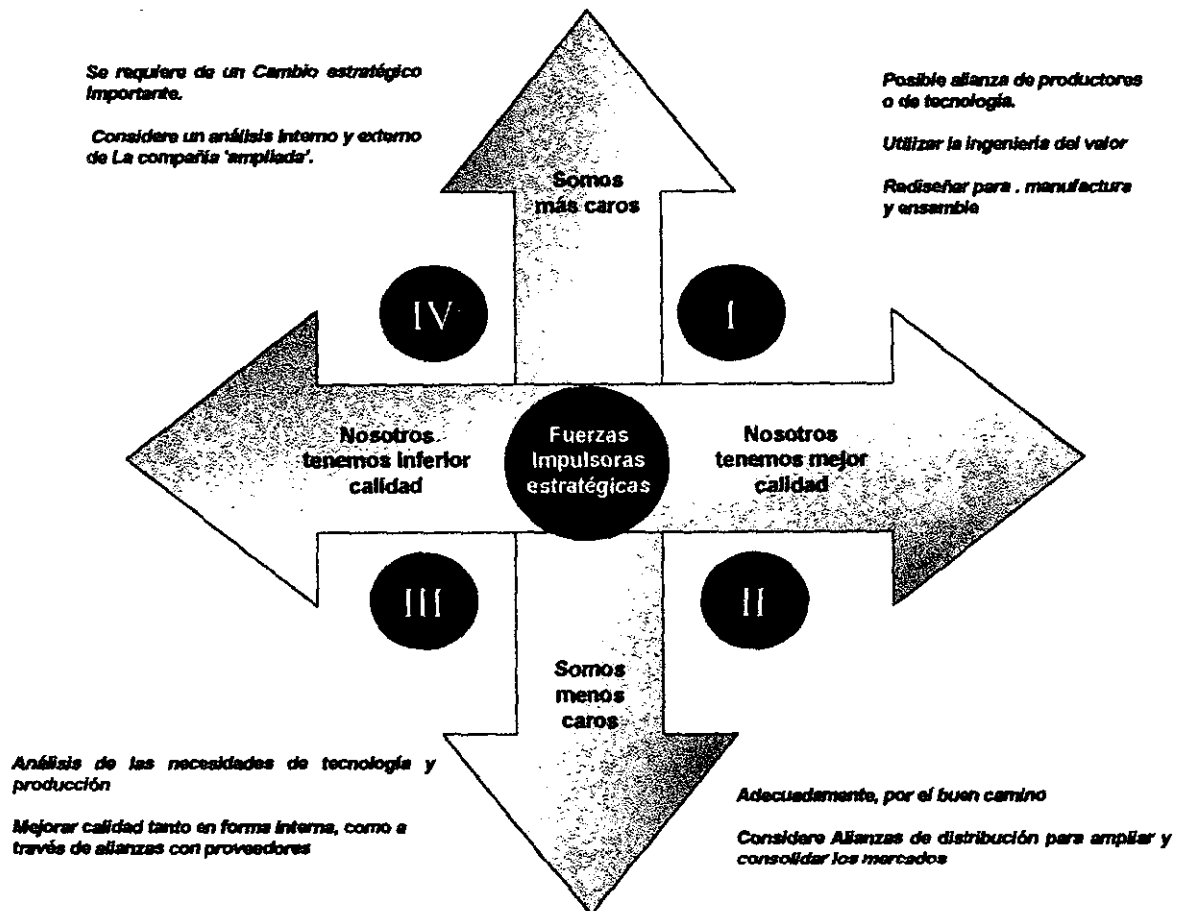
Si la empresa necesita realizar alguna alianza, la siguiente etapa sería determinar que tipo de alianza quiere llevar a cabo. La descripción que se realizó en capítulos anteriores sobre las características de cada tipo de alianza, puede brindarle al tomador de decisiones una primera idea sobre que tipo de alianza le conviene realizar.

Una vez que se tiene conocimiento de las condiciones que presentan los diferentes tipos de alianzas, el siguiente paso sería determinar cual es la que más se ajusta a las características de su empresa.

Para poder seleccionar adecuadamente el tipo de alianza el tomador de decisiones debe apoyarse de los resultados obtenidos en los estudios internos y externos, los cuales le permitirán conocer las características principales de su empresa (infraestructura, calidad de sus productos, etc.) y las condiciones en que operan los posibles mercados en los que la empresa ésta interesada en competir.

Teniendo pleno conocimiento de su empresa y del entorno que la rodea se deberán identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Con los resultados obtenidos el siguiente paso sería ver si con los elementos que se tienen se pueden alcanzar la misión y objetivos de la empresa. Si existen diferencias entre la realidad y lo deseado, la empresa deberá buscar aliarse con una empresa que le permita complementar sus procesos productivos.

En la siguiente gráfica se muestran el tipo de alianza que una empresa puede llevar a cabo basándose en las características de la misma:



Gráfica 4.9 Tipos de alianzas que se pueden realizar basándose en las características de una empresa

4.4.2 Análisis de las características del socio.

4.4.2.1 Condiciones previas para la elección del socio.

A continuación se presenta una guía de condiciones previas para la elección del socio; si los socios tienen las características señaladas en ella, entonces su alianza tiene buenas probabilidades de éxito.

A. Condiciones de la Compañía

- ¿Nuestra compañía tiene algo muy valioso que ofrecer a un futuro socio y a su vez tiene algo valioso que ganar de la otra compañía?
- ¿Tenemos una cultura corporativa de cooperación?
- ¿Tenemos recursos insuficientes o poseemos debilidades superables con apoyo de otro socio?
- ¿Tenemos una posición de liderazgo en nuestro mercado?
- ¿Pensamos que la búsqueda de un objetivo estratégico es muy riesgosa para emprenderla independientemente?
- ¿El nombre o la marca de otra compañía pueden sernos útiles para penetrar un nuevo mercado o lanzar un nuevo producto?

B. Estilo de operación

- ¿Nuestro estilo de toma de decisiones es flexible y/o se adapta al de nuestros futuro socio?
- ¿Los futuros socios tienen metas, métodos de operación y culturas corporativas similares?

C. Apoyo

- ¿Los directores generales de ambas partes dan pleno apoyo y confianza?
- ¿No existe peligro de que haya una adquisición no deseada, lo cual podría reducir la confianza y la relación de trabajo cooperativa?

D. Condiciones de la industria

- ¿Altos costos de capital conducen a la necesidad de compartir riesgos financieros?
- ¿Cambios rápidos ocurren en la tecnología, en los rasgos de los clientes o en la necesidad de diferenciación de productos?
- ¿Altos costos para competir en nuevos mercados o elevados riesgos de ingreso hacen aconsejable compartir riesgos?
- ¿Ocurren reorganizaciones competitivas importantes como: fusiones, ingreso de compañías extranjeras al mercado?, o ¿existe incertidumbre respecto a la respuesta potencial de competidores importantes?
- ¿Se espera que el mercado responda positivamente al "mejor producto" que sólo pueda ser elaborado por empresas con tecnología?
- ¿Existe la necesidad de ingresar rápidamente al mercado y de ser aceptado?

E. Perspectivas de tiempo

- ¿Ambos socios potenciales adoptan un punto de vista a largo plazo?

F. Metas Financieras

- ¿Las metas de las alianzas se mueven a plazos largos y no en torno a utilidades trimestrales?

4.4.2 Tipos de socios

Seleccionar el socio adecuado es esencial para maximizar probabilidades de éxito en el largo plazo, por ello es importante iniciar por definir el tipo de socio.

Los principales tipos son:

- Competidor.

Es útil cuando se trata de unir esfuerzos para competir arduamente en mercados diferentes a los actuales o para defenderse de otros competidores más grandes; generalmente el resultado es la expansión de ofrecimiento del producto a una base de clientela más amplia. Podrá surgir en el futuro una fusión. Considere extremar uno de los socios puede ser a costa del otro.

- Productor paralelo:

Este tipo de alianza, de verdad complementaria, se utiliza para ampliar o integrar líneas de productos, capturar participación de mercado o aprovechar ventajas mutuas de las fortalezas de cada socio.

- Integrador vertical:

Más que depender de un sistema rígido de subsidiarias integradas verticalmente que pudieran no adaptarse a las necesidades cambiantes de la clientela, se buscan fórmulas cooperativas como una mejor alternativa, enlazando funciones de abastecimiento, producción y mercadotecnia.

- Desarrollador técnico:

Es útil cuando existan altos costos o riesgos en el desarrollo tecnológico; en general los socios ocupan nichos de mercados paralelos, pero no directamente competitivos. El Consorcio de investigación reúne competidores directos y da acceso al conocimiento desarrollado a todos los miembros.

4.4.3 Perfil del socio

Conocer quién puede ser el socio apropiado es vital, por lo que, es importante hacer un perfil de lo que consideramos un buen socio y variará en función a cada compañía.

A continuación se muestra una guía para desarrollar un perfil del socio, la cual muestra diversos aspectos por evaluar que pueden variar según el caso:

Estilo de administración:

- Estructura compatible, filosofía
- Ética en el trabajo, estilo de operación
- Planeación estratégica, cultura y punto de vista a largo plazo
- Manera de responder ante oportunidades o amenazas

Mercadotecnia

- Equipo de administración fuerte
- Experiencia en el mercado
- Desarrollo y conservación de ventaja competitiva
- Orientado hacia el cliente, impulsado por el mercado
- Líder de mercado, innovador
- Comprende la mezcla de mercadotecnia y el posicionamiento de marcas
- Éxito comprobado respecto a nuevos productos
- Historia de poner en práctica el pensamiento estratégico.

Manufactura:

- Considerado como productor de alta calidad
- Con capacidad de producción
- Eficiente productor con maquinaria moderna
- Experto en cuanto a los aspectos técnicos y a I+D
- Con disponibilidad para invertir en producción
- Desarrolla proveedores de alta calidad a largo plazo

Finanzas:

- Muy buena situación financiera y buenos estados de resultados
- Perspectiva a largo plazo
- Expectativas realistas de tasa de rendimiento sobre la inversión

Servicios comerciales y al cliente:

- Buenas relaciones comerciales
- Canales de distribución sólidos
- Impulsados por servicios específicos al cliente

Otras alianzas:

- Experiencias favorables en cuanto a alianzas.
- Entusiasmo respecto a nuestra compañía.
- Visualiza a nuestra compañía como un socio de alta prioridad.
- Excelente química, estrategia y buen arreglo operacional.

4.4.4 Grado de participación del socio.

Después de haber determinado el tipo de socio, es conveniente determinar el grado de participación de los socios en la alianza. A continuación se presenta ciertas reglas que puedan ayudar a determinar el grado de participación de los socios:

Superior / subordinado (51/49):

Se utiliza cuando dos organizaciones muy jerárquicas se están uniendo. La toma de decisiones más lenta dentro de organizaciones con diversos niveles, se compensa al tener un socio que posea el mando y el control.

Participación equilibrada (50 / 50):

Se utiliza cuando dos organizaciones estilo colaborativo se unen. Las compañías acostumbradas a decisiones basadas en mayorías tienen menos riesgo de desaliento entre colegas; sus culturas corporativas apoyan el trabajo de equipo y la coordinación.

Regla mayoritaria (49 / 2 / 49)

Se utiliza cuando se requiere de un incentivo empresarial para el administrador de la alianza o cuando se van a unir una compañía con organización jerárquica con una colaborativa. Las culturas no similares se integran mejor con un enfoque de tercero neutral.

Cuando se tenga duda respecto a la forma a emplear, la división de "regla mayoritaria" constituye el enfoque universal que funcionará en casi todas las circunstancias.

Selección del tercero miembro:

Los siguientes criterios son aplicables cuando se elige un tercer miembro dentro de la alianza que opera por regla mayoritaria.

- *Debe ser de confianza para ambas empresas.*
- *Debe ser creativo cuando opere bajo presión.*
- *Debe tener mucha confianza en la alianza.*
- *Debe conocer acerca de alianzas o de mercado o de tecnología.*
- *Puede representar el "Bien Mayor" de la propia alianza.*
- *Debe reunir el requisito de ser un buen integrador.*

4.4.5 Información que se debe intercambiar con el socio

Durante las primeras etapas de iniciación de pláticas, se recomiendan las siguientes acciones:

- *Verifique referencias.*
- *Evalúe la práctica de negocios.*
- *Intercambiar información detallada (Información "cruzada")*

Las variables que debemos considerar para el intercambio de información detallada son las siguientes:

A) Generales

- Historia de la empresa en el sector.
- Antecedentes de la empresa.
- Nombre de los socios y principales directivos.
- Misión, propósitos y valores de la empresa
- Políticas

B) Organización y Dirección

- Sistema de organización y estructura
- Periodicidad de su revisión actualización
- Autoridad y responsabilidad en toma de decisiones
- Sistema de operación

C) Mercadeo

- Posicionamiento en el mercado
- Mercados en los que opera
- Participación en el mercado
- Canales de distribución
- Ventas en unidades y dinero
- Márgenes brutos de utilidad
- Políticas de promoción/publicidad
- Experiencia en exportaciones

D) Productos y Procesos

- Líneas de productos
- Investigación y Desarrollo (I+D) de nuevos productos
- Políticas de diversificación
- Materias primas y seguridad en el abasto
- Origen de la tecnología
- Antigüedad de la maquinaria
- Proporción de costo: *directo/total*

E) Finanzas

- Origen de los recursos financieros
- Apalancamiento
- Costo del financiamiento externo
- Disponibilidad de recursos propios
- Cartera

F) Recursos Humanos

- Planta de ejecutivos
- Planta de empleados administrativos
- Planta de personal obrero
- Relaciones obrero-patronales
- Antigüedad promedio del personal
- Rotación de personal
- Disponibilidad de mano de obra

4.4.6 Elementos que pueden ayudar a la selección del socio

Detrás de las empresas protagonistas de una alianza, existen aliados ocultos que influyen en la formación y permanencia de la misma, algunos de ellos son:

- Instituciones privadas o públicas promotores del comercio internacional.
- Instituciones de crédito, seguros y fianzas.
- Sociedades de inversión y capital.
- Proveedores.
- Intermediarios.
- Clientes.
- Instituciones de I+D.
- Empresas de consultora.

Algunas instituciones promotores son las embajadas u oficinas comerciales de los países o regiones como el caso de la Unión Europea, cámaras industriales y de comercio, organismos de gobierno COMO BANCOMEXT, SECOFI y NAFIN.

Algunos ejemplos de los programas existentes y que se pueden acceder en México son los siguientes:

Sistema Mexicano de Promoción Externa (SIMPEX)

European Community Investment Partners (ECIP)

Programa de Política Industrial y Comercio Exterior del Gobierno Federal 1996-2000.

4.4.7 Diseño de la negociación.

Una vez definido el socio será necesario realizar una buena estrategia de negociación que permita que los socios puedan comunicarse de manera precisa y se eviten todos los posibles conflictos que podrían ocurrir durante esta etapa.

Para poder lograr una negociación exitosa se deben cubrir los siguientes puntos:

- *Satisface nuestros intereses, los de la contraparte aceptablemente y los de otros involucrados tolerablemente.*
- *Los compromisos están bien planeados, son realistas y operativos.*
- *Es legítima para todos y ninguno es sorprendido.*
- *Es una de las mejores opciones y no, una solución de compromiso.*
- *El proceso es eficiente con una buena comunicación.*

- *El proceso sirve y ayuda a construir una relación permanente.*

En función a estos puntos podemos decir que toda negociación exitosa requiere de habilidad para comunicar intereses y metas conjuntas, confianza mutua o mecanismos de verificación y obligatoriedad en el cumplimiento.

En términos generales las negociaciones pueden ser de dos tipos: de carácter competitivo (negociación "distributivo") y de carácter cooperativo (negociación integrativa), ambas con enfoque diferente, la primera tiene un enfoque de corto plazo y el segundo de largo plazo; por ésta razón la negociación integrativa tiene un enfoque estratégico y es el que debe aplicarse a las alianzas estratégicas.

La negociación distributivo parte del supuesto: lo que se negocia es de suma fija; es decir, lo que uno gana el otro lo pierde y se caracteriza por el "regateo". En ella se aplica un esquema de "ganar-perder", que puede funcionar cuando negocio algo por única vez y no se mantiene una relación futura con la contraparte, a la larga, nos lleva a un esquema de "perder-perder" y ésto es lógico pues no podemos negociar con alguien que diga "lo que es mío es mío y lo que es tuyo es negociable".

Debido a que una alianza estratégica busca generar sinergia, complementa fortalezas y debilidades de ambas empresas, busca el beneficio mutuo, es lógico deducir que el tipo de negociación a utilizar es el de carácter cooperativo o integrativo.

La negociación integrativa es un proceso dinámico en el cual las partes primero identifican metas comunes así como diferencias en sus intereses, para después desarrollar una labor conjunta que los lleva a resultados satisfactorios para ambas partes.

Algunas recomendaciones para operar con un enfoque cooperativo son las siguientes:

Busque siempre alternativas creativas de beneficio mutuo, creando valor ("agrandar el pastel") de manera conjunta, entendiendo las necesidades y objetivos de la otra parte, estableciendo una comunicación fluida.

- *Enfatizar aspectos comunes y encontrar diferencias, pues éstas sirven para crear valor*
- *Separe a las personas del problema.*
- *Céntrese en los Intereses, no en las posiciones.*
- *Use siempre criterios objetivos.*
- *Declare en forma clara lo que usted desea.*
- *Haga notar su intención de ser flexible y de su preocupación por los Intereses de la contraparte, conciliando con los de usted.*
- *Reexamine cualquier aspecto que sea inaceptable por la otra parte.*
- *El crear el beneficio mutuo es mucho más que una técnica, constituye tanto un principio como un proceso de largo plazo.*

El equipo negociador.

Capítulo 4: Metodología para la elaboración de Alianzas Estratégicas

Para lograr el compromiso de la gente, recordemos que las personas apoyan lo que han ayudado a crear.

Tan pronto se haya identificado un posible aliado, deberán iniciarse pláticas informales con los altos ejecutivos de ambas compañías. Los problemas de tipo estratégico y financiero serán atendidos en las pláticas iniciales.

Le base del equipo negociador deberá integrar el equipo operativo de la futura alianza, deben ser dueños de su creación y estar comprometidos con ella.

Las razones para utilizar un equipo negociador y no una sola persona son las siguientes:

- El proceso toma el tiempo necesario para que todos los detalles, contingencias y oportunidades se consideren.
- Permite a los gerentes de nivel medio involucrarse al asegurar una mejor integración operativo.
- No compromete a ninguna de las compañías antes de lo debido a hacer algo de lo que después puedan arrepentirse o a lo que no puedan adherirse en realidad.
- Proporciona una oportunidad para lograr comprensión y compromiso total entre quienes estarán involucrados en la estructuración y puesta en marcha de la alianza.
- Permite que los expertos de la organización examinen la alianza y determinen si tiene sentido considerando varias perspectivas.
- Construye las bases para un trabajo de equipo a futuro.
- Permite al alto ejecutivo designar miembros clave del equipo para que asuman junto con él, la responsabilidad en los siguientes factores: Edificar confianza mutua y trabajar en equipo; planear operaciones, seleccionar personal, administrar desarrollar de manera práctica procedimientos para la toma de decisiones, mantener buenas comunicaciones entre los socios y tomar en cuenta los aspectos legales y estratégicos.

Un equipo negociador típico consta de: un Alto Ejecutivo, un Líder Negociador, un Administrador de la Alianza y Gerentes de nivel medio como: de Ingeniería, Operaciones y Compras entre otros; el equipo deberá contar además con asesores estratégicos, con abogados y contadores con experiencia.

Si no está seguro de que el socio es el apropiado, confíe en su intuición y retráctese. Si las señales están mezcladas, entonces haga la prueba del enfoque incremental: Involúcrese en un pequeño proyecto primero (por ejemplo un convenio de permisos o el compartir investigación en tecnología o mercadotecnia). Si el proyecto pequeño tiene éxito, entonces considere la alianza más complicada. Considere además la exitosa continuidad en la dirección de la empresa aliada, a pesar de ser familiar.

Acuerdos entre los socios.

El proceso de negociación de una alianza tiene tres etapas:

- La primera se maneja en negociaciones en las de las dos partes intentan encontrar un terreno común en donde ambos puedan ganar valor para sí mismos.
- La segunda, para poder avanzar a futuras operaciones, existe un cambio definitivo en estilo y en

enfoque, marcado por la "Declaración de Principios".

- La tercera etapa está dedicada a la planeación de operaciones.

En cada una de estas etapas los socios deben elaborar una serie de acuerdos que les permitan tener los elementos técnicos y legales para formar la alianza. En general los acuerdos que se deben realizar para el diseño de la alianza son:

Acuerdos preliminares

Durante ésta primera etapa, se dedica mucho tiempo a tratar de lograr una mejor posición e incrementar el poder de negociación. Esta etapa se caracteriza por un nivel muy bajo de confianza y de apertura debido a que ambas compañías se protegen a sí mismas en contra de las posibilidades de que un socio no proceda con ética o proceda a realizar un mal negocio.

En ésta etapa es algo imperativo el obtener una comprensión clara de las necesidades de la otra compañía y no ser notoriamente exigente en las negociaciones. Las dos compañías deberán estar seguras de que sus estrategias serán compatibles dentro de la alianza; se trata de sentar las bases del beneficio mutuo y no de que una "le gane a la otra", puesto que la alianza debe construirse sobre la base de confianza y apertura.

Declaración de principios

Una vez logrados los acuerdos preliminares, se redacta una "Declaración de Principios" (también conocida como "Memorándum de Comprensión") y que significa la intención que tienen las compañías de unir sus fuerzas dentro de un entorno de confianza y mutuo beneficio.

Esta Declaración de Principios cristaliza el concepto de la alianza, permite que ambas compañías se aseguren de que exista un gran apoyo interno, comprensión respecto del proyecto y resume sus operaciones fundamentales y su estructura. También sirve como un mapa importante para cualquier documento legal futuro.

Los patrocinadores de la alianza deberán participar en un proceso de planeación de operaciones, se busca generar sinergia, que incluya la construcción, creación, estructuración y planeación del proyecto.

Dentro de las alianzas, la estructuración no debe ni puede ocurrir hasta que se haya determinado lo que será la entidad existente.

La declaración de principios debe ser breve, comúnmente se hace de 2 a 6 páginas, una de sus finalidades es marcar los lineamientos generales para evitar controversias.

Constituye una herramienta, una forma de comunicación entre los socios y hacia adentro, abriendo las líneas de comunicación entre el personal de línea, el staff (departamentos de apoyo) y los respectivos asesores legales.

Acuerdos Formales

La firma de la Declaración de principios constituye en sí, el primer paso de la formalización de la alianza estratégica. Esta acción es denominada "Pacto de Caballeros" pues no tiene ninguna validez legal por lo que no se requiere de la participación alguna de autoridades civiles, ni mercantiles; la confianza mutua de los manifestantes es la base del acuerdo.

Un grado mayor de formalización lo constituyen los "contratos"; en éste tipo de formalización los aliados deben estar enterados y conscientes de la trascendencia o las aplicaciones del contrato, más aún cuando se trata de alianzas internacionales en las que la legislación varía e incluso puede ser contradictoria en los diferentes países involucrados. Cabe aún la posibilidad de que la personalidad de los contratantes sea interpretada en forma distinta de un país a otro.

En una asociación o en una nueva empresa el contrato, en sí, representa el compromiso adquirido por ambas partes en la alianza, lo que debe continuar con el inicio de acciones enfocadas a su puesta en marcha, tales como la creación de un oficial de una nueva empresa o bien de las nuevas actividades propias del acuerdo.

Es entonces cuando se hace la aportación de recursos con base a los planes y programas de operación previamente negociados, para así iniciar la puesta en marcha de la alianza. Desde luego todos los aspectos legales y de operación deben estar solucionados.

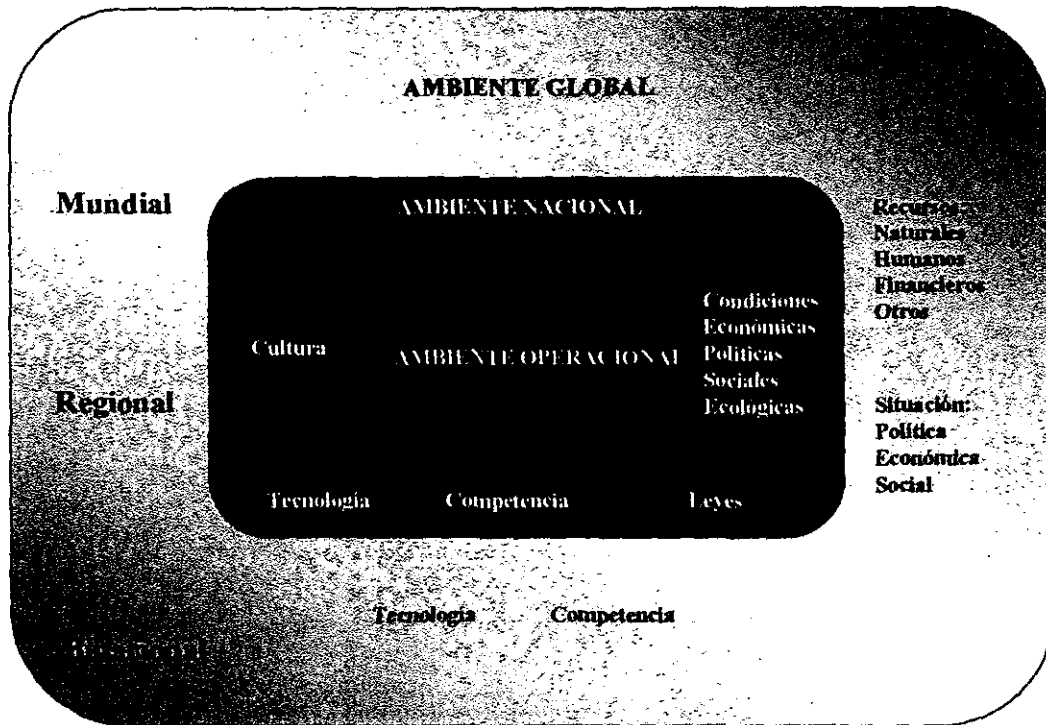
A continuación se presentan los elementos que deben ser tomados en cuenta al elaborar un contrato de alianza:

- **Cultura:** Tome muy en cuenta la cultura de su futuro socio extranjero. Lea acerca de ella durante la fase preparatoria. Indague con otros que hayan tenido experiencias al negociar con personas de dicha cultura. Obtenga información respecto al entorno de dicho país.
- **Personalidades:** Trate de conocer más a fondo respecto a sus socios, quiénes son sus familiares y cuál es la educación que los motiva. Intente desarrollar una relación de confianza mutua, una base de comprensión y buena voluntad.
- **Oportunidad.** Esté consciente que en Europa las negociaciones podrán tardar más que en México o E.U.A. y que en Japón más que en Europa. En ambos casos, la razón es la necesidad de evaluar con cuidado el proyecto en el contexto de una relación de largo plazo.
- **Preparación:** Esté bien preparado en todos los asuntos, en particular en los de carácter técnico. Realice análisis detallados respecto a precios, costos y mercado antes de que se lleve a cabo la reunión formal de negociaciones.
- **Precios y costos:** No espere que su contraparte, al inicio de la relación, comparta con usted un desglose de los costos. Familiarícese con las leyes fiscales aplicables; este conocimiento puede conducir a reducciones significativas en precios.
- **Información Financiera:** La tasa de rendimiento sobre la inversión (ROI), los dividendos y las utilidades expresadas en porcentaje de las ventas, tienden a ser menores en muchos países, respecto a México. Considere esta información durante el proceso de fijación de objetivos y metas.
- **Moneda:** Obtenga orientación respecto al problema de tipos de cambio y las posibles ventajas y desventajas de utilizar una moneda en particular. Después proceda a negociar los tipos de cambio tal como negociaría cualquier otro problema. Tenga mucho cuidado respecto a la posible problemática para la conversión de monedas; obtenga la aprobación gubernamental en su caso, antes de terminar las negociaciones.
- **Beneficio Mutuo:** Negocia con un esquema ganar - ganar,

Negociar con quien tiene autoridad. Si fuere posible, asegúrese que el jefe del otro equipo posea la autoridad para llegar a un acuerdo en representación de la empresa involucrada.

4.5 Análisis del entorno

Otro aspecto importante al analizar a la empresa exteriormente es el entorno socioeconómico y político que rodea a las empresas. El entorno está formado por el ambiente global y nacional. Es aquí donde se encuentran los fenómenos que afectan al mundo entero, a regiones específicas, o a una nación determinada. Un análisis del entorno debe considerar aspectos económicos, sociales, políticos, tecnológicos, ambientales y legales. En la siguiente figura se pueden apreciar los distintos elementos que participan en el análisis del entorno que rodea a una empresa.



Gráfica 4.10 Elementos que participan en el análisis del entorno (ref. 8)

Los elementos mostrados en la gráfica pueden ser relacionados en los siguientes grupos, de los cuales se derivan los principales estudios que se deben considerar en un análisis del entorno:

- Estudio de riesgo Político-Económico-Social.
- Estudio del impacto ambiental y social.

4.5.1 Estudio de riesgos políticos y económicos.

La medición de los riesgos políticos y económicos se hace con el objeto de reducir la exposición a riesgos minimizando la posibilidad de pérdidas. Lo que se busca es prevenir la ocurrencia de eventos indeseables y en caso de que se presenten, contar con los dispositivos para enfrentarlos. Así mismo, se deben localizar además de las amenazas a la empresa, posibles oportunidades de nuevos productos.

Algunos de los principales riesgos políticos y económicos que se pueden presentar a una empresa son (Deresky):

- Expropiación de las empresas.
- Cambios en las políticas fiscales y monetarias.
- Barreras a la repatriación de fondos.
- Ventas forzadas de acciones (por debajo del precio).

- Trato discriminatorio en la aplicación de reglamentos.
- Pérdida de tecnología o propiedad intelectual (patentes, nombres comerciales).
- Interferencia en la toma de decisiones.
- Deshonestidad de representantes de gobierno, incluyendo la cancelación o alteración de acuerdos contractuales, demandas de extorsión, etc.

Existen diversos métodos para cuantificar los riesgos políticos y económicos. Una empresa puede analizarlos en forma interna o externa. Si se realiza en forma externa la empresa que se contrata será la encargada de analizar el entorno de acuerdo a los métodos que él crea conveniente.

Si se realiza en forma interna, se pueden listas de criterios a evaluar (condiciones locales económicas, ambiente político, relaciones externas) o sistemas matriciales que miden el impacto de cada criterio. Estos criterios pueden ser medidos a su vez por expertos o encuestados públicas.

En la siguiente tabla se presenta un método propuesto por Deresky - Dichtl y Koglmayr que se divide en tres secciones Ambiente político y económico, condiciones económicas domésticas y relaciones externas. De acuerdo al perfil de la organización, se prepara un cuestionario en el cual de acuerdo a su importancia se le asignan calificaciones a cada criterio, que al final servirán para determinar los impactos políticos y económicos que afectarán a la empresa, estos cuestionarios se pueden distribuir entre consultores o empleados con experiencia en el lugar que esté valorando. Por ejemplo el siguiente cuestionario puede ser aplicado para evaluar una empresa cualquiera:

Subíndice	Criterio	Calificación	
		Min.	Max.
1. Ambiente político y económico.	1. Estabilidad del sistema político.	3	14
	2. Conflictos internos inminentes.	0	14
	3. Amenazas a la estabilidad, emanadas del exterior.	0	12
	4. Grado de control sobre el sistema económico.	5	9
	5. Confiabilidad del país como un socio comercial.	4	12
	6. Garantías constitucionales.	2	12
	7. Efectividad de la administración pública.	3	12
	8. Paz social y relaciones laborales	3	15
	TOTAL	20	100
2. Condiciones económicas domésticas	9. Tamaño de la población.	4	8
	10. Ingreso per-cápita.	2	10
	11. Crecimiento económico en los últimos 5 años.	2	7
	12. Proyección de crecimiento en los próximos 3 años.	3	10
	13. Inflación en los últimos 2 años.	2	10
	14. Accesibilidad al capital doméstico.	3	7
	15. Disponibilidad de mano de obra calificada.	2	8
	16. Potencial de emplear extranjeros.	2	8
	17. Disponibilidad de recursos energéticos.	2	14
	18. Requisitos legales de protección al ambiente.	4	8
	19. Canales de comunicación y sistema de tráfico.	2	14
TOTAL	28	100	
3. Relaciones económicas externas	20. Restricciones a las importaciones.	2	10
	21. Restricciones a las exportaciones.	2	10
	22. Restricciones a la inversión externa en el país.	3	9
	23. Libertad de realizar sociedades.	3	9
	24. Protección a marcas y productos.	3	9
	25. Restricciones a las transferencias de dinero.	2	8
	26. Revalorizaciones contra el dólar en los últimos 6 años.	2	7
	27. Manejo de balanza de pagos.	2	9
	28. Salida de capitales por importaciones.	3	14
	29. Posición financiera internacional.	3	8
	30. Restricciones a compraventa de divisas.	2	8
TOTAL	27	100	
SUMATORIA TOTAL		75	300

Tabla 4.16 Matriz para la evaluación riesgos políticos y económicos (Ref. 8)

4.5.2 Evaluación del impacto ambiental.

Analiza el impacto de las operaciones de la empresa en el ambiente. En la actualidad ésta evaluación debe tener la misma jerarquía que la evaluación de mercado o del proceso (particularmente los financieros y técnicos), puesto que si no se cumple con los reglamentos ambientales, la empresa puede ser clausurada o sancionada lo que ocasionaría grandes pérdidas a la misma. De hecho, es altamente recomendable establecer vínculos entre ellos, dado que cambios en uno afectan a los demás. Un requerimiento ecológico, puede exigir una tecnología "más limpia" y ésto a su vez induce egresos adicionales, cambios al producto y el consecuente efecto sobre el mercado.

Un método que puede servirnos para evaluar los impactos ambientales es la utilización de una matriz de impactos la cual tiene la finalidad de mostrar los efectos que se presentarían en cada fase de desarrollo o área de una empresa, los elementos y criterios que se pondrán en la matriz dependen de las características de cada empresa. Una vez que se tiene armada la matriz el siguiente paso sería asignarle una escala de calificaciones a cada criterio y finalmente la matriz debe ser presentada a expertos que asignaran calificaciones de acuerdo a su criterio. Un ejemplo de como podría estar formada una matriz de impactos se muestra a continuación:

Criterios	Contaminación atmosférica (escala de 1 a 10)	Daño a áreas verdes (escala de 1 a 10)
Construcción	5	9
Operación	10	0
Total	15	9

Tabla 4.17 Matriz de impactos para la evaluación de riesgos ambientales

4.5.3 Evaluación del impacto social.

Analiza el impacto de las operaciones de la empresa en la sociedad. La evaluación social tiene como finalidad:

- Identificar los actores sociales claves (gobierno, familias, empresas, etc.).
- Asegurar que los objetivos y los incentivos para el cambio sean aceptables por la población que se quiere beneficiar o se va a afectar.
- Evaluar el impacto social de la empresa e identificar medidas para eliminar o mitigar los impactos adversos.
- Desarrollar la capacidad para propiciar la participación, resolver conflictos, dar servicio y llevar a cabo las medidas correctivas y preventivas.

Decidir cuanta información se necesita y cómo será obtenida, primeramente depende de la complejidad e importancia de la empresa y del grado de participación de los actores sociales. Por ejemplo en los casos donde los factores sociales sean muy complejos y se tengan impactos o riesgos sociales significativos, se necesita elaborar estudios formales a través de consultores.

El grado de involucramiento de los actores también influye en el diseño de la evaluación social. En algunos casos los actores solamente brindan información, pero también puede darse el caso en que los actores participen en el proceso de identificación de problemas y planteamiento de soluciones.

La información que debe obtenerse al realizar una evaluación social es:

- ¿Cuáles son los actores?
- ¿Los objetivos son consistentes con sus necesidades, intereses y capacidades?
- ¿Qué factores sociales y culturales afectan la posibilidad o habilidad de los actores de participar o beneficiarse?
- ¿Cuál es el impacto de la empresa sobre los actores, particularmente sobre los grupos vulnerables?
- ¿Cuáles son los riesgos sociales (falta de cooperación o capacidad e incompatibilidad como las condiciones actuales) que podrían afectar el éxito de la empresa?
- ¿Qué arreglos institucionales se necesitan para la generación de un proyecto participativo?
- ¿Existe la planificación para desarrollar la capacidad requerida para todos?

4.6 Desarrollo de la alianza

La tarea de las personas que participan en el desarrollo de las alianzas es lograr que las distintas empresas participantes en la alianza, puedan integrarse adecuadamente, de tal forma que se conserve la triple dimensión de acoplamiento (estrategia - química - operación). Por lo que las funciones de éstas personas es la de establecer las actividades para poner en marcha la alianza, las cuales son:

- Prevenir los riesgos que se pueden presentar al desarrollar la alianza.
- Realizar la planeación operacional.
- Diseñar la estructura organizacional de la nueva corporación:

4.6.1 Prevención de riesgos

Antes de comenzar a desarrollar una alianza es importante que las empresas participantes traten de eliminar todos los problemas o riesgos que podrían presentarse a causa está unión. Lo anterior permitirá que los participantes puedan relacionarse de una manera adecuada en el resto del proceso de desarrollo.

Los riesgos los podemos clasificar de dos tipos:

- Riesgos al elegir al socio.
- Riesgos por el cambio de estructura y funciones.

Los primeros ocurren cuando la empresa selecciona de manera incorrecta al socio (el cual quiere unirse con otras empresas buscando sólo el beneficio personal y no grupal), o cuando el socio no cumple con las expectativas que la empresa andaba buscando.

Los segundos se presentan debido a las modificaciones que se presenta en la estructura y funcionamiento de las empresas al unirse con otras, lo cual ocasiona que los aspectos personales, administrativos y operacionales sufran grandes variaciones que pueden llegar a afectar significativamente a la alianza.

A continuación se presentaran una lista de los riesgos más comunes que se pueden presentar al trabajar con a un socio:

Pérdida de motivación

No debe ser la intención de los socios eliminar totalmente el riesgo; la separación apropiada de riesgo y recompensa sirve para crear una motivación apropiada a largo plazo, un ingrediente esencial para alcanzar el éxito.

Muchas alianzas fracasan cuando se pierde la motivación. La alta gerencia del patrocinador cambia o resulta muy fácil retractarse del proyecto o destinar los recursos a otro. Una posición desequilibrada del riesgo pudiera llegar a crear condiciones para el conflicto.

"Si desea lograr una buena motivación a largo plazo por parte de la alta gerencia, asegúrese que los riesgos y las recompensas a largo plazo sean los apropiados, de manera que mantenga a los socios unidos".

Robo de Información

Un riesgo alto, en particular en tratos relacionados con tecnología, es el robo de información crítica e importante. Existen tres enfoques para atender este problema:

Opción Legal:

A través de contratos legales y pueden facilitar la recuperación de daños, sin embargo requerirá de tramites muy costosos.

Es importante establecer en los contratos legales: que no haya competencia, exista confidencialidad en la información; exclusividad y licencias, etc. Estos son términos y condiciones básicas dentro de la mayoría de las alianzas, pero tan efectivos como la cantidad de dinero que pueda gastar para exigir que se cumplan.

Incluirlos dentro de los contratos no tiene un elevado costo y sí representan un margen de seguridad en contra del robo.

Opción de zona de seguridad.

En lugar de reaccionar en contra del robo de tecnología, ésta estrategia es preventiva pues intenta limitar el acceso a información importante.

Opción de Intercambio.

En este caso, se entrega toda la tecnología a cambio de un acuerdo recíproco del aliado. Esto requiere de un alto grado de confianza y compromiso con la alianza, por lo que constituye una segunda etapa del desarrollo una vez que los socios han desarrollado un alto nivel de confianza probada.

Con frecuencia ésta opción de intercambio se basa en un contrato de licencias cruzadas que establece un futuro flujo de cualquier desarrollo de nueva tecnología a cada socio, independientemente de quien la crea.

Engaño

Aunque es poco frecuente, en éste caso una compañía supone estar interesada en una alianza para inducir a la otra a que revele ciertos secretos del ramo. La mejor protección es actuar con cuidado antes de que las negociaciones empiecen a realizarse en serio.

La exprimida.

Esta situación se presenta cuando una pequeña compañía con serios problemas financieros busca una alianza primordialmente para resolver sus problemas de flujo de efectivo. En lugar de vender gran parte de su capital a un capitalista de riesgos, opta por buscar un socio estratégico que inyecte efectivo al comprar una pequeña parte del capital y al efectuar un préstamo considerable al negocio.

Debido a la condición financiera altamente débil de la compañía pequeña, el préstamo se garantiza mediante una posición colateral de la propia tecnología. Algunas compañías de inversión esperan que la pequeña compañía 'engorde' y luego no mostrarán clemencia cuando fracasen en cubrir algún pago del préstamo.

En algunos casos, el contrato de préstamo establece que se requerirá el pago total del préstamo cuando se retrase el pago, por lo que, de cuentas la compañía pequeña tendrá que hacer una venta forzada de sus activos restantes a la única empresa que puede utilizar los activos: la nueva adquirente de la tecnología.

El plantón

Ocurre cuando una alianza ya se ha negociado, pero antes de arrancar, uno de los socios falla al entregar los recursos comprometidos, dejando a la alianza en una situación de suspenso, ni muerta ni viva.

La indecisión es el primordial motivador de éste tipo de problemas y no se considera un crimen premeditado, más bien es el resultado de adivinar o la ausencia de un compromiso interno total.

La mejor defensa en contra de éste riesgo es asegurarse que el proceso de desarrollo de la alianza no pase por alto elementos determinantes, tales como el apoyo de los altos ejecutivos y de los de nivel medio y el planear con detalle las operaciones antes de que los acuerdos finales se firmen.

La incidencia

Este riesgo ocurre en muchas alianzas de comprador-proveedor en donde valiosa información proporcionada por alguno de los aliados termina en las manos de algún competidor, ya sea intencionalmente o sin percibirlo como resultado de la alianza.

El mejor método de prevención es limitar el acceso a información importante o limitar la cantidad de personas de la alianza que puedan interactuar con los competidores.

Evaluación del riesgo

La evaluación del riesgo es uno de los elementos de análisis de alianzas más difícil y menos preciso.

A continuación se muestra una serie de preguntas que le puede servir como una guía para la evaluación del riesgo, a través de una lista de referencia de algunos de los riesgos que deben evaluarse dentro de una alianza.

Riesgo del mercado:

¿Podrá el mercado continuar proporcionándonos oportunidades para sostener nuestro crecimiento? Tenga mucho cuidado en ingresar a nuevos mercados con nuevos productos utilizando nueva tecnología.

Riesgo de tecnología competitiva:

¿Desarrollará un competidor alguna tecnología que haga la nuestra obsoleta? ¿Son suficientes nuestros márgenes, previendo el caso de una guerra de precios?

Riesgo técnico o de terminación:

¿Es el proyecto bastante semejante a un proyecto, negocio o tecnología anterior, para garantizar que funcionará tal como se previó? ¿Existen nuevas tecnologías que puedan representar un impedimento para alcanzar el éxito con la asociación?

Riesgo del entorno cooperativo:

¿Cuál es la probabilidad de que algo o alguien (socio, gobierno, clima, sindicatos, subcontratistas, transportación, etc.) pare o detenga el proyecto? ¿Existe algún plan para vencer estos obstáculos?

Riesgos de administración:

¿Existe el personal suficiente disponible para realizar la alianza? ¿Pueden obtenerse recursos sobre una base oportuna y a costos apropiados?

Riesgo político:

¿Existen algunas disposiciones del gobierno y posibles regulaciones nuevas por parte del gobierno que pudieran interferir con el éxito? ¿Podrán obtenerse las autorizaciones requeridas cuando se necesiten?

Riesgo de recursos:

¿Podremos tener disponibilidad de materiales o productos por más tiempo del requerido para amortizar los financiamientos obtenidos? ¿Tendrán los socios los recursos financieros, humanos e intelectuales necesarios?

Riesgo de capital:

¿Afectarán el valor de la inversión factores tales como la inflación, tasas o tipos de cambio, o política gubernamental? ¿Cuál es la probabilidad que nuestro capital se pierda marginal o totalmente?

Por lo general, éstos riesgos son considerados cuando se va iniciar la alianza y no se vuelven a evaluar a pesar de los cambios que estos riesgos tienen, y que hacen que las fuerzas impulsoras que surgieron al principio de la alianza también se modifiquen.

4.6.2 Planeación Operacional

Una vez que se hayan evaluado y eliminado los riesgos que se originen por la alianza, el siguiente paso es integrar operacionalmente a las empresas participantes. Esta integración estará en función del tipo de alianza que se quiera realizar. Principalmente se debe tener cuidado en diseñar los aspectos operacionales cuando se crea una nueva entidad, o cuando se complementen las tareas de las empresas.

Para tener mejor controlados los aspectos operacionales de la alianza, es conveniente elaborar un plan de operaciones, el cual nos servirá para realizar las siguientes funciones:

1. Vigilar que todo esté en orden antes del arranque.
2. Vigilar el arreglo operacional y nos permite saber si existe buena química entre y dentro de los niveles intermedios de los socios.
3. Establecer los sistemas apropiados de liderazgo, responsabilidad y control. Si existieran conflictos respecto del control si no existiera el liderazgo o si hubiera ambigüedades respecto a responsabilidades de los socios, se podrían resolver antes de la puesta en marcha de la alianza.
4. Después de precisar las funciones operativas, resultarán evidentes todos los detalles finales de estructuración como sería la organización, la forma legal y fiscal.

A continuación se presenta unas recomendaciones al elaborar un plan operacional:

Un plan operacional debe redactarse como una "pequeña alianza" entre los gerentes operacionales de la futura alianza. Si los gerentes operacionales no pueden redactar los detalles del plan juntos, existen muy pocas posibilidades de poder tener éxito en administrar conjuntamente la asociación.

Cada caso en particular tendrá sus requerimientos específicos, pero en términos generales, los elementos más frecuentes por considerar en el plan son:

- *Metas parciales por alcanzar o elementos básicos y eventos que deben ocurrir.*
- *Resumen de pronósticos financieros.*
- *Análisis de la competencia.*
- *Procedimientos administrativos y de personal.*
- *Plan de mercadotecnia con proyección de ventas.*
- *Plan de manufactura / producción / ingeniería.*
- *Programa de implementación.*
- *Plan de contingencia.*
- *Responsabilidades operacionales y administrativas.*
- *Procedimientos de pedidos, pagos, políticas de venta y precios.*

Aunque se tenga bien diseñado el Plan de Operacional de la corporación seguirán presentándose algunos incidentes críticos en la operación. Los encargados de los aspectos operacionales deberán tratar de minimizar los efectos negativos que estos incidentes pueden ocasionar a la corporación.

A continuación se presentan algunos indicadores que nos pueden servir para detectar y prevenir este problema:

- Personas no motivadas:

Quando una o más personas no proporcionan la atención debida a realizar el trabajo, trate de indagar respecto a la carencia de motivación en uno de los principales socios o principales empleados.

- Incumplimiento con fechas límites para terminar el trabajo:

Esto por lo regular es consecuencia de innumerables problemas resultados de una mala planeación o administración.

- Confusión de funciones y conflictos:

Si el equipo no conoce sus tareas, el trabajo no podrá realizarse. El administrador de la alianza es responsable y deberá aclarar las funciones y expectativas de inmediato.

- Ganadores y perdedores:

Si uno de los socios piensa que obtuvo la parte pequeña de lo negociado, el proyecto fracasará debido a que la estructura está equivocada y no habrá una motivación o interés que lleve al éxito permanente. Modifique las cláusulas para que exista justicia.

- Excedentes en costos:

Si al inicio los costos se exceden de lo presupuestado, ésto puede ser un indicio de serios problemas en el análisis de riesgo y en la planeación. Si no se atiende, la asociación podrá sangrar recursos financieros, y creará fricción entre los socios.

- Metas y eventos no alcanzados:

Un sistema de monitoreo efectivo determina qué tan bien se están alcanzando las metas y eventos planeados, cualquier desviación inicial se incrementará en el largo plazo. El comité conductor deberá afrontar estas desviaciones de inmediato.

- Falta de comunicación:

El establecer buenas comunicaciones se considera esencial y los administradores de alianzas deberán ser responsables respecto a ésta función. Tenga mucho cuidado, no mande mensajeros con malas noticias, dado que esto sólo dañará la buena comunicación.

La manera de restringir los problemas operacionales anteriores, es tomar medidas preventivas fuertes como resultado de una planeación cuidadosa y anticipada. Es necesario evaluar los problemas potenciales con regularidad y solucionarlos de inmediato.

A continuación se presenta un Método práctico para resolver problemas operacionales:

- Regla 1: Enfrente los problemas con rapidez.

Algunos problemas parece que se resuelven solos o se alejan, pero en realidad se convierten en problemas mayores. Si se presenta el problema y el conflicto aparece dentro de las operaciones cotidianas, el administrador de la alianza deberá actuar en ocasiones de manera sutil y a veces en forma precipitada.

- Regla 2: Necesita afrontar los problemas en grupo.

El culpar a otros puede hundir a la alianza. Salvo que el problema sea urgente y el tiempo sea crítico, es conveniente que el administrador platique algunos problemas en grupo y en detalle, lo que permitirá una discusión amplia de los problemas. Los buenos integradores se caracterizan por poseer excepcionales habilidades para escuchar, lo que permite que las personas con problemas puedan explicarlos con todo detalle. Una vez que el problema esté bien definido, el integrador guiará la discusión respecto a alternativas y generará con cuidado una decisión por consenso, para así tener la aceptación por parte de todo el equipo.

- Regla 3: Comprométase a actuar.

No titubee. Una vez que se encuentra una solución, no se debe ser pasivo ni vergonzoso; los buenos administradores toman la iniciativa, meten el acelerador y persiguen con agresividad el objetivo. Están motivados para alcanzar la meta. Se hacen compromisos, se establecen eventos y tiempos límites para lograrlos y se alcanzan resultados.

- Regla 4: Cuando tenga duda, comuníquese.

Ninguna alianza fracasa por exceso de comunicaciones. Establezca comunicaciones claras, precisas y oportunas. Los buenos administradores serán sensibles a comunicaciones a lo largo de todas las fronteras corporativas, al garantizar que la persona indicada está platicando con las personas indicadas. También están conscientes que ciertos especialistas podrán tener puestos en niveles jerárquicos administrativos bajos, pero al estar cerca de los problemas operacionales tienen una menor perspectiva de los mismos.

4.6.3 Diseño de la estructura organizacional de la corporación

Uno de los aspectos más importantes de cualquier organización es su estructura. Esta hace sentir su influencia en casi todas las operaciones diarias dentro de la empresa. Es la causa y el efecto de muchas decisiones administrativas. La estructura es uno de los factores más importantes para la determinación del éxito o el fracaso de una organización.

La estructura de la organización se compone de dos factores básicos: diseño organizacional y diseño laboral. El diseño organizacional se refiere a las relaciones laborales formales. El diseño laboral consiste en el problema de traducir estas relaciones formales en responsabilidades laborales específicas para cada uno de los miembros de la organización.

Las funciones del diseño organizacional son numerosas y variadas. La más importante es tal vez la más obvia: proporcionar orden y claridad. La estructura reduce la incertidumbre y la confusión dentro de la organización y facilita la colaboración. Además proporciona un cuadro de referencia del cual puede desarrollarse el nivel deseado de comunicación personal. En resumen, el diseño organizacional hace que la vida dentro de la empresa sea más ordenada, predecible y controlable.

El diseño o re-diseño organizacional de una alianza representa un caso especial, debido a que estas organizaciones no crecieron mediante el método tradicional de la expansión y diversificación de las líneas de mercados existentes. En vez de esto, se han expandido mediante uniones de compañías que no han tenido relaciones entre sí en el pasado.

Este tipo de diversificación conduce a una forma estructural en la que las divisiones de operación no están relacionadas unas con otras (por lo común cada una de ellas había sido originalmente una corporación separada), y en la que por lo general a cada una se le da un alto grado de autonomía. En esta estructura las oficinas centrales de la corporación sirven principalmente para integrar estrategias globales y los planes financieros para la organización. Sin embargo, es poco favorable para la integración de las diferentes divisiones.

Por definición, las alianzas siguen la idea de interdependencia mancomunada. Las divisiones organizaciones dependen unas de otras sólo en el sentido de que cada una debe realizar sus propias actividades de modo adecuado; si no, toda la organización habrá de resentirse. Cada sub-unidad contribuye separadamente a la organización total, y cada una a su vez es apoyada por todas. En muchas alianzas comerciales, las contribuciones y el apoyo pueden ser predominantemente financieras. En éstos casos las sub-unidades actúan con frecuencia como centros de utilidades relativamente autosuficientes e independientes.

El objetivo primordial que se debe tratar de alcanzar cuando se estructura la alianza es el de lograr el éxito con tres metas:

- Integrar el arreglo estratégico con el operacional al escoger las estructuras organizacionales más apropiadas.
- Crear el liderazgo más apropiado y la administración adecuada para conducir la alianza al éxito.
- Distribuir de manera adecuada tanto riesgos, como recompensas, al igual que requerimientos de recursos y responsabilidades del proyecto

Por lo tanto la principal problemática que se enfrenta es la distribución de las 4 R's en la estructura, éstas son: responsabilidades, recursos, riesgos y recompensas.

En última instancia, el principal problema al estructurar la alianza será como distribuir estas Rs de la mejor manera, para ello serán muy útiles las siguientes preguntas que constituyen una guía para su distribución.

- ¿Quién invierte efectivo y cuánto?
- ¿Quién invierte tiempo y por cuánto?
- ¿Quién tiene derecho a vender o distribuir productos, manufacturar productos, adquirir licencias de tecnología?
- ¿Quién obtiene beneficios fiscales?
- ¿Quién es responsable de logros específicos?
- ¿Qué sucede si se requiere más dinero?
- ¿Cómo se distribuyen las utilidades o pérdidas?
- - ¿Cómo se maneja la información confidencial?

- ¿Qué productos específicos son incluidos / excluidos?
- ¿Cuáles son las disposiciones respecto a patentes?
- ¿Cuáles son las directrices para la transformación, terminación y revisión?
- ¿Qué disposiciones gubernamentales deben cubrirse?

Una vez que se hayan contestado las preguntas anteriores los siguientes pasos serían:

- Establecer los canales de comunicación y toma de decisiones.
- Identificar las diferencias estructurales que tienen los socios entre sí.
- Definir claramente las actividades que realizará cada socio.
- Asignar responsabilidades a las empresas participantes.

Para poder lograr estos pasos las personas que diseñan la alianza deben tratar de realizar las actividades siguientes:

- Determinar la información que requiere cada división.
- Diseñar de un sistema de información para los ejecutivos que llene estas necesidades.
- Proporcionar a los trabajadores en todos los niveles información y otros recursos necesarios para desempeñar sus labores futuras con la mayor eficiencia posible, incluyendo la retroalimentación sobre sus rendimientos actuales.
- Obtener el apoyo serio de los altos ejecutivos de todas las empresas participantes.
- Contar con un diseño correcto de procesos, metodológicas, arreglos, mecanismos de integración, interfases de operaciones y sistemas de información.
- Diseñar medidas de rendimiento e incentivos que sean compatibles con los objetivos y metas de la compañía.
- Se necesitan identificar los factores tecnológicos y ambientales que son pertinentes para el logro de los objetivos.
- Los administradores de las firmas conglomeradas deberán ser conscientes de que sus empresas tienen una gran variedad de ambientes distintos a los que han de responder de alguna forma.
- Sistemas de control
- Formar un grupo encarga de analizar la estructura de los socios.
- Revisar los acuerdos de comercialización
- Panel de mandos comité revisor de la alianza.
- Ensamblar a los socios.
- Diseñar los puestos (procurando seleccionar a la gente apropiada con el perfil requerido para cada puesto): agrupar las decisiones en la descripción de los puestos, señalando la responsabilidad de los mismos; identificar las decisiones que se tomarán colectivamente y especificar la organización de los grupos que deben tomar decisiones.
- Preparar al personal para los cambios internos de procedimientos y políticas.
- Reforzar las relaciones personales entre los administradores de alto nivel y los de nivel medio.
- Tomar en cuenta los factores socioculturales de los participantes, y buscar diseñar las la empresa se adapta a las culturas locales en cada país

4.7 Administración de la alianza

Existen dos metas determinantes al administrar una alianza: alcanzar los rendimientos estratégicos deseados y mantener una relación de beneficio mutuo.

Para lograr éstas dos metas, el administrador de la alianza debe estar consciente de varios factores críticos que distingan la administración de asociaciones o alianzas corporativas de las otras corporaciones:

- Administrar la corporación ampliada requiere de un conjunto nuevo y diferente de habilidades y sistemas de control.
- La función del administrador medio dentro de las alianzas cambia significativamente del táctico al estratega y se convierte en líder de equipo, en el ámbito organizacional.
- La flexibilidad será vital para adaptarse al cambio y mantener una condición de beneficio mutuo que conserve las tres dimensiones de acoplamiento en equilibrio.
- Las diferencias entre los socios en cuanto a fortalezas, metas y estilos crearán conflictos, así como grandes oportunidades para alcanzar el éxito.
- En torno de todas las acciones existirá un espíritu de colaboración, continuamente existente y reforzada por el equipo de alianza.
- El proceso de gobierno de la compañía para el interés mutuo de ambos socios, es tan determinante como alcanzar los resultados apropiados.

El éxito de la administración de las alianzas requiere del dominio de estos seis factores distintivos. Por otro lado, la arquitectura de la alianza se basa en tres principios esenciales de administración que son:

- Administración de interfases.
- Relación Ambigüedad / Certeza
- Diferenciación / Integración

4.7.1 Administración de interfases

Todo administrador ha tenido alguna experiencia con la administración de interfases, aun cuando no le haya llamado de esa manera. El punto de contacto entre dos departamentos internos o de cualquier grupo diferenciado, se denomina *interfases*.

Es común que existan conflictos en las interfases, tales como el hecho de que Producción no está de acuerdo con Ventas cuando se compromete con fechas de entrega no realistas, independientemente de la importancia del cliente.

Los problemas y las complejidades, ya sea de tipo organizacional y tecnológicas, radican en los interfases. En muchas empresas las actividades funcionales como el diseño, manufactura y ventas, que se encuentran separadas en forma organizacional, dedican más energía en cuidar sus propios territorios que en buscar formas de colaborar. Como resultado, el potencial en pleno incremento considerablemente las utilidades y que normalmente descansa en las fronteras interfesionales.

El principio de la administración de interfases señala que es en éstas donde se presentan la mayor parte de las funciones organizacionales.

La primera tarea del administrador de interfases es identificarlas antes de que la alianza inicie sus operaciones. De ésta manera, los aspectos de conflicto potencial pueden aislarse con anticipación y el personal asignado a la función de integradores podrán detectar problemas potenciales.

Cómo administrar el riesgo incrementado por las interfases.

Las alianzas son el fruto de riesgos y oportunidades inciertas. La incertidumbre alimenta a la ambigüedad y es la semilla de las dificultades en los negocios, mientras mayor sea la ambigüedad del futuro, mayor será la probabilidad de fracaso, y esto se complica en función a la cantidad de interfases que existan en un negocio.

Mientras más interfases existan, el riesgo se verá incrementado, sobre todo si observamos que cada interfases se compone de cuando menos dos puntos de interfases y siempre que se introducen nuevos elementos, existen numerosas incógnitas ocultas, por lo que la complejidad se incrementa por un factor equivalente a la cantidad de nuevos puntos de interfases.

En base a ello, una fórmula para calcular el nivel de riesgo es la siguiente:

$$N.R. = P.I. = N (N-1)$$

Donde:

N.R. es el Nivel de riesgo.

P.I. es el número de puntos de interfase.

N es el número de nuevos elementos.

Un ejemplo de cómo opera el riesgo se dio en una fábrica de automóviles que incluyó un nuevo elemento en su línea de producción, dicho elemento fue un nuevo proveedor de acero inoxidable, que cumplió en tiempo, pero el acero se rompió, con lo que paró la línea de ensamble ocasionando fuertes pérdidas.

La recomendación básica para administrar el riesgo incrementado es: *Empiece con el menor número de riesgos posibles, alcance el éxito y luego prosiga a añadir poco a poco nuevos riesgos.*

4.7.2 Relación ambigüedad-Certeza

La línea de extremos ambigüedad - certeza se refiere a la cantidad relativa de claridad o confusión dentro del entorno de la alianza.

Las alianzas son creadas con el fin de vencer los riesgos. Cuando los riesgos son medibles y específicos se definen con facilidad, existe un cierto grado de certeza dentro del entorno de riesgo.

Si las compañías no han trabajado lo suficientemente juntas, mayor será la necesidad de concentrarse y mantener relaciones de trabajo cercanas para reducir la incertidumbre.

Opciones ante la ambigüedad

Condiciones de mucha ambigüedad requerirán de mayor información, mayor colaboración, toma de decisiones a niveles inferiores y relaciones laterales más firmes.

Los socios tienen tres conjuntos fundamentales de decisiones a tomar para hacer frente a la situación de ambigüedad:

Capítulo 4: Metodología para la elaboración de Alianzas Estratégicas

Reducción del riesgo

Podrán escalar el proyecto para que represente un riesgo menor o segregarse el proyecto en riesgos que sean más claros, para que prevalezca una mayor probabilidad de que se puedan vencer con éxito.

Consolidación

Uno de los socios toma el control operacional y/o asume la mayor parte del riesgo o alguna parte identificable, al considerar que las ventajas de la toma de decisiones interna y recursos internos superan la mayor complejidad de tener que coordinar el compartir la información, la toma de decisiones y el control.

Integración Organizacional

Esta solución maximiza los beneficios para los socios con el criterio de que sin su aportación de experiencias y conocimientos los riesgos serán muy considerables.

Si se elige la solución de integración organizacional, se debe empezar por analizar su situación considerando algunas de las condiciones señaladas en la siguiente figura:

AMBIGÜEDAD	CERTEZA
Condiciones	
<ul style="list-style-type: none"> - Cambio dinámico. - Innovación requerida. - Acontecimientos fuera de control organizacional. - Información confusa e inadecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad y predicibilidad. - Rutinas requeridas. - Problemas previstos. - Acontecimiento dentro del control organizacional. - Información clara y adecuada
Funciones administrativas	
Estilos de administración	
- Colaborativo	- Jerárquicos / tarea
Toma de decisiones a niveles	
- Inferiores	- Superiores
Requiere gente madura en:	
- Todos los niveles	- Niveles superiores
Requiere estructura	
- Ligera	- Firme
Flujo predominante de:	
- Información lateral	- Información vertical

Tabla 4.18 Integración organizacional (Ref. 3)

Problemas y oportunidades al administrar ambigüedades

La ambigüedad crea el potencial para una contradependencia, un conflicto y una creatividad dentro de los grupos de trabajo. Debido a que una situación no está clara, los grupos por naturaleza tratan de imponer cierta estructura y orden; como resultado el grupo acudirá a su líder para que le proporcione dirección, apoyo y soluciones, si consideran que es un líder capaz.

Un verdadero dilema se le presenta al administrador. Por una parte situaciones ambiguas y complejas requieren, por lo general, de una toma de decisiones descentralizada y autónoma de nivel inferior; por otra, las necesidades psicológicas y del equipo requieren de dirección y disciplina, además de que los patrocinadores desean resultados y actuación.

En ese momento el administrador deberá intervenir con un proceso estructurado para resolver problemas.

A continuación se describen algunos métodos para hacer frente a situaciones ambiguas dentro de las alianzas:

- *Precise vacíos cursos de acción opcionales*, permita que el grupo sugiera otras alternativas y que intervenga al elegir alguna que sea de ellos y respecto de la cual se sientan comprometidos.
- *Reestructure el trabajo de grupo* de manera que pueda afrontar la situación de ambigüedad, al descentralizar o recentralizar el proceso de toma de decisiones, al incrementar o reducir el flujo de información, al crear más o menos enlaces o desglosar metas deseadas a otras menores pero realistas.

Incorpore información más importante al problema, desglose supuestos y coloque fronteras en torno al problema, al indagar cuál puede ser el peor resultado posible.

- *Elimine estereotipos* (descongele a la gente) al introducir nueva información que esté en conflicto con la información anterior.
- No permita por ningún motivo acusaciones inapropiadas; refuerce la alianza.
- Explore métodos más efectivos para controlar las variables que generan la ambigüedad.
- Reduzca la cantidad de interfases necesarias para poder completar la complejidad y oportunidad para confusión.

4.7.3 diferenciación / integración

Independientemente del negocio, las tareas para los grupos de trabajo están especializadas con el fin de maximizar la efectividad.

La diferenciación organizacional examina el total de diferencias entre las especialidades de las unidades de trabajo.

La diferenciación será mayor en los siguientes casos que se dan como ejemplo:

Cuando menos relacionados estén los grupos de trabajo; Entre mayor sea la especialización de los trabajos. Si las funciones son más complejas; Entre mayores sean las diferencias entre culturas nacionales o corporativas.

Entre más diferenciadas sean las partes de una alianza, más necesitará integrarse para que ésta tenga éxito.

Características del integrador

Para llegar a ser más efectivos, los integradores necesitan sentir que están contribuyendo a las decisiones importantes de la organización por razón de su capacidad y su conocimiento, más que por la autoridad del puesto que tienen. Llegan a exhibir la mayor parte de su influencia a través de persuasión personal y ésta descansa en su personalidad y en su capacidad como expertos.

Otra característica del integrador es la capacidad para relacionar las diversas perspectivas de la variedad tan amplia de especialistas dentro de la organización.

Para los líderes, para los administradores de alianzas y para los enlazadores de las corporaciones, las habilidades relacionadas con la capacidad de integrar son esenciales.

Mecanismos de integración

La integración le da fuerza a la alianza, sin ella, la alianza no puede subsistir y para lograrla se utilizan 7 mecanismos de integración:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo funciones claras
- Control a través de la incorporación
- Políticas y valores.
- Toma de decisiones por consenso.
- Compromiso de recursos.
- Unión lateral, que se basa en utilizar el contacto directo entre expertos quienes comparten un problema más que enviar decisiones hacia arriba y hacia abajo en la cadena complicada de mando.

4.7.4 Administración de la operación de la alianza.

El administrar la operación de la alianza requiere de varias acciones concretas que son:

- Diseñar un sistema administrativo que considere: métodos, procesos, mecanismos y marcos de trabajo respecto a la administración.
- Aclarar responsabilidades.
- Convertir las expectativas en metas.
- Identificar incidentes críticos en niveles superiores.
- Desarrollar planes de contingencia.

De las acciones anteriores podemos indicar que los puntos básicos a analizar en la administración de la alianza son:

- Verificar que los objetivos y metas parciales se alcancen.
- Realizar resúmenes de pronósticos financieros.
- Tener factores de riesgo y factores críticos para alcanzar el éxito.
- Tener especificaciones relevantes del producto.
- Revisar que los servicios que se presten se realicen correctamente.
- Tener procedimientos administrativos y de personal.
- Diseñar un plan de mercadotecnia con proyección de ventas.
- Diseñar un plan de manufactura.
- Contar con un programa de implementación.

- Aclarar las responsabilidades operacionales y administrativas.
- Diseñar procedimientos de pedidos, pagos y precios.

Otro punto que nos permitirá administrar mejor la alianza es el contar con un sistema de información operacional, que nos servirá para poder diseñar nuestros procedimientos operativos, los puntos a considerar en ese sistema son:

- Revisión en puntos intermedios clave
- Problemas críticos y fechas límite de terminación
- Resultados mensuales y acumulados a la fecha contra lo planeado
- Actividades que realiza el comité conductor en representación de la alianza
- Problemas relacionados con costos y precios
- Estudios concernientes a la calidad.
- Estudios respecto a embarques / entrega / terminación
- Problemas de producción y técnicos
- Coordinación y trabajo en equipo crítico
- Problemas de coordinación y trabajo en equipo, expectativas para próximo mes

4.7.5 Control de la alianza.

Una vez que se tengan definidas la forma en que se van a desarrollar y administrar las operaciones, el siguiente paso sería realizar las actividades que nos permitan controlar el funcionamiento de la alianza. Para poder lograr este objetivo hay que considerar que el control tiende a ejercerse de 9 maneras en la alianza:

Sistemas de control. Basados en sistemas de información efectivos. Las responsabilidades bien definidas garantizan asignaciones específicas para obtener resultados.

Concepción. Al tenerse un acuerdo mutuo se tiene una visión común; esto garantiza la definición de actividades y todos van al mismo destino al existir un plan de operaciones y expectativas claras.

Coordinación. Utilizar técnicas de administración de proyectos por tareas, emplear habilidades de integración en el trabajo de equipo.

Comunicaciones. Permanecer en contacto frecuente y usar tecnologías eficientes.

Química, Tener la integración como base para que a través de un compromiso mutuo se obtenga el beneficio mutuo.

Creatividad. Se emplea el espíritu creativo como una actitud para resolver problemas a través de la flexibilidad, con una visión clara de lo que se busca.

Compromiso. La persistencia conduce al éxito, sobre todo si se cuenta con el apoyo serio e incondicional de los niveles superiores.

Claridad. Cuando las metas y la dirección son muy precisas y cuando se han fijado metas intermedias, la claridad de dirección se inicia de inmediato. Si a ello agregamos la definición de funciones y responsabilidades, la alianza adquirirá poder y será controlada al actuar en armonía.

Consistencia. Da coherencia a la estructura de valores de la propia alianza, que son los que constituyen la base para la toma de decisiones, para medir los logros y las recompensas que también motivan a la gente a superarse.

La fortaleza de la alianza proviene de utilizar de manera conjunta estos 9 mecanismos de control y de poder como un sistema integrado.

4.7.6 Evaluación de resultados

Finalmente el último paso a realizar en la administración de la alianza es la de evaluación los resultados, la cual nos permitirá ver como esta funcionando la alianza y con base en los datos obtenidos se realizarán las tareas pertinentes para corregir los posibles errores o mejorar las virtudes que se tengan. Para poder evaluar los resultados se puede diseñar un sistema de evaluación diferente a los diseños para las empresas individuales, a continuación se describirán las características que debemos tomar en cuenta al realizar este sistema.

Sistema de evaluación de la corporación ampliada

La ausencia de un sistema de evaluación del desempeño estratégico para las alianzas es el resultado de tratar de aplicar los sistemas de evaluación y control diseñados para una corporación tradicional, por lo que se debe crear un nuevo sistema de evaluación con las siguientes características:

- Ser sencillo y directo para ser utilizado por la alta gerencia.
- Poner a prueba las suposiciones sobre las que descansan alianzas.
- Concentrar los esfuerzos de alianza sobre criterios desempeño medibles.
- Examinar la interrelación de factores estratégicos para lograr efectos sinérgicos.
- Relacionar cuestiones estratégicas e indicadores líderes con los resultados financieros.
- Determinar si el análisis financiero normal apoya o va en contra de otras metas estratégicas.
- Permitir que los socios alianzas desarrollen criterios de evaluación y una auditoría operacional con los objetivos.
- Adaptarse a las necesidades estratégicas cambiantes.
- Proporcionar conocimientos sobre indicadores del desempeño en lugar de otros índices financieros que descansan más en el pasado que en el futuro.

Sistema de rendimiento estratégico sobre inversión.

Un método que nos permite evaluar el funcionamiento de una alianza es el STROI (rendimiento estratégico sobre inversión), las áreas estratégicas que pretende medir este método son:

- Fuerza del mercado

La fuerza de una empresa en el mercado se manifiesta de diversas maneras: Participación en el mercado, diversificación de mercados, capturar nichos con potencial, amarrar distribuidores clave, desplazar mayor volumen de producción, o bien prestar mejor atención a los gustos de los clientes.

- Capacidad organizacional

Toda fuerza organizacional se basa en sus recursos humanos Y su efectividad no se mide en cantidad de personas sino en la efectividad de esta. Existen otros componentes importantes como la lealtad y compromiso con la empresa, mayores conocimientos, labor de equipo, adaptabilidad al cambio, utilización de los recursos, entre otros.

- **Capacidad innovadora**

Sin innovación no puede haber adaptabilidad respecto al futuro, esta promueve el mejoramiento continuo de todas las áreas de la empresa.

- **Ventaja competitiva**

Toda estrategia debe darle la importancia debida a este tipo de ventaja ya que la estrategia dependerá totalmente de como responda la competencia.

- **Ventaja financiera**

Esta dimensión no necesariamente mide rendimiento, más bien mide que es un factor más ganancia, amplio. Esta ventaja constituye sólo una de las 5 dimensiones a considerar; los otros cuatro son elementos "líderes" y el financiero es un indicador relacionado con el pasado.

El considerar estos 5 elementos, permite la adecuada medición de resultados estratégicos, por lo que los socios tendrán una visión más integral del desempeño de la alianza, al sabe, si está cumpliendo con sus metas estratégicas, comparando el cumplimiento de estas contra su inversión, que podrá estar representada por tiempo, personas, tecnología o dinero.

Los beneficios que se derivan de una alianza pueden medirse en diversas dimensiones. Por lo general, los beneficios no deben ser estrictamente financieros. El cómo se evalúa cada beneficio se deberá adaptar a cada asociación. Los aspectos típicos que considera el STROI para evaluar el buen funcionamiento de la alianza son.

Crecimiento del mercado

- Penetración en nuevos nichos
- Incremento en la participación de mercados
- Impliación de la línea de productos
- Acceso a mejores canales de distribución
- Mejor respuesta a necesidades de los clientes y mayor grado de satisfacción
- Mayor porcentaje de ventas realizadas 1 ciclo de ventas más corto
- Mayor posicionamiento de la marca

Capacidad organizacional (no necesariamente medido en cantidad de personas)

- Mayor productividad / ciclos más cortos de desarrollo de productos
- Menor ausentismo, incremento en la moral de los trabajadores
- Conocimientos más amplios y profundos / capacidades especializadas
- Capacidad para convertir ideas en nuevos productos
- Toma de decisiones más rápida y más precisa
- Niveles más elevados de sinergia entre unidades de negocios
- Mayor compromiso de gente, labor de equipo, visión

Capacidad innovadora (más que sólo técnica)

- Capacidad técnica nueva y más amplia, conocimiento del ramo
- Mejores procesos de manufactura
- Innovaciones financieras
- Innovaciones sobre nuevos productos / mejoras continuas
- Integración de sistemas respecto a valor agregado

Ventaja competitiva

- Lograr el estatus de "mejor competidor en su ramo"
- Creación de nuevas barreras para entrar/salir de; mercado
- Posición de productor de mejor calidad - costo más bajo
- Agrandar mercado, logrando economías de escala
- Temprano ingreso al mercado, control de nicho de mercado
- Pelear en el campo de; competidor

Ganancia financiera

- *Flujos de efectivo más rápidos.*
- *Costos indirectos menores.*
- *Mejores márgenes sobre ventas o incremento en los márgenes de utilidad bruta.*
- *Reducción de costos de producción y mayor productividad.*
- *Disminución de gastos de mercadotecnia sobre base unitaria.*
- *Mantenimiento de estructura de costos en relación a precios.*
- *Evitar competencia dañina intensa.*
- *Mejor grado de apalancamiento.*

CAPÍTULO 5 ANÁLISIS DE CASO

En éste capítulo se analizará el caso de la alianza *estratégica* realizada por las empresas Cerezo (México) y Socado (Italia) en 1997. En este caso se puede apreciar como una empresa mexicana que estaba en constante acenso en el mercado local y que quería incursionar en nuevos mercados, consideró que la mejor manera de poder lograr ese crecimiento era por medio de las alianzas estratégicas. Todo el proceso preliminar realizado por esta empresa para crear la alianza se describirá en lo que resta del capítulo.

Antes de comenzar a explicar el análisis del caso, es importante indicar que la finalidad de presentar lo es la de mostrar de manera práctica la forma en que se puede aplicar la metodología expuesta en capítulos anteriores. Por lo cual la información obtenida de la investigación de la alianza entre las dos empresas antes mencionadas, se ordenó de tal forma de que se ajustará al formato presentado en la guía. Lo anterior se realizó para evitar confusiones al lector, puesto que la forma en que se llevo a cabo el proceso de creación de la alianza involucró la mayoría de las etapas de la guía, pero de una manera desordenada y algunas etapas no fueron llevadas a cabo de la manera correcta.

5.1 Análisis Interno de la empresa

La compañía Cerezo S.A. de C.V., es una industria mexicana establecida hace más de medio siglo (15 de Abril de 1940). Dedicada todo el tiempo a la elaboración de dulces, chocolates, confitería en general así como la fabricación del Mazapán de Cacahuete que es el producto líder y uno de los principales en las líneas que tiene Cerezo.

En los primeros años de operación solamente se pretendía satisfacer un mercado local con dimensiones más reducidas y gracias a la perseverancia, mejora constante y trabajo continuo, pronto se convirtió de ser una modesta empresa familiar en una industria sólida y bien establecida.

Actualmente Cerezo es una de las principales empresas productoras de dulces en el país (especialmente en la producción del Mazapán de Cacahuete) y en los últimos años ha comenzado a mejorar en forma continua y gradual sus instalaciones con el fin de poder tener la infraestructura necesaria para poder competir en nuevos mercados tanto nacionales como internacionales.

Para poder lograr lo anterior, los directivos encargados de la empresa analizaron varias alternativas que les permitieran alcanzar los objetivos que se habían propuesto. Después de un minucioso análisis llegaron a la conclusión de que la mejor opción era la de realizar una alianza estratégica con alguna empresa de otro país.

Con la ayuda de varios organismos nacionales e internacionales pudo realizar la alianza con una empresa italiana llamada Socado. El proceso completo que realizó la empresa para llevar a cabo la alianza se describe a continuación:

5.1.1 Análisis de Misión, valores y objetivos

Misión.

Ser una empresa con capacidad para competir a nivel mundial en el mercado de dulces y caramelos.

Valores.

Cerezo fue concebido por su fundador el Sr. Francisco Cerezo Sánchez como un negocio generador de fuentes de trabajo y de desarrollo en la actividad familiar. La filosofía de la empresa ha sido siempre la de brindar las mejores condiciones de trabajo a sus empleados y la de crear productos de gran calidad que garanticen a sus clientes su bienestar económico y de salud.

Objetivos.

- Consolidarse en el mercado nacional de dulces y caramelos en los próximos años.
- Ampliar la gama de productos que ofrece la empresa.
- Crear productos que cumplan con las normas de calidad internacionales.
- Penetrar en nuevos mercados, poniendo énfasis en los mercados extranjeros.

5.1.2 Análisis de la estructura funcional de la corporación.

5.1.2.1 Infraestructura.

En la actualidad la empresa cuenta con las siguientes instalaciones:

- **Instalación:** Fabrica ubicada en la Ciudad de México
Superficie: 5,500 m².
Trabajadores (obreros y administrativos): 150 personas
Capacidad de producción mensual: 300 toneladas mensuales de producto terminado en sus diferentes líneas, exclusivamente en un turno laboral de ocho horas, lo que hace posible en muchos casos elevar ésta según la demanda presentada.
Inversión realizada: En los últimos cinco años se han renovado y ampliado las instalaciones principalmente se han comprado nueva maquinaria que permitirá ampliar la capacidad de la planta a 1,000 toneladas de producto terminado. La inversión realizada tuvo un valor de diez millones y medio de pesos, provenientes en un alto porcentaje de prestamos bancarios y en menor medida de aportaciones de los accionistas.

- **Instalación:** Fabrica ubicada en Lerma Estado de México
Superficie: 5,200 m².
Trabajadores (obreros y administrativos): 110 personas
Capacidad de producción mensual: La capacidad de producción mensual en sus diferentes líneas asciende a 270 toneladas mensuales de producto terminado, exclusivamente en un turno laboral de ocho horas.
Inversión realizada: En los últimos dos años al igual que en la fabrica de la Ciudad de México se han renovado y ampliado las instalaciones principalmente se han creado nuevas bodegas y se ha mejorado la zona de almacenes y embarque de mercancías, y en menor grado se ha comprado nueva maquinaria que permitirá ampliar la capacidad de la planta a 500 toneladas de producto terminado. La inversión total tuvo un valor de un valor de seis millones de pesos.

- **Instalación:** Oficinas y almacenes para la distribución y venta en la Ciudad de Guadalajara
Trabajadores (obreros y administrativos): 20 personas
Inversión realizada: En estas oficinas la inversión principal realizada ha sido la renovación del área de sistemas de la empresa y en menor medida en la compra de nuevos camiones. La inversión total fue de un millón de pesos.

- **Instalación:** Nuevas oficinas corporativas del grupo en Monterrey
Trabajadores (obreros y administrativos): 40 personas
Inversión realizada: Compra del equipo necesario (muebles, computadoras, etc.) para poner en funcionamiento las oficinas con un valor de dos millones de pesos.

5.1.2.2 Arreglo estratégico.

Como toda empresa que ha tenido su expansión, Cerezo tuvo la necesidad de adecuar la organización en función de los requerimientos y demandas en la búsqueda de la satisfacción plena por parte de su clientela así como de su equipo humano de trabajo. La estructura de la organización está dividida en niveles directivos y operativos por áreas de producción, administración, ventas, transporte y almacenes principalmente.

Para poder determinar el estado de la empresa se realizó un autodiagnóstico y un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En las siguientes tablas se muestran los resultados de estos análisis:

Autodiagnóstico:

Investigación y Desarrollo	
Tecnología	Producto
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa mantiene una situación técnica favorable en comparación con la competencia. ✓ La empresa renueva constantemente la tecnología que utiliza. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El ciclo de vida de los productos de la empresa es amplio. ✓ La empresa no permite que sus productos se vuelvan obsoletos en el corto plazo.

Tabla 5.1 Evaluación de la Investigación y Desarrollo

Producción	
Procesos	Instalaciones
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Están normalizados. ✓ Están controlados. ✓ Son reflexibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Están adecuadas al proceso. ✓ Su antigüedad promedio es relativamente corta. ✓ Su mantenimiento y reposición están programados y presupuestados. ✓ Su productividad es aceptable
Productos	Costos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Su calidad está controlada. ✓ Sus materiales están disponibles en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad. ▪ Cantidad. ▪ Oportunidad. ▪ Los volúmenes mínimos de producción son aceptables. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La relación costos variables/costos fijos es positiva. ✓ Existe un control estricto. ✓ Se dan economías de escala.

Tabla 5.2 Evaluación de la producción

Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none">✓ Las fuentes de reclutamiento son abundantes y seguras.✓ La administración de Recursos Humanos es aceptable✓ Se cuenta con programas de capacitación y adiestramiento.✓ Existen programas de incentivos.✓ El personal es leal a la empresa.✓ Las relaciones obrero-patronales son aceptables.

Tabla 5.3 Evaluación de los recursos humanos

Financiamiento
<ul style="list-style-type: none">✓ La empresa dispone de recursos financieros para sus labores actuales.✓ Las fuentes de financiamiento no están diversificadas, sólo e dispone en la actualidad de los prestamos bancarios.✓ No existe actualmente financiamiento externo.✓ El empleo de los recursos financieros es aceptable✓ La empresa elabora presupuestos para el corto, mediano y largo plazos.✓ Se cuenta con objetivos financieros, claros y precisos.

Tabla 5.4 Evaluación del financiamiento

Organización y dirección
<ul style="list-style-type: none">✓ La misión, propósitos y objetivos de la empresa están claramente definidos y conocidos.✓ La empresa cuenta con una organización coordinada y eficiente.✓ La administración ha establecido una política equilibrada que involucro el campo de acción, su justificación, los medios y los objetivos que persigue.✓ El tipo de organización es ventajoso.✓ La empresa está alcanzando sus objetivos respecto a rendimientos.✓ La estructura real de organización apoya una eficiente operación.✓ Se cuenta con personal directivo profesional, experimentado y eficaz.

Tabla 5.5 Evaluación de la organización y dirección

Mercadeo	
✓	La empresa conoce el mercado actual y potencial de sus productos.
✓	La empresa conoce su participación en el mercado.
✓	El índice de crecimiento de las ventas es aceptable.
✓	La empresa forma parte de las principales que acaparan el 80% del mercado.
✓	Los clientes de la empresa consideran positivos los términos de calidad de productos, servicios, precio, etc., que ofrece la empresa.
✓	El mercado de los productos de la empresa es amplio.
✓	El mercado de los productos de la empresa puede diversificarse.
✓	La empresa no tiene experiencias en exportaciones.
✓	La demanda de los productos de la empresa no es cíclica.
✓	El producto de la empresa está posicionado.
✓	La empresa realiza investigación de mercados con objeto de mejorar las actividades de venta/promoción.
✓	Los precios son competitivos.
✓	Se cuenta con una imagen institucional reconocida positivamente.

Tabla 5.6 Evaluación del mercadeo

Entorno	
✓	La empresa conoce su entorno global.
✓	Conoce sus mercados específicos.

Tabla 5.7 Evaluación del entorno)

Análisis de Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

Fortalezas	Oportunidades
Entre las principales ventajas competitivas que tiene Cerezo podemos mencionar que la empresa ha mantenido la excelencia en sus productos ya que se elaboran con ingredientes de estándares de calidad, modernos sistemas en el equipo, así como también la capacitación y supervisión de todo el personal, haciendo que se tenga de esta manera un reconocimiento y buena identificación a la marca como a sus productos.	El gran reconocimiento y aceptación que tienen sus productos le permite la empresa pueda incursionar en nuevos mercados nacionales, y le permite además ser atractiva para las empresas extranjeras que quieren aliarse con ella.
Debilidades	Amenazas.
Es una empresa cien por ciento nacional que no tiene presencia a nivel internacional y que ha crecido con recursos propios generados de sus ventas, y no cuenta con el apoyo de inversionistas externos que le permitan crecer rápidamente.	Existen una gran cantidad de competidores nacionales que fabrican productos similares a los de ella y que obligan a la empresa a ofrecer productos con una alta calidad pero a bajos costos.

Tabla 5.8 Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

De los resultados obtenidos se llegaron a diseñar las siguientes estrategias:

- Renovar constantemente la maquinaria con el fin de mantener una mayor productividad y mejora en los productos.
- Ampliar la gama de productos, a fin de encontrar mayor diversificación en el mercado.
- Aprovechar la imagen actual de la empresa para aumentar su participación en los mercados nacionales.
- Ofrecer productos de gran calidad a un bajo precio.
- Buscar nuevas formas de financiamiento externo, con el fin de contar con los recursos necesarios para la ampliación de la empresa.
- Comenzar la expansión de la empresa al extranjero por medio de alianzas con empresas internacionales.

5.1.2.3 Arreglo operacional.

La forma en que normalmente Cerezo realiza sus operaciones es de la siguiente manera:

Como se mencionó anteriormente la operación de Cerezo se divide en dos plantas, cada una de las cuales tienen siete líneas de producción (una para cada producto). Estas plantas laboran en un sólo turno de ocho horas, por lo cual la capacidad de la empresa puede aumentar al doble o al triple en caso de aumentar los turnos de trabajo.

Los productos una vez terminados se transportan por medio de camiones o trailers a los puntos de venta. Los principales centros de repartición de Cerezo se encuentran localizados en la zona metropolitana del Valle de México y la Ciudad de Guadalajara (y próximamente en la Ciudad de Monterrey), lugares donde se reparten a los centros comerciales y tiendas que los venden.

La empresa cuenta en su mayoría con empleados calificados para realizar las tareas que se les encomienden, además tiene un programa de capacitación para los nuevos empleados que les permite conocer y manejar rápidamente sus labores futuras.

Con objeto de cuidar la calidad de los productos se tiene montado un laboratorio de control de calidad tanto para las materias primas como producto terminado, a la vez que también se concurre con laboratorios de certificación externos.

Respecto a la comercialización y venta de los productos, existe toda una división comercial especializada en este campo, orientándose a los canales de mercado, definidos de acuerdo a las líneas de productos, siendo éstos:

- Especiales
- Institucionales
- Cadenas de autoservicios y departamentales
- Mayoreo y medio mayoreo
- Comercio exterior.

Lo que representa el renglón de ventas especiales es un nicho muy importante ya que se fabrican productos de ciertas compañías con sus propias marcas, encargándose ellas de su comercialización y distribución directa.

En cuanto al aspecto institucional, éste se dirige principalmente a la atención de organismos gubernamentales y empresas particulares.

Un canal significativo que desde hace más de tres décadas ha mantenido Cerezo en forma ininterrumpida es el de autoservicios y tiendas departamentales, en el que participa prácticamente en todas las cadenas a nivel nacional.

Por lo que toca al canal de venta en mayoreo y medio mayoreo se concurre principalmente a zonas donde se concentran estos negocios geográficamente.

Basándonos en las características operacionales de Cerezo, se puede indicar que la empresa realiza satisfactoriamente sus labores, pero encaminadas a atender un mercado regional, si ella quisiera aumentar ese mercado, no podría atenderlo correctamente por lo que sería necesario buscar un socio que pudiera aumentar sus ventajas competitivas y que debería de tener las siguiente características operacionales:

- ✓ No debe tener diferencias radicales con respecto a la forma en cómo planea su tiempo.
- ✓ Debe ser un socio que esté produciendo para el mismo sector industrial o en su caso que sea complementario.
- ✓ Debe contar con la infraestructura y recursos necesarios para poder crecer en el extranjero.
- ✓ Su estructura organizacional debe permitir la integración de las operaciones con otras empresas.
- ✓ Debe contar con maquinaria similar o complementaria a la de la empresa.
- ✓ No deben tener problemas económicos.
- ✓ Debe contar diferentes formas de obtener financiamiento.
- ✓ Debe contar con una cultura corporativa que fomente el trabajo en equipo y la superación personal.
- ✓ Debe contar con las mismas expectativas de crecimiento en el corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Debe tener canales de comunicación similares que permitan un fácil flujo de información.
- ✓ Debe contar con directorios que tengan la capacidad de comprender y trabajar con personas de otro país.
- ✓ Debe tener relaciones o influencias con su gobierno en cuanto a los aspectos fiscales y legales.
- ✓ Debe tener experiencia en la importación y exportación de productos.
- No debe existir mucha diferencia entre los socios respecto a la velocidad con la cual cambia su tecnología.
- No debe ser una empresa con grandes problemas sindicales.

5.1.2.4 Arreglo químico.

Dentro del corporativo se tiene una planta permanente de personal administrativo, operativo y directivo de aproximadamente 320 personas, ampliándose ésta en épocas de temporada ya que una parte de las líneas de productos obedece a cierta estacionalidad.

La empresa constantemente capacita a su personal enviándolo a cursos especiales relacionados con las actividades de la empresa. Además brinda estímulos económicos y morales a sus empleados como son la designación del empleado del mes el cual otorga al empleado una satisfacción moral y monetaria pues se le otorga una remuneración extra.

Al contarse con una buena estructura organizativa los problemas relacionados a la comunicación entre sus diferentes empleados es mínima. Además los directivos otorgan plena confianza a sus subordinados y estos pueden realizar con comodidad sus tareas.

Los factores humanos que han contribuido al éxito del negocio son

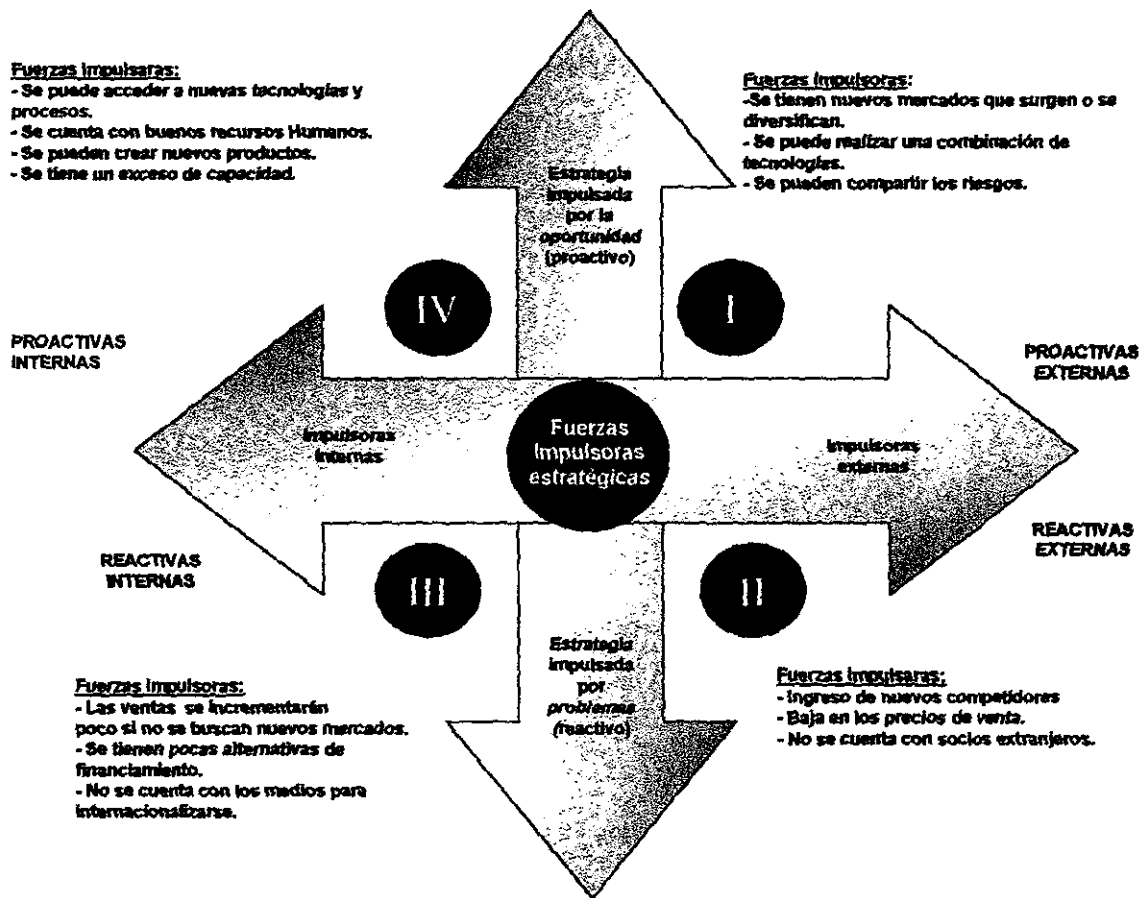
- La capacidad para integrar un excelente equipo, de alta calidad y de gente capaz.
- Toda los trabajadores tienen perfectamente definido su role en la organización.
- Valorar a la gente por encima de lo demás.
- Tener buena reputación y con esto se tiene el respecto de los trabajadores.
- Brindar grandes oportunidades para el desarrollo personal.

Como conclusión podemos indicar que los empleados están contentos de trabajar en la empresa y están conscientes de que la empresa tiene el objetivo de crecer en el futuro inmediato, por lo que una alianza estratégica no causaría problemas en cuanto al aspecto humano y sería bien recibida por los empleados.

5.2. Análisis externo de la empresa.

5.2.1 Fuerzas impulsoras

Para poder definir el entorno estratégico que rodea a Cerezo y que le permitirá ver cuales son los factores positivos y negativos que le ayudarán a realizar una alianza, se deben determinar las fuerzas impulsoras de la empresa las cuales las podemos ver en la siguiente gráfica:



Gráfica 5.1 Análisis de las fuerzas impulsoras.

El análisis de éstas fuerzas impulsoras, nos indica que la empresa Cerezo debe buscar una alternativa que le permita participar en nuevos mercados, con el fin de poder seguir incrementando sus ventas como lo ha realizado desde su fundación. La participación en los nuevos mercados lo obligará a asociarse con otras empresas principalmente extranjeras para poder incrementar sus ventas competitivas.

5.2.2 Análisis del mercado/producto/competencia.

5.2.2.1 Panorama del mercado

Durante el período 1994-1997 la producción nacional de dulces y otros confitados creció a un promedio anual del 3.1%, debido al incremento en la producción de dulces macizos. En 1997 se registró el máximo nivel de producción en los últimos 4 años.

Cabe señalar, que los productos más dinámicos en el período han sido los dulces macizos y con chocolate, registrándose una baja en los mezclados con frutas. Para 1996, México produjo 3,227 toneladas, de las cuales el 79% se destinó a la producción de dulces macizos, 19% a dulces con chocolate y 2% a dulces con frutas.

PRODUCCIÓN NACIONAL DE DULCES Y CONFITADOS (CIFRAS EN TONELADAS)					
CONCEPTO	1994	1995	1996	1997	TMCA1/
DULCES	2,289	2,902	2,225	2,548	3.6
DULCES CON CHOCOLATE	453	611	623	622	11.1
DULCES CON FRUTA	206	261	103	57	34.8
TOTAL	2,948	3,774	2,951	3,227	3.1

Fuente: Elaborado con datos de la Encuesta Industrial INEGI.

Tabla 5.9 Producción nacional de dulces y confitados

Los principales centros venta a nivel nacional se encuentran ubicados en los estados de Jalisco, Nuevo León, Guanajuato, Querétaro y la Ciudad de México. Los productos son vendidos en diferentes presentaciones y son comprados por tiendas de auto servicio y por pequeñas tiendas.

En cuanto a los mercados internacionales el principal mercado es el Norteamericano y en menor medida el centroamericano y europeo. Lugares donde se venden muy bien los productos por la buena calidad de los mismos y los precios competitivos a los cuales son vendidos.

Los productos son llevados a estos mercados principalmente por medio de intermediarios quienes compran los productos y los transportan por medio de trailers, trenes o por barco, y en menor medida son las propias compañías que se encargan de la distribución de sus productos en el extranjero.

5.2.2.2 Tipología del consumidor.

Los tipos de consumidores a los cuales Cerezo pretende vender sus productos son:

De acuerdo su nivel de recursos y los estilos de vida y sus actitudes:

Nivel De Recursos	Alto			CONOCEDOR Jóvenes. Alto consumo. Nuevos productos.
	Bajo		TRADICIONAL Conservador. Leal a marcas. Casero. Predecible.	PRACTICO Ahorradores. Autosuficientes. Buscan lo útil y durable.
		De estatus	Conservadores	Funcionales
Estilos de vida				

Tabla 5.10 Tipología del consumidor

De la tabla anterior podemos concluir que los productos de Cerezo pretenden cubrir una clientela de todos los niveles sociales, pero enfocándose más en los de bajos recursos que busquen:

- La mejor relación precio-beneficio.
- Difícil que cambie de marca o producto.
- Adquieran nuevos productos que supongan ventajas sobre los tradicionales.
- Valoran la utilidad y otras ventajas.

5.2.2.3 Mercado meta.

La empresa Cerezo busca incursionar en los mercados extranjeros principalmente en el Norte y Latinoamericano. Las características que presentan los mercados extranjeros a los cuales la empresa desea exportar se describirán a continuación.

Actualmente el destino de las exportaciones de dulces mexicanos es principalmente Estados Unidos que absorbe el 76% del total; El mercado latinoamericano (incluidos Nicaragua, Honduras, Guatemala, Costa Rica, Puerto Rico y El Salvador) participa con el 12%, Suiza, Corea del Norte y Canadá participan con el 1.2% promedio cada uno.

Es importante mencionar que Canadá, Costa Rica y El Salvador fueron los mercados que mostraron las tasas medias de crecimiento más altas.

MEXICO EXPORTACIONES DE DULCES (CIFRAS DE MILES DE DOLARES Y KG.)										
PAIS	1994		1995		1996		1997		TMCA	part %
	val	vol	val	vol	val	vol	val	vol	vol	97

Capítulo 5: Análisis de Caso

E.U.A.	22,846	17,396	38,868	24,430	45,094	39,766	56,817	44,507	51	76
Nicaragua	1,705	793	1,121	534	1,842	1,247	1,913	1,014	25	2
Honduras	249	267	635	424	1,231	1,034	1,892	1,485	97	3
Guatemala	989	487	494	181	1,509	1,028	2,332	1,928	45	3
Suiza	813	422	683	330	1,819	765	1,991	1,002	35	2
Corea del N.	482	236	436	240	1,378	747	85	46	78	0
Canadá	99	53	228	133	1,937	740	1,602	742	274	1
Costa rica	163	79	116	55	671	461	2,006	1,369	141	2
Puerto rico	247	122	145	77	620	298	1,365	934	56	2
El salvador	7	8	16	27	20	297	836	479	509	1
Otros	1,418	595	1,804	595	5,296	3,504	13,564	4,839	143	8
Total	29,018	20,458	44,546	27,026	61,417	49,886	84,403	58,344	69	100

Fuente: Elaborado con datos del Banco de México y Secofi Incluye dulces con chocolate y fruta

Tabla 5.11 México exportaciones de dulces

Dentro de las importaciones al mercado Latinoamericano, México ocupa el 3er. lugar como proveedor de dulces siendo sus principales competidores Reino Unido, Canadá y Alemania. La TMCA de las importaciones provenientes de México ascendió a 13.18% en el período 97-95.

MERCADO LATINOAMERICANO (CIFRAS DE MILES DE DOLARES)					
PAIS	1995	1996	1997	TMCA	Part % 1997
Reino Unido	22.1	70.7	83.9	94.7	20.6
Canadá	45.7	57.4	65.1	19.6	16.1
México	36.4	36.9	46.7	13.1	11.5
Alemania	50.9	46.4	38.7	-12.9	9.5
Holanda	15.6	22.3	31.7	42.4	7.8
China	5.6	4.5	6.4	7.3	1.6
Otros	112.4	133.8	133.8	9.1	32.9
Total Mundial	288.7	371.9	406.358	173.5	100.0

Fuente: World Trade Atlas Incluye dulces con fruta

Tabla 5.12 Mercado Latinoamericano de dulces

En resumen podemos indicar que los mercados a los cuales quiere incursionar la empresa Cerezo son:

- **Atractivos.** Debido a su tamaño, posibilidades de crecimiento y a su gran rentabilidad.

- **Accesibles.** Los mercados son alcanzables si se tienen los correctos medios de distribución, promoción y ventas.
- **Abiertos a la competencia.** Los clientes aceptan a las nuevas empresas si estas presentan productos de gran calidad y a precios atractivos.

Las estrategias que puede llevar a cabo Cerezo para acceder a éstos nuevos mercados son:

- **La concentración.** Servir algunos segmentos con un producto específico.
- **La especialidad selectiva.** Servir algunos segmentos con productos específicos para cada caso.
- **La especialidad por producto.** Desarrollo de adecuaciones o variantes de un producto para servir a distintos segmentos.
- **La oferta no diferenciada.** Manejo de un producto estándar, con frecuencia de bajo precio, para captar consumidores de distintos segmentos.

5.2.2.4 Análisis del producto.

La empresa Cerezo cuenta con siete líneas de productos, las cuales son:

- Mazapán
- Chocolates rellenos
- Chocolates con mazapán
- Chocolates en paleta
- Cacahuete confitado
- Goma de grenetina
- Almendra confitada.

La capacidad de producción mensual en sus diferentes líneas asciende a 550 toneladas mensuales de producto terminado, exclusivamente en un turno laboral de ocho horas, lo que hace posible en muchos casos elevar ésta según la demanda presentada.

Cerezo además en los últimos años fabrica productos a mayores escalas para otras compañías y clientes especiales, estos productos son elaborados en su nueva empresa Chocolates Nápoli.

Los ingresos obtenidos en los dos últimos años en ventas totales fueron de 48,601,000 correspondiendo a 1996 23,366,000 en 1997 a 25,235,000 teniendo así un incremento del 8% al año anterior.

Los productos que fabrica Cerezo tienen un gran valor comercial, debido a que presentan una gran calidad, excelente servicio y una gran imagen lo cual lo podemos apreciar en la siguiente tabla:

CALIDAD	SERVICIO	IMAGEN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se crean con las mejores materias primas disponibles en el mercado. ✓ Excelente calidad, debido a que son realizados con el más estricto control de calidad. ✓ Su beneficio costo es muy alto, por lo cual son muy económicos para sus clientes. 	<p><u>Al producto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Antes de la venta se les brinda a todos sus clientes información, cotizaciones, etc.. ✓ Durante la venta: Entrega rápida y segura, traslado, garantía. ✓ Después de la venta: se aceptan devoluciones y se cambian los productos que terminan su fecha de caducidad. <p><u>Al cliente:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conveniencia: a los mayoristas se les brinda Crédito, a los clientes al menudeo se les lleva el producto hasta los lugares más cercanos a sus hogares. ✓ Se tiene un surtido de los productos diario. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelente sabor. ✓ Se tiene un precio atractivo. ✓ La apariencia de los productos es buena. ✓ Se tienen correctamente empacados los productos ✓ Se cuenta con una gran variedad de presentaciones.

Tabla 5.13 Dimensiones del valor

Por las características que se acaban de mencionar podemos indicar que los productos que fabrica Cerezo pueden competir en los mercados nacionales e internacionales sin ningún problema. Incluso de acuerdo a sus instalaciones la empresa puede fabricar nuevos productos y aprovechar el renombre de la empresa para poder introducirlos más fácilmente.

5.2.2.5 Competencia.

Competidores nacionales:

En el mercado nacional Cerezo tienen muchos competidores que se encuentran localizados alrededor de todo el país. Existen empresas que compiten con Cerezo con varios productos, pero también hay otras que sólo fabrican uno o dos semejantes a los de la empresa. Lo anterior ocasiona que Cerezo tenga una gran cantidad de competidores, lo cual dificulta realizar estrategias que le permitan monitorear las actividades y movimientos de esas empresas.

La mayoría de los competidores fabrican productos de buena calidad y aun precio bajo, por ésta razón Cerezo se ve obligado a ofrecer productos de gran calidad y a un precio competitivo. La empresa además debe tener una buena promoción de sus productos y un excelente sistema de distribución, que le permitan vender sus productos a la mayor cantidad de personas posibles.

Los principales competidores nacionales de Cerezo para cada uno de los productos que realiza son:

Mazapán

- Chupaletas.
- Distribuidora de básicos regiomontanos.
- Grupo nutrisol.
- Interproduct.
- San Miguel de proyectos agropecuarios.
- Dulces la Rosa.

Chocolates rellenos

- Alpro Alimentos Proteínicos
- Chocolate Ibarra
- Chocolates Turín
- Cocos y Chocolates La Corona
- Distribuidora Azucarera La Zafra

Chocolates con Mazapan

- Dulcería Italiana
- Fábrica de Dulces y Chocolates La Esperanza.
- Grupo Comercial Mediterráneo
- Industrial Guerrero Chocolatera
- Investigación de Grupo

Chocolates con paleta

- La Nueva Compañía Colonial
- Organización La Corona
- Productos Alimenticios e Industriales
- Productos Selmor
- Técnica Mexicana de Alimentación

Cacahuates confitados

- Chocolate Ibarra
- Cocos y Chocolates La Corona.
- Fábrica de Dulces Ravi
- Fábrica de Dulces y Chocolates La Esperanza
- Indulsa La Fortuna
- Industrial Dulcera Mexicana
- Industrial Guerrero Chocolatera
- La Nueva Compañía Colonial
- Montes y Compañía
- Organización La Corona

Goma de gredina

- Carr, S.A. de C.V.
- Dulsa, S. de R.L. de C.V.
- Indulsa La Fortuna, S.A. de C.V.
- Nueva Marve, S.A. de C.V.
- Almacén de Drogas La Paz, S.A. de C.V.
- Coloidales Duché, S.A. de C.V.

Almendra confitada

- Industria Beneficiadora de Alimentos
- Maycosa, S.A.
- Productos Selmor
- Grupo Comercial Mediterráneo
- Investigación de Grupo

Competidores extranjeros:

El mercado de los dulces en Norte y Latinoamérica está manejado principalmente por empresas que se especializan en la comercialización de dulces con diferentes presentaciones. Las principales marcas están representadas por Jordán Almonds, Central Market, Grand Pops, Kooper's Candy and Chocolate, Canto Fancy Foods Ltd., Ben & Jerry's, entre otros. Estas empresas comercializan sus productos a través de los supermercados abarcando el 50% de las ventas totales.

La empresa Energy Club, abarca otra parte importante del mercado (7%) a través de sus diversas presentaciones como son "Delicious candies", "Hispanic Snacks" y "Quality Nuts" con las cuales cubre una parte importante del mercado latino.

5.3 Análisis del entorno (análisis de riesgos políticos y económicos)

5.3.1 Análisis de riesgos políticos.

Los riesgos políticos que se le presentaron a Cerezo fueron mínimos, debido a la política que se está manejando actualmente económica en la mayoría de los países latinoamericanos, la cual fomenta el intercambio comercial entre los países de la región. En este escenario las empresas mexicanas que fabrican dulces, tienen facilidades para poder exportar sus productos al extranjero y principalmente al mercado latinoamericano.

La apertura comercial que se vive actualmente minimiza los riesgos relacionados con:

- Expropiación de las empresas.
 - Cambios en las políticas fiscales y monetarias.
 - Barreras a la repatriación de fondos.
 - Trato discriminatorio en la aplicación de reglamentos.
 - Deshonestidad de representantes de gobierno, incluyendo la cancelación o alteración de acuerdos contractuales, demandas de extorsión, etc.
-
- Pérdida de tecnología o propiedad intelectual (patentes, nombres comerciales).
 - Interferencia en la toma de decisiones.

Todos estos riesgos se reducen debido a que los países buscan tener la confianza de las compañías extranjeras (para que éstas inviertan su capital en él) y a su vez buscan que los demás países garanticen las mismas condiciones a sus empresas. De esta forma cada país se ve obligado a proporcionar a las empresas de extranjeras las condiciones necesarias que les permitan laborar con los menores riesgos políticos posibles.

5.3.2 Análisis de riesgos económicos.

El entorno económico que se presenta para las empresas mexicanas que cuentan con la infraestructura necesaria para exportar productos de calidad en Latinoamérica es muy favorable. El mercado externo para los dulces y caramelos mexicanos ofrece buenas expectativas ya que la tendencia de la comercialización de estos productos en el mercado internacional ha sido creciente en los últimos tres años (54%). Son doce las principales empresas que participan de manera directa en la exportación, mismas que actualmente se encuentran comercializando sus productos al mercado latinoamericano ya que este mercado representa perspectivas de expansión para éstos productos debido a su demanda creciente como es el caso de Brasil, Costa Rica y Puerto Rico, lo que incentiva a la diversificación de las exportaciones mexicanas.

Esta oportunidad de mercado registrada en los países latinoamericanos puede verse favorecida con la desgravación de los aranceles que se ha iniciado a partir de la implementación de los acuerdos comerciales con países como Costa Rica y Colombia a través de los cuales se consideran reducciones parciales que liberarán totalmente de impuestos al producto mexicano el 1ro. de julio de 1999. Asimismo, la similitud de costumbres entre México y éstos países hacen posible que el producto mexicano tenga una mayor aceptación.

Los mayores riesgos económicos que se pueden presentar, están relacionados con las características del producto a exportar. Las empresas deben considerar que para lograr una mayor penetración en los mercados externos, los productos que se comercialicen internamente deben involucrar un riguroso control de calidad así como la implementación de nuevos productos con novedosas presentaciones que permitan lograr una relación precio-calidad aceptable para el éxito de estos productos en el exterior. Si el producto cumple con las condiciones anteriores las empresas tienen grandes posibilidades de triunfar en los mercados externos.

5.4 Análisis del socio

5.4.1 Selección del tipo de alianza a considerar.

A continuación se muestran las características que debe considerar Cerezo para poder realizar un análisis del tipo de alianza le conviene realizar:

- La empresa fabrica productos de gran calidad y aun buen precio.
- La marca de la empresa tiene mucho prestigio en el mercado nacional.
- Se requiere de socios en el extranjero que le ayuden a comercializar sus productos en mercados externos.
- Si Cerezo quiere exportar necesita ampliar sus instalaciones y tecnología.
- Necesita de mejores fuentes de financiamiento.
- Necesita aliarse con una empresa que fabriquen productos similares a los suyos y que tenga los mismos expectativas de crecimiento.
- Necesita que las instalaciones de su socio le permitan complementar sus procesos productivos.
- Es necesario que los productos que fabriquen las empresas aliadas no compitan con los suyos.

De acuerdo a los puntos que se acaban de mencionar el tipo de alianza que más le conviene realizar a Cerezo es la alianza de mercadotecnia, la cual le permite:

Incrementar sus ventas sin tener que hacer nuevas inversiones o incrementos sustanciales en costos indirectos, de ésta forma las utilidades se incrementan considerablemente.

Las principales ventajas que Cerezo tendría al realizar éste tipo de alianza serían:

- La conquista de nuevos mercados (nacionales o internacionales) al utilizar la ayuda de un socio que se encuentra localizado en el nuevo mercado y que le puede ayudar con sus conocimientos sobre el mercado o con su infraestructura física.
- Se podrá realizar una rápida penetración en el nuevo mercado, debido a que los productos serán respaldados por la imagen del socio.
- Se eliminan muchos obstáculos y sociales políticos (barreras aduanales, restricciones gubernamentales, rechazo a los productos por provenir otro sitio, etc.), ya que se utilizan las relaciones del socio para penetrar en el mercado.

- El socio local tiene la ventaja de poder tener ampliar sus ingresos al participar en nuevos campos productivos, y al utilizar mejor sus instalaciones y conocimientos.

5.4.2 Análisis de las características del socio.

Una vez que Cerezo determinó que tipo de alianza le convenía realizar el siguiente paso fue el de seleccionar a su socio. Cuando Cerezo pensó en realizar una alianza estratégica con algún socio extranjero no tenía definido al socio que quería ni de qué país sería. Por lo cual recurrió a diferentes organismos nacionales e internacionales.

En la siguiente tabla se muestran los diferentes organismos que ayudaron a la empresa a buscar el mejor socio y a realizar todos los trámites necesarios para lograr la alianza.

Sector	Agencia	Nacional	Extranjera
Gobierno		Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Banco Nacional de Comercio Exterior. Nacional Financiera.	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industria. Comunidad Europea.
Privado		Cámara Nacional de la Industria de Transformación. Consejo Coordinador Empresarial. Cámara de Comercio México-Italia. Banco de Comercio.	Fira de Barcelona. Fira de Milán.

Tabla 5.14 Organismos que apoyaron a Cerezo

Cuando se realizó la búsqueda del socio se tomó en cuenta que Cerezo tenía una base de consolidación y desarrollo de muchos años, sin embargo ante los procesos de apertura y globalización que se generan en el mundo y por consiguiente en nuestro país, fue necesario que la compañía efectuara un replanteamiento de su condición y perspectivas a futuro, ampliando y definiendo la visión que pretendía a seguir para los próximos años.

Apoyado por los organismos antes mencionados Cerezo comenzó a evaluar distintas empresas en España e Italia. Cerezo buscó en esos países probables socios interesados en emprender negocios conjuntos. Primeramente junto con las instituciones que la apoyaban se acordó encontrar una compañía del mismo sector de confitería o chocolates que se interesa en distribuir sus productos. Después se determinaron las principales características que debería de tener él o los socios que se unirían a ellos. Las características más importantes que sirvieron para definir el perfil del socio fueron que él tuviera:

- Una buena posición en su mercado.
- Una amplia experiencia en exportaciones e importaciones.
- Una estructura compatible en cuanto a sus procesos administrativos y operativos.
- Ética en su trabajo.
- Pudiera responder rápidamente ante oportunidades o amenazas
- Productos similares a los que ellos fabrican.
- Buen sistema de control de calidad.
- Instalaciones modernas y con una gran capacidad de producción

- Los recursos necesarios para invertir en la producción de nuevos productos.
- Un buen sistema de comercialización y ventas.
- Muy buena situación financiera.
- Buenas relaciones comerciales y canales de distribución sólidos
- Experiencias en participaciones favorables con otras empresas.

Después de haber evaluado las diversas alternativas que se le presentaron, Cerezo seleccionó la más adecuada Socado de Italia y inició conversaciones preliminares con esta empresa, de esta manera comenzaron a establecer comunicaciones que posteriormente se efectuaron viajes y visitas a las plantas por ambas partes y algo muy importante conocerse personalmente a fin de ampliar mayor información sobre todo el propósito y perspectivas que ambas partes deseaban compartir.

5.4.3 Información que se intercambió con el socio

Una vez que se pusieron en contacto las dos empresas, comenzaron a intercambiar información entre sí. Cada una de las empresas proporcionó a su posible socio la siguiente información:

- ¿Quién y qué es la empresa?
- ¿Cuánto tiempo de establecida?
- ¿A qué se dedica?
- ¿Cuál es su organización y cómo está integrada?
- ¿Cuál es su misión, propósitos y valores de la empresa?.
- ¿Cuál es son sus políticas de trabajo?
- ¿Cuál es su capital e infraestructura así como las ventas que realiza si son nacionales y también al exterior?
- ¿Cuál es el proceso de comercialización?
- ¿Cada cuanto tiempo renueva su tecnología?
- ¿Qué canales y segmentos de mercados ataca?
- ¿Dónde participa territorialmente?
- ¿Cuál es su posición en los mercados que participa?
- ¿En qué mercados opera?
- ¿Qué relación tiene con su gobierno?
- ¿Qué tipo de productos vende?
- ¿Cómo realiza su control de calidad?
- ¿Qué experiencia tiene en exportaciones?
- ¿Cuántos empleados tiene la empresa (administrativos y obreros)?
- ¿Cómo son las relaciones obrero-patronales?
- ¿Existe disponibilidad de mano de obra calificada para una futura expansión de la empresa?

5.4.4 Diseño de la negociación.

Una vez que se conocieron los socios y acordaron realizar la alianza, la siguiente etapa fue el diseño de la negociación. En primera instancia las dos empresas seleccionaron a un grupo de personas que sirvió como el equipo negociador que los representó en las reuniones con la otra empresa. Este equipo fue el encargado de definir las bases y reglas que regirían la alianza.

Para poder seleccionar alas personas que integrarían el equipo negociador Cerezo tomó como punto de partida los siguientes aspectos:

La base del equipo negociador estuvo integrada por el personal encargado de controlar y supervisar los procesos operativos, administrativos, legales y fiscales de la futura alianza, además de un grupo de consultores externos que asesoraron a Cerezo durante toda la etapa de negociaciones.

En forma más específica el equipo negociador que Cerezo utilizó para las negociaciones estuvo integrado por: un alto ejecutivo, un líder negociador, un administrador de la alianza, un grupo de gerentes de nivel medio (Ingeniería, Operaciones, Compras, etc.) y asesores estratégicos externos, con abogados y contadores con experiencia.

Durante el proceso de negociaciones los participantes primero identificaron las metas comunes así como diferencias en sus intereses y después comenzaron definir como se iba a realizar la integración de las dos empresas para que los resultados fueran satisfactorios para ambas partes.

Las negociaciones se encaminaron a definir las líneas y productos susceptibles a fabricarse así como su comercialización geográfica, cabe hacer mención que algunos puntos de convergencia fueron; no tener un producto igual o similar al que la otra empresa produce, ya que de entrada se entraría en una competencia, sino por el contrario buscar una línea o productos complementarios a los que fabrican; otro aspecto fue tener un Know-How en el campo o materia del sector en que se compita, así como un desarrollo tecnológico aprovechando lo más moderno en equipo o innovación en el producto.

Estos fueron los criterios que dieron origen a la creación de la alianza estratégica, establecida ésta entre Cerezo y la compañía italiana Socado, donde ambas decidieron unir sus esfuerzos y emprender un nuevo reto empresarial y de negocio, de esta manera se constituyó en 1997 dicha empresa, producto de la integración de ambas compañías.

La nueva empresa estará dirigida a fabricar productos diferentes de los que elabora Cerezo y Socado, fundamentalmente su producción será destinada en gran parte a la exportación a nuevos mercados y a la cartera de clientes que tiene la empresa Socado en Europa y América. La alianza beneficiará a Cerezo de manera considerable en lo referente a los costos de transporte, aranceles, gastos aduanales, costo de producción y tiempo, todo enmarcado ahora en un sinnúmero de beneficios por la constitución y puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio para Norteamérica; más aun en éstos momentos México acaba de concretar otra negociación comercial con el Grupo de los tres Colombia, Venezuela y México; así como con Costa Rica, Bolivia, Chile, Todos ellos tratados bilaterales de libre comercio, abriendo en este sentido un potencial de oportunidades comerciales con tales países lo que facilitará a la alianza establecida en estos mercados.

5.5 Desarrollo de la alianza

5.5.1 Prevención de riesgos

Una vez que se definió que la alianza se llevaría a cabo y se realizaron las reuniones con el equipo negociador de la otra empresa, de las cuales se estableció el tipo de cooperación que se llevaría a cabo y quienes serían las personas encargadas de llevar el proceso de integración de la alianza, la siguiente etapa fue establecer la manera en que se llevaría la integración de las dos empresas.

Como primer punto las personas que participaron en ésta etapa evaluaron los posibles riesgos que se podrían presentar con alianza, con la finalidad de diseñar los mecanismos necesarios para eliminarlos o estar protegidos contra ellos en el futuro.

Los riesgos que el grupo encontró fueron:

Riesgo del mercado: El mercado podrá proporcionar oportunidades para sostener el crecimiento de la alianza. Este riesgo se puede evitar seleccionando adecuadamente el mercado al cual se quiere penetrar y realizando estudios de mercado periódicos que permitan conocer como se van modificando las preferencias de los clientes en esos mercados para ajustarse a las nuevas necesidades de sus clientes.

Riesgo de tecnología competitiva: Algún competido podría desarrollar nueva tecnología y esto ocasionaría que la tecnología usara en la alianza se vuelva obsoleta y costosa. Este riesgo se puede eliminar actualizando constantemente la tecnología de la alianza

Se podría presentar una guerra de precios: Si se llegará a presentar esto la empresa tendría que bajar sus precios y esto le ocasionaría pérdidas en el caso que estos precios estuvieran por abajo de los costos de venta. Para evitar esto la empresa debe operar con una alta eficiencia y productividad, que le permitieran soportar la guerra de precios y bajo condiciones normales obtener las mayores ganancias posibles.

Riesgo del entorno cooperativo: Existe la posibilidad de que algo o alguien (socio, gobierno, clima, sindicatos, subcontratistas, transportación, etc.) pare o detenga la alianza. Para éste problema la empresa deberá contar con un plan de contingencias en el que se indiquen las acciones necesaria para vencer los obstáculos que se lleguen a presentar.

Riesgos de administración: La forma en que se integre la alianza puede que no sea la adecuada y ocasiona que el funcionamiento de las empresas sea menor al que si trabajaran solas. Para evitar éste problema se debe poner mucho cuidado al diseño de la estructura de la alianza y en la forma en que se planean las operaciones.

Riesgo político: Se pueden presentar problemas por posibles cambios en las leyes de los países en donde se quiera fabricar o vender los productos de la alianza. Además se pueden presentar problemas para obtener las autorizaciones requeridas del gobierno que podría adoptar una actitud proteccionista para sus empresas. Para evitar este problema se deben tener buenas relaciones con personas del gobierno, los que podrían ayudar y proteger a los miembros de la alianza.

Riesgo de escasez de recursos: Podría presentarse una escasez en la disponibilidad de los recursos necesarios (materias primas, personal calificado, dinero, etc.). Para poder evitar este riesgo se debe tener un estricto control de inventarios y una búsqueda constante de nuevos proveedores, capacitación constante del personal y un buen departamento de recursos humanos, y diferentes opciones de financiamiento disponibles para ser usadas en cualquier momento.

Riesgo de capital: Se pueden presentar problemas por las condiciones económicas (inflación, tasas o tipos de cambio, o política gubernamental) que existan en los países en los que se fabriquen y vendan los productos de la alianza, lo que puede ocasionar que el capital se pierda marginal o totalmente. Para evitar este riesgo la empresa deberá estar monitoreando constantemente el ambiente económico del país en el cual labore y en caso de posibles problemas deberá contar con las reservas monetarias necesarias para poder soportar los problemas que le presenta el medio ambiente económico, y cuando las condiciones sean demasiado adversas deberá de abandonar ese país y invertir en otros mercados.

Peligro de robo de información y tecnología: Para evitar éste riesgo el grupo creó contratos legales que establecieran las penas a las que se harían acreedores en caso de cometer algún robo de información. Además para disminuir éste riesgo se diseñaron procedimientos para el intercambio de información y se pusieron ciertas restricciones para el acceso a la información importante del otro socio.

Peligro de que alguna empresa quiera terminar la alianza sin el consentimiento de su socio: Para defenderse de éste riesgo las empresas se aseguraron que en el proceso de desarrollo de la alianza no se fueran a pasar por alto elementos determinantes, tales como el apoyo de los altos ejecutivos y de los de nivel medio y el planear con detalle las operaciones antes de que los acuerdos finales se firmaran.

5.5.2 Planeación Operacional

Después de haber evaluado los posibles riesgos a los que se podría enfrentar la empresa y haber planeado como los podría eliminar o minimizar las empresas estaban listas para comenzar la integración de la alianza en los aspectos operativos y administrativos.

La integración estuvo en función del tipo de alianza que se eligió en éste caso "alianza de mercadotecnia". Para tener mejor controlados los aspectos operacionales de la alianza, se elaboró un plan de operaciones, el cual les sirvió para realizar las siguientes funciones:

1. Vigilar que todo estuviera en orden antes del arranque.
2. Vigilar el arreglo operacional.
3. Establecer los sistemas apropiados de liderazgo, responsabilidad y control.
4. Después de precisar las funciones operativas, resultaron evidentes todos los detalles finales de estructuración como sería la organización, la forma legal y fiscal.

En la elaboración del plan de operaciones se consideraron los siguientes aspectos:

- *Metas parciales por alcanzar o elementos básicos y eventos que deben ocurrir.*
- *Resumen de pronósticos financieros.*
- *Análisis de la competencia.*
- *Procedimientos administrativos y de personal.*
- *Plan de mercadotecnia con proyección de ventas.*
- *Plan de manufactura / producción / ingeniería.*
- *Programa de implementación.*
- *Plan de contingencia.*
- *Responsabilidades operacionales y administrativas.*
- *Procedimientos de pedidos, pagos, políticas de venta y precios.*

Basándose en los puntos se realizaron los estudios necesarios para poder realizar los diferentes documentos que contuvo el plan de operaciones. Estos estudios fueron hechos por personal de las dos empresas apoyados por varios grupos de consultores externos especializados en diferentes áreas de conocimiento.

5.5.3 Diseño de la estructura organizacional de la corporación

El diseño de la estructura organizacional de la alianza se realizó buscando lograr satisfacer tres metas, las cuales son:

- Integrar el arreglo estratégico con el operacional al escoger las estructuras organizacionales más apropiadas.
- Crear el liderazgo más apropiado y la administración adecuada para conducir la alianza al éxito.
- Distribuir de manera adecuada tanto riesgos, como recompensas, al igual que requerimientos de recursos y responsabilidades del proyecto

La principal problemática a la que se enfrentaron las personas encargadas de realizar la integración administrativa de la alianza fue cómo distribuir las responsabilidades, recursos, riesgos y recompensas.

Para poder lograr una correcta distribución los responsables se basaron en los siguientes puntos:

- El monto de las inversiones de cada empresa.
- Quién producirá y quién venderá los productos.
- Qué productos se fabricarán y comercializará la alianza.
- En qué mercados se venderán los productos.
- Qué instalaciones y equipo será utilizados en la alianza.
- Qué instalaciones son las adecuadas para fabricar un producto determinado.
- Quiénes serán los responsables de logros específico.
- Con qué personal se cuenta.
- Cómo se podrían obtener más recursos monetarios.
- Cómo se distribuirán las utilidades o pérdidas.
- Quién manejará la información confidencial.
- Qué disposiciones gubernamentales deberán cubrirse.

Una vez que se recabó toda la información anterior, los siguientes realizados por el grupo de responsables fueron:

- Establecer los canales de comunicación y toma de decisiones.
- Identificar las diferencias estructurales que tienen los socios entre sí.
- Definir claramente las actividades que realizará cada socio.
- Asignar responsabilidades a las empresas participantes.

Finalmente la estructura organizacional que el grupo llegó a diseñar para la empresa fue:

Cada una de las empresas funcionará de manera autónoma. Las actividades que no estén involucradas con la alianza, se realizarán como normalmente se hacen, pero a estas actividades se les agregaran las que están involucradas en la alianza, las que principalmente están involucradas la comercialización de los productos a los nuevos mercados. Para poder realizar esta tarea se creará en cada empresa un departamento de Comercio Exterior que estará encargado de las exportaciones e importaciones de los productos de la alianza y a su vez de la mercadotecnia y comercialización de los mismos.

Así mismo se pondrán oficinas en cada uno de los mercados nuevos a los que se quiera incursionar. Las personas que laboren en estas oficinas estarán encargadas principalmente de conseguir clientes y de realizar todas las actividades (tramites aduanales, permisos, traslado de mercancías, etc.) necesarias para entregar a sus clientes los productos.

En caso de que ser factible los productos de uno de los aliados se fabricarán en las instalaciones de la otra empresa, con el fin de abaratar los costos de producción y de traslado. Si se presenta este caso se realizarán las adecuaciones necesarias (compra de maquinaria, rediseño de los departamentos, etc.) a las instalaciones de la empresa para que esta pueda aumentar sus líneas de producción.

La alianza será controlada por un consejo directivo que será el encargado de plantear las estrategias globales de desarrollo y los planes financieros para la organización. Se contará con oficinas centrales donde se controlarán todos los movimientos de la alianza y se asignarán las tareas necesarias para la fabricación, venta y comercialización de los productos de la alianza.

5.6 Diseño de la Administración de la alianza

El diseño de la administración de la alianza se realizó buscando lograr satisfacer tres metas, las cuales son:

- Alcanzar los rendimientos estratégicos establecidos en los objetivos y metas de la alianza.
- Mantener una relación de beneficio mutuo.
- Eliminar los riesgos potenciales.

El grupo encargado de diseñar la alianza la administración realizó las siguientes acciones:

- Diseñaron un sistema administrativo que consideraba: métodos, procesos, mecanismos y marcos de trabajo respecto a la administración.
- Asignaron responsabilidades.
- Identificaron los posibles incidentes críticos en niveles superiores para eliminarlos.
- Desarrollaron planes de contingencia.
- Realizaron resúmenes de pronósticos financieros.
- Propusieron tener factores de riesgo y factores críticos para alcanzar el éxito.
- Diseñaron las especificaciones relevantes del producto.
- Diseñaron los procedimientos administrativos.
- Diseñaron un plan de mercadotecnia con proyección de ventas.
- Diseñaron un plan de manufactura.
- Diseñaron con un programa de implementación.
- Diseñaron procedimientos de pedidos, pagos y precios.

Un punto que se realizó con mucha importancia fue crear un sistema de información operacional, que les sirvió para poder diseñar sus procedimientos operativos, los aspectos que se consideraron en éste sistema fueron:

- Revisión en puntos intermedios clave
- Problemas críticos y fechas límite de terminación
- Resultados mensuales y acumulados a la fecha contra lo planeado
- Actividades que realiza el comité conductor en representación de la alianza
- Problemas relacionados con costos y precios
- Estudios concernientes a la calidad.
- Estudios respecto a embarques / entrega / terminación
- Problemas de producción y técnicos
- Coordinación y trabajo en equipo crítico
- Problemas de coordinación y trabajo en equipo, expectativas para próximo mes.

Conclusiones y recomendaciones

Las condiciones económicas, sociales y políticas que hoy existen en México y en el resto del mundo, obligan a las empresas a ser cada vez más eficientes y competitivas, pues de lo contrario en un corto plazo pueden desaparecer o ser absorbidas por una empresa mayor. En los próximos años los mercados estarán en poder de los grandes corporativos empresariales que serán los únicos que podrán competir con productos de buena calidad y a un precio bajo. Las pequeñas y medianas empresas si es que logran sobrevivir se verán delegadas a mercados en donde las utilidades serán muy pequeñas.

Ante éste panorama los empresarios se verán en la necesidad de buscar alternativas que les permitan competir en igualdad de condiciones con los grandes corporativos empresariales. Una alternativa que resulta muy atractiva para resolver éste problema es la alianza estratégica entre empresas de un mismo o diferente sector.

Las alianzas estratégicas constituyen una herramienta para las pequeñas y medianas empresas de poder participar en nuevos mercados y consolidar la competitividad al hacer más eficientes los sistemas de producción y ampliar los recursos disponibles para adoptar o innovar las nuevas tecnologías. De ésta forma, dos o más empresas unen esfuerzos, tratando todas ellas de ampliar sus posibilidades mediante la combinación de sus recursos con los de las otras empresas.

Es importante distinguir las alianzas estrategias, donde los socios se unen para obtener un beneficio personal y colectivo, de las adquisiciones en donde una empresa de gran poderío económico absorbe a pequeñas o medianas empresas que se encuentran en problemas económicos graves. En éste tipo asociación una de las partes obtiene todos los beneficios y la otra desaparece o es controlada en su totalidad por el socio mayor. Las adquisiciones permiten que se desarrollen los monopolios, debido a que las empresas con gran poderío económico ven a las adquisiciones como una alternativa que les permite eliminar por completo a sus competidores sin que caiga aparentemente en prácticas monopolicas, las cuales son prohibidas y penadas por la ley. Las adquisiciones además les permiten a las grandes empresas adquirir empresas con un costo menor que lo que representaría invertir en una planta de fabricación propia y aprovechar la imagen y experiencia de la otra empresa para poder desarrollarse más rápidamente.

Las alianzas estratégicas han tenido éxitos y fracasos en México y en el resto del mundo, pero en un alto porcentaje han permitido que sus participantes cumplan con los objetivos que originalmente fueron planteados al realizar la alianza.

Las principales ventajas que ofrecen las alianzas estratégicas son:

- Crear condiciones de rentabilidad elevada y permanente en la exportación directa e indirecta para ampliar y fortalecer el acceso de los productos nacionales a los mercados de exportación.
- Crear mecanismos que aceleren el desarrollo de agrupamientos industriales lo mismo regionales que sectoriales, de alta competitividad internacional y fomentar la creciente integración a los mismos de empresas micro, pequeñas y medianas.
- Fomentar el desarrollo de un mercado interno y la sustitución eficiente de importaciones, como sustento de la inserción de la industria nacional en la economía internacional.
- Lograr un mejor posicionamiento frente al mercado, basado en las fortalezas y complementaridades de las empresas aliadas.
- Combinar recursos técnicos, financieros, humanos y gerenciales para acometer proyectos de mayor envergadura y complejidad.

Conclusiones y recomendaciones

- Incrementar el know-how de cada empresa aliada, a través de procesos cruzados de transferencia de tecnología y de la interacción constante del personal de ambas empresas.
- Desarrollo de proyectos de integración y explicación conjunta de oportunidades de negocios.
- Neutralizar competidores. Las compañías tratan a veces de cartelizar una industria para reducir la competencia y así aumentar beneficios o alcanzar otros objetivos.
- Compartir el riesgo. Hay proyectos tan grandes y peligrosos que no es aconsejable que sean manejados por una sola empresa. La colaboración reduce los riesgos a niveles aceptables.
- Complementar sus actividades productivas. Si una firma puede inventar productos, pero no puede venderlos y otra puede venderlos pero no inventarlos, lo más natural es que formen una empresa conjunta.
- Colaboración para superar las barreras de los mercados. Las empresas cuya expansión se proyecta al extranjero tienen a menudo la necesidad, bien por su desconocimiento de las condiciones locales o bien porque el gobierno del país anfitrión así lo requiera, de contar con un socio regional. Estos motivos subyacen, en variadas combinaciones, en muchos de los acuerdos de colaboración que las firmas han venido alcanzando.
- Reducir sus costos operativos y administrativos. Al unirse las empresas eliminan la duplicidad de tareas e instalaciones lo cual les permite reducir sus costos.
- Penetración en los mercados con más rapidez. Al contar con una mayor capacidad operativa o un conocimiento del mercado al que se quiere acceder, la penetración de los productos de los miembros de la alianza será más rápida que si se tratara de acceder a esos mercados en forma individual.
- Capacidad para crear nuevos productos. Al contar con mayor cantidad de conocimientos, tecnología y recursos físicos las empresas aumentan su capacidad para el desarrollo de nuevos productos.
- Responder oportunamente a cambios de demanda. Al modificarse la demanda (positiva o negativamente) las empresas pueden adaptarse rápidamente a los cambios de ésta gracias a la ayuda de los socios, que están obligados a ayudarla puesto que cualquier problema que tenga un socio individual afectará a todos los demás miembros.
- Aceleración del aprendizaje, se reduce el tiempo necesario de puesta en marcha de un producto o proceso.
- Permite crecer sin la necesidad de realizar grandes inversiones. Al compartir recursos las empresas no tienen la necesidad de construir nuevas instalaciones o contratar nuevas personas, lo que les permite crecer con una inversión muy pequeña.

Las alianzas estratégicas aunque ofrecen muchas ventajas no se libran de representar un peligro para los participantes, las principales desventajas que presentan las alianzas estratégicas son:

- Si no se elige correctamente a los socios, estos pueden aprovechar la alianza sólo para su beneficio personal.

Conclusiones y recomendaciones

- Si alguna de las empresas asociadas tiene problemas, éstos problemas afectarán a toda la alianza, por lo que las empresas deberán estar pendientes de las condiciones en la cual operan sus socios.
- La tecnología derivada de una alianza, salvo que se proteja adecuadamente, podrá utilizarse en el futuro por uno de los socios para su beneficio o en otra alianza con uno de los principales competidores.
- Los miembros de la alianza perderán autonomía e independencia, ya que los participantes no podrán actuar con libertad absoluta y deberán informarle de sus actividades a sus socios.
- Al asociarse con otras empresas, los rivales de esas empresas se pueden convertir en nuevos rivales de la empresa y afectar el funcionamiento general de la empresa.
- En general se establece que las empresas involucradas no podrán competir directamente con la alianza, aunque en la práctica ésta posición estratégica puede modificarse en el futuro.
- El éxito de algunas alianzas depende de factores que pueden no concretarse, como es el caso del desarrollo tecnológico, que si no se logra, no hay alianza.
- Hay alianzas que se crean cuando 2 compañías reconocen que tienen sus debilidades y habrán de completarse con las fortalezas de la otra; una vez superadas las debilidades el apuntamiento de la alianza se desvanece y puede diluirse para terminar la alianza.
- Una vez diseñadas las estrategias, su éxito depende de la efectividad de los administradores encargados de la operación práctica, si se selecciona a un mal administrador, la alianza fracasará.
- El principal problema operacional es que los altos ejecutivos no tienen una idea clara de lo sofisticado que puede ser el proceso operacional.

Las ventajas y desventajas que presentan las alianzas estratégicas, están estrechamente ligados a la forma en que se planea una alianza (al realizar la selección del tipo de alianza y socio, al asignar responsabilidades, etc.), por ésta razón antes de comenzar el proceso de creación de una alianza los participantes deberán analizar con detalle las características de su empresa y de los posibles aliados y las condiciones actuales y futuras de los mercados en los que se quiere consolidarse o incursionar.

Por último es importante señalar que no debe considerarse la formación de alianzas estratégicas como una solución universal para garantizar el mantenimiento y la mejora de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. Debe verse a las alianzas como una herramienta que tiene sus pros y contras y que permite lograr si es creada correctamente aumentar las ventajas competitivas de sus participantes.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 Duran, Antonio
Alianzas Espectaculares
Mundo Ejecutivo Vol. 33, Año 19, No. 231 (jul., 1998)
The export alliance
CBI News Bulletin No. 255 (may., 1998)
- 2 Badaracco, Joseph L.
Alianzas estratégicas
Madrid ; México : McGraw-Hill, 1992
Traducción José Real Gutiérrez
- 3 Edgar Luinni
Allanzas estratégicas.
Bancomext, México 1994
- 4 Rodríguez, Cristóbal
Alianzas estratégicas
Tecnolibros, Caracas 1999
- 5 Carlos Bravo Díaz
Alianzas estratégicas en la pequeña y mediana empresa constructora
Tesis-FI-UNAM, México 1995.
- 6 Palencia Escalante, Carlos
Alianzas estratégicas y cooperación empresarial
Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, Jul-1998 N. 7
- 7 Marzorati, Osvaldo J.
Alianzas estratégicas y joint ventures
Buenos Aires : Astrea, 1996
- 8 Romo Beceril, Andrés
Apuntes de evaluación de proyectos
México 1998
- 9 Joel Bleeke
Colaboración competitiva : como usar alianzas y adquisiciones estratégicas
México : Addison-Wesley Iberoamericana, 1994
- 10 Mirwald, Mario Abdala
Comercio Internacional: Retos y oportunidades para la empresa.
Bancomext, México 1994
- 11 Nieto Cater.
Cómo conducir a una empresa a puerto seguro (evaluación y control)
Nafin-ITAM, México 1994
- 12 Secretaria de comercio y fomento industrial
¿Cómo desarrollar una franquicia?.
Manual de consulta.,México 1996.

- 13 Cabanellas, Guillermo
Contratos de colaboración empresarial
Argentina : Claridad, 1987.
- 14 Ferris, J. A
El cowboy de AT&T
Actualidad Económica No. 2055 (10-16 nov., 1997)
- 15 Cleri, Carlos A. R.
Estrategias de alianzas : en un escenario de creciente globalización.
Buenos Aires ; México : Macchi, 1996
- 16 Urban, Sabine M.I.
European strategic alliances
Oxford : Blackwell, 1992; 266 p.
- 17 ***Experiencia de colaboración y alianzas estratégicas de empresas mexicanas con empresas europeas***
Foro Agroindustrial México-CE (18-19, may)
Edit. El Foro, México 1994
- 18 Botkín, James W.
Ganando en las combinaciones
Buenos aires : Macchi, 1994, 207 p.
- 19 Jiménez Torres, Miguel
Globalización, ¿Desarrollo sin...cero?
Universidad Autónoma Metropolitana, México 1996
- 20 Porter Lynch Robert
Guía de las Alianzas es los negocios.
Compañía Editorial Continental, México 1995.
- 21 Bravo Díaz, Carlos Antonio
Guía de mercadotecnia
Facultad de Ingeniería, México 1995.
- 22 ***Guía Para la formación y el desarrollo de su negocio.***
Nafin, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México 1992 ; 205 p.
- 23 David L. Bradford.
Guía para optimizar rendimientos de las organizaciones
Limusa México 1988, Primera edición.
- 24 ***Informe de competencia económica 1996***
Comisión de competencia económica.
México 1996.
- 25 Morris, Joseph M
Joint ventures
New york : J. wiley, 1987.
- 26 Colaiacova, Juan Luis
Joint ventures y otras formas de cooperación empresarial internacional
Buenos aires : Macchi, 1992; 425 p.

- 27 Ferró, Raúl
Juguemos monopolio
América Economía, México Jun-1996 N. 108.
- 28 **La competitividad de la empresa mexicana**
Nafin, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México 1995; 285 p.
- 29 Zellner, Mike
La porfía de AT&T
América Economía, Junio-1997 N. 120.
- 30 Puertas, Antonio
La tolerancia de las alianzas globales
Expansión, Vol. 29, No. 709 (12 feb., 1997)
- 31 Yoshino, Michael Y.
Las alianzas estratégicas : un enfoque empresarial a la globalización
Barcelona : Ariel, 1996
- 32 Benavides Espinosa, María del Mar
Las alianzas estratégicas : Como un instrumento de aprendizaje organizativo
Universidad de Valencia, 1998
- 33 García Canal, Esteban
Las alianzas globales en la estrategia internacional de las empresas españolas
Universidad de Oviedo, 1998
- 34 Fuentes Zenón, Arturo
Las armas del estratega
Facultad de Ingeniería, México 1998
- 35 Arroyo Abelardo
Las ventajas de la empresa conjunta
Nafin México 1995
- 36 **Lista de compras**
América Economía, Abril-1998 N. 142.
- 37 Secretaria de comercio y fomento industrial
Lo que usted desea saber sobre empresas integradoras
México, 1995.
- 38 **Lufthansa gana altura**
Actualidad Económica Vol. 2082 (18-24 may., 1998)
- 39 Pérez Moreno, Lucía
Matrimonios por conveniencia
Expansión, Vol. 29, No. 718 (18 jun., 1997)
- 40 Ortíz Flores
Metodología para el análisis de la competitividad internacional de la empresa
Bancomext; Secofi, 1992
- 41 Urquidí, Víctor L.
México en la Globalización
Fondo de Cultura Económica, México 1996

- 42 Refik culpan
Multinational strategic alliances
New york : International business, 1993; 351 p.
- 43 ***Nuevos lanzamientos y alianzas en la industria de maquinaria agrícola***
Año Dos Mil, México Feb-1997
- 44 ***Oportunidades de alianzas estratégicas para exportar a Latinoamérica***
Bancomext;1996
- 45 Rusell L. Ackoff.
Planeación de empresas.
Grupo Noriega Editores, México 1991; décima cuarta reimpresión.
- 46 Fittipaldi, Santiago
Puentes de plata
América Economía, Junio-1997 N. 120.
- 47 Traxler, Franz
Regulación, Reestructuración económica y Competitividad internacional
Journal of Economic Issues, XXVIII, 1, marzo de 1994
- 48 Olguín, Claudia
Soluciones contra la obsolescencia
Expansión, Febrero 12 1997
- 49 Howard Thomas and Don O'Neal
Strategic integration
Chichester ; New York : Wiley, c1996.
- 50 Rosow, Jerome M.
Strategic partners for high performance
Scardale, New York : Work in América Institute, 1994.
- 51 Good, Loretta Louise
United states joint ventures and national manufacturing firms in Monterrey, México
Ann arbor, mich. : University microfilms international, 1979.