

40821
28



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
PLATEL ARAGÓN**

**ALIANZAS ESTRATÉGICAS COMO
FORMA DE AMPLIACIÓN DE
MERCADOS CASO: ALFA**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :
LICENCIADO EN ECONOMÍA
P R E S E N T A :
OCAMPO MARTÍNEZ) JORGE

ASESOR:
LIC. JOSÉ LUIS AYALA TREJO

MÉXICO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2003

1



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.

**A mis padres:
A ella porque desde su ausencia
Me dió la fuerza,
A él por su apoyo, enseñanza y cariño,
Mil gracias Padre.**

**A Sofia, Gerardo, Osmar y Alejandro por su
apoyo incondicional y amistad que me han
brindado.**

**Y por supuesto, gracias al Lic. José Luis Ayala
por la valiosa asesoría que me brindó.**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2

**ALIANZAS ESTRATÉGICAS
COMO FORMA DE
AMPLIACIÓN DE MERCADOS
CASO: ALFA**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1 GLOBALIZACIÓN	6
1.1. EL DESARROLLO DE LA TEORÍA ECONÓMICA EN LA GLOBALIZACIÓN	6
1.2. DEFINICIÓN DE LA GLOBALIZACIÓN	8
1.2.1. Origen y principales postulados de la globalización	9
1.3. NEOLIBERALISMO	11
1.3.1. Neoliberalismo en México y consecuencias	13
CAPITULO 2 LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS	19
2.1. DEFINICIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	19
2.2. TIPOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	22
2.3. DESARROLLO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN MÉXICO	26

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 3	ALIANZAS ESTRATÉGICAS COMO AMPLIACIÓN DE MERCADOS CASO: GRUPO ALFA	28
3.1.	ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA	29
3.2.	ANÁLISIS DE LA EMPRESA	32
3.2.1.	Alpek	32
3.2.2.	Hylsamex	36
3.2.3.	Sigma	38
3.2.4.	Versax	40
3.2.5.	Onexa	41
3.3.	SUS EXPERIENCIAS EN ALIANZAS	43
3.4.	PERSPECTIVAS DE LAS ALIANZAS EN MÉXICO	48
3.4.1.	Perspectivas de las alianzas estratégicas en Grupo Alfa	51
CONCLUSIONES		55
INDICE DE CUADROS		59
BIBLIOGRAFÍA		62

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación, se elaboró con la intención de mostrar cómo Grupo Alfa ha recurrido a las *alianzas estratégicas* para continuar creciendo y dominando los mercados en los que compete, siendo estas *alianzas estratégicas* una forma de ampliación de mercados.

La intención de ampliar sus mercados tiene un trasfondo de cubrirse del riesgo financiero, el cual es un acontecimiento inherente a la globalización financiera, en donde las naciones, y por ende las empresas, lo perciben y administran de distintas formas, esto es, dependiendo del nivel económico en que se encuentre, será el impacto que experimente ante cualquier movimiento que se presente en el ambiente macroeconómico.

Cabe mencionar que se tomó de ejemplo a Grupo Alfa, debido a que es líder en alianzas estratégicas con empresas extranjeras, así como también ser parte de los tres grupos más importantes en México, sólo ubicándose por debajo de Carso y Cemex.

El capítulo 1 del presente trabajo se basa en la globalización que tanto se menciona por todas partes, para conocer su origen y postulados; asimismo, se da la definición de la globalización económica y de la globalización financiera, para dar paso a la definición que aquí se propone.

De igual forma, se hace una breve reseña del neoliberalismo, ya que se puede decir que este es el sustento del capitalismo actual, y por ende, de la globalización. Se muestran los efectos de los lineamientos de política que esta corriente ha tenido en la economía mexicana para conocer el porqué las empresas mexicanas cada día son más vulnerables a los acontecimientos internos y externos, así como una menor presencia en el mercado.

Con esto, se descubrirá cómo se ha dado pie a un proceso de integración empresarial, en donde se han formado las empresas transnacionales, las cuales día con día son más competitivas y abarcan más mercados, pero por la misma incertidumbre económica internacional,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cuentan con un riesgo, el cuál lo han podido cubrir por medio de las alianzas estratégicas.

En el capítulo 2, se desarrolla el tema de las alianzas estratégicas, comenzando por su definición, la cual es la unión de dos o más empresas, con la finalidad de desarrollar acciones y acopiar recursos para alcanzar los objetivos de la empresa y de esta forma compartir y cubrir riesgos, reunir recursos y superar barreras en un mediano plazo.

Asimismo, las alianzas estratégicas se muestran como una forma para administrar el riesgo y se exponen las formas en las que éstas se pueden presentar, es decir, *fusiones, adquisiciones o joint ventures*.

Dentro de este mismo contexto se presentan las formas en las que se puede concebir cada una de estas alianzas estratégicas, por ejemplo, las fusiones pueden ser puras, híbridas, múltiples u operativas; las adquisiciones pueden presentarse como adquisiciones de activos o adquisiciones de acciones, y por último los joint ventures se presentan vía co-inversiones, a través de asociaciones y por medio de fondos de capital de riesgo.

Al saber qué son las alianzas estratégicas y cómo se muestran, se da pasó a la experiencia que se ha tenido en México en cuanto a las mismas, exponiendo que estas no han tenido la aceptación que se esperaba tuvieran, ya que la mentalidad autócrata del empresario mexicano no ha permitido el desarrollo de las mismas y aunado a esto, la falta de una política industrial que impulse y respalde a proyectos de desarrollo basados en las alianzas estratégicas.

Se comienza a exponer el caso del Grupo Alfa en el capítulo tercero, en donde se explica primeramente: su historia, su formación y desarrollo como grupo empresarial, así como un breve análisis de la empresa, y al mismo tiempo, se muestra que su funcionamiento es a través de sus subsidiarias, las cuales son: Alpek, Hylsamex, Versax, Sigma y Onexa, abarcando los mercados de la construcción, petroquímico, textil, mueblera, automotriz, alimentos y telecomunicaciones.

En 1974, se constituye como Grupo Alfa comenzando a operar con divisiones organizacionales las cuales eran: división del acero, división papel y empaque y la división de industrias diversas. Con estas divisiones,

Grupo Alfa participa en 143 empresas, de las cuales 13 son tenedoras de acciones y las 130 restantes son operadoras.

Para principios de la década de los ochenta, Grupo Alfa se vio envuelto en una severa crisis provocada por la crisis económica por la cual atravesaba México, con esto, dicho grupo tuvo que implementar para 1982 un plan interno de reestructuración en Nueva York, el cual tuvo como objetivos: saldar cuentas en función de la capacidad de pago de cada empresa, distribuir los egresos de las empresas controladoras y operadoras, reorganizar el consejo administrativo y concentrarse en los negocios sólidos del grupo.

Las medidas tomadas hicieron que el panorama mejorara de manera notoria, para terminar la década de los 80 con un crecimiento y comenzar la siguiente década de la misma forma, es decir, con signos positivos que para 1994 se habrían concretado, aprobando un programa de inversión por 680 millones de dólares, además de la construcción de la línea minimill¹ de Hylsamex, la cual fue clave para que comenzara a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores.

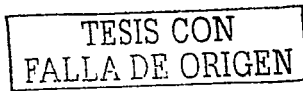
Asimismo, estableció una nueva estrategia de crecimiento orientada a reforzar la posición competitiva de sus negocios, incrementar el valor agregado de sus productos y reducir su dependencia en los negocios cíclicos.

Para 1997 formalizó su incursión en las telecomunicaciones, al formar Alestra en asociación con AT&T y Bancomer-VISA.

Al terminar la mayor parte del programa de expansión y modernización, inició un periodo de consolidación de operaciones, en donde se redujo las inversiones y dedicándose a terminar los proyectos que ya estaban en marcha, así como a reemplazar activos.

En el mismo capítulo se efectúa un breve análisis del comportamiento actual del grupo empresarial, comenzado por el funcionamiento a través de sus subsidiarias (Alpek, Hylsamex, Versax, Sigma y Onexa) que satisfacen los mercados de la construcción,

¹ El minimill, es una tecnología que sirve para producción de aceros planos, para la producción de lámina ultra delgada de menos de un milímetro de espesor.



petroquímico, textil, mueblera, automotriz, alimentos y telecomunicaciones.

Particularmente, cabe referir que Alpek realiza sus actividades a través de varias empresas y se dedica a la fabricación de químicos intermedios, fibras sintéticas y otros productos plásticos y químicos.

Por su parte, Hylsamex es una de las compañías acereras más grandes de México en función de sus ingresos; produce una gran variedad de productos primarios y de valor agregado para los mercados de la construcción, domésticos y de autopartes.

Sigma, por su parte es una compañía líder en su ramo, tiene el liderazgo en el mercado mexicano de las carnes frías, teniendo las patentes, marcas o licencias de "FUD", "San Rafael", "Tangamanga", "Viva", "Chimex", "Iberomex" y "San Antonio"; es el segundo competidor en el mercado de yogurt y quesos contando con la licencia de "Yoplait" para el mercado del yogurt y para el mercado de los quesos "La Villita" y "Chalet". Además participa en el mercado interno y de exportación de comidas preparadas tipo mexicano con las marcas "El Cazo Mexicano", "Menú del Sol" y "Sugerencias del Chef".

Por otro lado, Versax es una compañía tenedora de acciones de las empresas diversificadas de Grupo Alfa, siendo la más importante de dichas empresas Nemak, la cual se dedica a la producción de autopartes de aluminio de alta tecnología (monoblocks y cabezas para motor); le sigue en importancia Terza, empresas dedicadas a la fabricación de alfombras para el mercado residencial e industrial; y por último, Colombin Bel, empresa dedicada a la fabricación de espuma de poliuretano y bondeado² de telas para vestiduras automotrices.

Por último, se encuentra Onexa, empresa que atiende el mercado de las telecomunicaciones a través de Alestra.

Para concluir con esto, se muestra la experiencia que ha tenido Grupo Alfa con las alianzas estratégicas, dejando ver que su diversificación de productos con los que cuenta, y a su vez, se ha protegido del riesgo

² Bondeado hace referencia a telas y alfombras diseñadas con una forma tales como la alfombra de los pisos de los automóviles o la figura de los asientos de los mismos, etc.

existente, ya que su diversificación ha hecho que los factores inherentes a las subsidiarias afecten de menor medida al grupo empresarial.

Por último, en el punto 3.4 se trata la perspectiva que tendrán las alianzas estratégicas, tanto en México como en el grupo empresarial, que permitiese mostrar a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en México, que en un futuro puede ser alentador utilizar el mecanismo de las alianzas estratégicas siempre y cuando, las PyMEs, dejen a un lado su pensamiento autócrata³ y se deshagan de los miedos que este mismo pensamiento les causa, para entonces comenzar a ver los beneficios que tienen las alianzas estratégicas.

De esta manera, en el punto 3.4.1. se muestra la perspectiva que tiene el Grupo Alfa, la cual se entorna favorable debido a la sólida estructura que tienen sus subsidiarias, muestra clara son las subsidiarias que tienen una expectativa de crecimiento en sus ventas, aún con el entorno económico difícil que prevaleció en el 2001. Hay que hacer mención que la tecnología ha sido clave para que el grupo pueda tener dichas expectativas.

Por último en las conclusiones, se determina que las alianzas estratégicas han ayudado a Grupo Alfa, ya que se ha beneficiado prácticamente de la tecnología de las empresas internacionales, las cuales -al mismo tiempo- buscan asociaciones para lograr el mismo fin que Grupo Alfa, seguir con un crecimiento diversificado.

³ El pensamiento autócrata, lo tomo como un pensamiento en donde son solo dueños ellos, es decir, en donde la idea de una alianza les causa miedo a ser absorbidos por el mismo mercado y dejar de ser el mando y dueño de su empresa.

CAPÍTULO I

GLOBALIZACIÓN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5-A

CAPITULO 1

GLOBALIZACIÓN

1.1 EL DESARROLLO DE LA TEORÍA ECONÓMICA EN LA GLOBALIZACIÓN.

El proceso de integración económica que las economías de todo el mundo han experimentado a través de la historia, particularmente en los inicios de la década de los 70 con el abandono del "patrón libre de cambio" de oro/dólar (cuando 35 dólares equivalía a 1 onza Troy de oro) junto con la crisis petrolera, provocaron por un lado, una mayor liquidez (exceso de dinero, principalmente del dólar americano incapaz de respaldar la demanda de oro por otros países) y por otro lado, un aumento problemático del sistema de pagos (por parte de Estados Unidos), así como un incremento del endeudamiento de economías en desarrollo.

Estos acontecimientos -que en los siguientes puntos se desarrollan con mas claridad- provocaron que surgiera la controversia en el aspecto teórico de los lineamientos keynesianos que se habían aplicado en los países a partir de la mitad de los años 40, cuyos resultados mostraban inconsistencia dada la inestabilidad económica, principalmente altos niveles de inflación, altos niveles de desempleo y baja producción interna. Esta situación llevó a posicionarse teóricamente a la corriente *monetarista*.

Los lineamientos y premisas que desarrollan los *monetaristas* (cuyo principal pensador es el economista Milton Friedman), su única recomendación de política económica la basan en la política monetaria.

Su enfoque radical de la no intervención del Estado en la economía (contrario a lo que sugieren los teóricos Keynesianos) es debido a que argumentan que el Estado es ineficiente por lo tanto es necesario *limitar el gasto gubernamental*; por esta razón, suponen que el sector privado es el único capaz de destinar recursos a fines más rentables para toda la sociedad y por lo tanto el Estado debe de *limitar los impuestos*. Asimismo, suponen que mediante el *libre mercado*¹ es posible la óptima asignación de los recursos, por lo tanto, es necesaria la *eliminación de controles sobre precios y salarios*; este argumento, se extiende a la esfera internacional, por lo que los monetaristas proclaman el *libre comercio*. Finalmente, el

¹ De hecho, esta teoría está basada en los principios de la Teoría Clásica, que argumentaban un mercado de equilibrio con una tasa natural de desempleo existente, cuyo desequilibrio se reestablecía gracias a un "mecanismo autocorrector" y por lo tanto, se excluía la innecesaria intervención estatal, esto es, un sistema de libre mercado del *laisse faire, laisse passe*.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

supuesto de libertad de mercado se amplía a todo tipo de aspectos, inclusive a aquellos del bien social, recomendando eliminar todo tipo de regulaciones como en la educación y salud. Esto implica en sí, una reducción de la intervención del Estado en la economía, y solo su papel es desempeñar "la defensa de la nación y la protección de los ciudadanos ...", es decir, un Estado "guardián o policía" que vigile la operación "libre de las leyes del mercado".²

Entre los modelos de determinación de política económica, se encuentran varios enfoques dentro de esta misma teoría monetaria; como el modelo monetarista de la Balanza de Pagos.³ Este enfoque predice que existirá un mecanismo de ajuste automático que va a operar en la corrección de cualquier desequilibrio en la balanza de pagos, sin que intervenga la política discrecional del gobierno. Suponen que bajo las economías con un tipo de cambio fijo no controlan ni su nivel de precios ni la cantidad de dinero (doméstico); sin embargo, sí puede controlar la expansión del crédito (la proporción de las reservas internacionales en forma de base monetaria), y por lo tanto la política monetaria en forma de control sobre la creación del crédito tiene un efecto directo sobre la balanza de pagos; esto significa que los países deficitarios deben frenar la expansión del crédito.

Estos lineamientos fueron recomendados por el Fondo Monetario Internacional (FMI) a los países deficitarios, y algunos países latinoamericanos se han empeñado en aplicarlos (como se explica en el punto 1.3.1, cuando se analizan los resultados de la política neoliberal).

Esta política significa un problema interno de las economías subdesarrolladas, ya que a falta de crédito interno se traduce en una reducción de recursos para la inversión que estimule la actividad productiva, y por lo tanto que se vea reflejado en un aumento del PIB.

Por lo tanto, aunado a esto, el modelo esta fuera de contexto económico en el mundo contemporáneo, ya que supone que la inflación doméstica es igual a la internacional y que además, la economía se encuentra en pleno empleo. Son otros aspectos que en la realidad no se presentan ya que la inflación es el principal problema de las economías, como las de Latinoamérica; además el crecimiento que presentan están muy por debajo del pleno empleo.

Además, presuponen que la liberalización comercial y financiera y la integración a la economía internacional no afecta la supervivencia de la planta industrial, es decir, suponen implícitamente que como producto de las libres fuerzas del mercado, se genera una industrialización espontánea y se olvida que no hay economía desarrollada que hayan alcanzado etapas

² Samuelson, Paul A. y William D. Nordhouse. "El enfoque monetarista" en Economía, 15ª. edición. Editorial Mc Graw-Hill, España 1996, p. 622

³ Mántey, Guadalupe. *Lecciones de Economía Monetaria*. UNAM, México 1997, p. 112

superiores de desarrollo sin apoyo y orientación del Estado, ya que fue necesaria una protección comercial, así como los subsidios y políticas de fomento específicos.

Por lo tanto, el modelo monetarista de la Balanza de Pagos es simplemente un modelo de estabilización sin desarrollo que eventualmente puede reducir la inflación a costa no solo del estancamiento económico y un mayor desempleo, sino del desmantelamiento de la planta industrial, transformando la inversión productiva en especulativa.

Esto puede ser fácilmente observado en los resultados que ha arrojado la economía mexicana en los últimos 20 años, pero este aspecto se desarrolla particularmente en el punto 1.3.1.

1.2 DEFINICIÓN DE LA GLOBALIZACIÓN

Hay dos hechos en el mundo que han venido ha reafirmar y consolidar el sistema capitalista en el mundo actual, el primero llegó con la caída del muro de Berlín, el 9 de noviembre de 1989 en Alemania, el cual dejó entrever el derrumbe del colectivismo democrático ó sistema socialista, el segundo hecho, fue en 1991 con la crisis económica-política soviética bajo el régimen de Gorbachov, la cual trajo como consecuencia la desaparición de la URSS, y por consiguiente, la consolidación del sistema capitalista.

Es por esto, que la creciente rapidez y profundidad en las transformaciones económicas mundiales que se ha dado en las últimas décadas ha implicado un cambio estructural, encabezado por la inevitable globalización de la economía mundial.

La globalización es un concepto que se ha generalizado desde un contexto económico hasta un contexto financiero; la definición económica de la globalización es "el proceso de integración económica entre países en donde los procesos productivos, de comercialización y de consumo, se van asimilando, de tal forma que se habla de una totalidad, de un conjunto. El proceso histórico de globalización se ha ido incrementando por lo que algunos autores hablan de la mundialización o internacionalización económica."⁴

De acuerdo con Timothy Heyman, "la globalización es el proceso de aumento de la interacción internacional y entre sí de ideas, información, capital, bienes y servicios y personas."⁵

⁴ Zorrilla Arena, Santiago y Silvestre Méndez, José, "Diccionario de Economía", p. 101.

⁵ Heyman Timothy, "Inversión en la Globalización" Análisis y administración de las nuevas inversiones, p. 6.

Por otro lado, desde la perspectiva financiera, la globalización se define "como la generación de una estructura de mercado caracterizada por el comercio de capitales a nivel mundial, por parte de agentes que consideran las actividades financieras nacionales e internacionales como parte integral de su actividad y, que ha representado una mayor diversificación y expansión de las fuentes y usos de fondos financieros."⁶

A mi criterio, la globalización es la interrelación de las naciones en lo económico, político, financiero e ideológico.

1.2.1 Origen y principales postulados de la Globalización

Actualmente, la globalización esta en todos lados y en todo el mundo, pero ¿cómo surgió?

Es evidente que la Segunda Guerra Mundial marcó la pauta en la economía mundial, los Estados Unidos se perfilaron como la gran potencia económica y deseaban obtener un cierto control sobre el sistema monetario internacional y de igual manera se pensaba que la creación de instituciones monetarias internacionales podrían ordenar más eficazmente el comercio y de igual forma atender su financiamiento.

Para tales fines en 1945 New Hampshire, en la ciudad de Bretton Woods se reunieron un grupo de economistas de Estados Unidos y de Europa⁷, y a partir de aquí establecieron una serie de nuevas reglas para determinar el tipo de cambio y asimismo, evitar dificultades con el patrón oro, conformándose el nuevo mecanismo financiero denominado Sistema de Bretton Woods.

De esta reunión surgió el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM). El papel del FMI era principalmente estabilizar los tipos de cambio internacional, además de asistir económicamente a los países que tenían problemas de financiamiento para solventar las transacciones internacionales. El enfoque del Banco Mundial era principalmente el otorgamiento de créditos para el fomento de inversiones que coadyuvaran al desarrollo económico.

Bajo el sistema del FMI, los Estados Unidos impusieron el dólar como la unidad de cuenta internacional y moneda de intervención, lo cual hizo que el FMI fuera dependiente de los Estados Unidos.

⁶ "Apuntes de Economía Financiera", Sánchez Díaz, Alberto.

⁷ Encabezados por John Maynard Keynes de Gran Bretaña y Harry Dexter White de los Estados Unidos, los cuales participaron en la reunión así como en la preparación de la misma. Sachs Jeffrey D., y Larrain Felipe B., *Macroeconomía en la Economía Global*, Ed. Prentice Hall Latinoamericana, México 1994, p.307.

Para las décadas siguientes y hasta principios de los años setenta, se continuó con el mismo sistema, pero en 1971 se suspendió la obligación de convertir en oro los dólares que otros países depositaban en el banco de la Reserva Federal de Estados Unidos de América (FED), debido a que "los países que registraban déficit grandes y persistentes en la balanza de pagos se veían obligados a devaluar sus monedas y/o tomar medidas para reducir sus déficit mediante la contracción de su economía"⁴, lo que significa que al devaluar su moneda aumentarían sus precios y al contraer su crecimiento incrementaría el desempleo, provocando que Estados Unidos se negara a seguir atado al valor del dólar en términos de oro dejando a las monedas en libertad de encontrar sus propios niveles.

Durante esta década y mediados de los 80, los países en vías de desarrollo también resentían los estragos de la crisis mundial petrolera (sobreoferta de petróleo) endeudándose con otros países, dando como resultado un aumento en la deuda de tres países: Brasil, México y Venezuela, los cuales tenían deudas con bancos estadounidenses que sumaban mas del doble del valor neto de estas instituciones financieras (Citibank, Chase-Manhattan y Manufacturer's Hanover).

Este endeudamiento en general de los países en desarrollo o tercermundistas, se generó por el exceso de dinero que hubo en los países que integraban la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), los cuales al tener un incremento extraordinario en sus ingresos y no tener en que canalizarlos comenzaron a vender ideas de desarrollo por medio de préstamos a los países del Tercer Mundo, ocasionando de tal manera el endeudamiento excesivo.

De este modo, se comenzó a dar una rápida integración en la economía mundial que prometía una alternativa de desarrollo y crecimiento del Tercer Mundo, a través de la expansión de las exportaciones y el flujo de capital privado del exterior hacia las economías internas, lo que proporcionó reformas estructurales y estimuló la rápida liberalización económica y financiera.

Entonces, se dio un incremento en las transacciones del comercio mundial y -aun más rápidamente- los países subdesarrollados se allegaron de flujos financieros internacionales en los noventa, pensando de tal manera que se presentaba una etapa de prosperidad y un nuevo número de países desarrollados.

Por otro lado, para 1989, Alemania con el derrumbe del muro de Berlín se unía al grupo de países que estaban inmersos en la globalización y dos años más tarde, la ex-URRS haría lo mismo, dividiéndose en once

⁴ Case Karl E. y , Fair Ray C. *Fundamentos de Economía*, p. 1032.

repúblicas y agrupándose en la Comunidad de Estados Independientes (CEI).⁹

Sin embargo, las percepciones y la dinámica de la economía mundial presentaron un perceptible deterioro, en los años más recientes casos claros han sido las secuelas que han provocado las crisis económicas, como han sido: el "efecto tequila" en México 1995, el "efecto samba" en Brasil 1997, el "efecto vodka" en Rusia 1998 y el "efecto dragón" en China, 1999.

La globalización ha marcado sin lugar a dudas, el entorno económico y financiero de los últimos 20 años, teniendo los supuestos de la desregulación¹⁰, privatización y apertura comercial basados esencialmente en un proceso neoliberal que ha provocado un realineamiento en la correlación de fuerzas productivas en favor del capital y no de interés colectivo.

1.3 NEOLIBERALISMO

Del mismo modo que la globalización, el neoliberalismo nació después de la Segunda Guerra Mundial, particularmente en la región de Europa y de América del Norte donde dominaba el sistema capitalista, teniendo como texto de origen el "Camino a la Servidumbre" de Friedrich Hayek.¹¹

"El neoliberalismo fue una reacción teórica y política vehemente contra el Estado intervencionista y de bienestar",¹² Hayek argumentaba que el Estado de bienestar destruye la libertad de los ciudadanos y la vitalidad de la competencia, de la cual dependía la prosperidad de todos. Se pensaba que se debía mantener un Estado fuerte en su capacidad de romper el poder de los sindicatos y en el control del dinero, pero parco en todos los gastos sociales y en las intervenciones económicas, teniendo como prioridad una estabilidad monetaria y una disciplina presupuestaria para contener el gasto social, además de una reforma fiscal para incentivar a los agentes económicos, lo que significaba reducciones en los impuestos

⁹ Cabe mencionar que la ex-URRS años antes puso en práctica la denominada "perestroika", esta acción influyó a que Alemania con la caída del muro de Berlín, abriera sus puertas a la economía de mercado (y por tanto a la globalización), y años más tarde, la ex-URRS hizo lo mismo.

¹⁰ Con la desregulación, se dio una liberalización principalmente financiera, la cual atraería el capital en busca de altos rendimientos permitiendo invertir más de lo que ahorran sin enfrentar las restricciones financieras correspondientes.

¹¹ "Camino a la servidumbre", ya había sido escrito en 1944, trata de un ataque contra cualquier limitación de los mecanismos de mercado por parte del Estado, denunciándolo como una amenaza letal a la libertad, no solamente económica, sino también política. Perry Anderson, "Balance del Neoliberalismo" p. 37.

¹² Perry Anderson, Op. Cit. p. 37.

sobre ganancias más altas y sobre las rentas. Generándose una nueva y reciente desigualdad, la cual volvería a dinamizar en las economías desarrolladas. De esta forma, el neoliberalismo trataba de combatir el keynesianismo y el solidarismo vigentes, y dar a su vez, paso a otro tipo de capitalismo, un capitalismo duro y libre de reglas para el futuro, en el cual se vislumbraba una etapa de auge sin precedentes, debido al mismo término de la Segunda Guerra Mundial.

Pero durante las dos décadas siguientes todo continuó igual, imperaba un Estado de bienestar en el mundo capitalista y las ideas del neoliberalismo no ganaron terreno hasta la llegada de la crisis del modelo económico de posguerra, en 1973, cuando el mundo capitalista avanzado cayó en una profunda recesión, combinando por primera vez bajas tasas de crecimiento con altas tasas de inflación. La situación del comercio internacional en la época de posguerra, así como el comportamiento económico se muestra en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1

Crecimiento del producto y del comercio mundial 1870 - 1990
(Tasa media anual de crecimiento en porcentaje)

	1870 - 1913	1950 - 1960	1960 - 1970	1970 - 1980	1980 - 990
Comercio Mundial	3.9	6.5	8.3	5.2	3.7
Producto Mundial	2.5	4.2	5.3	3.6	2.8
Diferencia	1.4	2.3	3.0	1.6	0.9

Fuente: UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo), 1994, Tabla III, p. 127 (Cuervo y González, 1997 p. 162).

No fue, hasta finales de los 70, que Inglaterra con el gobierno de Margaret Thatcher puso en práctica por primera vez las ideas neoliberales en un país capitalista avanzado. Un año después, en 1980, Reagan en Estados Unidos hizo lo mismo, y, a partir de aquí, casi todos los países del norte de Europa Occidental (con excepción de Suecia y Austria), optaron por el mismo cambio.

Es entonces el modelo inglés, el pionero del neoliberalismo.¹³ El gobierno de Thatcher "contrajo la emisión monetaria, elevó las tasas de

¹³ Cabe mencionar que el primer país que puso en práctica las ideas neoliberales fue el país de Chile, pero en este país no tuvo la trascendencia que tuvo en Inglaterra el mismo modelo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

interés, bajaron drásticamente los impuestos sobre los ingresos altos, abolieron los controles sobre los flujos financieros, crearon niveles de desempleo masivos, cortaron los gastos sociales, y se lanzaron a un amplio programa de privatización, comenzando con la vivienda pública y pasando enseguida a industrias básicas como el acero, la electricidad, el petróleo, el gas y el agua".¹⁴

Por su parte, la prioridad neoliberal de Estados Unidos era la competencia militar con la Unión Soviética, tratando de tomarla como una estrategia para quebrar la economía de la misma, caso claro fue, que Reagan lanzó una "política armamentista sin precedentes, comprometiendo gastos militares enormes, que crearon un déficit público que solo los Estados Unidos, a causa de su peso en la economía mundial, podía darse el lujo de un déficit masivo en la balanza de pagos."¹⁵

Para la década de los 80, el neoliberalismo ganó terreno en la mayoría de las economías en el mundo, y más aún, el hecho más relevante en esta década fue sin duda la caída el muro de Berlín el cual reafirmó a las ideas neoliberales y por lo tanto al capitalismo. Asimismo, y para la siguiente década, para ser más exactos en 1991, el neoliberalismo se reafirmó de manera rotunda al entrar en crisis la economía soviética, y desaparecer la URSS, formándose la Comunidad de Estados Independientes, comunidad que actualmente esta inmersa en la economía de mercado.

Los años restantes y hasta la fecha, el neoliberalismo esta vigente y se considera aún más fuerte, debido a la inmensa ola de privatizaciones, aperturas financieras y comerciales que han venido a acentuar esta corriente neoliberal.

1.3.1 Neoliberalismo en México y Consecuencias

El neoliberalismo en México surgió a partir de la crisis de 1982, con el gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988).

El sexenio de MMH se vio en una situación compleja y de inmediato se acentuó la pobreza y desigualdad social, se mostró que "un Estado más grande no es más capaz y que ser más propietario no significa ser más justo"¹⁶, es decir, el Estado de intervención y de bienestar no estaba funcionando, logrando de esta manera que la ideología de Hayek ganara terreno.

¹⁴ Perry Anderson, Op. Cit. p. 39.

¹⁵ Ibid. p. 39.

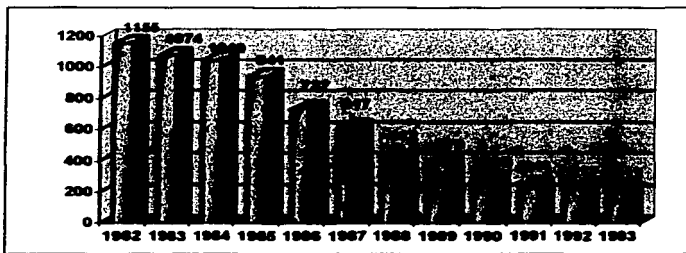
¹⁶ Salinas de Gortari Carlos, "Primer Informe de Gobierno" 1989.

El neoliberalismo entonces, estaba comenzando a ganar presencia y la etapa de privatizaciones comenzó a darse en nuestro país, generando de tal manera que el gobierno mexicano se deshiciera del 64.32% de sus empresas paraestatales es decir, el país en 1982 contaba con 1,155 empresas paraestatales y para el final del sexenio solo contaba con 412, muestra clara de que las ideas neoliberales estaban vigentes en nuestro país (observar el gráfica 1.1).

Hasta la fecha, las privatizaciones se siguen dando, por ejemplo, hace un par de años¹⁷ Ferrocarriles Nacionales de México (Ferroviales) fue vendido a un grupo de inversionistas extranjeros y, actualmente está la controversia de permitir si interviene o no capital privado en Petróleos Mexicanos (PEMEX) y en el rubro de la electricidad para invertir en la generación y distribución de energía con la Comisión Federal de Electricidad (CFE).

Gráfica 1.1

Evolución anual de las Empresas Paraestatales



FUENTE: Informe de Gobierno, UDES.

Conforme fue avanzando el sexenio pionero del neoliberalismo en México, la apertura comercial y financiera comenzó a darse de una manera desmedida, logrando de tal manera, que el país se llenara de productos importados - en caso comercial -; y en el caso financiero, la inversión extranjera se canalizara al sector especulativo y no al productivo.

¹⁷ El proceso de privatización de Ferroviales comenzó en el año de 1997, y fue vendido a varias líneas de ferrocarriles.

El final de sexenio de De la Madrid y la incertidumbre política que existía para ese entonces, dio como resultado que al entrar al poder Carlos Salinas de Gortari se diera una nueva crisis, la cual comenzaba a ser recurrente y, una vez más México tuvo que enfrentarse a las adversidades de la crisis.

De esta forma los dos primeros sexenios neoliberales que regían en México no mostraban buenos resultados macroeconómicos en la economía mexicana: la inflación que se tuvo en el sexenio pionero fue de 92.9% (promedio anual), observándose un incremento de más de tres veces en relación al sexenio anterior (29.6% promedio anual) (cuadro 1.2). Para el sexenio siguiente la inflación se redujo a 18.9% promedio anual, favoreciendo a el mercado externo (cuadro 1.3) con el Tratado de Libre Comercio (TLC) e internamente a el sistema financiero mexicano.

CUADRO 1.2
EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN, 1970 -1993

Periodo	Promedio anual (por cientos)
1971 - 1976 (Echeverría)	12.9
1977 - 1982 (López Portillo)	29.6
1983 - 1988 (De la Madrid)	92.9
1989 - 1993 (Salinas)	18.9
1971 - 1982	21.2
1983 - 1993	46.6

FUENTE: Banco de México.

La apertura comercial que se generó en el mismo periodo, fue de gran trascendencia para el país, debido a que en los sexenios neoliberales se comenzó con un déficit en el saldo en cuenta corriente de la balanza de pagos de 13,480.5 millones de dólares, contrastando con los 1,038.7 millones de dólares que se tenían en 1970 y con los 6,792.7 millones de dólares para 1982 (como se muestra en el cuadro 1.3), es decir, en 10 años el déficit se duplicó, un 50.39%; que a pesar que la política neoliberal pugnaba por una apertura comercial, países como México no lograron aparejar su crecimiento de mercado interno, y por lo tanto, su mercado externo se vio mas afectado.¹⁸

¹⁸ La mayor demanda de productos importados implica una mayor demanda de divisas, lo que se traduce en presiones en el valor de la moneda interna (el peso), ya que la banca central (Banxico) no es capaz de respaldar el valor del peso con las reservas internacionales.

CUADRO 1.3
EVOLUCIÓN DEL SECTOR EXTERNO 1970 - 1993
(millones de dólares)

Año	Exportaciones	Importaciones	Saldo en Cuenta
1970	1 289.6	2 328.3	- 1 038.7
1982	21 229.7	14 437.0	- 6 792.7
1993	51 886.0	65 366.5	- 13 480.5

FUENTE: Villarreal, René. *La Contrarrevolución Monetarista*, UAM, Xochimilco, p. 147

El déficit en la cuenta corriente se dio precisamente porque las importaciones crecieron más rápido que las exportaciones (65,336.5 millones de dólares el valor de las importaciones, superó en el último periodo considerado a las exportaciones, que aumentaron e menor medida: 51,866 millones de dólares), lo cual nos hizo más dependientes del sector externo y provocó presiones al tipo de cambio.

En cuanto al empleo, el crecimiento de la población ocupada resulta casi nulo (cuadro 1.4). En términos absolutos, la comparación es contundente al ver que del periodo de 1970 a 1982, la ocupación se elevó en un promedio de 711 mil personas por año. Luego, en la fase neoliberal comparada (1982-1993) la ocupación era de solo 182 mil personas por año, es decir, en el primer periodo la ocupación aumentó en un 4.3% y para el segundo solo un 0.8%, lo cual, contrastó con el crecimiento de la fuerza de trabajo¹⁹ y provocó un aumento en el subempleo y en la inmigración hacia Estados Unidos.

CUADRO 1.4
EVOLUCIÓN DEL EMPLEO, 1970 - 1993

AÑO	OCUPACIÓN*	INCREMENTO %**
1970 - 1982**	711	4.3%
1982 - 1993**	182	0.8%

* Miles de personas

** Tasa media de crecimiento

FUENTE: INEGI.

¹⁹ El crecimiento de la fuerza de trabajo se estimó en 3% en el sexenio de Salinas de Gortari, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994.

Uno de los objetivos principales del neoliberalismo a combatir, era el decrecimiento que se veía venir en las tasas de crecimiento. Este decrecimiento se reafirmó e inclusive se convirtió en estancamiento en el crecimiento de la economía nacional. Esto lo vemos claramente en el cuadro 1.5, en el cual se observa una disminución en el PIB ya que de 1970 a 1982 se tuvo un incremento promedio del 6.5% anual, dejando ver por completo fallas en las políticas neoliberales debido al bajo crecimiento (1.5%) que se tuvo en los dos sexenios siguientes en México.

CUADRO 1.5
Crecimiento del PIB en México
1970 - 1994

Año	PIB Total
1970	100.0
1982	206.4
1982	100.0
1994	119.2
1970 - 1982*	6.2%
1982 - 1994*	1.5%

* Tasa media anual de crecimiento
FUENTE: INEGI

Para el siguiente periodo de elección presidencial, la incertidumbre política era preocupante, dada la muerte de personajes políticos que provocó una inestabilidad política y financiera que trajo como consecuencias el error de diciembre, la crisis más pronunciada del país cuya secuela se le denominó "efecto tequila". Aunado a esto se creó todavía más incertidumbre al revelarse un grupo armado en el Estado de Chiapas, el cual generó una inestabilidad política, acentuando aún más el riesgo país y por lógica generaba mayor incertidumbre, es por eso que se considera que la crisis en la cual entró el país a principios de 1995, ha sido tan fuerte que incluso hoy en día no hemos podido recuperarnos de ella.

Debido a esto, micro, pequeñas e incluso medianas empresas quebraron o fueron absorbidas por los grandes consorcios que se han hecho aún más fuertes con crisis como la mexicana donde compran empresas que están en quiebra a precios muy bajos, adquiriendo presencia en mercados nuevos. El neoliberalismo sigue vigente en México y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

prueba clara es la globalización, la cual hará que cualquier efecto que tenga algún mercado financiero en el mundo afectará directa o indirectamente a la economía mexicana, esto debido a la gran apertura comercial y financiera que hay a nivel mundial.

Con todos los acontecimientos que se han dado desde el inicio del neoliberalismo -que va de la mano con la globalización- en el mundo, se ha dado un proceso de integración empresarial la cual ha dado paso a la formación de empresas transnacionales. Y a pesar de que el neoliberalismo no ha cumplido con un aumento en el crecimiento y reducciones de tasas de inflación, sí ha integrado mercados y los ha hecho más competitivos, pero al no poder controlar las variables que se han mencionado, ha dado origen a que las mismas empresas se cubran del riesgo financiero que la incertidumbre y volatilidad que el propio sistema económico provoca, a través de instrumentos derivados financieros como futuros, swaps y opciones, coberturas de riesgo (forwards), así como también lo han hecho con otro mecanismo de administración financiera como las *alianzas estratégicas* entre empresas del mismo ramo e incluso de empresas que pertenecen a otros sectores productivos.

Es en ese sentido que esta investigación realizará un estudio de las alianzas estratégicas, las cuales han ido ganando día con día más terreno debido a que no solo cubren el riesgo, sino que también expanden a la empresa haciéndola más fuerte y competitiva bajo el contexto de la globalización financiera.

CAPÍTULO II

LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

18-A

CAPITULO 2

LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

2.1 DEFINICIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Los cambios estructurales que se han dado en la economía mundial se han hecho más visibles a partir de 1970, debido a que un aumento de las exportaciones de los países del extremo Oriente hacia Europa y sobre todo hacia a Estados Unidos provocó un fuerte impacto en los mercados internacionales, dando pie a una integración económica mundial.

Dadas las circunstancias estructurales y económicas, a partir de la década de 1980, en los países industrializados, las empresas comenzaron a enfrentar un nuevo desafío, pues las mejoras de eficiencia promovidas en las actividades internas dejaron gradualmente de garantizar su supervivencia y su crecimiento.

Esto se debió principalmente por el aumento de la competitividad internacional en los mercados (del exterior), imponiendo nuevos niveles de desempeño productivo, tecnológico y del propio mercado a las empresas que pretendían alcanzar un adecuado grado competitivo a escala global.

Aunado a esto, en la década de los ochenta y noventa con los efectos de las crisis financieras de distintos lugares del mundo, las economías subdesarrolladas se vieron envueltas en un periodo de recesión, lo cual influyó para que las empresas de estas economías tercermundistas presentaran en problemas financieros, particularmente con el aumento de sus pasivos, provocando que estas mismas cerraran o se declarasen en quiebra.

Esto es, debido a los cambios que padecieron —en dicho periodo— las economías subdesarrolladas a las influencias externas y modificaciones en su sistema financiero interno, en la mayoría de los casos (por ejemplo, México), presentaban el problema de endeudamiento (interno y externo), por lo tanto, el único mecanismo de coadyvaria a la estabilidad interna (entre otros factores de desregulación financiera , por un lado , y manejo o control de variables como la inflación, por el otro) era la devaluación de su moneda, provocando con ello que se incrementara en mayor medida la deuda externa, en primer momento, pero al mismo tiempo, esto significaba un aumento en las tasas de interés reales y nominales (por el aumento de la inflación), aumentando la deuda interna; dadas estas condiciones de mercado, se presentaron periodos de restricción de crédito interno o financiamiento del sector bancario a las empresas, principalmente las que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

destinan recursos a la inversión productiva, restringiendo en gran medida dicha inversión, y empeorando el problema de las empresas que mantenían sus pasivos en moneda extranjera.

En esta situación, sólo las empresas fortalecidas financieramente, fueron capaces de superar los estragos financieros, logrando acaparar mercados (expansión) y logrando un poderío comercial sin precedentes; surgieron entonces, las empresas transnacionales, las cuales, eran "grandes consorcios organizados internacionalmente por medio de empresas matrices que controlan muchas subsidiarias o filiales, que operan bajo el mismo nombre y con los mismos objetivos en diferentes países"¹. Estas empresas lograron una especie de monopolio, el cual domina la vida económica de los países altamente desarrollados y subdesarrollados Pero esta dependencia no surgió por sí sola, dichas empresas implementaron una serie de medidas estratégicas para lograr ganar mercado ante sus competidores.

Con el aumento de la competitividad internacional por los mercados, se llegó a la utilización de la herramienta conocida como reingeniería, la cual pretendía la racionalización y la simplificación de los procesos internos, disminución de los costos financieros, reducción y mejora en la calidad de los productos, aumentos en productividad y reducción de los costos operativos.

Asociado a esto, algunos países con exceso de dinero y otros con una fuerte deuda que se había incrementado en más del doble en unos cuantos años y que amenazaban con el incumplimiento del pago por el servicio de la deuda tornaban un panorama difícil y de incertidumbre para inversionistas y para la economía mundial en general.

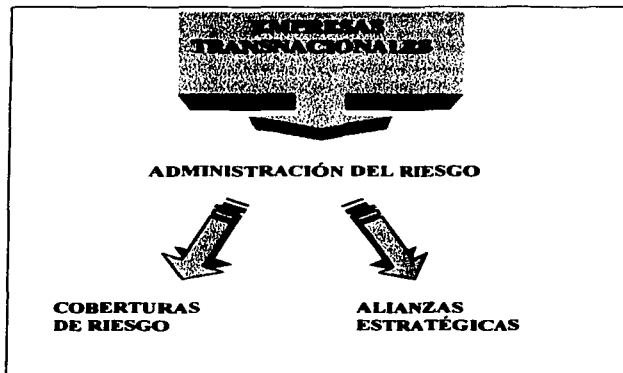
Es entonces, que se comienza a implementar una administración del riesgo financiero (ARF), la cual incluye a dos posibilidades de administración (diagrama 2.1), provocando sin duda un aumento en la utilización en las coberturas de riesgo a través de instrumentos financieros derivados y en las alianzas estratégicas. Esta administración del riesgo financiero, es un proceso de identificación, cuantificación y gestión del riesgo financiero.

Los instrumentos financieros derivados se clasifican en cuanto a su mecanismo de operación y necesidades del agente especulador o inversionista y del que desea cubrirse del riesgo (Hedging), entre los instrumentos que ofrece son principalmente los futuros, swaps, warrants y opciones, así como una diversa gama de combinaciones posibles entre éstos, los cuales consisten en cubrir la posibilidad de riesgo por la variación o variabilidad en tasas de interés, precios (de insumos y/o productos) o incumplimiento de pagos.

¹ Zorrilla Arena Santiago y Silvestre Méndez José "Diccionario de Economía", p. 76.

Las alianzas estratégicas, es una opción para seguir creciendo empresarialmente y de la misma cubrirse del riesgo financiero imperante en la economía.

Diagrama 2.1
La Administración del Riesgo



Fuente: Elaboración propia.

En esta investigación se seguirá de cerca el funcionamiento de las alianzas estratégicas y se dejará a un lado el mecanismo que ofrecen los instrumentos financieros derivados, no sin antes mencionar que ambas son imprescindibles para cubrirse del riesgo mencionado, pero dependiendo de los planes de la empresa, es el instrumento que utilizarán para la gestión del mismo.

Octavio Aguirre, en su manual de ingeniería financiera², dice que las alianzas estratégicas son la unión de dos o más empresas que por ese solo hecho, resulta de alta importancia para la operación futura de las partes.

² Aguirre Octavio, "El Manual de Ingeniería Financiera", p.292.

Jordan B. Lewis, en su libro de "Alianzas Estratégicas"³, dice que las alianzas estratégicas proporcionan oportunidades únicas para ampliar las capacidades de la empresa, junto con una excepcional y amplia serie de socios, clientes, proveedores, competidores, distribuidores, universidades y empresas de otras industrias.

En base a estos argumentos, puedo definir que las alianzas estratégicas son la unión dos o más empresas, con la finalidad de desarrollar acciones y acopiar recursos para alcanzar los objetivos de la empresa y de esta forma compartir y cubrir riesgos, reunir recursos y superar barreras en un mediano plazo.

Las formas en las que se puede visualizar a las alianzas estratégicas son:

- Fusiones
- Adquisiciones, y
- Joint Ventures

2.2. TIPOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

En los últimos 10 años se ha desarrollado un auge inusitado de alianzas de empresas en los ámbitos nacionales e internacionales, siendo la causa fundamental, el afrontar de mejor manera los vaivenes y complejidades que se presentan en el contexto de los negocios,

Como se mencionó anteriormente, las fusiones, adquisiciones y joint ventures son la forma en que podemos encontrar a las alianzas estratégicas. Pero qué son y cómo funcionan?

Se mencionan primeramente a las fusiones, las cuales son la absorción que realiza una o varias empresas a otra (s) empresa (s), tengan o no sinergia entre sí. Dentro de este proceso de fusión las empresas que absorben se les conocen como *fusionantes* y las empresas que son absorbidas son llamadas *fusionadas* y estas últimas por lo general desaparecen.

Es pertinente señalar, que la (s) empresa (s) fusionante (s) conserva su nombre e identidad y se apropia de todos los activos y pasivos de la empresa fusionada.

³ Jordan B. Lewis, "Alianzas Estratégicas", p. 41.

Diagrama 2.1
Tipos de Alianzas Estratégicas



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de este mismo marco encontramos, que hay diferentes formas de concebir una fusión, es decir, hay distintas tipos de fusiones*.

- ┌ Fusión pura: esta fusión se da cuando dos empresas del mismo giro operativo se fusionan. Por ejemplo: Chrysler se fusiono con Daimler-Benz.
- ┌ Fusión híbrida: se origina cuando dos empresas de giros operativos distintos se fusionan. Por ejemplo: Alimentos del Norte S.A. se fusiona con Transportes Nacionales S.A de C.V.
- ┌ Fusión múltiple: se origina cuando una empresa fusionante se une con dos o más empresas fusionadas. Por ejemplo: Autopartes Internacionales S.A. con Pistones S.A de C.V. y con Ejes Automáticos S.A. de C.V.; la primera es la fusionante, las dos restantes son las fusionadas.

*Aguirre Octavio, "El Manual de Ingeniería Financiera", p.295-312.

- ↳ **Fusión operativa:** se presenta cuando dos divisiones operativas de dos empresas se unen. Por ejemplo: la división de ensamble de Productos Queen S.A. se une con la división de ensamble de Fábricas de México S.A.; sobreviviendo la primera y desapareciendo la segunda.

Por otro lado, encontramos a las adquisiciones, las cuales conciernen a las operaciones de compra de empresas, estas se dividen en adquisiciones de activos y adquisiciones de acciones.

- ↳ Las adquisiciones de activos se dan cuando una empresa adquiere otra compañía comprando la totalidad de sus activos que implica la transferencia del título de propiedad, y procedimientos legales para la transferencia del mismo que pueden ser altamente costosos.
- ↳ Una segunda forma de adquirir una empresa radica en comprar acciones con derecho a voto, entregando a cambio efectivo, acciones de capital y otros valores.

Se tienen también los llamados 'Joint Ventures', los cuales son una reunión de fuerzas entre dos o más empresas de un país o de diferentes países, con la finalidad de realizar una operación específica industrial, comercial, de inversión, producción o comercialización externa.

Existen tres figuras mediante las cuales se pueden presentar los Joint Ventures:

- ✓Vía co-inversiones
- ✓Vía asociaciones
- ✓Vía fondos de capital de riesgo.

Los 'Joint Ventures' vía co-inversiones consisten en unir esfuerzos entre dos o más empresas con finalidad de llevar a cabo un proyecto en forma conjunta, y dependiendo de los intereses de las empresas se realizarán co-inversiones operativas o corporativas.

Las co-inversiones operativas son aquellas que realizan los entes cuando se participa en un proyecto específico, y generalmente es a un plazo definido; las co-inversiones corporativas se originan cuando se participa en el capital social de la empresa a través del aporte de recursos financieros frescos, teniendo como modalidad un plazo indefinido.

Las co-inversiones tienen como objetivos:

- ↳ Allegarse recursos financieros
- ↳ Tener mayor tecnología de punta.
- ↳ Disminuir pasivos
- ↳ Crecer corporativamente
- ↳ Aprovechar oportunidades
- ↳ Disminuir riesgos
- ↳ Corregir debilidades y reforzar fortalezas
- ↳ Mejorar la competitividad.

Los 'Joint Ventures' vía asociaciones, se dan cuando dos o más empresas formalizan su unión vía aportaciones tecnológicas o de capital para efectos de cumplir con los fines específicos predeterminados.

Al igual que las co-inversiones, las asociaciones pueden ser operativas y corporativas pero además existen las asociaciones institucionales y de capital. Las primeras se originan cuando dos o más empresas se asocian y llevan a cabo un proyecto operativo específico o cuando las divisiones operativas de ambas empresas se asocian y forman otro ente empresarial. Por su parte, las asociaciones corporativas son la unión de dos o más empresas y juntas crean una nueva entidad para el logro de fines específicos. Las asociaciones institucionales consisten en la unión operativa entre dos empresas que se asocian mediante el intercambio recíproco de capital accionario. Las asociaciones de capital se presentan cuando se efectúa una operación de compra-venta parcial de capital.

La diferencia entre co-inversiones y asociaciones es que las primeras implican el aporte de recursos financieros y la segunda se realiza a través de aportaciones tecnológicas o de capital (básicamente acciones de capital social).

Otra vía para lograr un 'Joint Venture' es mediante la vía de fondos de capital de riesgo, el cual es presentado en México como las SINCAS (Sociedades de Inversión de Capital). Esta figura puede utilizarse bajo dos variantes que a continuación se enlistan:

- ↳ Participando en la SINCA, en donde las empresa que se esta promoviendo recibe recursos de la misma para la ampliación y modernización de la empresa, así como para amortizar pasivos, esto a cambio de capital accionario.
- ↳ Operando en la SINCA, esta forma es factible cuando vía un fondo de capital se configura un portafolio de empresas integradas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

verticalmente de manera que se generen economías de escala mejores índices de eficiencia y productividad, mayor rentabilidad y por ende plusvalía de capital.

2.3. DESARROLLO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN MÉXICO

Dentro de las decisiones de los empresarios, hay que el contexto de la globalización ha retomado importancia: seguir en la aventura del negocio solo o acompañado.

En el particular caso de México las alianzas estratégicas no solamente son solo una opción empresarial sino que son deseables, especialmente para las pequeñas y medianas empresas (PyME).

Su desarrollo no ha sido el esperado para las empresas mexicanas, esto más que nada debido a estas alianzas a veces tienen obstáculos estructurales que les impiden llevar a cabo la alianza.

En su mayoría, las PyMEs son empresas familiares con tipos de liderazgo autócrata donde existe un tipo de administración empírica, generalmente de control y centralización de decisiones en la cabeza de la familia. Y su gran premisa que asociaría a este obstáculo estructural es: porque cambiar ahora si ha venido funcionando así por generaciones.

Esta desconfianza viene asociada al hecho de que algunos de estos tipos de empresas son de escasa generación de valor agregado⁵, de reducida base de tecnología y su simplicidad las hace vulnerables a ser relativamente fáciles de copiar por otros al conocer proveedores, lugares y condiciones de compra y venta, estacionalidades, contactos, entre otras; si aunado a esto le añadimos:

- el idioma,
- el poco contacto internacional,
- la incipiente utilización de los medios electrónicos, y
- su reducido comercio electrónico.

Adicionalmente, en nuestro país no se ha dado la suficiente importancia a una política industrial, para que sirva de respaldo a proyectos de desarrollo basados en alianzas estratégicas que puedan dar orientación a las PyMEs sobre posibles alianzas entre empresas y empresarios mexicanos.

⁵ En donde se compra barato y se vende caro.

CAPÍTULO III

ALIANZAS ESTRATÉGICAS COMO AMPLIACIÓN DE MERCADOS CASO:GRUPO ALFA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

26-A

Lo anterior con la finalidad de que se genere una motivación a la exportación, la cual, la mayoría de las PyMEs consideran problemática y los por ende los inhibe en el interés de asociarse con otros.

Es por tal motivo, que las alianzas estratégicas como forma de administración financiera no ha logrado desarrollarse en el mercado mexicano, debido a la falta de cultura financiera, aunado a "los grandes mitos" como el de "más vales solo que mal acompañado", la ignorancia en cuanto a las ventajas de las alianzas estratégicas, etc. ha hecho que las empresas mexicanas -sobre todo pequeñas y medianas-, no compartan riesgos y fortalezas, causando un estancamiento, que se traduce en debilidad competitiva y desaparición de las mismas. Sólo las grandes empresas transnacionales son las que utilizan este tipo de mecanismo de administración financiera, ya que estas saben bien que es parte del juego el arriesgarse; y que el riesgo que se corre no nada más es en México sino en todo el mundo.

Grupo Alfa en este entorno ha logrado alianzas estratégicas con empresas internacionales, las cuales le han brindado mayor seguridad y sobre todo posicionamiento y fortalecimiento financiero adecuado en el mercado nacional e internacional, y que a la fecha Grupo Alfa es el líder en alianzas estratégicas en México.

Precisamente el análisis sobre dicha administración financiera por parte de sus empresas subsidiarias y su impacto en el grupo corporativo se realizará en el siguiente capítulo.

CAPITULO 3
ALIANZAS ESTRATÉGICAS
COMO AMPLIACIÓN DE MERCADOS,
CASO: GRUPO ALFA

3.4. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA.

Grupo Alfa se constituyó como tal en el año de 1974, cuando un grupo de empresarios regiomontanos – encabezados por Dionisio Garza Sada - decidieron formar una compañía para administrar sus intereses.

- Primeramente, Grupo Alfa estuvo integrada por tres empresas:
- Hojalata y Lámina (acero);
- Empaques de Cartón Titán (empaques);
- Draco (minería), y;
- Una participación minoritaria del 35% en Televisa.

Para realizar sus operaciones, Grupo Alfa contaba con divisiones organizacionales y en algunas de las empresas que las conformaban mantenían asociación estratégica con empresas líderes a nivel mundial. Las divisiones con las que contaba Grupo Alfa para el principio de la década de los 80 eran las siguientes:

✓ División del acero: en donde tenía una participación importante en cuanto a la industria siderúrgica se refiere. Produciendo lámina galvanizada, maquinaria industrial y equipo pesado, hierro gris y nodular, entre otros productos diversos relacionados con la industria.

✓ División papel y empaque, en donde realmente su participación que tenía era mínima, y desarrollaba sus operaciones mediante la empresa Titán que producía precisamente papel y empaque, y con Celulósicos Centauro dedicada a la celulosa y el papel.

✓ División de industrias diversas, en donde producía desde poliuretano, alfombras, fibra sintética, hasta conmutadores, carnes frías, y monoblocks para automóviles, etc. esto, solo por mencionar algunas de las empresas en las que participaba Grupo Alfa.

Con estas divisiones, Grupo Alfa participaba en 143 empresas, donde en 13 era tenedora de acciones o subcontenedora y en las 130 restantes era operadora.

Sin embargo, los problemas económicos en México que comenzaron a partir de 1981, provocaron una disminución en la demanda sus productos y un endeudamiento en moneda extranjera afectando severamente los resultados y la situación financiera de Grupo Alfa.

Para enfrentar esta situación, la empresa emprendió diversas medidas como la cancelación de proyectos, disminución de gastos de administración y de personal, así como también inicio un proceso de consolidación de operaciones, de venta de empresas y de activos, y de igual forma de reestructuración de pasivos.

Para el siguiente año la situación se agravó en la economía mexicana y Grupo Alfa se vio en la necesidad de presentar el 4 de agosto en Nueva York un plan interno de reestructuración que tenía como objetivos:

- > Salidar cuentas en función de la capacidad de pago de cada empresa, intentando en algunas de ellas la proroga de pago de deuda y de intereses, así como capitalizar la deuda o liquidar la subsidiaria y pagar con lo obtenido de ellas;
- > Distribuir los egresos de las empresas controladoras y las operadoras;
- > Reorganizar el consejo administrativo, nombrando como presidente vitalicio al Sr. Bernardo Garza Sada;
- > Concentrarse en los negocios sólidos del grupo.

Así, las medidas tomadas por Grupo Alfa habían hecho que para 1984 los resultados financieros mejoraran de manera notoria, pero una vez más el empeoramiento de la economía mexicana en 1985 y 1986 -debido a la baja en precios de petróleo, las altas tasas de interés y la devaluación del peso-, provocó otra fuerte contracción en la demanda de los productos de Grupo Alfa.

Para el siguiente año la economía se reactivo y al mismo tiempo Grupo Alfa terminaba con su proceso de reestructuración lo cual vislumbraba mejores años, caso claro fue que para 1988 el grupo retomo su crecimiento.

Para la década entrante y debido a la apertura de fronteras que comenzaba a darse en México, Grupo Alfa tuvo una expansión en sus operaciones de acero, fibras sintéticas y petroquímica, incluyendo el inicio de la construcción de la planta de Indelpro (polipropileno) en Tamaulipas.

Para 1991, la caída en los precios reales de sus productos no influyó en su volumen de ventas, incluso mejoraron sus ingresos e invirtieron 415 millones de dólares, para elevar la capacidad de producción y satisfacer la creciente demanda en aceros no planos, lámina galvanizada, nylon y lycra.

Los signos positivos continuaron durante un par de años más, hasta que la economía volvió a mostrar signos de debilidad, pero aún así siguió invirtiendo y aumento la capacidad de su producción en empresas como Indelpro, Petrocel y Sigma en donde esta última incursionó en el mercado de lácteos con el lanzamiento de dos marcas de quesos.

El año de 1994 fue sin duda un año importantísimo para Grupo Alfa, en este año se sentaron las bases para un periodo de crecimiento, se aprobó un programa de inversión por 680 mdd además de la construcción de la línea del minimill¹ de Hylsamex, la cual fue la clave para el desarrollo de la empresa, dando con este cambio, que comenzara a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores.

Asimismo, Grupo Alfa estableció una nueva estrategia de crecimiento orientada a reforzar la posición competitiva de sus negocios, incrementar el valor agregado de sus productos y reducir su dependencia en los negocios cíclicos.

El buen tiempo continuó, para 1995 estableció Acerex (procesamiento de aceros planos); adquirió Univex (caprolactama)²; Luxor (alfombras); y continuó con la expansión de DMT/PTA³, poliéster y poliestireno expandible.

Por su parte, su planta en Monterrey de Sigma Alimentos fue la primera en México en recibir la certificación por parte del Departamento de Agricultura de Estados Unidos

Además formalizó su incursión en las telecomunicaciones al juntar en asociación con AT&T y Bancomer-VISA, la empresa Alestra, que para enero de 1997 iniciaría el servicio de larga distancia en México.

Ya para este periodo (1996-2000), Grupo Alfa había emprendido un plan de inversiones de casi 2,000 mdd, donde tenía como prioridad impulsar el crecimiento del grupo, enfocándose en incrementar la capacidad de todos sus productos clave y mejorar su estructura de costos.

¹ Minimill, sirve para la producción de aceros planos, utilizando la tecnología conocida como "colada continua de planchón delgado", con esta tecnología se puede producir la lámina ultradelgada de menos de un milímetro de espesor.

² Caprolactama, es una materia prima que se utiliza para la fabricación del Nylon.

³ DMT/PTA, estos productos sirven de materia prima para la fabricación del poliéster en cualquiera de sus aplicaciones.

Con lo anterior, Grupo Alfa puso en operación en 1997 tres nuevas instalaciones, la primera fue la planta de PTA en Altamira, Tamaulipas; la segunda la planta de comidas preparadas de Sigma Alimentos en Linares, y la tercera de Nemak para la fabricación de cabezas de aluminio para motores, y fabricación de monoblocks.

Para el siguiente año Hylsamex puso en marcha una importante cadena productiva para el incrementar su capacidad de producción. Esta cadena incluyó una planta de hierro prerreducido, la segunda línea del minimil que duplicó la capacidad de producción de lámina a 1.5 millones de toneladas al año, una línea de decapado, un molino de rolado en frío y la tercera línea de galvanizado en Galvak. Además concretó su inversión fuera de México al adquirir el 70% del capital de la Siderurgica del Orinoco (Sidor) en Venezuela, pasando a formar parte del Consorcio Amazonia.

No obstante, las crisis de Asia, Rusia y Brasil afectaron en las exportaciones del grupo y los precios promedio de sus productos.

Al terminar la mayor parte del programa de expansión y modernización, Grupo Alfa inició un periodo de consolidación de operaciones, reduciendo considerablemente las inversiones y dedicándose a terminar los proyectos que ya estaban en marcha así como a reemplazar activos.

Pese al periodo a la baja de sus principales productos, en 1999, Grupo Alfa logró aumentar su volumen de ventas y alcanzar por primera vez en su historia ingresos superiores a los 4 000 millones de dólares además de mantener su generación de flujo por encima de los 800 millones de dólares.

Para el primer trimestre del 2000, Grupo Alfa tuvo una caída en su generación de flujo, debido a factores externos a la empresa (caída en precios de aceros y petroquímicos, fuerte tipo de cambio y la elevada alza en costos de energéticos), y debido a esto, cerró los primeros seis meses del año concretándose en sus productos más rentables y reduciendo de manera considerable su consumo de energía (en particular el gas natural).

Debido a lo anterior, Grupo Alfa decidió iniciar con la reconfiguración de su portafolio de negocios impulsando aquellos de mayor crecimiento y rentabilidad⁴, y vendiendo aquellos que no otorgaban los mismos resultados⁵.

⁴ PTA, nylon textil y Lycra, acero recubierto, alimentos y autopartes.

⁵ ARKA Teijin y Home Depot, Inc. vendiendo el 25% y 100% de sus acciones respectivamente dejando por ende de consolidar resultados en cada una de la empresas.

3.2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA.

Actualmente Grupo Alfa, se encuentra dentro de los grupos empresariales más importantes de México. En el año 2000, reportó ingresos por \$45 111 millones de pesos, colocándose sólo detrás de CEMEX y Grupo Carso.

Grupo Alfa, realiza actividades en industrias clave para la economía mexicana como son la siderúrgica, la petroquímica, la alimenticia y la de telecomunicaciones y ha tomado un papel importante en México, ya que participa directamente en industrias en donde el Gobierno Mexicano ha reducido su participación mediante las privatizaciones y cierre de empresas.

Grupo Alfa desarrolla sus operaciones actualmente a través de subsidiarias clasificadas en cinco grupos de negocios, estos cinco grandes grupos son *Alpek S.A. de C.V.*, que agrupa los negocios relacionados con la producción de petroquímicos y fibras sintéticas; *Hylsamex S.A. de C.V.*, hace lo propio con aquellos que tienen que ver con la producción y comercialización de productos de acero por su parte, *Sigma Alimentos S.A. de C.V.*, controla diversos negocios relacionados con la industria alimenticia; *Versax S.A. de C.V.*, agrupa diversas subsidiarias en negocios como autopartes de Nemark, alfombras Terza y espuma de poliuretano Colombin Bel y; finalmente *Onexa S.A. de C.V.*, es la empresa que maneja los intereses de Grupo Alfa en la industria de la telecomunicaciones a través de la empresa operadora Alestra S.de R.L. Alestra.

Debido a que Grupo Alfa desarrolla sus actividades por subsidiarias, a continuación se menciona como esta integrada cada una de ellas, para dar paso a un balance general del grupo.

3.2.1. Alpek

La industria petroquímica mexicana cuenta con un número importante de participantes, entre ellos se encuentran Alpek, Idesa, BASF, Celanese Mexicana, Desc, Cydsa, entre otros.

Debido a la gran diversidad de productos dentro de la industria, en la mayoría de los casos, la competencia entre las empresas citadas es en ciertas líneas de productos y no en toda la gama de los mismos.

Específicamente Alpek, realiza sus actividades a través de varias empresas (cuadro 1), y como se menciona en los párrafos anteriores se dedica a la fabricación de productos químicos intermedios, fibras sintéticas y otros productos plásticos y químicos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuadro 3.1
SUBSIDIARIAS DE ALPEK

Subsidiaria principal	Nombre corto	Planta	Productos principales	Capacidad (tons / año)	Antigüedad (años)
Petrotemex, S.A. de C.V.	Petrotemex				
Petrocl, S.A. de C.V.	Petrocl	Altamira, Tamps.	DTM	480,000	25
Telefталatos, S.A. de C.V.	Temex	Cosoleacaque, Ver.; Altamira, Tamps.	PTA PTA.	600,000 450,000	21 3
Nylon de México, S.A. de C.V.	Nylmex	Santa Catarina, N.L.	Nylon 6,0 y polimero de nylon	30,500	40
Nyltek, S.A. de C.V.	Nyltek	Ocotlán, Jal.	Nylon 6,0 y polimero de nylon	3,400	6
Dupek, S.A. de C.V. ⁽¹⁾	Dupek	Santa Catarina, N.L.	Nylon 6,6	23,800	1
Filamentos Elastoméricos de México, S.A. de C.V. ⁽²⁾	Fielmex	Santa Catarina, N.L.	Elastano marca lycra	N.D.	N.D.
Polykron, S.A. de C.V.	Polikron	Santa Catarina, N.L.	Fibra corta poliéster	56,000	40
Univex, S.A. de C.V.	Univex	Salamanca, Gto.	Caprolactama y sulfato de amonio	85,000	28
Poliolos, S.A. de C.V.	Poliolos	Altamira, Tamps.; Lerma, Edomex.; Sta. Clara, ⁽³⁾ Altamira, Tamps.; Altamira, Tamps.	Poliuretano; Poliol para uretano, glicoles, etc.; Sistemas de poliuretano.	51,666 89,920 5,016	5 35 N.D.
Indelpro, S.A. de C.V.	Indelpro	Altamira, Tamps.	Polipropileno Splitter	210,000 250,000	9 2

* La antigüedad corresponde a la fecha en que la planta comenzó operaciones por primera vez, cabe mencionar que debido a las inversiones recientes hechas por el grupo en la mayoría de los casos la maquinaria y equipo son más recientes

1) Capacidad, actual; se estima que para finales del 2001, se contará con un total de 36,000 toneladas anuales de capacidad.

2) Por acuerdo con el socio estratégico DuPont, la información de capacidad de Lycra no está disponible al público.

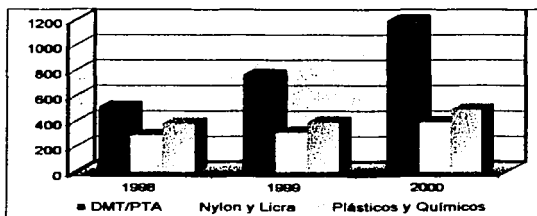
3) La planta de Santa Clara se adquirió en 1994. No se tiene información sobre su antigüedad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Alpek desarrolla sus actividades en aquellos ramos de negocios de la industria petroquímica, que presentan más atractivas tasas de crecimiento como son el PTA y el poliestireno expandible, el primero, sirve de materia prima para la fabricación de poliéster en cualquiera de sus aplicaciones⁶, el segundo es utilizado para la protección en el empaque de artículos electrónicos, alimenticios y además como aligerante en la industria de la construcción. (Gráfica 1).

En la gráfica 3.1, se observa claramente el incremento en ventas que ha tenido en los últimos tres años el DMT/PTA, el Nylon y Lycra y los productos plásticos y químicos. Primeramente, el DMT/PTA ha incrementado sus ventas en un 116 % en tan solo tres años pasando de 493mdd a 1069mdd, por su parte, aunque el Nylon y la Lycra, así como los plásticos y químicos no han tenido un incremento tan grande como el caso anterior, si han mostrado ser productos que van incrementando sus ventas. (el Nylon Y Lycra pasaron de vender 289 mdd en 1998 a 382 mdd en el 2000 y los plásticos y químicos pasaron de 374 mdd a 478 mdd en el mismo periodo).

Gráfica 3.1
Incremento en Ventas de Alpek
(millones de dólares)



Fuente: Elaboración Propia con datos de *Información Financiera de Grupo Alfa*, 1998 y 2000.

⁶ El poliéster es una fibra que muestra altas tasas de crecimiento tanto en México como en E.U., debido entre otras cosas al creciente uso de la botella Plástica PET, para envases de refrescos gaseosos.

Por otro lado, Alpek ha llevado a cabo importantes inversiones para aumentar su capacidad de producción y servir mejor las necesidades del mercado, es decir, para seguir siendo una empresa líder en su ramo.

Para esto, Alpek, ha invertido en los últimos cinco años más de \$500 mdd para expandir y modernizar sus instalaciones productivas, y estar, de esta forma, con una posición competitiva tanto en tecnología como en costos con las mejores empresas del mundo, caso claro es que:

- Alpek es el único productor de DMT/PTA en México, compite con empresas de talla internacional como lo son BP, DuPont, Mitsubishi, Eastman y Samsung. Además Alpek estima que en función de su capacidad de producción, ocupa el cuarto lugar a nivel mundial en cuanto al negocio de DMT/PTA, y el segundo en la región del TLC, sólo por debajo de BP.
- En cuanto al nylon textil se refiere, Alpek, es el mayor productor doméstico, con un 60% del mercado, estando por encima de Fisisa, que es el segundo productor en México. Asimismo, Alpek acude a mercados internacionales a vender sus productos y compite con compañías como BASF, Allied y Nylsatr.
- Alpek es el único productor de Lycra en México (74% del mercado nacional), sin embargo enfrenta la competencia con productos importados, principalmente de la marca Bayer y Globe.
- Al igual que en el anterior párrafo, Alpek es el único productor de caprolactama en México y el mayor de América Latina, enfrenta a compañías como DSM, BASF, UBE.
- En cuanto el ramo de fibra corta poliéster, Alpek es el segundo productor en México y goza de una participación de mercado que se estima asciende a 22%.
- El polipropileno es otro producto más en donde Alpek es el único productor del país, ocupando de esta forma el 30% de mercado nacional.
- En el segmento del mercado de especialidades (Poliestirenos, poliuretanos, etilenglicoles, etc.) Alpek, no cuenta con un competidor que tenga toda línea de productos que la empresa fabrica, lo que le da una fuerte ventaja competitiva en función de su atención al cliente.

3.2.2. Hylsamex

Hylsamex, es una de las compañías acereras más grandes de México en función de sus ingresos. Produce una gran variedad de productos primarios y de valor agregado para el uso de mercados como el de la construcción, el de autopartes y el doméstico (cuadro 3.2).

Cuadro 3.2
Composición de Hylsamex

Empresas	Productos/Servicios	Mercados	Marcas Principales	Posición en México
Acerex	Procesamiento de acero	Industrial		Lider
Consorcio Minero Benito Juárez - Paña Colorado	Mineral de Hierro	Industria Siderúrgica		
Las Encinas	Mineral de hierro	Industria Siderúrgica		
Galvak	Láminas Galvanizadas y pintadas	Construcción Industrial	Galvalume®	Segunda
	Perfiles de acero y galvanizados		Galvalume®	
	Sistemas constructivos		Galvalume®	
Hylsa	Tubería	Construcción Industrial	HYLS®	Lider
	Lámina rollada en caliente y en Frio			
	Varilla y alambón			
Sidor (Subsidiaria no consolidada)	Tubería y perfiles	Construcción Industrial		Lider Mundial
	Tecnología HYLS®			
	Productos de Acero	Construcción Industrial		

Fuente: Elaboración Propia con datos de *Información Financiera de Grupo Alfa, 2000.*

Como se ve el cuadro Hylsamex conduce sus actividades a través de

- Hylsa, la cual, se dedica a la producción de acero, alambón, varilla y tubería de pared gruesa. Estos productos tienen como finalidad cubrir los mercados de la construcción, autopartes y enseres domésticos.
- Galvak, produce acero recubierto galvanizado, pintado, aislado, tubería de pared delgada, tratando de cubrir los mercados de la construcción industrial, autopartes expuestas y enseres domésticos.
- Acerex, el cual es un centro de servicio en donde se corta los productos de acero de acuerdo a las especificaciones del cliente (largos y anchos).

Además de lo anterior, Hylsamex tiene una copropiedad importante del desarrollo minero conocido como "Peña Colorada" en el estado de Michoacán. Explota concesiones mineras en los estados de Jalisco y Colima. Así mismo, es propietaria de la tecnología para la reducción directa del mineral de hierro conocida como HYL, misma que comercializa internacionalmente.

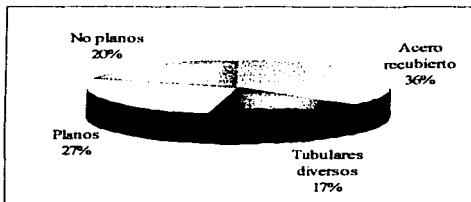
Como se desprende de la información anterior, los principales clientes de Hylsamex, son compañías que operan en los mercados de la construcción, como son constructoras tanto de obras civiles como de trabajos industriales, opera también, en industrias de autopartes de acero, contenedores, enseres electrodomésticos, perfiles, tubería, etc. Además opera en un a industria altamente competitiva, donde enfrenta a compañías mexicanas a sí como una presencia importante de constantes importaciones incentivadas más que nada por la apertura de fronteras, entre los principales competidores se encuentran:

- ✓ En la división de aceros planos: su principal competidor es AHMSA, seguido de APM. AHMSA es un productor integrado de acero que produce una variedad extensa de productos, incluyendo el acero rolado; por su parte, APM es una subsidiaria de IMSA que se dedica a rolar planchón de acero para producir lámina rolada, principalmente para el abastecimiento de las necesidades de su empresa controladora. En este segmento de mercado Hylsamex estima su participación en un 26% del mercado total de acero plano para el año 2000.
- ✓ En la división de aceros no planos: la principal competencia de Hylsamex en este segmento de mercado es la compañía de Sicartsa, participan también en el mercado las empresas de Aceros San Luis, AHMSA, de Acero y un número de pequeños procesadores y relaminadores de acero. En este caso la administración estima que la participación de mercado de Hylsamex en este segmento asciende a 23%.
- ✓ En la división de aceros tubulares y recubiertos: en segmento de aceros tubulares Hylsamex tiene una participación en el mercado del 25%, siendo su más grande competidor Tubería Nacional S.A. de C.V. (Tuna). El segmento de aceros recubiertos la participación en el mercado es mayor, ya que asciende al 29%, y su principal competidor es IMSA, empresa que fabrica productos muy similares entre los cuales se incluyen lamina galvanizada y pintada, paneles aislados, etc.

Esta amplia variedad de productos que elabora Hylsamex tienen una participación porcentual dentro de la misma empresa.

Para Hylsamex, el acero recubierto es el que tiene mayor aportación de ingreso a la empresa contribuyendo con un 36%, seguido de los aceros planos y los no planos con un 27% y 20% respectivamente y el resto se divide entre los aceros tubulares y otros diversos productos en los cuales Hylsamex tiene una menor participación (gráfica 3.2).

Gráfica 3.2
Contribución a los ingresos de Hylsamex



Fuente: Elaboración propia con datos de *Información Financiera* de Grupo Alía, 2000.

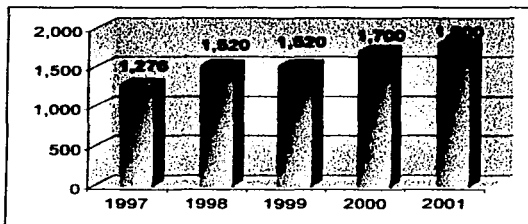
3.2.3. Sigma

Sigma es una compañía líder en su ramo, tiene el liderazgo en el mercado mexicano de las carnes frías y es el segundo competidor de mercado de yogurt y quesos. Además participa en el mercado de comidas preparadas tipo mexicano para el mercado doméstico y de exportación.

Gran parte de este liderazgo Sigma lo debe a su extensa red de distribución⁷ con que cuenta ya que posee centros de distribución y acopio ubicados en todo el país, así como su flota de 1800 vehículos de reparto refrigerados (gráfico 3.3), lo cual le permite distribuir sus productos a más de 170 000 clientes en toda la república mexicana a quienes visita de una a dos veces por semana.

⁷ Sigma estima que ninguna otra compañía de su ramo en México, posee esta red de distribución, para esto ha invertido más de \$46 md en los últimos 5 años.

Gráfico 3.3
Número de Vehículos Refrigerados



Fuente: Elaboración propia con datos de *Información Financiera* de Grupo Alfa, 2000.

El fruto de esta red de distribución ha logrado que:

- ✓ En mercado de carnes frías, Sigma posee el liderazgo del mercado con un 46% de la participación estimada, más de el doble de la estimada para su más cercano competidor.
- ✓ En el mercado de yogurt y quesos ha mostrado una tasa de crecimiento muy elevada en México, de un 35% anual para los últimos 5 años, convirtiéndose. En el segundo competidor en México abarcando el 21% de este mercado.
- ✓ El mercado de comida preparada esta apenas iniciándose en México y se estima que tiene un gran potencial, y se cree que el crecimiento de sus ventas se deberá en gran parte a las facilidades en las que se le allegue al consumidor los productos.

Asimismo, Sigma es dueña de importantes marcas comerciales que utiliza para vender sus productos, entre las cuales se encuentran mencionadas en el cuadro 3.3.:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuadro 3.3
Sigma: Marcas Comerciales

LÍNEA DE PRODUCTO	PRODUCTO QUE ELABORAN	PATENTES, MARCAS Y LICENCIAS
Carnes Frías	Jamones, Salchichas y Embutidos en General	"FUD", "San Rafael", "Tangamanga", "Viva", "Chimex", "Iberomex" y "San Antonio".
Lácteos	Yogurt y Quesos	Licencia "Yoplait" para el mercado de yogurt, y "La Villita" y "Chalet" en el mercado de Quesos.
Comidas Preparadas	Comidas Preparadas	"El Cazo Mexicano", "Menú del Sol" y "Sugerencias del Chef"

Fuente: Elaboración propia con datos de *Información Financiera* de Grupo Alfa, 2000.

3.2.4 Versax

Versax es una compañía tenedora de las acciones de las empresas diversificadas de Grupos Alfa. A la fecha la más importante de dichas empresas es Nemark, S.A. de C.V. (Nemark), compañía dedicada a la producción de autopartes de aluminio de alta tecnología para los OEM's; le sigue en importancia la compañía Terza S.A. de C.V. (Terza), empresa fabricante de alfombras para los mercados residenciales e industriales, y finalmente la compañía Colombin Bel S.A. de C.V. (Colombin), empresa que se dedica a la producción de espuma de poliuretano y bondeado de telas para vestiduras automotrices.

Al igual que las demás subsidiarias de Grupo Alfa, Versax tiene como objetivo consolidar el liderazgo que mantiene en los mercados en los que participa, y para esto, Nemark ha invertido más de \$ 340 md en un periodo de 5 años para expandir su capacidad de producción y mejorar sus instalaciones productivas triplicando su producción para el mismo periodo. Por su parte Terza, ha mantenido su posición de liderazgo en este ramo y aunque el crecimiento ha sido bajo, ha buscado colocar sus productos en el mercado extranjero así como ha implantado campañas permanentes de reducción de costos. Por último, Colombin se ha enfoca en expandir su penetración en el segmento de el mercado automotriz mismo que ha mostrado tasas de crecimiento atractivas en los años más recientes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Versax abarca entonces los siguientes mercados:

Cuadro 3.4
Composición de Versax

EMPRESA	PRODUCTOS PRINCIPALES	MERCADOS	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO NACIONAL
Nemak	Cabezas y monoblocks de aluminio de alta tecnología, para motor automotriz.	Automotriz	47%* 19%**
Terza	Alfombras residenciales y comerciales; tapetes.	Residencial, interés social, comercial, institucional.	52%
Colombín	Espuma de poliuretano, bondeado de telas.	Mueblero, colchonero y automotriz.	27%

*Cabezas de aluminio

**Monoblocks aluminio.

Fuente: Elaboración propia con datos de *Información Financiera* de Grupo Alfa, 2000.

En conjunto, Grupo Alfa ha obtenido ingresos de 4, 678 millones de dólares, un 17% más de el que tuvo en 1997 y un 2.11% más en comparación con el año pasado, dejando ver que el ambiente macroeconómico mundial afecto los resultados financieros de Grupo Alfa, ocasionando una disminución en la demanda y los precios de sus productos tanto siderúrgicos y petroquímicos, esto más que nada debido a que el tipo de cambio siguió apreciándose afectando en mayor medida a Alpek e Hylsamex.

3.2.5. Onexa.

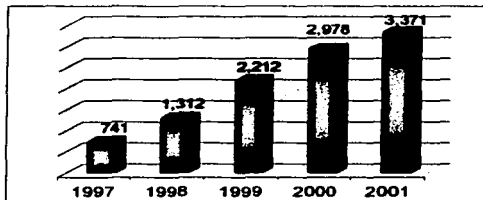
En el año de 1994, Grupo Alfa y ATT acordaron la creación de una empresa con el objeto de atender de forma conjunta el mercado de las telecomunicaciones el cual sería abierto en una fecha próxima.

La empresa creada fue Alestra S. de R.L. de C.V. (Alestra), donde Grupo Alfa poseía el 51% de la compañía a través de su empresa controladora Onexa, mientras que ATT participaba con el 49 % restante. Para 1996 Grupo Alfa acordó con Bancomer participar de manera

conjunta en el capital de Onexa, reduciendo de esta manera la participación de Grupo Alfa al 25.6% y Bancomer obtuvo el 25.4%.

Como preparación para la competencia, Alestra invirtió mas de 500 mdd, en la instalación de su red de fibra óptica para conectar a las 159 ciudades más importantes de la república, así como para la construcción de anillos metropolitanos alrededor de las tres ciudades más importantes: México, D.F., Guadalajara y Monterrey. Además se invirtió en radio frecuencias y otros equipos y sistemas para proporcionar un servicio con los estándares de calidad mundial de ATT.

Gráfico 3.4
Tráfico Operado
(millones de minutos)



Fuente: Elaboración propia con datos de *Información Financiera* de Grupo Alfa, 2000.

Para el 2001, Alestra la subsidiaria de Onexa, avanza en su posición en el mercado de servicios de telecomunicaciones, destacando el lanzamiento de la telefonía local para empresas.

Inició a su vez el servicio de "Web Hosting" y el de proveedor de aplicaciones "ASP" vía internet⁴, este último mediante una alianza con la firma Portal-Blocks, lo cual aumento la base de clientes en el servicio de acceso a internet conmutado en un 70% para llegar a 52 mil cuentas y más de 3, 371 millones de minutos, es decir, más del 13% más que el año 2000 (gráfico 3.4).

⁴ Es importante mencionar que los resultados de los nuevos servicios "Web Hosting", "ASP", telefonía local y otros, se verán a partir de finales de el 2002 y principios de el 2003. Impactando inicialmente de manera negativa en el flujo de el 2001.

3.3 EXPERIENCIAS DE ALIANZAS DE GRUPO ALFA

Como se menciona en el apartado 3.2, a principios de la década de los 80, Grupo Alfa contaba con tres divisiones organizacionales y dentro de cada uno de ellas cabe destacar que⁹:

- ✓ En la división del acero tenía presencia y alianzas con:
 - ✓ Hylsa, produce acero y estaba asociada con Draco, de E.U.;
 - ✓ Hyl, de tecnología siderúrgica asociada con Sterkrade de Alemania y Kawasaki de Japón;
 - ✓ Markrotek, producía maquinaria industrial y equipo pesado en asociación con Duro Felguera de España; y;
 - ✓ Kasteck, productora de hierro gris y nodular asociada con George Fischer de E.U.
- ✓ En la división de papel y empaques:
 - ✓ Titán producía papel y empaques, y;
 - ✓ Celulósicos Centauro dedicada a la celulosa y el papel.
- ✓ En la división de industrias diversas:
 - ✓ Akra, empresa de fibras sintéticas asociada con Dupont de E.U.;
 - ✓ Terza empresa fabricante de alfombras;
 - ✓ La Marina fabricante de lonas, redes e implementos de pesca;
 - ✓ Polioles, que opera en la petroquímica secundaria y estaba asociada con BASF de Alemania;
 - ✓ Petrocel, que producía DMT y TPA, asociada con Hercofina e E.U.;
 - ✓ POM, que producía suelas para zapato;
 - ✓ Selther, que producía colchones de poliuretano, asociada con PRB de Bélgica;
 - ✓ Casolar, empresas de bienes y raíces;
 - ✓ Philco, que producía televisores a color;
 - ✓ Admiral, fabricaba televisores en blanco y negro;
 - ✓ Magnavox, producía radios para automóviles;
 - ✓ Acermex, fabricaba motocicletas y bicicletas;
 - ✓ Vistar, fabricaba electrodomésticos, asociada con Moulinex de Francia;
 - ✓ Telko, fabricaba conmutadores telefónicos en asociación con Northern Telecom de Canadá;

⁹ Datos tomados de "Administración de Inversiones" Villegas Eduardo, Ortega Rosa Ma., Ed. Mc Graw Hill, p. 44.

- Maztra, fabricante de motocicletas en asociación con Yamaha Motor Co. de Japón;
- Cimsa, producía lavadoras y secadoras;;
- Megatek, fabricaba motores y generadores eléctricos en asociación con Hitachi Ltd. de Japón;
- Power Eléctrica, fabricaba motores eléctricos pequeños;
- Motorex, fabricaba motores trifásicos;
- Nematik, producía cabezas de aluminio para motores asociada con Ford de E.U.;
- Agromak, producía tractores e implementos agrícolas en asociación con Massey Ferguson de Canadá;
- Draco, en minerales no metálicos en asociación con INCO de Canadá;
- Vektor, dedicada a la ingeniería y construcciones en asociación con Lummus de E.U.;
- Turbomak, producía turbinas de vapor industriales en asociación con Siemens de Alemania.; y,
- En alimentos estaban Fud y San Rafael, que producía carnes frías.

En dicha década Grupo Alfa se vio inmerso en una serie de situaciones que comenzaron a ser adversas para su crecimiento como empresa. Una de ellas y considero la más importante es la crisis de 1982.

Este situación trajo consigo que micros, pequeñas, medianas e inclusive grandes empresas se vieran afectadas en sus estados financieros; endeudamiento en moneda extranjera, números rojos y disminución en sus ventas, etc., son solo algunas de las características que tuvo esta crisis.

Por lo anterior, las subsidiarias de Grupo Alfa basaron sus alianzas estratégicas en la licencia de tecnología o marcas comerciales para la producción y comercialización con compañías extranjeras o mexicanas, y debido, a que debido a que inicialmente, el 80% de sus ingresos provenían de el negocio de el acero, la estrategia inicial de Grupo Alfa fue la crecer a través de la diversificación, iniciando un programa de desarrollo, fundando y adquiriendo empresas en áreas diversas como petroquímica, fibras sintéticas, carnes frías, etc. a fin de mejorar las circunstancias por las que atravesó Grupo Alfa en dicha década así como las esperadas para los próximos años.

En la industria petroquímica Alpek es el representante de Grupo Alfa y es una de las empresas que más asociaciones tiene con empresas internacionales con lo cual ha logrado (como se ha mencionado en puntos anteriores) estar en los lugares de privilegio en cuanto a su mercado se refiere; el contar con alianzas estratégicas con compañías líderes en el

mundo en sus respectivos campos de actividad, permiten a Alpek acceso a tecnologías de punta para la producción, así como la entrada a mercados extranjeros.

Alpek tiene asociaciones con las siguientes empresas:

Cuadro 3.5
ALPEK, ASOCIACIONES CON EMPRESAS NACIONALES Y EXTRANJERAS

SUBSIDIARIA PRINCIPAL	PRODUCTO	SOCIO MINORITARIO	PART. DEL SOCIO (%)
Temex	PTA	BP	9
Fielmex	Lycra [®]	DuPont	40
Nylmex	Nylon 6,0	DuPont	49
Nyltek	Nylon 6,0	DuPont	49
Dupek	Nylon 6,0	DuPont	49
Univex	Caprolactama y sulfato de amonio	DuPont	49
Polikron	Fibra corta poliéster	DuPont	49
Polioles	Poliestireno, poliuretano.	BASF	49
Indelpro	Polipropileno	Basell	49

Fuente: Elaboración propia con datos de *Información Financiera* de Grupo Alfa, 2000.

En cuanto a las alianzas estratégicas con las que cuenta Grupo Alfa en la industria acerera es:

- ✓ La sociedad con las que cuenta con Worthington Industries, Inc., de Estados Unidos, en la subsidiaria Acerex. Aquí, tienen una participación de 50 - 50 en el capital de Acerex, empresa que se dedica al negocio de centro de servicio para clientes de la industria siderúrgica, Worthington es una de las compañías líderes en este mismo ramo en los Estados Unidos.
- ✓ Acuerdo de comercialización con AK Steel tienen un acuerdo de comercialización que les permite tener un mejor acceso a los mercados americanos y mexicanos, a través de complementar sus respectivas líneas de productos.
- ✓ Acuerdo de comercialización de tecnología HYL[®].

Para la comercialización de su tecnología de reducción de mineral de hierro a nivel mundial, Hylsamex ha firmado acuerdos de ingeniería y construcción con países tales como:

- ✓ Alemania, con Ferrostaal AG, de Alemania,
- ✓ Noruega, Kvarner Metals,
- ✓ Japón, Kawasaki Heavy Industries.

Además de lo anterior, Hylsamex tiene firmados acuerdos para comercializar su experiencia en la industria siderúrgica a nivel mundial, así como para proporcionar servicios de asistencia técnica y adiestramiento. Estos acuerdos son con las siguientes compañías:

- ✓ Morgan Construcción de Estados Unidos;
- ✓ Danieli de Italia;
- ✓ UEC, de los Estados Unidos; y,
- ✓ Stantec de Canadá.

Versax ha llevado a cabo alianzas estratégicas con diversas compañías extranjeras que le permiten desarrollar sus actividades en una forma más completa y eficiente, además de fortalecer su presencia en mercados del exterior y asegurar el acceso a tecnologías clave.

Es por esto, que posee una alianza en donde participa con el 75% en la producción de Cabezas y monoblocks de aluminio y el 25% lo aporta Ford Motor Company; así mismo cuenta con una alianza con Shaw Industries, Inc. para la fabricación de alfombras "Terza", "Luxor" y "Mohawk".

Cuadro 3.6
TÉRMINOS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS DE SIGMA

LÍNEAS DE PRODUCTOS	TIPO DE ACUERDO	COMPAÑÍA	PRODUCTOS
Carnés Frías	<i>Distribución Exclusiva en México</i>	Oscar Mayer	Salchichas y jamones.
Yogurt	<i>Licencia exclusiva en México</i>	Yoplait*	Yogurt.
Comidas Preparadas	<i>Distribución Exclusiva en México</i>	Con Agra	Comidas preparadas.

* Tiene la licencia exclusiva de uso de marca y asistencia técnica de la compañía Sodima Internacional, dueña de la marca Yoplait.

Sigma, más que alianzas estratégicas ha establecido acuerdos comerciales con diversas compañías extranjeras a fin de desarrollar sus actividades en forma más completa y eficiente, además de fortalecer su presencia como líder del mercado en varios de sus productos. Entre estos acuerdos destacan los que se muestran en el cuadro 3.6.

Cabe recordar que Sigma cuenta con una gran variedad de marcas comerciales de las cuales es propietario de las patentes de marcas FUD, San Rafael, Viva, San Antonio, La Villita, Chalet, El Cazo Mexicano, Menú del Sol, por mencionar algunas.

Todas estas marcas tienen gran reconocimiento entre el público consumidor en México contando con un liderazgo de más de 50 años en algunas de ellas.

En cuanto a las telecomunicaciones se refiere, no hay mucho que decir, en relación a alianzas estratégicas, debido, a que Alestra es una empresa que relativamente es nueva su creación y las únicas alianzas con las asociaciones con las que cuenta son con AT&T, BBVA-Bancomer, en donde el accionista mayoritario es AT&T con 49% de capital, 25.6 de Grupo Alfa (Alestra), y 25.4 de BBVA-Bancomer.

A mi parecer, es notable destacar las alianzas estratégicas en las cuales se ha visto inmersa Grupo Alfa. El cubrirse del riesgo de esta forma le ha sido realmente efectivo ya que es uno de los grupos líderes en la mayoría de los mercados en los que se desenvuelve.

Como pudimos notar, la mayoría de las alianzas estratégicas del Grupo están encaminadas al intercambio de tecnología, para lograr un mejor posicionamiento del mercado.

La diversificación de sus empresas ha hecho que grupo alfa sea un grupo sólido y consolidado, capaz de enfrentar las adversidades que surjan, así como compensar las caídas que tenga en algunos de sus mercados, solventando de esta forma su estado como grupo y logrando que con las alianzas estratégicas que ha llevado a cabo solvente el riesgo, en el cual se vea expuesto por acontecimientos como la guerra de E.U.A. con Iraq. Cabe aclarar que no se trata de poner a Grupo Alfa como el mejor consorcio de el mundo, pero si es notable destacar como después de la crisis en la que se vio envuelto, esté en la actualidad como uno de los grupos que más alianzas estratégicas tiene con empresas internacionales que son líderes – al igual que Grupo Alfa – en sus respectivos campos de actividad.

Es entonces que con el desarrollo de este capítulo se da una visión de la diversificación de las alianzas de Grupo Alfa, y se da paso al siguiente punto en donde se muestran algunas de las perspectivas de las alianzas estratégicas en Grupo Alfa. En donde será necesario poner cierta atención a las PyMES debido a que éstas serán las que necesiten en cierta forma de las alianzas estratégicas para poder seguir subsistiendo en los mercados.

3.4. PERSPECTIVAS DE LAS ALIANZAS EN MÉXICO

El año pasado fue un año el cual transcurrió en un muy difícil ambiente económico mundial, caracterizado por una fuerte caída en la actividad industrial, lo que ocasiono una menor demanda y menores precios en los productos globales.

Desde a mediados de el 2000, la economía norteamericana venía desacelerándose, impactando de tal forma el crecimiento económico mundial.

Aunado a esto, las economías de los países subdesarrollados son muy vulnerables a los shocks internacionales¹⁰, además de contar con una serie de:

- Políticas tanto monetarias como fiscales que no les benefician para su desarrollo económico,
- Tener poca liquidez para cubrir su obligaciones con el exterior,
- Tener un sobreendeudamiento, etc.

Con esto, la economía mexicana no fue la excepción e inmediatamente se vio envuelta también en la desaceleración macroeconómica mundial, lo cual se reflejó en el nulo o negativo crecimiento de la economía mexicana a lo largo del 2001, lo cual contrastó con el 7% alcanzado en el 2000.

Esto podría generar que las micro, pequeñas, medianas inclusive las grandes empresas buscaran las alianzas estratégicas para cubrirse de la inestabilidad y el riesgo imperante en la economía.

Para esto, las PyMES deberán tomar en cuenta las siete premisas de oro¹¹, es decir, plantearse el qué, cómo, cuándo, dónde, porqué, para qué y para quién, es decir, tendría que hacer lo siguiente:

¹⁰ En especial aquellos países con menor diversificación en sus exportaciones.

- El qué: qué hacer para que las empresas mexicanas tengan una mayor competitividad y de igual forma que ellas vayan generando un respaldo financiero.
- El cómo: cómo lograr que las PyMEs, tengan un amortiguador económico para soportar cualquier crisis financiera mundial, que aunque estemos inmersos en la globalización, se pueda contener el riesgo.
- El cuándo: cuándo es oportuno aplicar las medidas correspondientes, que lo ideal es lo mas pronto posible.
- El dónde: dónde abarcaría que las PyMEs, tuvieran esta ideología a nivel nacional
- El porqué: porqué la globalización en cierta forma obliga a tener este tipo de medidas para cubrirse del riesgo escoger a las alianzas estratégicas y no un forward, etc.
- El para qué: para cubrirse de riesgos, hacerle frente a las crisis económicas que se den en el mundo.
- El para quién: para el beneficio mismo de las empresas y a s vez de México, el cual al aplicarse de una manera adecuada podría generar mayor confianza a los inversionistas extranjeros, los cuales buscan el menor riesgo posible en los mercados.

Claro que el gobierno mexicano tendrá que implementar un política industrial mediante Nafin (Nacional Financiera) y Bancomext (Banco de Comercio Exterior), en el Nafin sería la encargada de promover, orientar y generar alianzas estratégicas mediante PyMEs mexicanas -a nivel interno- y el Bancomext realizar los mismos mecanismos de promoción y orientación con empresas de otros países para que de esta forma se vaya consolidando día con día las alianzas estratégicas en nuestro país que permitan consolidarse, fortalecer y posicionarse a las empresas mexicanas, en especial en las PyMEs, Claro que al buscar un matrimonio por

¹¹ Le nombro *premisas de oro* a las posibilidades que pueden dar respuesta a algún suceso, es decir, en el caso en particular, dar respuesta a las expectativas de alianzas estratégicas en México.

conveniencia las empresas mexicanas tendrán que quitarse las ideas autócratas que tiene para de esta forma analizar los beneficios y los riesgos, en donde podría tomar en cuenta lo siguiente:

Beneficios:

- El primordial cubrirse del riesgo imperante en la economía,
- Que sea una asociación basada en la relación ganar-ganar, en donde ambos tendrán lo que buscan,
- Mayor exposición del producto o marca a un nuevo segmento de consumidores,
- Lograr sinergias, que día con día sean más sólidas, y puedan crear valores agregados para nichos especiales o para estilos de vida,
- Lograr difusión del producto o marca a través de otras categorías de productos, y ;
- Compartir costos.

Riesgos:

- La alianza podría llevar a erosionar a una o a ambas marcas o productos, ya sea en su imagen o en su nivel de reconocimiento, y;
- El peligro de alguna de las empresas se vea envuelta en algún .. problema y arrastre consigo a la otra.

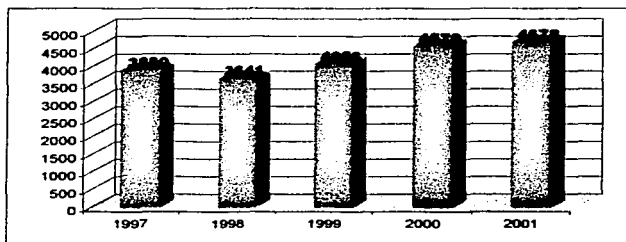
Cabe hacer mención, que los resultados tendrán que esperarlos de un mediano a largo plazo y obviamente el futuro del tipo de alianza que se utilice dependerá de la visión que muestren ambas empresas, en donde, la calidad, eficiencia serán la tendencia que deberán mostrar

Como se muestra, el panorama no es muy alentador pero al implementar y crear lo que se ha mencionado en los párrafos anteriores, la perspectiva de México hacia las alianzas sería totalmente diferente a la que se tiene en estos momentos, generándose no solo una conciencia de cobertura de riesgo sino también a la expansión y a la diversificación de sus empresas.

3.4.1. PERSPECTIVAS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN GRUPO ALFA

Por su parte, Grupo Alfa, no ha sido la excepción y aunque la mayoría de las subsidiarias de Grupo Alfa son líderes en su ramo, esta ha visto también una disminución en sus ventas (Cuadro 4.1) en donde 1998 tuvo un decremento de el 6.15% en relación con 1997. Para los años siguientes se mostró la mejoría en las ventas de Grupo Alfa, y se deja ver el pequeño crecimiento de el 2.16 % que tuvo el año 2000 en comparación con el 2001.

CUADRO 3.7
VENTAS GRUPO ALFA 1997-2001
(Millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia con datos de *Información Financiera* de Grupo Alfa, 2000.

Las perspectivas para los negocios de Grupo Alfa están concretándose como favorables. Cada subsidiaria esta preparada para obtener crecimientos en ventas y una sólida rentabilidad, aun en el entorno globalizado y difícil como el que prevaleció en el 2001, por ejemplo:

- Sigma es el líder en el dinámico mercado mexicano de las carnes frías, contando con fuertes marcas y la red más extensa de distribución.

- Versax domina la tecnología, operando con costos competitivos y un alto nivel de servicio a clientes, alcanzando el liderazgo mundial en su ramo.

- Por su parte, Alpek cuenta con la tecnología de vanguardia para tener costos más competitivos y lograr una mejor escala en el mercado mundial.

Todo lo anterior se ha logrado a base de la reconfiguración del portafolio de Grupo Alfa que se dio en la década de los 80, que, paso a paso y gracias a las alianzas estratégicas han permitido que cuente con instalaciones modernas y con una alta tecnología, que como se ha visto en el capítulo 3 ha sido factor clave para el liderazgo existente del grupo.

Otro factor que será clave para el futuro de Grupo Alfa es su amplia red de distribución con que cuenta, la cual tendrá que seguir renovando y ampliando para seguir con el liderazgo que hasta ahora le ha caracterizado, por ejemplo:

- Del 2000 al 2001, aumentó en 1000 unidades los vehículos refrigerados en tan solo un año en el caso de Sigma (ver mapa 3.1).

Mapa 3.1

DISTRIBUIDORAS SIGMA



- Tener una distribución estratégica de Hylsamex, en donde su distribución le permite cubrir la república mexicana (mapa 3.2); y en cuanto a servicios de telecomunicaciones se refiere se encuentra representada por Onexa, la cual cubre de igual forma casi todo el territorio mexicano (mapa 3.3).

IMAGEN 3.2

DISTRIBUIDORAS HYSAMEX



IMAGEN 3.3

COBERTURA DE ONEXA



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Es entonces que, se puede decir, que el futuro para Grupo Alfa es algo incierto, y aunque sus empresas están preparadas para incrementar sus ventas mediante costos competitivos, la incertidumbre de la entrada a la guerra que se esta viviendo en estos momentos, la devaluación del dólar frente al euro, esta provocando una inestabilidad interna.

Dicha inestabilidad dejara ver realmente la fuerza que tienen las fusiones, adquisiciones o cualquier tipo de alianzas de Grupo Alfa con las demás empresas integrantes, ya que la diversificación ha hecho que se compense la disminución en la venta de los productos tales como aceros planos, fibras sintéticas y autopartes, contrarrestando el incremento en cuanto a aceros no planos se refiere, PTA y alimentos, los cuales continúan con un a demanda muy fuerte lo que ha permitido incrementar su volumen de ventas.

Y a pesar de la mala experiencia que tuvo con la crisis de 1982, en la cual cayo en un fuerte endeudamiento, es destacable que las empresas internacionales tecnológicamente avanzadas siguen asociándose por el atractivo de mercado, y por supuesto Grupo Alfa continúa y continuará buscando esta tecnología para emprender con sus proyectos de crecimiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

54-A

CONCLUSIONES

La globalización está basada en los preceptos básicos del neoliberalismo, mismos que son la desregulación, la privatización y la apertura comercial, que sin duda se han consolidado con el acontecimiento de dos sucesos históricos para la humanidad:

- La caída del muro de Berlín
- La crisis en la economía soviética, provocando la desaparición de la URSS, formando la Comunidad de Estados Independientes.

Dicha globalización pudiera resultar repetitiva, pero es necesario mencionarla para ver los efectos que causara en la economía nacional, y así poder comprender la tendencia a seguir de las empresas mexicanas, ya que al estar prácticamente todo el mundo inmerso en la globalización, y al presentar a la globalización como la interrelación en lo económico, político, financiero e ideológico entre distintas naciones, hacen que la competitividad sea cada vez mayor a nivel mundial, y precisamente el grado de competitividad de las empresas mexicanas, están por debajo de las empresas internacionales.

Es entonces que las alianzas estratégicas en el mundo de los negocios, buscan fortalecer a los involucrados, atraer a mayor número de consumidores y ser más competitivos en el mercado, pero hay que recordar que así como hay beneficios, existen riesgos. Riesgos [económicos y financieros] que las empresas mexicanas muchas veces no quieren correr debido a su falta de cultura financiera, dado el nivel desarrollo del sistema financiero mexicano actual, es decir, la inestabilidad y volatilidad de las variables macroeconómicas y financieras que implica el grado de fortalecimiento interno de la economía mexicana, aunado al comportamiento externo.

El hecho de buscar una alianza estratégica, es buscar una estabilidad, la cual dará un respaldo como grupo o empresa, en donde se obtendría lo siguiente:

- Mayor calidad, es decir, incrementaría su eficiencia logrando artículos con mayor rapidez y tecnología.
- Incrementar sus ventas, disminuir sus costos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Beneficiar, en conjunto a la economía mexicana, en cuanto a que incrementaría el PIB.

Es entonces, que el éxito de las alianzas estratégicas dependerá de la visión que las empresas mexicanas muestren ante sus adversidades, así como de estar dispuestos a obtener resultados en un mediano o largo plazo, y mucho tendrá que ver la implementación de políticas encaminadas al fomento y desarrollo de la calidad, eficiencia, cultura del ahorro para tener un respaldo financiero, que fomente en todos los sentidos la competitividad, al grado de entrar a la élite internacional de empresas que controlan y determinan en muchos casos los precios de los artículos.

Para Grupo Alfa, este no ha sido el caso y ha demostrado a través de su historia como grupo, que las alianzas estratégicas le han ayudado a mejorar habilidades internas, sobre todo tecnológicas, dándole ventajas competitivas a cada una de las empresas participantes, así como a compartir riesgos financieros.

Es entonces que Grupo Alfa, ha desarrollado su estrategia de crecimiento a base de las alianzas estratégicas con industrias altamente competitivas, tanto en México como en el extranjero.

.. La evolución de estas alianzas estratégicas ha establecido parámetros a Grupo Alfa, de tal forma que se puede dar el lujo de tener una expectativa de incremento en ventas y una sólida rentabilidad, aún en el entorno globalizado y difícil que prevaleció en el año 2001, por ejemplo:

- **Sigma** es el líder en el ramo de las carnes procesadas, además de contar con fuertes marcas, posee la mas amplia red de distribución en su ramo, y su desempeño ha sido sobresaliente, compensando el decremento en ventas que se ha tenido en otras de las subsidiarias, por ejemplo Hylsamex, la cual ha tenido una disminución en sus ventas de aceros planos,
- **Hylsamex**, domina con su tecnología operando con costos competitivos operando con costos competitivos y un alto nivel de clientes;

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ✓ **Alpek**, cuenta con tecnología de vanguardia y costos competitivos, registrando un margen de operación superior al de sus competidores.

Esta declaración no es producto de la casualidad, sino que las alianzas estratégicas hechas por el grupo han logrado que haya una serie de inversiones, que se han hecho sobre todo para lograr calidad, costo competitivo y mayor integración al mercado.

Asimismo, Grupo Alfa para lograr lo anterior, considera para los próximos años una expansión hacia líneas de productos que hagan sinergia con su red de empresas, para de esta forma tener un portafolio más concentrado, con menos negocios en número, pero logrando negocios más grandes y una mejor posición en el mercado, enfrentando de esta manera la difícil situación macroeconómica que se prevé.

Gracias a las alianzas exitosas que ha logrado Grupo Alfa, es que cuenta con alianzas estratégicas con empresas de más de 9 países (incluyendo México):

Alemania		
Argentina		
Brasil		
Estados Unidos		

De esta manera, las alianzas estratégicas de Grupo Alfa, en donde ha sabido permitir las, administrarlas, propiciarlas, ha significado el éxito global en sus empresas subsidiarias, generando negocios más rentables y de mayor crecimiento, con mayor calidad y menor volatilidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Aunado a esto, el gran esfuerzo de modernización que ha llevado a cabo y la tecnología aportada por los socios, ha hecho que se cuente con instalaciones productivas modernas y tecnología avanzada.

Algo que se puede concluir de Grupo Alfa, es que las alianzas estratégicas que tiene no han hecho que supere del todo la crisis en la que cayó por el excesivo endeudamiento, sin embargo, es destacable que a pesar de la mala experiencia, las empresas internacionales tecnológicamente avanzadas sigue asociándose con el grupo, lo cual ha hecho que siga con sus proyectos de crecimiento diversificado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE DE CUADROS

	Página
CAPITULO I. GLOBALIZACIÓN.	
1.1. Crecimiento del producto y del comercio mundial 1870-1990. (Tasa media anual de crecimiento en porcentaje)	12
1.2. Evolución de la inflación 1970-1993.	15
1.3. Evolución del sector externo 1970-1993. (millones de dólares)	15
1.4. Evolución del empleo 1970-1993.	16
1.5. Crecimiento del PIB del México 1970	17
CAPITULO III. ALIANZAS ESTRATÉGICAS COMO AMPLIACIÓN DE MERCADOS CASO: GRUPO ALFA	
3.1. Subsidiarias de Alpek.	33
3.2. Composición de Hylsamex	36
3.3. Sigma: Marcas Comerciales.	40
3.4. Composición de Versax.	41
3.5. Alpek, asociaciones con empresas nacionales e Extranjeras.	45
3.6. Términos de las alianzas estratégicas de Sigma	46

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE DE GRÁFICOS

	Página
CAPITULO I. GLOBALIZACIÓN	
1.1. Evolución anual de las empresas paraestatales.	14
CAPITULO III. ALIANZAS ESTRATÉGICAS COMO AMPLIACIÓN DE MERCADOS CASO: GRUPO ALFA	
3.1. Incremento en ventas de Alpek. (Millones de dólares)	34
3.2. Contribución a los ingresos de Hylsamex.	38
3.3. Número de vehículos refrigerados.	39
3.4. Tráfico operado. (Millones de minutos)	42
3.5. Ventas Grupo Alfa 1997-2001.	51

INDICE DE DIAGRAMAS

CAPITULO II. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

2.1. La administración del riesgo.	21
2.2. Tipo de alianzas estratégicas	23

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

INDICE DE MAPAS

	Página
CAPITULO III. ALIANZAS ESTRATÉGICAS COMO AMPLIACIÓN DE MERCADOS CASO: GRUPO ALFA	
3.1. Distribuidoras Sigma	52
3.2. Distribuidoras Hylsamex	53
3.3. Cobertura de Onexa	53

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, Octavio. *El Manual de Ingeniería Financiera*
- *Alfa S.A. de C.V. Informe Anual 2000*, de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
- *Apuntes de Economía financiera*. Sánchez Díaz Alberto
- Case Karl y Fair Ray *Fundamentos de Economía*, p. 1032
- Heyman Timothy. *Inversión en la Globalización, análisis y administración de las nuevas inversiones*, p.6.
- *Informe Anual Alfa S.A. de C.V. 2001*, Bolsa Mexicana de Valores.
- *Informe Anual Alfa S.A. de C.V. 2002*, Bolsa Mexicana de Valores.
- Jordan B. Lewis. *Alianzas Estratégicas*.
- Mantey, Guadalupe. *Lecciones de Economía Monetaria*, UNAM, México 1997, p 112
- Perry Anderson. *Balance del Neoliberalismo*, p. 37
- *Reporte de Grupo Alfa, cuarto trimestre del 2002*. www.alfa.com.mx
- Rogozinski, Jaques. *La privatización de empresas paraestatales*, Editorial Fondo de Cultura Económica, México , 1993
- Sachs Jeffrey y Larrain Felipe. *Macroeconomía en la Economía Global*, Editorial Prentice Hall Latinoamericana, México, 1994

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Salinas de Gortari, Carlos *primer informe de gobierno, 1989.*
- Samuelson, Paul A. y William D. Nordhaus. *El enfoque monetarista en Economía*, 15ª edición, Editorial Mc Graw Hill, España 1996, p. 42
- Valenzuela F., José. *El Modelo Neoliberal, en investigación económica*, UAM Iztapalapa, enero-marzo 1995
- Villegas, Eduardo y Ortega, Rosa Ma. *Administración de inversiones*, Editorial Mc Graw Hill, p 44
- Zorrilla Arena, Santiago y Silvestre Méndez, José. *Diccionario de Economía*, p. 101

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN