

Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

T e s i s

Alianzas Estratégicas

Que para obtener el grado de:

**Maestra en Administración
(Negocios Internacionales)**

Presenta **María Micaela Gómez Leyva**

Tutor: **Maestro Mario de Agüero Aguirre**

México, D. F.

2007.



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.

ALIANZAS ESTRATEGICAS

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

ALIANZAS ESTRATEGICAS. GENERALIDADES. 1

- A. Antecedentes
- B. Conceptos
 - 1. Alianza
 - 2. Estrategia
 - 3. Alianza estratégica
- C. Entorno empresarial
 - 1. Globalización de la economía
 - 2. Incertidumbre empresarial
 - 3. Rivalidad competitiva
 - 4. Ventaja competitiva

CAPITULO II

OBJETIVOS DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS. 21

- A. El porqué de las alianzas
- B. Consideraciones teóricas
 - 1. Operación costo-economía
 - 2. Organización
 - 3. Estrategia de negocios
- C. Objetivos concretos
 - a). Riesgo compartido
 - b). Economía de escala
 - c). Mercado
 - d) Tecnología
 - e). Geografía
 - f). Recursos financieros
 - g). Especialización (talento)
 - h). Globalización

CAPITULO III

COMBINACIONES DE ALIANZAS ESTRATEGICAS

39

A. Tipos de alianzas según varios autores.

1. Margaret Cauley de la Sierra
2. Gregory E Olano y Attila Yaprak
3. Juan Carlos Fernández de Arroyabe

B.- Análisis por tipo de alianza

1. Empresas conjuntas (*Joint ventures*)
 - a) Ejemplos de empresas conjuntas (*Joint ventures*)
 - b) Externalización (*Spin off*)
 - c) Participación minoritaria.
2. Acuerdos funcionales
 - a) Fabricación conjunta
 - b) Asistencia técnica
 - c) Unión de mercadeo
 - d) Distribución cruzada
 - e) Autorizaciones cruzadas
 - f) Servicios de investigación
 - g) Consorcios
 - h) Subcontratación
 - i) Franquicias
 - j) Licencias
 - k) Redes

C.- Resumen de las combinaciones

CAPITULO IV

FORMAS LEGALES DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS EN EL DERECHO MEXICANO

65

- A. Características
- B. Formas legales
- C. Contratos
 - a). Conceptos
 - b). Elementos de los contratos
 - c). Clasificación de los contratos
 - d). Contratos mercantiles

- D. Asociación en participación
- E. Fideicomiso
- F. Sociedades mercantiles
 - a). Concepto de sociedad mercantil
 - b). Clasificación de las sociedades mercantiles.
- G. Sociedad civil
- H. Fusiones y escisiones
 - 1. Fusión
 - 2. Escisión
- I. Empresas de Comercio Exterior (ECEX)
- J. Marco legal y fiscal de las alianzas en México

CAPITULO V

PLANEACIÓN DE UNA ALIANZA EXITOSA

101

A. Factores de éxito.

- 1. Conóctete a ti mismo.
- 2. Conoce a los socios.
- 3. Evaluación y selección de las contrapartes.
 - a) Características importantes de los socios
 - b) Evaluación de las contrapartes. (*Due Diligence*)

B. Elementos para ejecutar el plan

- 1- Etapas del proceso para trazar un camino crítico.
 - Paso 1. Definir la estrategia y los objetivos.
 - Paso 2. Investigar al socio.
 - Paso 3. Evaluar la negociación y la influencia.
 - Paso 4. Definir las oportunidades.
 - Paso 5. Evaluar el impacto sobre los accionistas.
 - Paso 6. Evaluar el poder de negociación.
 - Paso 7. Planear la integración.
 - Paso 8. Llevar a cabo la alianza.
- 2. Asuntos de los directores
- 3. Estructura del acuerdo

C. Problemas más frecuentes que amenazan las alianzas

D. Gobernabilidad

E. Control estratégico.

APENDICES

- I. Apertura comercial de México e impacto de los TLCs. Secretaría de Economía.
- II. Estado que guardan los Convenios Fiscales celebrados por México Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).
- III. Retención de ISR por Pagos al Extranjero sobre Regalías y Asistencia Técnica por Países con los que México tiene Celebrados Tratados.
- IV. Comunicado de prensa Anexo A Transacciones globales de Latinoamérica y México de 1997 a 2004, KPMG Cárdenas Dosal, S. C. México
- V. Análisis Funcional de las Operaciones Intercompañías.

BIBLIOGRAFÍA

INDICE DE LOS CUADROS

1. Las cinco fuerzas que gobiernan la competencia en una industria	20
2. ROI crece como la experiencia en las alianzas	23
3. Objetivos para una alianza estratégica.	25
4. Riesgos	29
5. Fuentes de Financiamiento	34
6. Alianzas que surgieron en el Mundo de 1994 a 1995	37
7. Alianzas Predominantes por Industria	38
8. Resumen de las Combinaciones	62
9. El proceso de Innovación y el Flujo de Conocimientos	63
10. Requisitos de los Contratos	68
11. Contenido de la Escritura Constitutiva	85
12. Número de socios y mínimos de capital por tipo de sociedad	85
13. Responsabilidad por tipo de sociedad	86
14. Derechos de la asamblea de socios o accionistas	86
15. Órganos Sociales	89
16. Causas de Disolución de Sociedades	92
17. Creación de Valor para los Accionistas	109
18. Perspectivas de ambos socios	112
19. Resultados de las alianzas con alto retorno de la inversión	114
20. Pirámide de Gobierno de la Alianza	127
21. Sistema de Monitoreo de la Planeación	129

INTRODUCCION

La elección del tema “Alianzas Estratégicas” como objetivo de la investigación para obtener el grado de maestro surgió desde el inicio de la maestría, Mi primera idea era aclarar la confusión que hay entre la compra de acciones, escisiones y fusiones o adquirir una unidad de negocio en marcha. Posteriormente, conforme me adentré en el trabajo, me percaté que estas ideas también provocan distorsiones; sin embargo, en el caso de las combinaciones, pueden ser las mismas sin importar el país de que se trate, por lo que decidí abordar este tema limitándolo al ámbito mexicano en la parte legal.

Ahora siento que el tema de las alianzas siempre estuvo conmigo, desde el día que me incorporé a una de las grandes firmas de contadores públicos a mediados de los setenta y tuve contacto profesional como especialista en Impuestos con negocios establecidos más allá de las fronteras, Por tal motivo, debía tener un panorama más global y adentrarme en la parte operativa para comprender mejor sus operaciones. Tal como KPMG (firma de contadores públicos) enfocó a nivel mundial su visión hacia el conocimiento de las industrias que manejaba como auditor, de la misma manera me involucré más allá de los impuestos.

.En los ochentas, la forma de hacer negocios se iba complicando y los asesores se fueron multiplicando, así como la venta de estrategias donde no podían faltar las reestructuras, fusiones y escisiones, siempre tras los beneficios financieros, después de los grandes problemas que ocasionó la devaluación de febrero de 1982. Todos estos cambios abrieron nuevos servicios a los especialistas, entre ellos los relacionados con lo legal y fiscal.

Estos movimientos ocasionaron que los empresarios mexicanos incorporaran sus empresas en una controladora (holding) para entrar al régimen de consolidación financiero y fiscal (1981); empezaron a celebrar alianzas y a crecer de tal forma que varios grupos se volvieron empresas públicas para enfrentar la competencia. Mientras tanto, en el extranjero, las alianzas

estratégicas seguían multiplicándose velozmente, conservando Europa la delantera, seguida por Asia,

El contacto diario con subsidiarias de compañías extranjeras, me condujo a participar en las negociaciones con especialistas de varias disciplinas, como consecuencia de estos cambios a nivel global dentro de sus estructuras y de los grupos de negocios en todo el mundo, donde se proponían intercambio de acciones, alianzas con compañías del mismo giro, Fue cuando decidí cursar la maestría de Negocios Internacionales para ampliar y confirmar mis conocimientos y comprender mejor los negocios internacionales. Ahora sé que sólo fue el principio de un gran tema, el que apenas empiezo a descubrir.

Por lo anterior, quise sintetizar en una sola fuente las características de las alianzas estratégicas en forma general, los fines que pueden perseguir, los resultados que pueden lograr a través de una alianza legalmente constituida en el entorno mexicano. El trabajo se dividió en cinco capítulos como sigue:

I.-Generalidades. Antecedentes de las alianzas, Concepto de Alianza Estratégica y el entorno empresarial, .con el objeto de señalar el ámbito en que se desarrolla esta investigación y las necesidades a que se enfrentan los empresarios.

II.- Objetivos de las alianzas. El porqué de las alianzas, a partir de los objetivos teóricos ligados con los concretos que hacen que se den las alianzas como un medio de permanencia en el mercado.

III.-Combinaciones de Alianzas Estratégicas. Partiendo de las clasificaciones de las alianzas expuestas por tres autores, las agrupé en dos secciones 1) Empresas Conjuntas (Joint Ventures)) y 2) Contratos Funcionales explicando brevemente cada uno de ellos y al final presento un resumen de los elementos que se pueden combinar para formar una alianza,

IV.- Formas legales de las alianzas estratégicas. Establecer, en base a las leyes mexicanas, las estructuras jurídicas más utilizadas para respaldar formalmente una alianza. Estableciendo las diferencias entre cada una de ellas

y explicando las causas de las fusiones y escisiones como medio para formar una alianza.

V.-Planeación de una alianza exitosa. Explicar el proceso para ejecutar el plan de una alianza, describiendo los factores y elementos para llevarla a cabo. Clasificar y listar previamente las tareas a efectuar, como medida de control, antes de entrar a la alianza (*check list*). Establecer una ruta crítica en donde se incluyan los principales pasos a seguir hasta lograr completar el proceso, la responsabilidad de los grupos de trabajo, la gobernabilidad del plan y las medidas preventivas que se deben tomar para evitar desviaciones y lograr el éxito.

Y por último las conclusiones, en donde se podrán evaluar las ventajas de celebrar una alianza estratégica, siempre y cuando se encuentre al socio adecuado a los objetivos comunes. Utilizar las formas legales de los países correspondientes a la residencia de los aliados para asegurar la certidumbre en las operaciones.

En el apéndice se muestra información relacionada con el tema de las alianzas estratégicas que pueden ser de utilidad para los lectores.

CAPÍTULO I ALIANZAS ESTRATEGICAS GENERALIDADES

A. Antecedentes

La naturaleza esencial del hombre lo lleva a organizarse asociándose a otros hombres para que, unidos sus esfuerzos logren las metas que se proponen en conjunto y que en forma individual resultarían imposibles de alcanzar. Una forma de asociación son las alianzas que pueden celebrarse formal o informalmente y sus objetivos pueden ser diversos desde dar ayuda mutua, religiosos, políticos, culturales, de negocios, etc.

Esta unión también se le conoce como una forma de cooperar, entendido como “Unir la propia acción o influencia a otras para producir cierto resultado...Colaborar en el desarrollo de un país extranjero”.¹ Actualmente estas acciones de cooperación se han extendido hasta formar lo que se conoce como redes de cooperación; lo que equivale a “tejer” las acciones, los recursos y los esfuerzos de un grupo en particular hasta integrar conexiones entre los individuos y equipos, lo cual permiten el intercambio de la información, de recursos y en síntesis la ayuda mutua con un fin específico. Definiendo una red en el ámbito de la administración “Organización de servicios o cosas enlazadas o relacionadas entre sí.”²

Todos conocen las alianzas más famosas en la historia como son la formada por el Sacro Imperio Romano Germánico, que se prolongó desde el 800 hasta 1806, primero se denominó “Imperio Occidental”, “Imperio Romano” (hasta el siglo XI), “Sacro Imperio” (hasta el siglo XII) Imperio Romano Germánico (hasta el siglo XII).³ Sin olvidar las llamadas “Triple Alianza” nombre con que se designaron a las

¹María Moliner, *Diccionario del Uso del Español*. Gredos, Madrid, 1998 p. 760

² María Moliner, *Diccionario del Uso del Español*. Gredos, Madrid, 1998 p. 888

³ Con base en Ignacio Orendain Kunhardt, Conferencia “Estructura de los Negocios en México. Las Alianzas Estratégicas” Evento Magno de la Academia de Estudios Fiscales de la Contaduría Pública, A. C., mayo 1994 p. 2

coaliciones celebradas en 1596, 1668, 1717, 1865 y 1882, Así podríamos hacer una larga lista de alianzas en la historia de la humanidad, sin embargo, para efectos de este estudio, se enunciarán únicamente las sobresalientes llevadas a cabo en el siglo XX primero entre países por ser muy trascendentes para los negocios internacionales y cuando lo amerite haremos mención a las celebradas por empresas.

En este último siglo que acaba de concluir, trascendente para la humanidad en todos sentidos por los cambios tan vertiginosos que se dieron, debido a los grandes inventos que transformaron la forma de vida, los grandes problemas ambientales, el crecimiento de la economía, el nacimiento de la nueva economía y no podían faltar los estudios que los consultores han apoyado, para que empresas multinacionales y países, celebren alianzas estratégicas para lograr igualmente grandes soluciones algunas veces terribles y otras muy fructíferas.

Tratándose de alianzas celebradas entre países, en el siglo XX, a partir de los años cuarentas se celebraron con fines bélicos, después se argumentó que eran para conservar la paz y actualmente contienen acuerdos comerciales, de intercambio de información, para evitar la doble imposición y evitar la evasión fiscal, para combatir el narcotráfico y en general, de cualquier ayuda mutua que se pueda prestar entre países que se adhieren a un grupo específico.

Ejemplo de estos tratados son:

1941 Carta del Atlántico declaración de Estados Unidos y Gran Bretaña. Se firma durante la II Guerra Mundial, contenía los principios comunes de sus políticas nacionales para establecer un “sistema permanente y más amplio de seguridad general” y expresaron su deseo de “conseguir la máxima colaboración de todas las naciones en el plano económico”. Los principios de la Carta del Atlántico fueron

aceptados por las Naciones Unidas de forma más general en su Declaración, firmada el 1 de enero de 1942⁴

1945 Organización de las Naciones Unidas (ONU). Se firma la carta constitutiva recogiendo el contenido de la Carta del Atlántico, con los siguientes fines: “mantener la paz y seguridad internacionales”, “desarrollar relaciones de amistad entre las naciones”, “alcanzar una cooperación internacional fundada sobre las relaciones de amistad entre las naciones”, “alcanzar una cooperación internacional en la solución de problemas económicos, sociales, culturales o humanitarios” y “fomentar el respeto por los derechos humanos y las libertades fundamentales”

1947 Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio denominado como GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*) por sus siglas en inglés. Es un tratado internacional multilateral, que resolvió muchos asuntos relacionados con el comercio, por la serie de normas jurídicas relativas al comercio internacional que contiene... Las modificaciones a este tratado fueron aprobadas por el Senado Mexicano según “Decreto por el que se aprueba el Acta final de la Ronda de Uruguay de Negociaciones Comerciales Multilaterales firmada en la ciudad de Marrakech, Marruecos”, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 4 de agosto de 1994. Se le conoce también como “Ronda de Uruguay”⁵

1948 Tratado de Bruselas. Firmado por Francia, Gran Bretaña, Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo para formar un frente común contra el bloque soviético para que en caso de surgir una controversia fuera más fácil lograr un consenso entre los participantes.

1948 Tratado del Atlántico Norte (OTAN). Está firmado por varios países de Europa occidental y Estados Unidos. Sus objetivos son salvaguardar la paz y la seguridad en el Atlántico norte y desarrollar la estabilidad y bienestar de la zona, su órgano supremo es un consejo permanente.

⁴ www.onu.org.com, Organización de las Naciones Unidas (ONU).

⁵ Ortiz, Sainz y Tron, S. C. Boletín sobre la Reforma Fiscal para 1995. pp. 119 y 130

1957 Tratado de Roma Firmado el 25 de marzo de 1957 por Francia, Bélgica, Luxemburgo, Países Bajos, Italia y la República Federal de Alemania, con el que nace la Comunidad Económica Europea (CEE), mejor conocida como Mercado Común (MERCOMUN), en este tratado se fijaron las bases para el intercambio comercial entre los contratantes, como la eliminación de las barreras comerciales entre sus miembros, la implantación de un arancel común para las importaciones del resto del mundo y la creación de una política agrícola conjunta . Por primera vez se establecen las reglas para evitar la competencia desleal en los precios.

1960 Asociación Latinoamericana del Libre Comercio (ALALC). El tratado se firmó en Montevideo por Argentina, Brasil, Chile, México, Paraguay, Perú y Uruguay; después se adhirieron Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela. Su objetivo era establecer una zona de libre comercio con los países contratantes e implantar una estructura productiva en el sector industrial que originara un grado más alto de industrialización encaminado a la consolidación de nuevos sectores industriales y a promover la sustitución de importaciones y promoción de exportaciones. El plazo inicial fue de 12 años y al prever que no se lograría el perfeccionamiento de la Zona de Libre Comercio en 1969 se amplió 8 años más.

1961 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Esta corporación internacional se integra por 28 países, cuyo objetivo es coordinar, en forma conjunta, sus políticas económicas y sociales, haciendo posible todo tipo de información relevante, para la formulación de políticas nacionales, en los campos de mayor importancia para la actividad económica. Sus principales objetivos son: promover el empleo, el crecimiento económico y la mejora de los niveles de vida en los países miembros, y asimismo mantener su estabilidad, ayudar a la expansión económica en el proceso de desarrollo tanto de los países miembros como en los ajenos a la Organización y por último ampliar el comercio mundial multilateral, sin criterios discriminatorios. La membresía está abierta a los países comprometidos con los principios de economía de mercado y la democracia plural.

Su análisis de modelos y políticas comerciales puede ayudar a anticipar problemas futuros derivado del crecimiento de la competencia.⁶

1963 Convención de Viena aprobada por la Conferencia de las Naciones Unidas, Se estimó que una convención internacional entre Estados y organizaciones sobre las relaciones, privilegios e inmunidades consulares con las reglas para la aceptación de un tratado en una conferencia internacional sería ventajoso para los integrantes. Esto contribuiría al desarrollo de las relaciones amistosas entre las naciones, prescindiendo de sus diferencias de régimen constitucional y social, incluyendo la formulación de reservas que no fueran contrarias o incompatibles con el objeto o fin del tratado y el ámbito territorial. Entró en vigor el 24 de abril de 1964 y en México se aprobó por la Cámara de Senadores el 24 de diciembre de 1964.

1967 La Comunidad Europea (CE), precursora de la Unión Europea (UE), surgió de lo que en principio eran tres organizaciones independientes: la Comunidad Europea del Carbón y del Acero (CECA), creada en 1951, la Comunidad Económica Europea (CEE, también denominada a menudo Mercado Común) y la Comunidad Europea de la Energía Atómica (Euratom), ambas fundadas en 1957. Los organismos ejecutivos de las tres instituciones se fusionaron en 1967, dando vida a la CE, cuya sede se estableció en Bruselas, Bélgica.⁷

1969 Acuerdo de Cartagena (en América Latina), tratado firmado por Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú en la ciudad de Cartagena, con el fin de crear un mercado común de ámbito regional. Sus resultados fueron la conclusión de un programa de política común (el Pacto Andino) y la integración de los países firmantes en el denominado Grupo Andino (desde abril de 1996 rebautizado como Comunidad Andina). Sus objetivos iniciales consistían en erradicar por completo los aranceles entre los países firmantes y la creación de un único Arancel Externo Común (AEC) frente a terceros. En 1971 la Comisión del Acuerdo de Cartagena

⁶Con base a la historia de la Organization for Economic Co-operation and Development. www.oecd.org/

⁷Con base a la primera página de antecedentes, www.euro.co.uk

aprobó una convención del modelo para evitar la doble tributación entre los países miembros y los que no pertenecen a la subregión andina. Este Modelo integra la base para la celebración de acuerdos fiscales entre países latinoamericanos. Actualmente continúa vigente.⁸

1980 Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) nace de la transformación de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) al darse cuenta que no habían logrado sus objetivos y al no lograr un consenso entre los once países, decidieron firmar este nuevo tratado dando un enfoque más realista a la integración cuyo proceso se tornó más flexible adoptando comúnmente el establecimiento gradual y progresivo y un mercado común latinoamericano, partiendo de acuerdos bilaterales en lugar de zonas de libre comercio. Promueve y regula el comercio recíproco, la complementación económica y el desarrollo de acciones de cooperación que coadyuven a la ampliación de los mercados. Con base en los niveles de desarrollo, la ALADI reconoce tres categorías de países para la aplicación de tratamientos diferenciales en sus mecanismos: 1) de menor desarrollo: Bolivia Ecuador y Paraguay, 2) de desarrollo intermedio: Colombia, Cuba, Chile, Perú, Uruguay y Venezuela y 3) los restantes países: Argentina, Brasil y México.⁹

1985 MERCOSUR. Las negociaciones de este acuerdo son realizadas por el “Grupo Mercado Común” previsto en el texto del mismo. Su objetivo principal es la integración en América Latina seguida por estrategia “hacia adentro” como instrumento de sustitución de importaciones. Hoy la necesidad de integración asume una característica “hacia fuera” es decir como objetivo último de mejorar la competitividad de la región para una mejor inserción en el comercio y economía mundial.¹⁰

⁸ Con base en Herbert Bettinger Barrios, material impreso del Diplomado *Internacional Taxation*, Modulo I Estructura Impositiva en México y sus Efectos en el Ámbito Internacional. The Harvard International Tax Program and The Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) 1997.pp21-31

⁹ Con base en Armando Beltrán A. “De ALALC a ALADI” Revista Banca y Comercio Vol. XI. No.4 Octubre 1980. pp. 5 a 9.

¹⁰ Con base en Colaicovo y otras fuentes, *Joint Ventures*, CICOM, Macchi, 1997, pp. 24.

1994 Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Acuerdo económico, cuyo nombre original es *North American Free Trade Agreement* (NAFTA), firmado por Canadá, México y Estados Unidos Establece la supresión gradual de aranceles, y de otras barreras al libre cambio, en la mayoría de los productos fabricados o vendidos en América del Norte, así como la eliminación de barreras a la inversión internacional y la protección de los derechos de propiedad intelectual en dicho subcontinente.¹¹

1995 Organización Mundial del Comercio (OMC), Se funda en 1993 por el Acta Final de la Ronda de Uruguay, sustituyendo al GATT. Empieza a funcionar en enero de 1995. Es la única organización internacional que se encarga de de las normas que rigen el comercio entre los miembros. En 2003.contaba con 148 países miembros. Su objetivo es administrar y controlar los 28 acuerdos de librecambio recogidos en el Acta Final, es decir, supervisar las prácticas comerciales mundiales, juzgar los litigios comerciales que los Estados miembros le presentan y, en general, aumentar el flujo comercial en el planeta y asegurar que las corrientes comerciales circulen con la mayor facilidad. La OMC proporciona un marco para el ejercicio de la ley dentro del comercio internacional, amplía las disposiciones recogidas en el GATT e incluye además los servicios, los derechos a la propiedad intelectual y la inversión. Su Consejo General permanente está integrado por los embajadores de los Estados miembros, quienes a la vez forman parte de varios comités especializados y subsidiarios. Todo ello es supervisado por la Conferencia Ministerial, que se reúne cada dos años y nombra al director general de la Organización. Las disputas comerciales presentadas ante la OMC son sometidas a un grupo compuesto por funcionarios de la Organización. Las naciones pueden recurrir las sentencias emitidas ante un organismo de apelación, cuya decisión es definitiva. Según la Secretaria de Economía los beneficios para México son:

¹¹ Con base en el Texto Oficial del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Miguel Angel Porrúa 1994. México.

- “La apertura de los mercados”
- “La creación de reglas y disciplinas claras y transparentes que dan certidumbre a las operaciones de comercio exterior de empresas mexicanas.”
- La posibilidad de recurrir a su mecanismo de solución de diferencias cuando nuestros derechos han sido violentados. Además, la OMC tiene un papel muy importante que jugar al asegurar que los acuerdos regionales no constituyan bloques cerrados”¹²

Al igual que se multiplicaban los convenios y tratados de cooperación entre países, de la misma manera, con el desarrollo del comercio la primera sociedad de la Edad Media conocida como “comandita del mar” consistente en el depósito que una persona hacía al dueño de una embarcación para realizar una compra en común para posteriormente revenderla o exportarla. Las dos partes participaban de las ganancias y de las pérdidas en proporción a lo invertido. Se convierte en la del tipo latino “Commenda” y que en sus características se asemeja a las germánicas denominadas Sendeve y Wedderkegginge las cuales eran de carácter eventual. De esta antigua Commenda se deriva la Sociedad en Comandita y la Asociación en Participación. En el siglo XIII, al transformarse las empresas artesanales basadas en el trabajo de los hijos de los artesanos o de la cooperación de los antiguos oficiales ascendidos a maestros en sociedades colectivas de origen familiar empiezan a funcionar con principios semejantes a las actuales. En el transcurso de los siglos XVII y XIX aparecen y se perfeccionan las sociedades de capital, las cuales alcanzan su madurez como sociedades mercantiles.

En el siglo XX las formas económicas y jurídicas de las sociedades mercantiles sufren grandes alteraciones en su concepción tradicional como consecuencia de un doble fenómeno, primero la aparición de las sociedades de economía mixta como formas de actuación del estado en el campo mercantil y segundo las grandes concentraciones industriales que dan origen a los Trusts, Kartels,

¹² www.economia.gob.mx Secretaría de Economía. Negociaciones Comerciales 2007

Konzern, etc. Lo cual veremos más a detalle al hablar de las sociedades mercantiles como formas jurídicas de las alianzas.

Paralelo a la celebración de tratados entre los países que no es otra cosa que alianzas para mejorar el comercio y las relaciones internacionales en muchos sentidos, los empresarios también han estado buscando alianzas para mejorar sus negocios en una forma mas compleja que celebrar un tratado o constituir una sociedad mercantil. En el siglo XX se han celebrado una multitud de alianzas para llevar a cabo una variedad de intercambios, apoyo de mercado, compartir tecnología, buscar economía de escala, compartir riesgos como las celebradas entre Microsoft y Apple, American Airlines y British Airways, American Express y Toys-R-Us, Hewlet Packard y Canon, Mitsubishi Electrical y Lucent Technology. Down Chemical y Corning, etc. En fin una variedad tan grande como puede haber de poder comparar a los seres humanos, de diferente color de piel, de pelo, de ojos, de complejión, etc. Ahora podemos contemplar alianzas entre empresarios y universidades y gobierno, o bien, países y empresarios de determinada zona. El mundo está perdiendo sus barreras en su afán de subsistir con una mejor calidad de vida, mejores empleos, mayores ganancias, aunque hay muchos países que al sentirse fuertes no miden las consecuencias de sus políticas internas.

Por lo que tratándose de negocios internacionales, es importante tener en cuenta, además de los objetivos particulares de los empresarios, el contenido de los tratados y convenios celebrados entre los países que afecten a un negocio en particular, el cual deseen mejorar a través de una alianza, en virtud de que es determinante conocer el ámbito en que éstos se llevarán a cabo.

Así tenemos que en materia de comercio internacional los tratados comerciales entre países afectarán económicamente el costo de mercancías por los aranceles, los cargos *antidumping*,¹³ los derechos aduaneros, las reglas de certificados de

¹³ Con base en el Tratado de Roma. *Dumping* termino utilizado en los tratados comerciales para definir las prácticas desleales al determinar el precio de las mercancías ya sea por vender abajo del costo o bien por subsidios otorgados por el gobierno del país de origen. Incorporado oficialmente en el Tratado de Roma para proteger la libre competencia en el mercado europeo.

origen, las barreras no arancelarias que pudieran imponerse y en materia tributaria habrá que revisar si existen convenios para evitar la doble imposición los cuáles generalmente se adhieren a los tratados de libre comercio para asegurar que las leyes, reglamentaciones y otras medidas afecten a los comerciantes e inversionistas. (Ver apéndice Lista de Tratados Comerciales y para Evitar la Doble Imposición celebrados por México con otros países).

B. Conceptos

En virtud de que las palabras “alianza”, “estrategia” y “alianza estratégica” poseen diferentes significados para los lectores dependiendo de su lugar de origen, su cultura, el ámbito en que se desenvuelven y por lo tanto estos términos son utilizados con diversas acepciones por muchos autores, dependiendo de la disciplina que manejen. Tendrán un significado bélico para los militares, científico para los investigadores y otro para los administradores. Además su significado se ha ido modificando a través del tiempo conforme a los arreglos que se lleven a cabo bajo este nombre. Algunos autores han adoptado los usos militares del término estrategia, otros han utilizado el vocablo alianza para incluir un plan que integra metas y políticas dentro del nombre de acuerdo, tratado o simplemente repitiendo la palabra “alianza”, hasta llegar a lo que en el mundo de los negocios se denomina como “Alianza Estratégica”, también se le conoce con el nombre de “Alianza Competitiva” o como “Sociedad Global estratégica”. Otros autores dirán que es una “Alianza de Cooperación” o “Coalición”.

Elegí el nombre de “Alianzas Estratégicas” con base en los conceptos emitidos por varios autores, en que actualmente es el término más utilizado para denominar a este tipo de asociaciones en el mundo de los negocios, en las últimas décadas y finalmente me apoyé en el análisis de las siguientes definiciones.

Charles W. L Hill, International Business Competing in the Global Market Place. Postscript 2002 University of Washington “Dumping.- Selling goods in a foreign market for less than their cost of production or below their “fair” market value”.

1. Alianza

El Diccionario Enciclopédico Hispano Americano a la letra dice:

“**Alianza** (del latín *alliancia, alligancia, alligare*, enlazar unir) acción o efecto de aliarse dos o más personas.”

“**Derecho Internacional.** Se llaman alianzas los pactos que celebran dos o más naciones para realizar un fin común, por combinación por la combinación de los elementos estipulados que cada una de las partes ha de aportar. Pueden ser varios los fines de las alianzas, pero generalmente tienen por objeto la reunión de medios para hacer la guerra o para la común defensa, y aún para conservar la paz, imponiéndose los aliados a las naciones de espíritu inquieto y tendencias absorbentes.” “Que el fin que se propongan las naciones no puede ser contrario al derecho de gentes, y la que intente violarlo no puede exigir que sus aliados continúen siéndolo.” “La extensión de las obligaciones y el modo de cumplirlas depende del pacto establecido. La interpretación de los tratados de alianza debe hacerse de buena fe y lealtad absolutas.” (El subrayado se adicionó para hacer resaltar conceptos que han perdurado en el tiempo).

El diccionario de uso del Español de María de Moliner a la letra dice:

“**Alianza.** 1. Acción de aliarse. 2. Reunión de cosas o personas que se unen para cierta cosa ayudándose recíprocamente, aconchabamiento, anfictionía, ansa, coalición, colusión, compadrazgo, conchabamiento, confabulación, confederación, contubernio, eje, federación, germanía, hansa, lianza, liga, mancomunidad, tacto de codos, unión. Aunar, coludir. Acuerdo. Armonía. Asociar. Reunión.”

“**Aliar.** (Del francés *allier* juntar y del latín *alliguere* atar). Unir una cualidad o facultad a otra determinada, de manera que actúan juntas.”

El Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado Tomo III Readers Digest. 1975

“**Alianza.**- Acción de aliarse estados o personas. Pacto o convención. Unión de cosas que concurren a un mismo fin.”

2. Estrategia

El Diccionario Enciclopédico Hispano Americano a la letra dice:

Estrategia (del griego $\sigma \tau \rho \alpha \tau \eta \gamma \acute{\iota} \alpha$, de $\sigma \tau \rho \alpha \tau \eta \gamma \acute{\iota} \omicron$, general, jefe) F. Arte de dirigir las operaciones militares para conseguir la victoria.” Fig. Habilidad para dirigir un asunto.

Estrategia. (Del lat. *strategia*, y este del gr. $\sigma \tau \rho \alpha \tau \eta \gamma \acute{\iota} \alpha$). f. Arte de dirigir las operaciones militares. **2.** Arte, traza para dirigir un asunto. **3. Mat.** En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.¹⁴

¹⁴ Con base en Microsoft® Encarta® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation.

Entrando al concepto de estrategia, es en los años cincuentas en que la estrategia empresarial se convierte en una disciplina objeto de análisis y estudio para los empresarios. En sus inicios, se encaminó a la planeación y así cobró fuerza en los ochentas. Este procedimiento le permitía a los directivos, la capacidad para identificar oportunidades que el entorno presentaba a la organización, así como la capacidad interna que tenía dicha organización para aprovechar dichas oportunidades, lo que hacía que los directivos pudiesen elegir las alternativas más adecuadas para lograr una ventaja competitiva sostenible.

El contenido de estas ideas estará presente durante el desarrollo de este trabajo, en virtud de que la meta de las alianzas es lograr ventajas en el mercado nacional, regional o mundial, de un producto o un servicio, de una pequeña empresa o de una gran organización. Lo cual, implica además de la capacidad de los aliados de adaptarse a la evolución del mercado, la capacidad de crear nuevas necesidades en el mercado en que actúa, es decir, llevar a cabo una planeación a futuro que asegure el éxito de la alianza y su permanencia en el mercado presente y futuro.

Así tenemos los siguientes conceptos, que si no son iguales, nos dan una idea de que la estrategia siempre va encaminada a lograr ventajas de acuerdo al objetivo que se persiga.

James Brian Quinn indica:

“En el campo de la administración, una estrategia, es el *patrón o plan* que *integra las principales* metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a *poner orden y asignar*, con base tanto en sus *atributos* como en sus *deficiencias* internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación *viable y original*, así como anticipar los posibles *cambios en el entorno* y las acciones imprevistas de los *oponentes inteligentes*”¹⁵

En síntesis, para James Brian Quinn, la estrategia es una pauta o plan que integra los objetivos principales, las políticas y la secuencia de actuaciones de una

¹⁵ Henry Mintzberg y James Brian Quinn, *El Proceso Estratégico*, capítulo I, Estrategias para el cambio, Extractado de James Brian Quinn, *Strategies for Change. Logical Incrementalism*, p. 5.

organización en un todo cohesionado y consistente. Describe la estrategia como un proceso dirigido e interactivo de aprendizaje.

Alfred D. Chandler define la estrategia como el medio de establecer el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y el plan para la redistribución de recursos.¹⁶

Henry Mintzberg conceptúa a la estrategia como la respuesta a las oportunidades favorables (puntos fuertes) y a los peligros y debilidades del interior de la empresa, por eso denomina al libro elaborado junto con Quinn, “El proceso estratégico”. Por ser algo que se va formando.

Michael E. Porter explica la estrategia como el conjunto de acciones y decisiones encaminadas a cumplir los objetivos fijados por la empresa y enfatiza la importancia de tener una ventaja frente a los competidores “que le aseguren una posición fuerte y defendible a largo plazo”¹⁷

3. Alianza Estratégica

Las definiciones anteriores, así como los antecedentes de las alianzas que han existido evocan muchas imágenes, desde un simple apretón de manos hasta confirmar una relación que concluya en una asociación formal. Ahora bien, en el mundo de los negocios se pueden encontrar una gran variedad de asociaciones las cuales implican una forma de cooperación, sin embargo puede existir cooperación, sin que haya una alianza estratégica de por medio. En este trabajo nos enfocamos únicamente a las asociaciones formales que concluyan en una alianza estratégica desde la celebración de un convenio hasta la constitución de una sociedad.

Según Michael Y. Yoshino “Una **alianza estratégica** pone en relación facetas específicas de los negocios de dos o más empresas. En el fondo, esta relación es

¹⁶ Con base en Chandler A. D. 1962 Strategy and Structure. Cambridge, The MIT Press.1990

¹⁷ Con base en Michael. E. Porter, *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York, The Free Press, 1980

una sociedad mercantil que aumenta la eficacia de las estrategias competitivas de las empresas participantes al hacer posible el intercambio mutuamente beneficioso de las tecnologías, las calificaciones a los productos que poseen”.¹⁸

La publicación realizada por *Bancomext* señala “Son acuerdos cooperativos en los que dos o más empresas se unen para lograr VENTAJAS COMPETITIVAS, que no alcanzarían por si mismas a corto plazo sin gran esfuerzo”.¹⁹

John R. Harbison define la Alianza Estratégica como uno de los diferentes caminos que encuentran las compañías para crecer a través de otras empresas por medio de fusiones y adquisiciones dejando las fuentes convencionales de recursos y contratos de servicios. El término alianza puede describir un amplio rango de relaciones que caen dentro de estos extremos, desde proyectos a corto plazo hasta relaciones duraderas entre un proveedor y un productor, hasta una amplia alianza estratégica en la cual los socios exploten los recursos y aprendan de las capacidades del otro. “.²⁰

Las alianzas de negocios parten del propósito de los aliados en cooperar mutuamente en la consecución de una meta específica y una visión compartida. Deben comprender todas sus necesidades, se deben concretar los objetivos de cada una de las organizaciones o individuos que participan, combinar sus recursos y sobre todo establecer las bases para repartirse los beneficios de manera equitativa.

Un elemento que ha permanecido a través de los siglos es que una alianza estratégica debe contar con la buena fe de los socios en todas sus acciones, la cual puede medirse de igual manera que se conoce la reputación de las personas. Nadie puede aparentar lo que no es por más esfuerzos que haga, al final todo se sabe, sobre todo en el mundo de los negocios, ya sea un individuo o una corporación.

¹⁸ Michael Y. Yoshino y O. Srinivasa Raugan, *Las Alianzas Estratégicas- Un enfoque empresarial a la globalización*, Strategic alliances an Entrepreneurial Approach to Globalization Traducción de Esther Rabasco, Barcelona, Ariel 1996 p 16.

¹⁹ Banco Nacional de Comercio Exterior, *Alianzas Estratégicas, Un Enfoque Estratégico y Legal*. México, 2001 p.12

²⁰ Con base en John R. Harbison y Peter Pekar Jr.. *Smart Alliances*, 1998, p. 151

En resumen, una alianza estratégica es la relación entre dos o más personas físicas o morales que persiguen objetivos y estrategias comunes, con el fin de complementarse al compartir sus recursos y esfuerzos traducidos en servicios, trabajo, invenciones, conocimientos técnicos, mercado y experiencia entre otros, con cierta permanencia. Por tanto, la unión de fuerzas y debilidades, integrados con todos los recursos de los aliados, ofrece mayores oportunidades de lograr incremento en el valor agregado de esta unión, que el que pudiera obtener en forma individual frente al mercado local o el internacional.

Entorno Empresarial

Existen varios factores que afectan el medio ambiente donde se desarrollan los negocios, a este medio ambiente se le ha llamado entorno empresarial, desde mi punto de vista estos factores se reducen a los siguientes:

1. Globalización de la economía
2. Incertidumbre empresarial
3. Rivalidad competitiva.
4. Ventaja competitiva

1. Globalización de la Economía

La economía mundial está inmersa en uno de sus momentos de mayor dinamismo y cambio. Este dinamismo se refleja en la creciente interdependencia de los mercados de bienes y servicios y factores de la producción, como consecuencia de la progresiva supresión de los obstáculos institucionales al libre comercio y de la liberalización de los movimientos de capitales. Desde la creación del GATT en 1947 hasta la creación de la Organización Mundial de Comercio se han reducido substancialmente las restricciones proteccionistas al libre comercio. Se está viendo la integración económica en algunas zonas como la Unión Europea, el MERCOSUR, el TLCAN, etc. Esto aunado a la liberalización de los movimientos de capitales en los mercados financieros internacionales, representa una nueva realidad como lo muestran las recientes crisis financieras.

2. Incertidumbre Empresarial

Derivado de la dinámica con que se vive en el mundo actual, los cambios en el mundo económico incrementan la incertidumbre en el campo empresarial en que los ciclos tecnológicos y de procesos se van acortando, muchas veces difícil de predecir, sin embargo aunado a este movimiento está la exigencia hacia las empresas en su mayor capacidad para adaptarse al cambio y su capacidad de respuesta plasmada en una mayor flexibilidad, clave de su supervivencia.

3. Rivalidad Competitiva

Esta característica se manifiesta en la mayor exigencia de parte de los clientes y la saturación de los mercados lo cual está obligando a las empresas a buscar su ventaja competitiva, para mejorar su posición frente a sus competidores. Por lo anterior vemos a las empresas concentrarse en lo que mejor saben hacer, es decir en aquellos aspectos de la cadena de valor donde realmente están dando un mayor valor agregado a sus productos. Adicionalmente ir más allá de las expectativas del cliente, es decir no conformarse con cumplir con lo que el cliente les pide sino ir más allá, lo que implica una mayor adaptación a la capacidad de seguimiento y adaptación al mercado del presente y del futuro

4. Ventaja Competitiva

Factor a través del cual, alguna organización desarrolla y trata de mantener una posición de ventaja sobre su competencia a través de procesos más eficientes, mercados cautivos, desarrollo tecnológico, factor humano, etc., “Entorno”, mismo que juega un papel preponderante. Se puede decir que la ventaja competitiva es resultado de factores externos a la organización, estos factores pudieron haber sido buscados o no, sin embargo, le genera a la organización un valor superior al de su competencia, como ejemplo se menciona el caso de las compañías de canadienses de aviación *Canadian Airlines Y Aerocanada*, en donde el gobierno Canadiense, trató de proporcionarle a cada una de ellas un mercado de acuerdo con la Ventaja Competitiva de cada una de ellas, es decir mientras que a la compañía más pequeña se le asignó un mercado pequeño como el asiático, a la

compañía más grande se le asignó un mercado maduro como el europeo. Con el paso del tiempo, el mercado asiático creció irracionalmente mientras que el mercado europeo se mantuvo, así que el resultado de esto fue que la compañía pequeña tuvo la necesidad de hacer un análisis interno y desarrolló sus propias *Core Competences* ajenas al dominio del gobierno canadiense y de acuerdo con la escala de recurso que a continuación se enumeran. La ventaja competitiva se deriva de los recursos natos con los que cuenta la organización.

Michael E. Porter sostiene que un cuidadoso análisis en el campo de la competitividad por el uso de su modelo de cinco fuerzas ayudaría a las empresas a seleccionar la estrategia competitiva que les permitiera lograr una “ventaja competitiva sostenible”.

La estrategia genérica de Porter ofrece dos alternativas a la ventaja competitiva: Liderazgo en costos y la diferenciación.

a) Liderazgo en costos

Significa que la empresa busca lograr el costo más bajo como productor o proveedor de su mercado. Su posición en costos da una defensa a la empresa contra sus competidores, debido a que sus costos más bajos le permiten obtener ganancias por encima de sus competidores. Un líder en costo puede aceptar precios promedio en el mercado, es decir puede mantener una paridad en precios con sus competidores y esto lo llevara a una rentabilidad superior.

La búsqueda de una estrategia de un líder en costos puede requerir un fuerte enfoque en los costos de la dirección, economías de escala y experiencia en el manejo de volúmenes.

Michael E. Porter argumenta que puede haber solo un líder en costos en un mercado, sin embargo Faulkner y Bowman²¹ han identificado varios líderes de costos en la misma industria.

Sharp sugiere que “tener una ventaja en costos es un facilitador para diferenciarse, usualmente en el precio”. Además, las empresas usan el precio como su principal arma competitiva.

Una estrategia de bajo precio, basada en bajos costos del proceso tecnológico, puede ser usada para ganar mercados como lo han demostrado las compañías japonesas.

b) Diferenciación

Es mas visible cuando se centra en el cliente y se orienta al valor. Porter sostiene que la diferenciación podría adicionar atributos que son valorados por el cliente. El valor del producto es definido por el precio que el cliente esta dispuesto a pagar.

Una fuerte diferenciación como una marca se necesita establecer a través del tiempo. En algunas circunstancias un alto precio puede ser un positivo diferenciador cuando el cliente correlaciona precio con valor.

Las estrategias de diferenciación tienen sus riesgos, una fuerte diferenciación puede ser costosa. La necesidad de los compradores por productos altamente diferenciados puede disminuir con el tiempo ya que los competidores imitan y estrechan la diferenciación.

Michael E. Porter afirma que una empresa debe especificar su estrategia competitiva, aunque una estrategia muy especializada puede no ser exitosa ya que la mayoría de los productos deben satisfacer un mercado de varias formas: con calidad, confiabilidad, estilo, novedad, conveniencia, servicio y precio.

²¹ Citado por Mike Partridge y Lew Perren, “Developing strategic direction: Can generic strategies help?” en *Management Accounting*, Londres, 1994, [s.p.]

En los mercados las empresas intentarán la diferenciación principalmente a través de atributos intangibles como el servicio al cliente o la marca.

No es esencial distinguir entre bajo costo y diferenciación, es posible ser “mejor y barato” como lo han mostrado las empresas japonesas.

Actualmente, hay una continua posición de costo-precio-ganancias, entre empresas exitosas que logran una efectiva diferenciación en costos, para garantizar ganancias superiores. Para lo que se sugiere una estrategia combinada.

Faulker y Bowman²² apuntan que el liderazgo en costos y la diferenciación son acerca de cómo competir, mientras la centralización se refiere a donde competir.

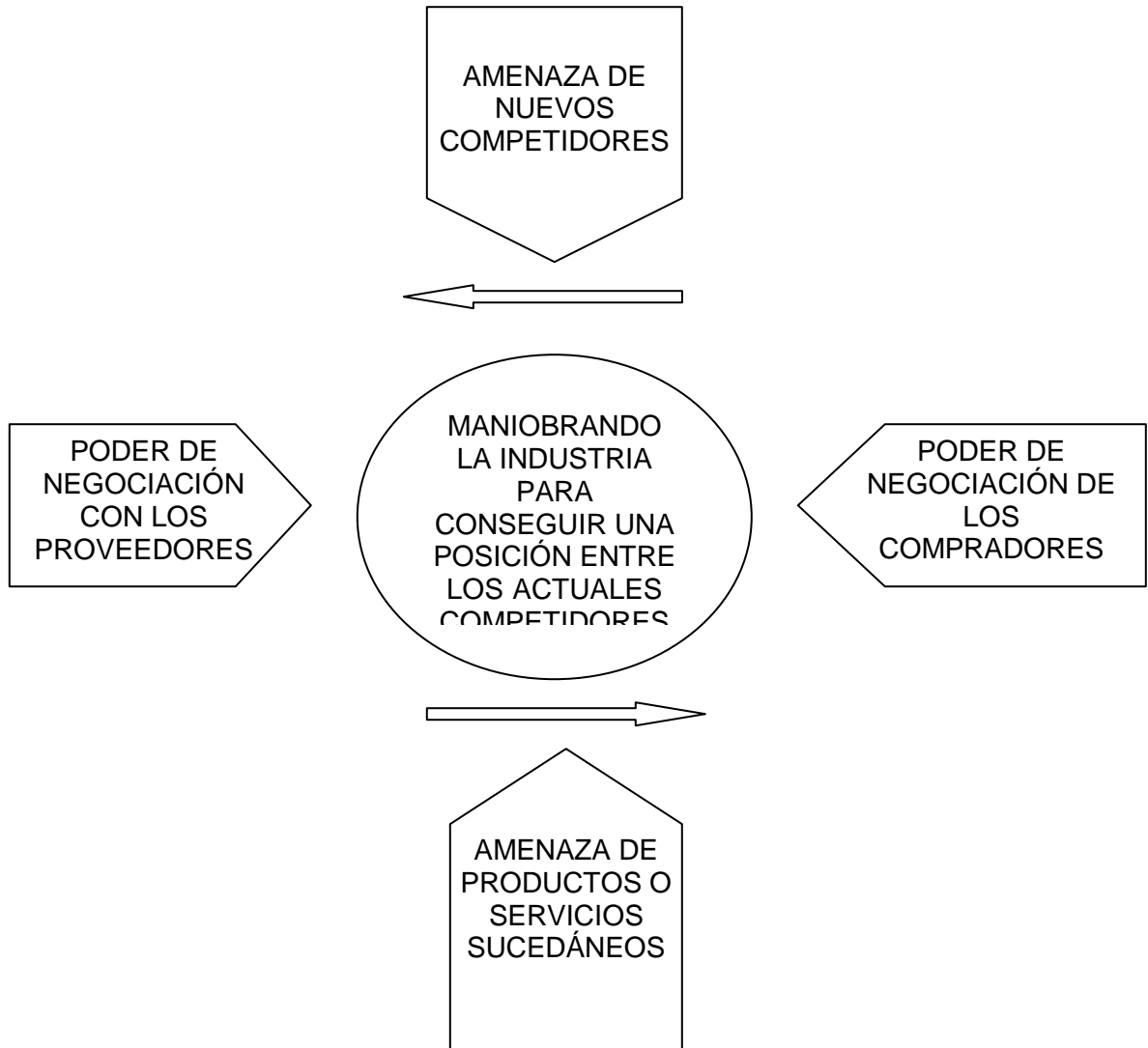
Las estrategias de centralización por diferenciación buscan ofrecer un producto para cada segmento de mercado. Atender dos o más segmentos puede crear confusión en las empresas.

La estrategia competitiva es el resultado del conocimiento de la estructura del sector y de cómo éste cambia. Aunque se trate de un sector nacional o internacional, la naturaleza de la competencia está determinada por cinco fuerzas competitivas: 1) la amenaza de las nuevas incorporaciones, 2) la amenaza de productos o servicios sustitutivos, 3) el poder de negociación de los proveedores, 4) el poder de negociación de los compradores, y 5) la rivalidad entre los competidores existentes.

Las cinco fuerzas competitivas tienen una intensidad diferente en cada sector y determinan la rentabilidad a largo plazo de los mismos, conforman los precios de productos de las empresas, los costos que deben soportar así como las inversiones para competir en el sector. Los nuevos entrantes a una industria traen nuevas capacidades, el deseo de ganar parte del mercado y a menudo recursos

²² Citado por Mike Partridge y Lew Perren, “Developing strategic direction: Can generic strategies help?” en *Management Accounting*, Londres, 1994, [s.p.]

substanciales. Las compañías se diversifican a través de adquisiciones en las industrias que pertenecen a otros mercados.²³



Cuadro No. 1 ²⁴

Las cinco fuerzas que gobiernan la competencia en una industria

²³ Con base en Michael E. Porter, Porter, et. al, Strategy, Seeking and Securing Competitive Advantage. Part I, Business Strategy 2 How Competitive Forces Shape Strategy, p13

²⁴ Ibid, Exhibit 1 Forces Governing Competition in an Industry p. 12.

CAPÍTULO II OBJETIVOS DE LAS ALIANZAS

A. El por qué de las alianzas

Como se puede apreciar en el capítulo anterior, en la exposición de algunos antecedentes de alianzas, las cuales se fueron haciendo más frecuentes a medida que transcurría el tiempo. En los últimos años se ha visto que la proliferación de arreglos cooperativos entre multinacionales de diferentes países y/o regiones está transformando el entorno global de los negocios.

En los años 1994 y 1995 más de 20,000 alianzas se formaron en el mundo, de las cuales más del 75% incluyen alguna forma de participación en activos. Estados Unidos a pesar de ir detrás de Europa y Asia en el crecimiento de las alianzas el número de éstas ha crecido en un 25% anual desde 1978 y actualmente cuenta con una tercera parte de las alianzas mundiales, en tanto Europa y Asia forman el cincuenta por ciento. El resto está en América Latina, África e India dónde un fuerte impulso para el crecimiento de las alianzas ha sido la buena voluntad de las compañías locales para trabajar muy de cerca con las corporaciones multinacionales.

En mi práctica profesional pude participar en la compra o intercambio de acciones por parte de consorcios europeos a compañías mexicanas, las cuales estuvieran bien posicionadas en sectores como la petroquímica secundaria, solventes, empaque flexible, pinturas, alimentos e industria automotriz. Reestructuración entre empresas subsidiarias de compañías europeas y norteamericanas intercambiando unidades de negocios para formar grupos más homogéneos a sus planes hacia un futuro cercano.

Por muchos años los recursos naturales y la manufactura habían sido los sectores líderes en la formación de alianzas. Pero desde los noventa, las compañías de cuidado de la salud, firmas de telecomunicaciones, computadoras, paquetería, biotecnología, servicios, negocios locales, instalaciones eléctricas funerarias y

venta de autos usados se han convertido en los sectores más activos para las alianzas (contablemente cerca de la mitad). Otro sector cuyo crecimiento es muy evidente es el financiero, aunado a los servicios de transportación y ventas al menudeo. Estos cambios fueron muy visibles en México en los últimos veinte años.

La dinámica de la economía mundial, el entorno comercial y la competencia internacional están forzando a las compañías a cooperar para poder competir, en el sentido de que solamente a través de estas uniones, pueden encontrar los recursos requeridos en un mercado global. Por lo que muchas industrias han entrado a la era de las alianzas, como la automotriz, aeroespacial, química, computación, telecomunicación y robótica, donde es casi inevitable ir solo en la lucha, aún en el mercado doméstico.

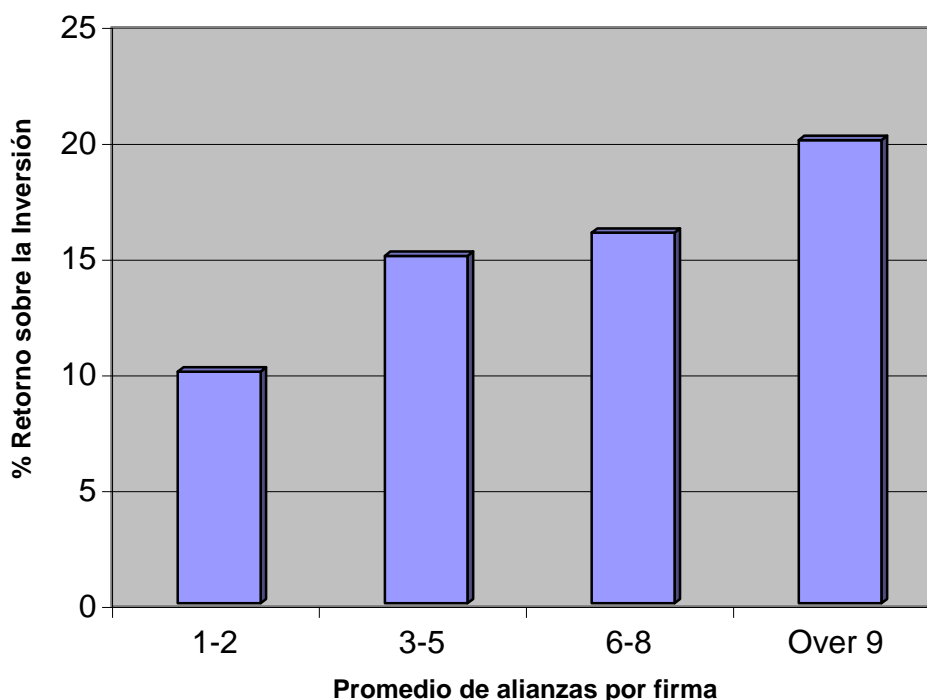
Partiendo de la visualización de este panorama, las empresas al ver el ejemplo de las alianzas que se celebran cerca de ellos, observan las tendencias y tratan de imitar a los que han tenido éxito, siendo su mayor estímulo los resultados financieros, como es elevar los ingresos, el rendimiento de la inversión (ROE *Return On Equity*) y el rendimiento del capital invertido (ROI *Return On Invested Capital*).

Un hallazgo importante en todos los estudios realizados sobre alianzas por Booz Allen & Hamilton es que: los resultados financieros mejoran dramáticamente cuando una compañía gana la experiencia de la alianza. Esta mejora en el retorno de la inversión (ROI), no es ninguna casualidad estadística, aunque el grado de mejora varía ampliamente de una industria a otra, tal mejora se presenta en casi todas las alianzas. En algunos productos de consumo, manufacturados y de telecomunicaciones; los resultados son particularmente dramáticos, con aumentos de cuatro y cinco veces así como la toma de experiencia sostenida. En las condiciones simples, la "I" (inversión) en el retorno de la inversión es más bajo y el "R" (retorno) es más alto. Compañías más experimentadas en alianzas producen más utilidades por dólar invertido, sin que sea una sorpresa para los ejecutivos,

cuando el retorno de la inversión se eleva en un grado superior al esperado, logrando que sus accionistas les demuestren también mayor satisfacción.

En la mayoría de las compañías europeas y asiáticas, al ser alianzas más experimentadas, los beneficios son más pronunciados que las alianzas de sus colegas en los Estados Unidos. Hay explicaciones históricas, culturales, geográficas, y regulatoras, para las grandes compañías asiáticas y europeas con alianzas estratégicas, sobresaliendo las compañías asiáticas.

ROI crece como la Experiencia en las Alianzas



Source: Authors' survey of 2,500 alliances. 1985-

Cuadro 2 Comparación del Retorno sobre la Inversión con el promedio de alianzas por firma. Se encuestaron 2,500 alianzas.²⁵

²⁵ John R. Harbison, Peter Pekar Jr. *Smart Alliances*, 1998 p. 34 Exhibit 2.9 "Alliances are Growing as Sources of Revenue".

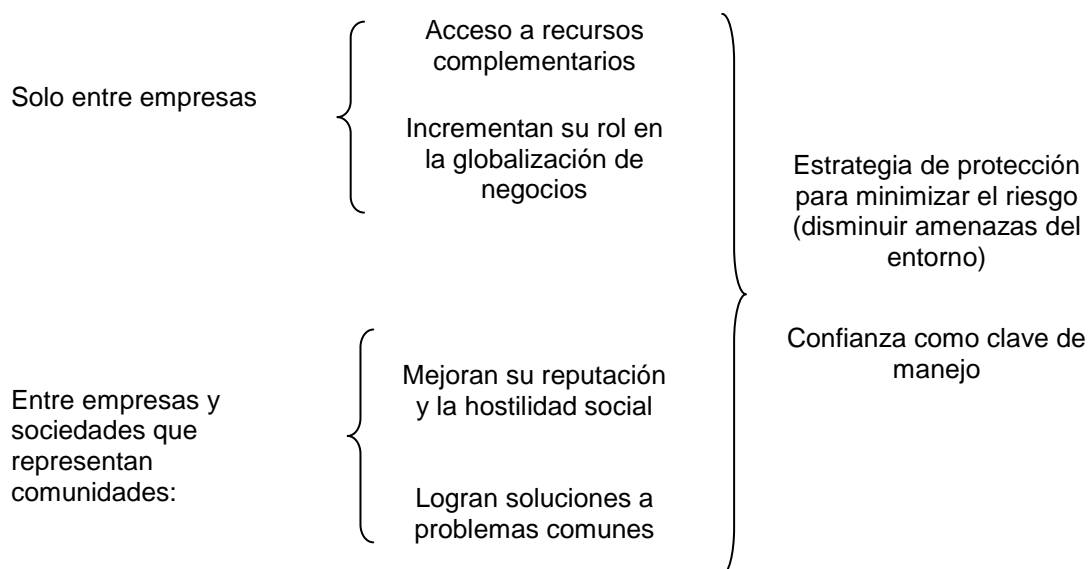
Ahora bien, los resultados financieros nunca llegan solos, sino que se hacen acompañar de otras motivaciones que hoy estimulan la formación de alianzas, como puede ser el hecho de que una compañía prefiere no enfrentar sola a la competencia, es decir, con la alianza forma una sinergia entre dos o varias compañías al combinar las fortalezas y oportunidades de cada una.

Muchos ejecutivos, personalmente, escogerían combatir ellos mismos a la competencia, sin embargo, al observar los resultados de sus competidores, empiezan a buscar alianzas estratégicas idóneas para ellos. Tomando en cuenta los antecedentes de sus empresas y preguntándose, si el camino recorrido por ellos ha sido el mejor para su negocio, si han puesto o no atención a los focos rojos de advertencia y por último, si consideran como posible respuesta, el celebrar una alianza estratégica.

La respuesta a esta pregunta requiere que cada ejecutivo evalúe si una alianza es el camino para continuar creciendo. Cualquiera que sea la respuesta se debe tomar en consideración, no solamente la actitud de la compañía hacia las alianzas, sino también, cómo esa actitud se compara con la actitud de otros competidores en el mismo ramo de la industria.

La pregunta para el ejecutivo sería ¿cómo proceder entonces? Este ejecutivo puede tener poca o ninguna experiencia en la formación de alianzas estratégicas, por lo que tratará de encontrar caminos que le permitan reducir la curva de aprendizaje y evitar los errores de los principiantes, dichos atajos requieren un acercamiento al proceso de evaluación de las alianzas y una inmersión total para entender las mejores prácticas que han construido las alianzas exitosas, lo cual se verá más ampliamente en el capítulo IV.

El siguiente cuadro muestra un resumen de los factores concretos que desde mi punto de vista, representan los principales porqués para formar una alianza estratégica.



Cuadro No. 3 Objetivos para una alianza estratégica,

B. Consideraciones teóricas

Las tres principales teorías utilizadas para explicar las alianzas estratégicas son

1. Operación costo-economía.
2. Organización.
3. Estrategia de negocios.

1. Operación costo-economía

Fue desarrollada por Williamson quien sugirió que las firmas encontraban arreglos alternativos que minimizaran el total de la producción y los costos operacionales. Los costos de producción consisten de una variedad de erogaciones incurridas durante la transformación de varios materiales (materiales, componentes, información, mano de obra). Esta teoría se refiere a los gastos incurridos en la elaboración y cumplimiento de los contratos para discutir términos y reclamaciones contingentes, para desviaciones de la óptima calidad de las inversiones con el objeto de incrementar la dependencia sobre las partes o estabilizar las relaciones y para administrar la operación. Esta teoría también aplica a la prestación de servicios o a cualquier actividad comercial.

Esta teoría asume que las empresas (compañías, consorcios, firmas) solo persiguen estrategias reactivas, por lo tanto la creación de un nuevo mercado no puede ser explicado por esta propuesta. Así cuando los costos de operación son altos las compañías tienden a colaborar, a minimizar esos costos y a adoptar una postura preactiva.

2. Organización

Las compañías que planean celebrar una alianza estudian las diferentes formas de organización y analizan cómo estas estructuras pueden satisfacer sus estrategias individuales. Cabe aclarar que ninguna de las estructura por si mismas trae una gran ventaja, por ser éstas sólo un medio para lograr un fin. La organización comprende desde la estructura (organigrama), atribución de responsabilidades conectado directamente con las atribuciones del puesto, niveles de supervisión, de autoridad, grupos de trabajo, estándares de desempeño. Para algunos autores las características comunes a todas las organizaciones son el comportamiento, la estructura y los procesos.

Adalberto Chiavenato²⁶ define a la administración desde diferentes puntos de vista, por lo que elegí las opiniones que se adaptan más al concepto de alianza estratégica y que se refiere a la *organización como función administrativa y parte integrante de este proceso. En este sentido, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos pertinentes de su administración y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.*

3. Estrategia de negocios

El unirse a un socio experimentado en un área específica, sector del mercado, empresa de un país con diferente cultura es parte de una serie de estudios y movimientos que se conocen como “estrategia”. Como menciona Porter una

²⁶ Chiavenato, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 1997

alianza es una especie de coalición en donde al reunirse fuerzas pueden enfrentar al enemigo en un mercado cada vez más competido y cambiante; para lo cual primero hay que tener claro como serán los patrones del futuro, para ir generando nuevas estructuras e innovando a la organización y sobre todo al personal que colabora en estos equipos con grandes deseos de entrar al remolino de la actualización constante de los procesos y del conocimiento.

C. Objetivos concretos

Del análisis presentado en los incisos A y B implícitamente se encontró que la mayoría de los autores que se han revisado para la elaboración de este trabajo, señalan varios objetivos, que a veces confunden con las formas de las alianzas por lo que continuación se presenta una síntesis de los más mencionados.

- Compartir los costos fijos y riesgos asociados.
- Establecer estándares tecnológicos para su industria y saber que tanto le benefician.
- Crecer dentro del sector sin tener que realizar grandes inversiones.
- Ampliar el uso de la capacidad instalada de producción.
- Especializarse en ciertos productos o procesos y así obtener economías de escala.
- Diversificar los riesgos.
- Acceder a tecnología de punta que de otra manera no se lograría. Contar con una red de distribución que facilite el acceso a otros mercados.
- Aprovechar el valor de la marca del asociado.
- Fortalecer la posición en el mercado en el que ya se encuentra.
- Aprovechar la lealtad hacia los productos del aliado, tanto por parte de los consumidores como de los canales de distribución.
- Lograr el acceso eficaz y económico a las fuentes de abastecimiento.
- Estabilizar y fortalecer las relaciones con los clientes.

Los objetivos listados en el párrafo anterior, se repiten y resultan muy vagos, por lo que consideré sintetizarlos en varios grupos que a mi juicio son los más relevantes.

- a) Riesgo compartido
- b) Economía de escala
- c) Mercado

- d) Tecnología
- e) Recursos Financieros
- f) Geografía
- g) Especialización
- h) Globalización

a) Riesgo Compartido

Para poder entrar al tema de riesgo compartido, primero debe partirse del concepto que para la Administración de Riesgos debe incluirse en la participación intensiva y activa con todas y cada una de las funciones operativas, financieras y legales de los negocios, para así identificar los riesgos relacionados con las pérdidas físicas y financieras a las que están expuestos dichos negocios, para entonces definir las medidas de control y financiamiento de dichos riesgos

Los riesgos a considerar son de diferentes tipos: daños patrimoniales, responsabilidad civil y recursos humanos, los cuales se clasifican como riesgos tradicionales. También están los riesgos de activos, fluctuaciones de precios, tipo de cambio y tasas de interés que se clasifican como riesgos financieros. Y por último se encuentran los riesgos estratégicos que se clasifican en riesgos de demanda y riesgos de oferta y elasticidad.

La primera clasificación de riesgo normalmente se controla mediante la contratación de servicios externos. Sin embargo, las otras dos clasificaciones se solucionan desde las funciones internas de la empresa, pero también son donde los acuerdos de cooperación, las alianzas estratégicas o las fusiones pueden intervenir como una solución muy importante, ya que de esta forma se dividen entre quienes participen en la unión, compartiendo las contingencias.

En el siguiente cuadro se muestra una clasificación de riesgos financieros que permite entender mejor a lo que los expertos se están refiriendo, cuando se habla de compartir un riesgo.

1. Riesgo de mercado	Pérdida que puede sufrir un inversionista debido a la diferencia de los precios que se registran en el mercado o en movimientos de los llamados factores de riesgo (tasas de interés, tipos de cambio, etc.).
2. Riesgo de crédito	Es el más antiguo y se puede definir como la pérdida potencial producto del incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago.
3. Riesgo de liquidez	Pérdidas que puede sufrir una institución al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar sus actividades a un costo posiblemente inaceptable, o bien a la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o portafolios.
4. Riesgo legal	Pérdida que se sufre en caso de que exista incumplimiento de una contraparte y no se pueda exigir, por la vía jurídica los compromisos de pago. O bien, errores de interpretación jurídica u omisión en la documentación.
5. Riesgo operativo	Se asocia con fallas en los sistemas, procedimientos, modelos o en las personas que maneja dichos sistemas sea por fraude, falta de capacitación o renuncia de un puesto clave.
6. Riesgo de reputación	Relativo a las consecuencias de no concretar oportunidades de negocio atribuibles a errores en procesos clave de la operación que ocasionen por consecuencia el desprestigio de una institución.
7. Riesgo electrónico ²⁷	El comercio electrónico que la empresa realiza afecta al contenido de los estados financieros, ya que los fallos en la seguridad electrónica pueden dañar la reputación de la empresa e incrementar el riesgo de litigio. O bien lo referente a la penetración en el sistema como los ataques al servidor, virus informáticos o fraudes mediante acceso no autorizado.
8. Otros riesgos ²⁸	El riesgo de lavado de dinero. La violación de los derechos de propiedad intelectual.

Cuadro No.4 Riesgos

²⁷ Con base en Eduardo González Dávila Garay, La administración de riesgos en firmas de Contadores Públicos. *Contaduría Pública*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Año 30. No. 357. mayo 2002. México. pp. 23 y 26

²⁸ Con base en la minuta de la reunión de trabajo en Grupo Celanese, S. A. 1999.[s-n][s-a]]

b) Economías de escala

Es un modelo que busca reducir el costo promedio de la producción a su nivel más bajo alcanzando la escala de producción total más alta, encontrando de tal modo la escala eficiente mínima.

Al existir una escala eficiente mínima, significa que el volumen de producción por sí solo no basta para mantener los costos bajos, se debe tomar en cuenta que en una gráfica la curva de costos tiene forma de “U”, es decir, que los costos disminuyen conforme crece la producción, pero comienzan a aumentar nuevamente a partir de ciertos niveles de producción, esto es cuándo la capacidad de los insumos fijos y variables se ve excedida por el aumento de la producción. A esto se le conoce como deseconomías de escala.

Las economías de escala son características de la tecnología de una empresa, es decir, sólo se consiguen en proyecciones a largo plazo, cuando las instalaciones de la empresa aumentan en dimensión o en número - para este punto es necesario resaltar que cuando no se cuenta con capital suficiente para aumentar las instalaciones o la maquinaria de la empresa puede recurrirse entonces a la alianza con otra u otras empresas que se encuentren en una situación similar pero complementaria y que puedan sumar sus recursos.

La fuente sobresaliente de las economías de escala es la especialización tanto de trabajo como de capital – economías de aprendizaje – a mayor número de producción existe una mayor división del trabajo así como máquinas y herramientas para propósitos más particulares.

Por lo tanto sería conveniente aplicar el modelo de economías de escala, que llevan implícitas las economías de aprendizaje, conjuntamente con el modelo de economías de alcance en una alianza tecnológica y productiva.

c) Mercado

Mercado, es el nombre que recibe el conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

El mercado surge desde el momento en que se unen grupos de vendedores y compradores, y permite que se articule el mecanismo de la oferta y demanda. Los primeros mercados de la historia funcionaban mediante el trueque. Tras la aparición del dinero, se empezaron a desarrollar códigos de comercio que, en última instancia, dieron lugar a las modernas empresas nacionales e internacionales. A medida que la producción aumentaba, las comunicaciones y los intermediarios empezaron a desempeñar un papel más importante en los mercados.

Hasta el siglo pasado los mercados se podían clasificar en mercados al menudeo (detallistas) y al mayoreo y estos últimos a su vez podían ser simples distribuidores o representantes directos de los fabricantes. De acuerdo a los productos que manejaban podían identificar a los proveedores en base a los productos que vendían como son: bienes intermedios, materias primas y productos terminados, servicios financieros, los mercados de acciones, etc.

Actualmente los mercados se clasifican atendiendo a los productos que ofrecen y al lugar geográfico en que se desenvuelven, a la forma en que producen lo que venden, por eso es un factor definitivo en los negocios internacionales. Desde la prestación de un simple servicio, hasta la venta de tecnología, artículos de diferentes clases, por lo que resulta imprescindible un claro conocimiento de las formas de distribución y sobre todo el entendimiento de los posibles compradores.

Así como los términos utilizados para definir la responsabilidad del comprador y del vendedor, mejor conocidos como “incoterms”, los cuales son de observancia internacional y forman parte de la logística de distribución y venta.

d) Geografía

Tratándose de negocios internacionales y en especial para el tema de alianzas estratégicas se ha considerado que la ubicación de las empresas es muy importante en términos de logística, de barreras arancelarias, aún cuando a pesar de las distancias exista rapidez en la información debido a los avances tecnológicos en la comunicación, sin embargo el traslado de mercancías sigue siendo costoso por el transporte, el seguro, las medidas fitosanitarias, etc.

Así vemos que en los años noventa como consecuencia de cambios políticos y económicos en el mundo, especialmente en Europa oriental y Rusia, se abrieron las puertas a muchas actividades comerciales y las empresas multinacionales se apresuraron a aprovechar las oportunidades. Un panorama similar se dio para México con el TLCAN firmado con Estados Unidos y Canadá dando nacimiento a un mercado común de América del Norte.

En el mundo comercial existen tres grandes bloques en donde se encuentran los principales mercados económicos del mundo: América del Norte, Europa y el Pacífico Asiático, por lo que al realizar alianzas estratégicas es importante considerar las ubicaciones de los aliados ya que conjuntamente se pueden obtener ventajas dependiendo del área geográfica en que estén ubicados.

e) Tecnología

La tecnología está constituida por el conjunto de conocimientos propios necesarios para la creación, utilización y mejora de las técnicas específicas, este conjunto de conocimientos constituyen una mejora en un proceso de producción, es decir, un *know-how*. Es un factor de competitividad estratégico de gran importancia para las empresas por lo que diversas formas se plantean para su adquisición.

Sin embargo, la tecnología por sí misma no define la ventaja competitiva, si no va acompañada por sistemas organizativos empresariales que administren su uso

eficazmente, la innovación puede ser la característica que dé lugar a la ventaja competitiva.

Las empresas para comprar, producir, innovar o adquirir nueva tecnología requieren de recursos financieros que pueden obtener por diferentes fuentes. En la medida en que la empresa cuente con los recursos necesarios podrá con mayor libertad beneficiarse de las redes de cooperación empresarial internacional, donde estará en posición de intercambiar sus conocimientos en un sector determinado.

La cooperación financiera y técnica consiste en la transferencia de tecnología básica, de capitales y de conocimientos orientados directamente a promover el desarrollo de las zonas o países menos adelantados.

En la actualidad existen programas de apoyo, que tienen como objetivo general estimular las inversiones, la transferencia de tecnología, las sociedades mixtas, intercambio de información y los acuerdos comerciales entre las empresas de la Unión Europea y de América Latina.

En algunos países existen convenios de cooperación empresarial entre las empresas y las universidades, creándose alianzas estratégicas con la participación de varias empresas para desarrollar tecnologías, que una vez obtenidas las comparten entre si, ya sea a través de un contrato, o de crear un instituto de investigación integrado con los participantes de la investigación y/o del financiamiento.

f) Recursos financieros

La iniciativa, el ingenio y la tenacidad de los individuos, hizo que a partir de la primera sociedad mercantil, unieran sus recursos materiales para realizar sus negocios en forma conjunta y con un objetivo común: abarcar grandes negocios que por sí solos no hubieran podido realizar. Por tanto, con esta unión de recursos se logró el desarrollo industrial y comercial en el mundo.

Las sociedades que han experimentado importantes cambios a través del tiempo, han visto que al constituirse, su capital inicial había sido aportado por unos cuantos socios y que conforme se fueron desarrollando y creciendo hasta convertirse en grandes empresas, debido al valor agregado adquirido para los socios (retorno del capital invertido), con lo que empezaron a atraer a nuevos inversionistas, algunas de ellas hasta convertirse en empresas públicas (cotizan en la bolsa) ahora cuentan con un gran número de accionistas y su administración está al mando de un consejo de administración eficiente y profesional, con integrantes aptos y entrenados para darle mayor valor agregado a sus empresas.

No obstante, cuando quieren enfrentar grandes retos por ejemplo para participar en una economía de escala o en un mercado globalizado, a veces es necesario captar mayores recursos, para lo cual tienen que recurrir a nuevas fuentes de financiamiento, siempre tomando en cuenta el costo financiero para sus empresas. De manera enunciativa se listan algunas fuentes de financiamiento para empresas. Siendo la mejor alternativa, un aumento de capital o una alianza, con una administración eficiente mejora la utilidad y el valor para los accionistas.

AUMENTO DE CAPITAL – EMISION DE ACCIONES	
	<ul style="list-style-type: none"> • Con los mismo socios • Oferta Pública /Nuevos socios • A través de una Alianza Estratégica
FINANCIAMIENTO EXTERNO	
A Corto Plazo	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Proveedores de bienes y servicios
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Bancos ◆ Préstamos Directos ◆ Préstamos refaccionarios ◆ de habilitación o avío
A Largo Plazo	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Arrendamiento Financiero ◆ Préstamos Hipotecarios ◆ Emisión de Obligaciones

Cuadro No.5 Fuentes de Financiamiento

g) Especialización (Talento)

Las empresas que realizan negocios internacionales y que se enfrentan a un mercado globalizado se han dado cuenta que uno de los elementos importantes es el talento y las habilidades del personal sea o no innovación tecnológica. Así mismo, las multinacionales se han percatado que para poder subsistir en muchas ocasiones, deben olvidarse de que sus competidores son rivales y valorar sus diferencias, en contra de las ventajas que pueden obtener al efectuar una alianza para obtener con menor costo, la especialidad y el talento de sus rivales (*expertise*).

En este caso, los aliados conocen que no están exentos de importantes limitaciones y deficiencias, mismos que deben clasificarlas en dos categorías nacionales e internacionales. Al hacer esta división, pueden atacar sus deficiencias, invirtiendo grandes sumas de dinero para mejorar sus áreas débiles, ya sea en organización, administración o tecnología o bien, decidirse a celebrar una alianza estratégica, con un aliado en donde hayan superado de inmediato sus deficiencias.

Dentro de este rubro, se puede considerar la conveniencia de aliarse con una empresa experta en este proceso. De hecho, compañías experimentadas en las alianzas (ver inciso A de este capítulo) tienen mayor retorno de la inversión que las compañías inexpertas. Los grandes grupos multinacionales invierten tiempo y dinero, para lograr que todo su personal participe en talleres donde les enseñan la teoría y la práctica, para adquirir habilidades que los ayuden a integrarse a la Visión y Misión del grupo, además de la capacitación constante en la parte técnica que hace de sus empleados y trabajadores personal experto.

Estas habilidades están dirigidas a que todo su personal aprenda a celebrar “alianzas personales” con el fin de crear sinergia, las cuales son principalmente las siguientes:²⁹

²⁹ Con base en *Development Dimensions International*, Sesión Alianzas: Creando Sinergia, 1997

- Pensar globalmente.
- Ser flexible.
- Cuestionar las suposiciones.
- Abrirse a nuevas perspectivas.
- Redefinir los límites y
- Hacer realidad la visión.

h) Globalización

En su origen, la palabra “*globalización*” se utilizó para nombrar el conjunto de cambios que se producían en las economías de los países, cada vez más relacionadas, debido al crecimiento enorme del comercio. La globalización económica supone una mayor libertad para realizar intercambios de productos y mercancías entre los distintos países.

Aunque la palabra *globalización* comenzó teniendo ese uso económico, que todavía hoy es el fundamental, ha pasado a ser usada también para hablar de **avances tecnológicos** y de altos niveles de conocimientos, los mejores sistemas de administración, líderes que pueden adaptarse rápidamente a los cambios. Por lo cual, se incluyó como un elemento de influencia positiva y negativa para los negocios internacionales, ya no se distinguen los gustos por países sino por sectores de la economía, edad, ingreso, etc. Ha dejado de tener importancia la forma en que se mueven los factores de la producción, la distribución de los productos, en general todos los factores que participan en este contexto.

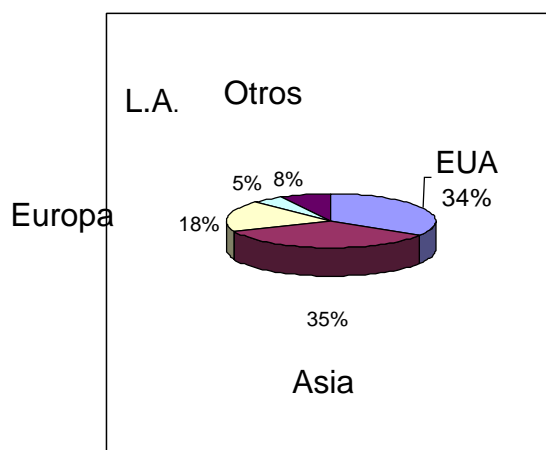
La globalización es un término que en el siglo XXI es sinónimo de modernidad, las grandes empresas la consideran indispensable para conquistar los mercados mundiales y porque no a los pueblos. Estar globalizado es pertenecer a un proceso mundial irreversible que para algunos representa unión y para otros implica separación. En mi opinión este proceso es más complicado y profundo de lo que a simple vista podemos percibir, si se tuvieran todos los elementos para evaluar sus consecuencias, no solo en sentido comercial y económico sino

también en el lado humano, le podríamos dar su justo valor. Lo que es una verdad es que no podemos sustraernos a esta globalización que es como un río creciente que arrastra todo a su paso,

Globalización y la apertura de los bloques comerciales, observamos día a día como se celebran tratados comerciales entre países para ser más competitivos, para asegurar que las políticas fiscales entre países no afecten a la empresa privada, que haya competencia leal y medios de defensa internacionales.

Para los autores Chudnovsky, Kosacoff y López la globalización se expresa por la expansión de las corrientes internacionales de comercio, capitales y tecnología, y en la cada vez mayor interconexión e interdependencia de los distintos espacios nacionales y la paralela creciente “transnacionalización” de los agentes económicos”³⁰

Alianzas que surgieron en el mundo
de enero de 1994 a septiembre de 1995.



Fuente: Strategic Data Corporation; Booz-Allen & Hamilton analysis.
Cuadro 6 En base a la gráfica fuente Exhibit 2.1.

31

³⁰ Con base en Daniel Chudnovsky, et. al. Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1999, p. 13.

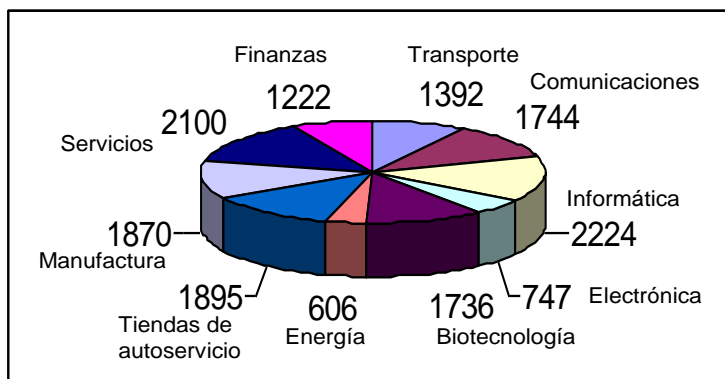
³¹ John R. Harbison, Peter Pekar Jr. *Smart Alliances* 1998 Exhibit 2.1 Alliances by Region p.26

La encuesta de Booz Allen & Hamilton en los años 1990 y 1995 a ejecutivos (Chief Executive Officer CEO's) de Estados Unidos y de Europa y Asia concuerda con la gráfica anterior sobre la percepción de los ejecutivos con los países más experimentados como son los asiáticos y los europeos

Esta encuesta en 1990 arrojaba un 20% de los ejecutivos de Estados Unidos contra aproximadamente un 70% de los ejecutivos europeos y asiáticos. Para 1995 los estadounidenses alcanzaron un poco más del 60% contra más del 70% de los europeos y asiáticos. (Exhibit 0.1 Today's CEO's View Alliances Positively)

También es relevante observar que las alianzas que se llevaron a cabo por industria están relacionadas con los países que celebraron el mayor número de ellas. Haciendo una comparación con la gráfica anterior es fácil observar quiénes controlan dichas actividades.

Alianzas celebradas
de enero de 1994 a septiembre de 1995.



Resto del mundo (15,228) y Sudamérica (308) Total 15,536 Alianzas

Fuente: Data Corporation; Booz-Allen & Hamilton analysis.

Cuadro 7 Alianzas Predominantes por Industria³²

³² Con base en John R Harbison y Peter Jr. Pekar, Smart Alliances, 1998, Exhibit 0.1 p. 2 y Exhibit 6.7, p.111.

CAPITULO III COMBINACIONES DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Una vez que las compañías han determinado objetivos y metas, mismos que deberán evaluar y analizar como cualquier proyecto de inversión, así como la factibilidad para unirse en una alianza estratégica con el fin de lograr metas comunes con los socios potenciales, es el momento de buscar y analizar cuáles son las debilidades que deben fortalecer y cuáles son las fortalezas que pueden ofrecer y así negociar eligiendo dentro de las diferentes estructuras, formas o tipos que existen para llevar a cabo una alianza y decidirse por la que satisfaga sus objetivos particulares.

Cabe destacar que en este capítulo al hablar de estructuras para una alianza me refiero a establecer el rol que jugará cada socio y cuáles serán los elementos del negocio que participen, es decir, qué es lo que aportará cada uno de ellos en cuanto a sus conocimientos, fortalezas económicas o de mercado. Hay que aclarar que ninguna de las estructuras por sí solas trae la culminación de los objetivos particulares y de conjunto para los aliados. **Debe quedar muy claro que las estructuras, formas o tipos para llevar a cabo una alianza solo son un medio para la realización del fin. Por lo que he denominado “elementos de las alianzas” a lo que todos los autores señalan como “formas” o “tipos”.**

Desde mi punto de vista, la mezcla de “elementos” provee una composición que dará como resultado la unión de fuerzas de los aliados y la disminución o eliminación de las debilidades individuales de dichos aliados. En síntesis, las alianzas estratégicas son clasificadas por varios autores, atendiendo al predominio de la materia donde descansa el principal objetivo de la misma, es decir, por las funciones que desean abarcar, o bien, por la forma en que estructuran su administración y organización.

El marco legal que respalde la seguridad jurídica de la alianza, tendrá que formarse de acuerdo a las leyes de cada país, a las prácticas comerciales, ya que

también deberá tomarse en consideración la influencia de las costumbres y cultura del lugar, para alcanzar una óptima sinergia dentro del ámbito de los negocios. Para esto, el presente trabajo cuenta con un capítulo en donde se podrá ver claramente, cuales son las formas legales en que se puede llevar a cabo una alianza en México.

En este capítulo, se van a comparar algunas de las combinaciones más comunes, para establecer los rangos de colaboración en un área específica, en un amplio marco de pactos, para lo cual, se analizan las opiniones de varios autores, para llegar a las cualidades que las empresas buscan para conformar una alianza estratégica.

A. TIPOS DE ALIANZAS SEGÚN VARIOS AUTORES

Así tenemos que Margaret Cauley de la Sierra señala³³ como “formas” de alianzas las siguientes:

1. Empresas conjuntas (*Alliance joint ventures*).
2. Acuerdos funcionales (*Functional agreements*).
 - a) Fabricación conjunta (*Joint manufacturing*).
 - b) Asistencia técnica (*Technical assistance*).
 - c) Unión de mercadeo (*Joint marketing*).
 - d) Distribución cruzada (*Cross-distribution*).
 - e) Autorizaciones cruzada (*Cross licensing*).
 - f) Servicio de investigación (*Reasearch pooling*).
 - g) Consorcio (*Consortia*).

Para Gregory E. Osland y Attila Yaprak las formas de alianzas estratégicas se resumen en las siguientes:³⁴

1. Alianza con participación minoritaria del capital (*Minority equity alliances*).

³³ Con base en Margaret Cauley de la Sierra “The range of alliance structures” *Managing Global Alliances*, pp. 27-40.

³⁴ Con base en Gregory E Osland y Attila Yaprak “A Process Model on the formation of Multinational Strategic Alliances” en Refik Culpan, *Multinational Strategic Alliances*, Chapter 4, pp. 83 -84.

2. Empresa conjunta (*Joint venture*).
3. Colaboración Contractual (*Contractual collaboration*).
4. Acuerdos informales (*Informal agreements*).

Como se puede apreciar la clasificación de las alianzas de estos autores, con distintos puntos de vista para agruparlas, encuadran perfectamente en los de M. Cauley de la Sierra. La distinción que hacen entre las dos primeras formas es que la participación minoritaria se da cuando una empresa al aliarse lo hace adquiriendo acciones de la otra en un porcentaje menor al 50 por ciento, adhiriéndose a un negocio en marcha con estatutos y políticas establecidas. Por lo que se refiere a la *Joint Venture* señalan que implica la constitución de una nueva entidad (*a new legal corporate entity*), en la cual los socios aportan el capital, en la proporción que ellos acuerden lo cual no necesariamente debe ser 50=50, tanto en el grado de control como en el uso y disfrute de los activos. Al analizar posteriormente la *Joint Venture* veremos que en ambos casos se puede dar la asociación bajo esta figura. No existe diferencia en la calidad de socios, si se adquieren las acciones o se aporta una cantidad determinada para constituir una nueva sociedad. En una *Joint Venture* lo que cuenta es la intención y los contratos complementarios que se firman ya que es imposible poner todas las cláusulas en la escritura constitutiva, también llamada “estatutos” (*bylaws*).

Juan Carlos Fernández de Arroyabe y Nieves Arránz³⁵ clasifica las formas organizativas de cooperación como sigue:

1. Acuerdos de cooperación con participación de capital.
2. Acuerdos de cooperación sin participación de capital.
3. *Joint venture* o empresa conjunta.
4. La subcontratación.
5. Licencias.
6. El *spin-off* o externalización.
7. La franquicia.

³⁵ Con base en Juan Carlos Fernández de Arroyabe y Arranz, *La cooperación entre empresas*, pp. 83-89.

Estas “formas” de cooperación se ajustan perfectamente en las enunciadas por M. Cauley de la Sierra, pudiéndose incluir la *joint venture* y el *spin off* en los acuerdos de cooperación con participación de capital y la subcontratación, licencias y franquicias, con los acuerdos de cooperación sin participación de *capital*.

B. ANÁLISIS POR TIPO DE ALIANZA

En base a lo expuesto por los autores antes citados y a fin de que este análisis no sea repetitivo, trataré de sintetizar los conceptos enunciados y reunirlos en una sola explicación por tipo de alianza, independientemente de lo que cada autor haya señalado, en el entendido de que dicha descripción en algunos casos será una combinación de las opiniones de varios autores y que desde mi punto de vista son coincidentes.

Con esta salvedad, se hará la descripción en el orden en que se listaron en el inciso anterior y cuando dos autores coincidan en el tipo de alianza se unirán las dos versiones en virtud de que sin ser iguales tampoco son contradictorias.

1. Empresas Conjuntas (*Joint Ventures*)

La característica esencial de las **empresas conjuntas**, como su nombre lo indica dos o más empresas se unen, ya sea a través de incorporarse a una nueva entidad, fusionarse en una nueva *empresa* o bien que uno de los aliados absorba a la otra. Cualquiera que sea la forma en que se integren los socios en esta aventura conjunta, el capital se integra con las aportaciones de los participantes, tiene sus propios estatutos y estructura organizacional y con los problemas de operación y estrategia de una nueva compañía.

La creación de una sociedad por parte de otras empresas como consecuencia de una alianza estratégica supone la existencia de un alto grado de compromiso, derivado de las fuertes inversiones, entre las empresas de origen, lo cual se refleja

en los objetivos que serán comunes y en el mantenimiento de una relación frecuente y estable. Como sería el caso de la creación de una empresa conjunta por parte de dos socios de países distintos, en la que por lo general el aliado local aporta el conocimiento del mercado y el extranjero, la imagen de marca, conocimiento y tecnología.

Bajo esta descripción, cuando esta unión da nacimiento a una nueva entidad, ésta puede encuadrarse perfectamente en una sociedad mercantil o civil. Cabe aclarar que la traducción literal de “*Joint Venture*” corresponde a “Asociación en Participación” que es un contrato regulado por la *Ley General de Sociedades Mercantiles* (LGSM) y la *Ley del Impuesto sobre la Renta* (LISR), por lo tanto, al no ser una persona moral, no tiene personalidad jurídica propia, como se explica en el capítulo IV de este trabajo, sin embargo, fiscalmente se le asimila a una persona moral como lo es una sociedad mercantil o una sociedad civil.

Como se puede apreciar, no existen límites para que los socios en la alianza echen a andar su creatividad y puedan estructurar una sociedad, con las variantes que les convengan. El capital puede variar pero la mayoría de las compañías buscan crear estas nuevas empresas con una participación 50-50, pero también se da el caso de que se integren con un mayor porcentaje cuando forman parte del mismo grupo y no quieren perder el control, o bien, con participaciones minoritarias como lo aconsejan algunos autores y que trataremos por separado.

a) Ejemplos de Empresas Conjuntas (*Joint Ventures*)

Tenemos varios ejemplos de alianzas que se consideran empresas conjuntas por su estructura y porcentaje de participación como Toyota con GM-Nummi (Autos); General Electric-Snecma Aircraft Engine (motores de avión) y Corning-Mitsubishi, la cual se formó con el fin de fabricar y vender equipo para controlar la contaminación ambiental en el mercado de Estados Unidos.³⁶

³⁶ Con base en Margaret Cauley de la Sierra, *Managing Global Alliances*, .pp.33 a 35.

En algunas alianzas los socios limitan su cooperación a solo algunas funciones específicas, por ejemplo, en la mayoría de las alianzas de la industria automotriz, las empresas controladoras (*holdings*) cooperan solamente en ciertos desarrollos de productos o manufactura de los mismos. Generalmente la responsabilidad de las ventas y distribución permanecen con las organizaciones de estas empresas tenedoras de las acciones de la sociedad conjunta nacida de la alianza.

Otras empresas optan por la fusión de todo el espectro de sus funciones, como sucedió con General Electric y FANUC en la fabricación automatizada; en un esfuerzo para dejar fuera a la competencia global, los socios acordaron conjuntamente desarrollar la tecnología, la fabricación, el mercadeo y el servicio a su equipo de automatización de fábrica.

Un rasgo común en las alianzas estratégicas, es que en las sociedades conjuntas, los socios tienden a cooperar para un producto específico o una región, al mismo tiempo continúan siendo competidores en otros mercados. Por lo tanto, estas alianzas tienen un enfoque estrecho. Los socios no dejan ninguna ambigüedad acerca de cuándo, cómo, dónde, y en qué áreas están de acuerdo en colaborar. De otra manera, si no se establecen claramente las reglas del juego, el acuerdo puede traer problemas a futuro.

Otros aliados crean dos o más entidades que permiten a cada socio un mínimo de control en su casa o en su mercado. Un ejemplo es la constitución de GE-Fanuc Automation Corporation. Las matrices crearon una compañía controladora con una participación de 50.50 con tres unidades regionales de operación. *GE Fanuc Automation North America* era propietaria de la controladora en 90% y 10% directamente por *GE*; *Fanuc Ge Automotlon*, Asia tenía el 90% y 10% por *Fanuc* y *Ge Fanuc Europe* era poseída totalmente por la controladora ³⁷.

³⁷ Instituto Mexicano de Contadores Públicos de México, A. C. Boletín B-8, “ d) *Compañía controladora*. Es aquella que controla una o más subsidiarias.” “ e) *Subsidiaria*. Es aquella que es controlada por otra, conocida como *controladora*” p.2

El número de alianzas cada vez es mayor, aunque un gran porcentaje no llega a tener éxito, pero las que lo logran también obtienen todas las ventajas y sobre todo la permanencia en el mercado por largo tiempo.

Resumiendo la empresa conjunta puede nacer bajo los siguientes esquemas:

- Constituir una nueva sociedad.
- Aportar capital o activos a una sociedad ya establecida a través de un aumento de capital. El porcentaje de aportación puede ser 50-50 o uno de los aliados puede tener una participación minoritaria.
- Intercambiar acciones de las sociedades de los aliados (*cross equity*).
- Fusionarse con otra sociedad que será la aliada.
- Escindir (*Spin-off*) Separar una división o unidad de negocio por cada uno de los aliados para posteriormente fusionarse.
- Adquirir acciones de una sociedad ya constituida.

b) Externalización (*Spin-off*)

El autor considera el “*spin-off*” como forma de cooperación, explica que consiste en independizar algún departamento de la empresa, momento a partir del cual se plantean objetivos individuales, aunque mantienen relaciones al menos durante un tiempo, ya que la parte que se independiza se crea para prestar servicios a la primera (por ejemplo, la creación por parte de una empresa industrial, a partir de la oficina técnica, de una empresa de ingeniería). Lo anterior no necesariamente significa que la unidad de negocios que se separa vaya a formar parte de una alianza o acuerdo de cooperación, también puede suceder que sea una reestructura en la organización por otros motivos, como permisos, sindicatos, suministro de materia prima, etc.

En México, el término “*spin-off*” corresponde legalmente a lo que se conoce como escisión de sociedades. Hasta los años ochentas, la escisión no estaba regulada en la LGSM ni en la LISR, y es incorporada a ambas leyes cuando las empresas en el mundo empezaron a hacer escisiones y fusiones como método para reestructurarse y algunas para posteriormente formar alianzas. En la LISR se

establecen reglas para evitar la evasión y elusión de pago de impuestos sobre la renta y valor agregado en la transferencia de inventarios y activos fijos y evitar que la escisión y fusión de sociedades fuera una simulación.

Desde mi punto de vista, éste puede ser un camino para celebrar una alianza, ya que primero hay que separar una unidad de negocio, de cada uno de los aliados para después unirlos. Pero también puede suceder que esta separación de la unidad de negocios, se de en una misma entidad, creando una subsidiaria con tenencia de acciones al 100% y en este caso, no sería forma de alianza, ni de cooperación, sino una reestructura dentro del mismo grupo. La forma legal de hacer esta unión (fusión) se explicará en el siguiente capítulo, lo cual trataré con los ejemplos que pondré al final de este trabajo.

c) Participación Minoritaria

M. Cauley al enumerar las formas de alianzas, separa en una categoría diferente las siguientes, las cuales desde cualquier punto de vista son una forma de alianza estratégica bajo el esquema de “*Joint Venture*”. No obstante, considero que son opiniones y ejemplos que deben tomarse en cuenta por lo que decidí efectuar una traducción libre que puede ser de utilidad para los lectores, ya que muestran los aspectos prácticos que deben cuidarse al hacer una elección en cuanto al porcentaje de participación, independientemente de las formas de defensa para los accionistas minoritarios establecidos en la LGSM en México y en otras partes del mundo.

1º. Inversión en Acciones (*Equity Investments*)

M. Cauley de la Sierra considera como otro tipo de alianza el comprar una parte del capital del probable socio, en lugar de efectuar una inversión directa de cartera. Sin embargo, reconoce que esta forma no es ninguna garantía de éxito debido al porcentaje de participación que repercute en la aprobación de los acuerdos de funciones específicas para aprovechar las fuerzas complementarias.

De hecho, Ford-Mazda y AT&T-Olivetti ilustran casos con marcados contrastes de los éxitos potenciales y fracasos de una alianza de participación en el capital. La mayoría de los ejecutivos difieren severamente sobre los beneficios y conveniencias de una alianza con participación minoritaria.

Los defensores sostienen que el compromiso de participar en el capital le da solidez a la relación e incrementa la oportunidad para el éxito de los acuerdos funcionales. La tenencia de acciones en la controladora (*holding*) puede crear un entendimiento personal entre los ejecutivos de los potenciales socios. Ellos pueden tender bases firmes para la alianza en una compañía que aun puede aún no está lista para comprometerse.

Un ejecutivo de una compañía de telecomunicaciones llama al compromiso de participación “el anillo en el dedo”. Según él, la inversión en el capital proporciona dos ingredientes importantes; primero resalta el compromiso del socio en la alianza, no solo es “la posición de una noche” y segundo envía un mensaje importante al mercado al haber unido las manos.

El ejecutivo de Mitsubishi Motors involucrado en varios acuerdos de colaboración entre Chrysler y Mitsubishi cree que la tenencia anterior de Chrysler del 10 % de las acciones de Mitsubishi estableció una base sólida para la relación a largo plazo entre las dos compañías. Por este lazo de compromiso Mitsubishi pudo explorar sus fuerzas complementarias para celebrar nuevos convenios. De acuerdo con un ejecutivo de Xerox “Comprar una parte de una compañía abre las puertas para ver qué está pasando dentro y abre un abanico de oportunidades para explorar un rango significativo de opciones donde los aliados pudieran colaborar.

La estrategia de invitar a una empresa a comprar una parte minoritaria de su capital, también puede usarse para agregar un medio de defensa contra futuros invasores corporativos hostiles. Por ejemplo. Pilkington Glass del Reino Unido vendió 20% de LOF Glass de su operación en Estados Unidos alargó la permanencia de su socio japonés Nippon Sheet Glass (NSG). Añadiendo un

grado extra de protección contra una adquisición hostil. El trato incluyó poner una cláusula en el convenio con la cual, cualquier postor hostil para Pilkington haría exigible la recompra de las acciones de NSG.

Del mismo modo, Fujitsu compró una porción de la mayoría de las acciones en ICL. Según Michio Naruto, director de los mercados globales de Fujitsu cuando Northern Telecom Canadá compró las acciones de la controladora ICL, el gigante de las telecomunicaciones británicas STC, en 1989 Northern Telecom sólo estaba interesado en la división de las telecomunicaciones y estaba lista para liquidar el negocio de computadoras de ICL. La opción para la compañía japonesa fue también comprar una gran parte de ICL o cualquier otro viendo a su socio inglés obligarlo para una adquisición europea o un competidor Norteamericano.

2º. Inversión minoritaria como obstáculo (*Downside equity stake*)

Algunos ejecutivos encuentran que comprar una porción de la sociedad es una manera muy cara y arriesgada de intentar conocer de cerca una compañía. Un ejecutivo de Siemens indica: “yo encuentro que la mayor parte del tiempo adquirir parte del capital y otros tipos de alianzas no hacen sinergia como usualmente se asume. Yo no creo que teniendo una participación en el capital de una compañía automáticamente incrementa la oportunidad para forjar profundos lazos o ganar mejor acceso hacia los socios” operando unidades. En ningún caso una porción del capital substituye una buena posición y unos bien formulados acuerdos funcionales al nivel de operación. Compañías ingenuas que basaron sus expectativas sobre invertir en la participación del capital que, en teoría, debería fortalecer una alianza funcional imperfecta podrían sentirse defraudadas profundamente.”

Glenn Gardner. Líder del programa LH para Chrysler, también ha sido cauto sobre los peligros del exceso de confianza en la participación minoritaria del capital o de expectativas poco realistas. Según Gardner, “detentar una participación minoritaria

del capital es como entrar al negocio con tu hermano.” Lino Piedra, un alto ejecutivo de Chrysler y coordinador clave en muchos vínculos con Mitsubishi-Chrysler, agrega “una participación minoritaria (*equity stake*) todavía es conveniente para obligar artificialmente a dos compañías al mismo tiempo. Puede forzar a las empresas a colaborar en áreas dónde no hace sentido alguno. De alguna manera, esta es la razón por la que Chrysler y Mitsubishi a menudo actúan como si fueran un matrimonio de muchos años”.

Fujitsu’s Naruto ha sugerido otro riesgo: “la participación minoritaria (*equity stake*) puede comprometer la independencia de la compañía. Es extremadamente importante tener un socio que opera con un espíritu autónomo. Una tenencia accionaría en la compañía puede reducir su espíritu independiente y crear una sociedad débil.”³⁸

2. Acuerdos Funcionales (*Functional Agreements*)

Muchas compañías al celebrar alianzas no ven la necesidad de crear una sociedad con el aliado, o de tener una participación en el capital, en cambio prefieren celebrar contratos para asegurar los resultados de la alianza, estos contratos se denominan “funcionales” porque en ellos se sentarán las bases para llevar a cabo un proyecto en particular, en el cual dos o más compañías aceptan cooperar en una o más funciones específicas. Para M. Cauley estos acuerdos funcionales son como un jardín con inmensas variedades.

Generalmente, las funciones que se pactan en estos contratos son: investigación y desarrollo, fabricación, mercadeo, tecnología compartida, uso de patentes, distribución y cualquier otra similar. Con estos convenios cada uno de los aliados conserva la identidad de su empresa y la alianza se limita a lo establecido en las cláusulas de dicho convenio.

³⁸ Con base en Margaret Cauley de la Sierra, *Managing Global Alliances*, pp. 33 a 35.

Su manejo puede ser más flexible que el que se lleva a cabo creando una nueva empresa con participación de los socios. Estos contratos se modifican con mayor facilidad, adaptándose a las necesidades del mercado y a las de los aliados. El éxito que obtengan estas alianzas puede hacer que más adelante los participantes quieran ampliar esta cooperación formando una nueva empresa o intercambiando acciones de sus compañías (*cross equity*).

El nombre con que se conoce a estos contratos dependerá de la materia que traten y así tenemos que los tres próximos tipos de alianzas pueden llevarse a cabo bajo estas dos formas explicadas anteriormente.

a) Fabricación Conjunta (*Joint Manufacturing*)

Los beneficios de compartir la fabricación se reflejan en poder competir en economías de escala donde el margen de utilidad es mínimo y lo importante es producir volumen. También reduce los costos de capacidad instalada ya que al producir a mayor escala, los costos fijos de fabricación afectan menos al costo unitario de los productos.

Un ejemplo de esto es la alianza entre IBM y Siemens en Francia para producir conjuntamente los chips de 16 mega-bites, compartiendo los costos de fabricación. La cooperación de esta producción en conjunto se limita solo a este producto y ellos pueden venderlo en forma individual o utilizarlo como insumo en los propios productos que fabrican. Este tipo de alianzas puede tomar la forma de contrato o de "*joint venture*", es decir constituir una sociedad para que lleve a cabo este trato en forma independiente de la operación de sus socios.

b) Asistencia Técnica (*Technical Assistance*)

El costo de la investigación obliga a las empresas a buscar alianzas para intercambiar asistencia técnica y estar a la vanguardia; con el consiguiente beneficio de mejorar la calidad y optimizar la manufactura. Esta colaboración es una ayuda que repercute en el incremento de las habilidades de su personal, con

lo que se logra entrar a fondo en el negocio de los mercados competidores. Se entiende por asistencia técnica la prestación de servicios profesionales especializados basados en el conocimiento técnico, científico y/o tecnológico con el objetivo de elevar el nivel de capacidad del que la adquiere en todas sus variantes. Por tanto, la verdadera asistencia técnica es aquella que tiene como finalidad exclusiva la de transmitir información técnica, inclusive confidencial, aplicable a procesos industriales, de ingeniería y servicios en general, en forma de asesoría, consulta o supervisión sobre cuestiones no generalmente conocidas, aun por especialistas en la materia de que se trate.³⁹

El contrato de asistencia técnica, se asimila al de “prestación de servicios profesionales” nombrándose igual si el prestador es persona física y de “asistencia técnica” si es persona moral. La contraprestación pagada por el contratante es sujeta del pago de impuestos, por lo cual, está incluida en los tratados para evitar la doble imposición. Por lo que es muy importante conocer la nacionalidad del prestador del servicio para aplicar las disposiciones de los tratados, en caso de operaciones que den lugar a fuente de riqueza en otro estado (nación).⁴⁰

Los conocimientos que se transmiten, no incluyen la explotación de patentes y marcas, lo cual implica la transmisión de derechos, lo cual, se tratará en el inciso relativo a “licencias” sin embargo, en los tratados ambos pagos se asimilan para efectos del pago de impuestos en los países contratantes. En la *Ley de Propiedad Industrial* solo se hace referencia en el artículo 84 a lo siguiente:

“la persona que guarde un secreto industrial podrá transmitirlo o autorizar a un tercero. El usuario autorizado tendrá la obligación de no divulgar el secreto industrial por ningún medio.”

Un ejemplo es la alianza entre *Nippon Sheet Glass* y *Pilkington* que se unieron para combatir la competencia asiática y debieron tener mucho cuidado para evitar

³⁹ A este contrato le es aplicable el artículo 84 de la Ley de Propiedad Industrial en relación con la transmisión del uso y a las cláusulas de confidencialidad.

⁴⁰ En base al artículo 24 fracción XI de la LISR vigente de 1992 a 1996.

que la colaboración entre ellos se afectara por las leyes antimonopolio de sus respectivos países.

c) Unión de Mercadeo (*Joint Marketing*).

Esta unión persigue al igual que la anterior, compartir las estrategias para hacer llegar los productos a los consumidores de otros mercados, disminuyendo los costos de promoción y venta y sobre todo creando sinergias entre los aliados en toda la logística de distribución.

Un ejemplo es la alianza formada entre *Mitsubishi* y *Westinghouse* para desarrollar el mercadeo de su planta nuclear, para poder competir en el mercado del tercer mundo. Asimismo, han seguido firmando contratos para entrar a nuevos mercados como Indonesia, China y Taiwán. No obstante estas dos empresas siguen operando como competidores en otros mercados, como sucede en el mercado japonés para plantas nucleares.

d) Distribución Cruzada (*Cross Distribution*)

Este mecanismo les permite a las empresas ampliar su oferta colocando en el mercado productos de otra compañía en su territorio local o en una región específica. Estos contratos de distribución generalmente complementan otros acuerdos. Así como los contratos de manufactura compartida disminuyen la incidencia de los costos fijos en los productos, aquí se disminuyen los gastos para colocar los productos en otro mercado al intercambiar estos servicios con uno o varios aliados. Estos acuerdos son muy comunes entre los proveedores de sistemas de oficina para estar a la vanguardia y enfrentar los cambios en las demandas de los clientes.

Frecuentemente, los convenios de distribución se complementan con otras alianzas, por ejemplo, intercambio para compartir su tecnología en una empresa de investigación y desarrollo o en un contrato para uso de una patente, lo cual

puede ofrecer al socio/aliado el derecho a distribuir el producto terminado en la zona donde está domiciliado.

Este procedimiento fue empleado en la alianza celebrada entre *Matsushita*, *Philips* y *AT&T* en el mercado privado de comunicaciones de datos por satélite, Harris reforzó su programa de desarrollo de alianzas con *Matsushita* con los acuerdos de distribución cruzada bajo los cuales el japonés MNC obtuvo los derechos exclusivos para distribuir PACTs y el equipo relacionado en el lejano Este.

Existe peligro inminente en alianzas dónde el pago por la tecnología se hace en la distribución de un producto. Normalmente la tecnología se puede transferir rápidamente, en cambio los beneficios de la distribución se logran lentamente. En estos acuerdos se tiene el riesgo de la tentación dolorosa para que uno de los socios tome la tecnología del otro y luego huya, por tanto, las empresas deben poner candados de seguridad al celebrar sus alianzas para evitar este riesgo.

e) Autorizaciones Cruzadas (*Cross Licensing*)

Al igual que los contratos de distribución, los **contratos de autorizaciones cruzadas** no son una figura nueva, generalmente se otorgan para el uso de una marca o de una patente de fabricación. La diferencia es principalmente el alcance y enfoque estratégico.

Por ejemplo, Himont, una compañía del grupo *Montedison*, es un líder mundial en la tecnología del proceso de polipropileno, con numerosas patentes en ámbito mundial en la tecnología del catalizador y de la polimerización. Su proceso tecnológico *Spheripol* fue desarrollado en 1983 y ha sido agresivamente patentado por todo el mundo. La tecnología de la catalización fue desarrollada bajo una alianza formada con *Mitsui Petrochemicals* para su investigación y desarrollo. En 1996, *Himont & Mitsui* habían firmado 87 autorizaciones para el uso de estas tecnologías. Se cree que aproximadamente el 60% de los productores de polipropileno en el mundo están trabajando bajo una o más licencias de *Himont*.

Otra estrategia que es utilizada frecuentemente, es la de celebrar acuerdos de autorización para promover las normas globales para una tecnología en particular. Por ejemplo, en el mercado de discos compactos (CD), la estrategia de *Philips NV*. de autorizar licencias para el uso de su tecnología de CD por una cuota muy baja, ha fomentado activamente el crecimiento mundial y aceptación del sistema del CD de la compañía holandesa.

f) Servicios de Investigación (Research Pooling)

Se está haciendo cada vez más frecuente, la formación de alianzas para la investigación y desarrollo con la participación de varios aliados, desde unir esfuerzos en un contrato o en una sociedad, por ser un sector donde el costo es muy alto comparado con los ciclos de vida de un producto que cada vez son más cortos. Esta ecuación aunada a la competitividad y crecimiento de los mercados, crea una fuerte presión sobre los líderes de la industria al querer ser el primero en lanzar un nuevo producto al mercado. La mejor manera de contrarrestar estas fuerzas es uniéndose en proyectos específicos y enfrentar el reto del futuro.

Una facilidad general de actividad antimonopolio en Estados Unidos y Europa ha nutrido también el crecimiento de las multicompañías conjuntas de investigación y desarrollo {*Research & Development (R&D)*}. El alcance de la cooperación es claramente limitado a la investigación. Los socios individualmente fabrican y comercializan los productos resultantes. Dependiendo de las preferencias del socio y la naturaleza del proyecto, el socio puede o no trabajar conjuntamente en el laboratorio. Por ejemplo, en la alianza entre *IBM, Toshiba y Siemens* para el desarrollo de un chip de 256 *megabits*, los 150 ingenieros de los tres socios trabajan hombro con hombro en una de las instalaciones de IBM en Nueva York.

g) Consorcios (Consortia)

El **consorcio** también denominado agrupaciones de interés económico implica crear una estructura común entre varias empresas para desarrollar un proyecto

conjuntamente, por lo general, las características del proyecto hacen que una empresa por sí sola no tenga la capacidad técnica, comercial o financiera para realizarlo, sin embargo, son la relación y los objetivos más débiles que en el caso de una empresa conjunta. Pero en mi opinión esta forma pertenece a la formación de una empresa conjunta. Entendiendo como consorcio aquellas empresas que pertenecen a un mismo grupo de interés.

Es común que para llevar a cabo la investigación y desarrollo por las industrias de tecnología avanzadas se realicen a través de **consorcios**. Estas compañías encuentran en los consorcios mayor utilidad en investigar previamente las condiciones del mercado, antes de que se inicie la competencia. Además, en muchos casos, los proyectos de investigación y desarrollo son parcial o completamente fondeados por las agencias gubernamentales como el MITI de Japón, también en Estados Unidos y en la Unión Europea algunas entidades gubernamentales dan soporte económico a los consorcios que hacen investigación y desarrollo en forma conjunta.

Aunque los consorcios tienen una reputación mixta, varios de ellos han demostrado ser exitosos. Sematech, creado con fondos del gobierno americano para ayudar a la fabricación de semiconductores para competir con Japón mejorando la tecnología industrial y la infraestructura del proveedor ha ganado reconocimiento mundial. En 1992, Estados Unidos reafirmó el liderazgo en el mercado de semiconductores mundial.

Muchos observadores exigen que el crédito sea para Sematech por haber logrado reunir a los más grandes rivales como Texas Instrument, Motorola e IBM. No obstante, las demandas contradictorias de los participantes hacen que un cuidadoso monitoreo y dirección en los consorcios sea doblemente importante. Las compañías continuamente deben hacer malabares con el delicado balance entre la oferta de asistencia técnica y la entrada técnica al equipo de empresas que forman estos consorcios, mientras reciben igual conocimiento y tecnología a

cambio.

Ejemplos de consorcio pueden ser, la creación de una unión temporal de empresas muy generalizada en el caso de las licitaciones para ejecutar obras públicas, o bien, la creación de un consorcio de exportación por un conjunto de empresas que desean abrir nuevos mercados para sus productos. Desde mi punto de vista aquí la palabra “consorcio” no se está usando adecuadamente porque el consorcio no es un tipo de alianza solo porque se unen varios grupos de negocios.

h) Subcontratación (Outsourcing)

Las principales razones para la subcontratación se deben a consideraciones de costos como es la mano de obra y sus prestaciones, de cercanía al lugar donde están las materias primas y de capacidad a corto plazo, o bien de escasez o carencia de los recursos necesarios. Supone la cooperación de dos empresas individuales, con un cierto grado de interrelación para ejecutar tareas en común. Por ejemplo, cuando una empresa industrial subcontrata el servicio de mantenimiento con otra empresa, los objetivos, siguen siendo los mismos de cada una de ellas antes y después de celebrar el contrato de “*outsourcing*”.

En esta forma de cooperación, la empresa receptora del servicio encarga a la subcontratada desde la prestación de servicios administrativos hasta la fabricación de algunos componentes de sus productos, o incluso, a veces, la totalidad de la operación, en algunos casos este *outsourcing* se le conoce como maquila.

Las compañías que se dedican a cubrir actividades relacionadas con la logística han encontrado en esta forma de alianza un excelente mecanismo de asociación benéfico para los aliados al dedicarse cada uno a lo que mejor saben hacer, en otras palabras, a su actividad preponderante.

En muchos países se da la subcontratación en el personal administrativo antes de darle un contrato definitivo y utilizan a una empresa intermedia que da este

servicio, justificando que es personal eventual aunque no lo sea, simplemente para no darles los beneficios de previsión social que otorgan a sus propios empleados y disminuir sus costos.

i) Franquicia (*Franchise*)

Abarca un amplio espectro de posibilidades, aunque siempre tiene en común que las dos empresas que cooperan franquiciador y franquiciado mantienen una cierta relación así como una serie de objetivos comunes. El grado de interrelación puede oscilar dentro de una variedad de formas.

Por ejemplo, en una franquicia de distribución, los productos a distribuir, la imagen de marca y la política de producto, tienen un costo para la franquiciada ya sea a través de una cuota que incluye metodología de administración, uso de marca, asistencia técnica, etc.

Para regular esta figura, desde 199 la *Ley de Propiedad Industrial*, incluye en sus disposiciones a la franquicia como sigue:

“Artículo 143. Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos tecnológicos o proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.”

Este sistema ofrece al adquirente de la franquicia mayores posibilidades para emprender un negocio con éxito, ya que el franquiciador lo logró posiblemente a base de pasar por el antiguo método de error y aprendizaje lo cual, significa tiempo y dinero. La recomendación sería adquirir franquicias de reconocido prestigio que ya hayan formado una red que demuestre el enlace entre el interés del emprendedor y el franquiciador, lo cual se puede confirmar con la tasa de retorno de la inversión, el contenido de las cláusulas del contrato, la forma de

ejecución, procedimientos y políticas establecidas que corroboren la equidad entre las partes.

Asimismo, en este caso, siento que no son comparables el *spin-off* y la franquicia con una alianza estratégica, porque considero que en la franquicia, el que la adquiere está comprando una marca, o un “*know how*” y la forma de administrar ese negocio es como al celebrar un contrato civil o mercantil los intereses de las partes solo se unifican en su deseo de obtener utilidades y permanecer en el mercado por largo tiempo.

j) Licencia (*Licencie*)

Es un contrato por el que una empresa denominada *licenciante* otorga a otra denominada *licenciataria* el poder de utilizar sus derechos de propiedad industrial mediante el pago de una contraprestación. Estos derechos incluyen las patentes, las marcas comerciales, los diseños, derechos de autor, el *know how* y la información técnica. El pago de la contraprestación se llama “regalía”, además del uso de la patente o marca puede generar el pago de otros servicios accesorios cuando en el contrato el licenciante ha estipulado ciertas cláusulas que le permiten modificar el monto de los pagos permitiendo a su contraparte usar esas innovaciones.

En la práctica se puede observar que el contrato de licencia, con frecuencia va ligado al de asistencia técnica, lo que da lugar a la confusión de ambos conceptos por que a veces no se delimitan claramente cada uno de ellos.

Este contrato, jurídicamente se puede encuadrar en una “cesión de derechos”, sin embargo, se conoce como contrato de regalías y el clausulado entre este contrato y el de asistencia técnica son semejantes.

La patente de invención, comúnmente llamada “patente”, otorga a su propietario el derecho a impedir a otros de hacer, usar o vender el invento patentado durante el tiempo específico contenido el registro. Este derecho constituye un monopolio

legítimo. En México este registro está a cargo de la Secretaría de Economía quien expide el documento que también se denomina “patente” y constituye el reconocimiento de los derechos del titular. Generalmente se otorgan al inventor de un objeto o producto novedoso, que no haya sido registrado con anterioridad ya sea en el lugar en que se expide, o en el extranjero.

De ahí que el propietario de la patente pueda rentar o vender los derechos concedidos en su registro con fines industriales y obtener a cambio una contraprestación.

La Marca registrada, puede ser una palabra, nombre, símbolo o signo visible que identifique productos y servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado, sean fabricados o vendidos por otros.

La *Ley de Propiedad Industrial* contiene las disposiciones que regulan todos los conceptos que pueden ser marcas registrables, requisitos para que se de la asociación entre el signo y el producto o servicio que representa, el uso de marcas en nombres o denominaciones.

Desde el punto de vista legal, solo las marcas registradas están protegidas por la ley y existen casos en que el uso de una marca no produce efectos contra algunos terceros.

Las mismas disposiciones fiscales, en sus conceptos, las mezclan entre sí como lo podemos apreciar en el artículo 15-B del *Código Fiscal de la Federación* (CFF) que a la letra dice:

“Se consideran regalías, entre otros, los pagos de cualquier clase por el uso o goce temporal de patentes, certificados de invención o mejora, marcas de fábrica, nombres comerciales, derechos de autor sobre obras literarias, artísticas o científicas, incluidas las películas cinematográficas y grabaciones para radio o televisión, así como de dibujos o modelos, planos, fórmulas, o procedimientos y equipos industriales, comerciales o científicos, así como las cantidades pagadas por transferencia de tecnología o informaciones relativas a experiencias industriales, comerciales o científicas, u otro derecho o propiedad similar.”

“Para los efectos del párrafo anterior, el uso o goce temporal de derechos de autor sobre obras científicas incluye la de los programas o conjuntos de instrucciones para

computadoras requeridos para los procesos operacionales de las mismas o para llevar a cabo tareas de aplicación, con independencia del medio por el que se transmitan.”

“También se consideran regalías los pagos efectuados por el derecho a recibir para retransmitir imágenes visuales, sonidos o ambos, o bien los pagos efectuados por el derecho a permitir el acceso al público a dichas imágenes o sonidos, cuando en ambos casos se transmitan por vía satélite, cable, fibra óptica u otros medios similares.”⁴¹

Este precepto se incorporó al CFF en 1997, como ley supletoria para estar en posibilidad de cubrir la falta de definición en otros ordenamientos fiscales y así correlacionarse con los tratados comerciales y para evitar la doble imposición que han estado proliferando en el mundo entero y México, no podía ser la excepción.

Por lo anterior quienes celebren esta clase de contrato deben tener cuidado de que el que otorga el uso de una patente o marca es el propietario de esos derechos. En el caso de que sea un extranjero que acepte pagar los impuestos que le corresponden en nuestro país por el pago de las contraprestaciones, de lo contrario incrementaría el costo para el usuario al ser responsable solidario de dicho pago.

k) Redes (*Network*)

Este tipo de cooperación se caracteriza por la existencia de múltiples acuerdos llevados a cabo entre un número elevado de participantes y que pueden relacionar no solo a empresas, sino a estas con todo tipo de instituciones públicas o privadas, entidades financieras, etc.

Para algunos autores las redes empiezan en una forma muy simple con unas cuantas personas, en busca de estructuras más planas que están reemplazando a las piramidales. A diario en las noticias escuchamos que se grandes compañías se están extendiendo por todo el mundo, eliminando categorías, nacionalidad, relación con el origen de sus productos, vinculándose a través de una actuación conjunta ligados por una estrategia en común o un interés. Estas estructuras horizontales a través de todo el mundo caen dentro del concepto de “redes”.

⁴¹ CFF vigente de 1997 a la fecha.

Pertenecen a un grupo de interés, conservan su “independencia” pero todos contribuyen al objetivo común. Este fenómeno se está dando para conectar a compañías ubicadas en países con menos ingresos y con mucha creatividad. Lo que se puede aprovechar para entrar al mundo de la educación en lugar del mundo del dinero.

Es importante destacar que la proliferación de alianzas es un hecho que se está desarrollando en paralelo con los avances que se producen en el ámbito de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. Dicha evolución, a su vez, está introduciendo importantes cambios en el mundo económico, materializados en:

- La pérdida de relevancia del factor localización, lo cual está favoreciendo un fomento de la transnacionalidad y la globalización.
- La facilidad de acceso a la información y su disponibilidad prácticamente en tiempo real.
- La descentralización de la inteligencia, como consecuencia de la conjunción de ambos hechos. Porque ni todos los pobres son analfabetas, ni todos los ricos son preparados.

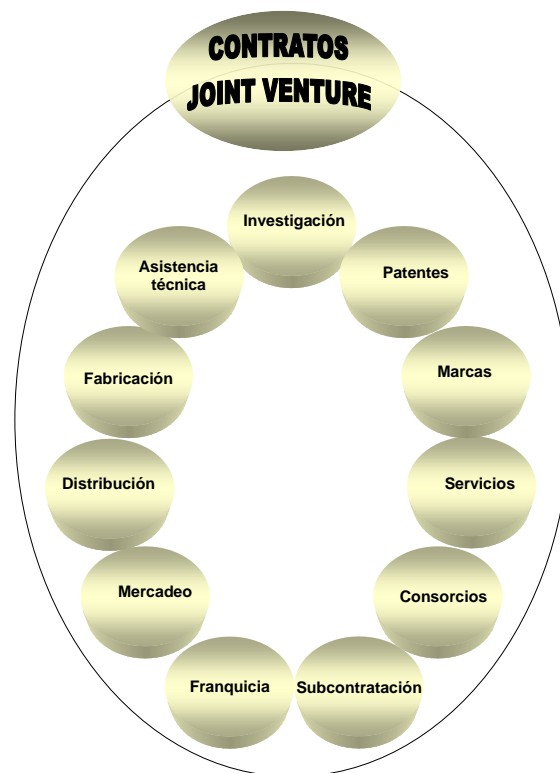
Esta evolución tiene otras importantes repercusiones con carácter general, la disminución de los costos de transacción referentes a la información, al ser ésta más accesible, y una cierta tendencia a la configuración de estructuras de cooperación más próximas al mercado a través de las redes de empresas, que se hacen posibles por la proliferación de redes informáticas.

C. Resumen de las combinaciones

Ahora bien para una mayor claridad se presenta un resumen de los conceptos que tratan los autores anteriores y como se verá solo son variantes de un mismo formato, las diferencias las hará cada grupo de aliados que se formen porque podrán tomar todas las combinaciones que consideren convenientes para los

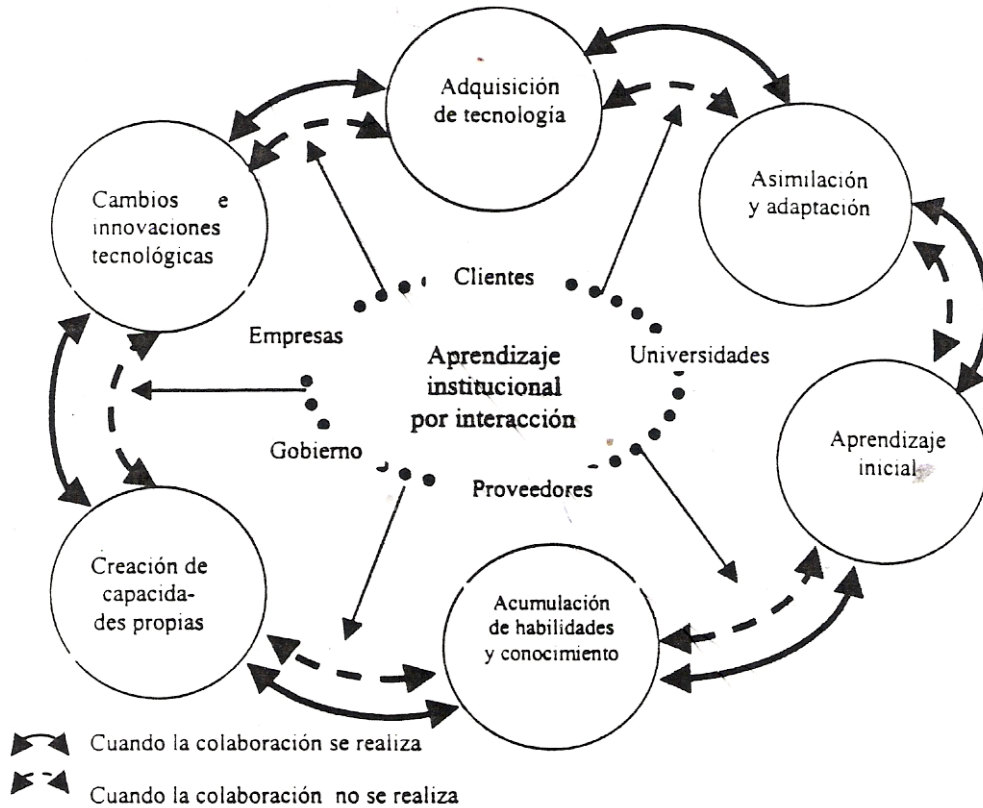
objetivos que se estén planteando y las metas que tengan a futuro en base a la alianza que celebren ajustándolas a las formas legales de cada país y que en particular veremos en el capítulo siguiente de este trabajo.

En definitiva, existe una extensa gama de acuerdos dependiendo de las distintas posibilidades que se plasman en ellos, aquí solo hemos expuesto los que los autores consideran y en consecuencia son los más representativos, ya que el grado de estructuración va a estar determinado por los objetivos de los participantes, por el tipo de transacción realizada, por los años de vigencia de los mismos, lo cual los convierte en verdaderas alianzas estratégicas.



Cuadro No.8 Resumen de las Combinaciones

De los elementos que se introducen en las alianzas, la combinación que ha tenido mayor auge en los últimos años son todos los relacionados con la tecnología ya sea adquisición, aprendizaje, asistencia técnica, know how, patentes y licenciamientos; en donde todos están interesados para incrementar sus conocimientos interviniendo empresas, clientes, universidades, gobierno y proveedores, sin importar si entre ellos existen competidores en los mismos mercados como lo muestra el siguiente cuadro. En este ejemplo se reúnen todos los elementos señalados dando como consecuencia la formación de redes, los cuales en forma individual se explicaron al tratar los elementos para las alianzas.



Cuadro No 9 El Proceso de Innovación y el Flujo de Conocimientos ⁴²

⁴² Sergio Javier Jasso Villazul, *Relevancia de la Innovación y las redes institucionales*, Aportes, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2004, Año IX, No. 25, enero –abril p. 14, Figura 3

CAPITULO IV FORMAS LEGALES DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL DERECHO MEXICANO

A. Características

En capítulos anteriores se analizaron varios temas relacionados con las alianzas estratégicas, como conceptos, objetivos, y las combinaciones que pueden darse como medio de hacer negocios en un mercado global y de enfrentar los retos actuales, de acuerdo a las necesidades de los que participan en esta forma de hacer negocios, ya que día a día es más difícil enfrentar los retos actuales.

También se hizo hincapié que al tomar la decisión de formar una alianza estratégica había que tener presente, además del proyecto de negocios, una solución en el marco jurídico, lo cual es un tema muy especializado. En consecuencia, es conveniente buscar asesoría legal, contable y fiscal para apoyar su creación, en vista de que es muy frecuente encontrar que los autores crean una confusión de las formas legales al darles varios nombres a un mismo tipo de sociedad o contrato creando en los lectores un conocimiento erróneo en relación con los tipos que establece la legislación mexicana.

Esta opinión se ha aplicado en México, para llevar a cabo operaciones que involucran varias disciplinas, como reestructuras, contratos y alianzas entre otras. Como ejemplo de alianzas celebradas por empresas mexicanas están las de Grupo Modelo, Grupo Alfa, Cifra, Sanborns, los bancos mexicanos o con subsidiarias de empresas transnacionales como Celanese, Química Hoechst, Roussel, Clariant, Bayer, Pfizer, Mabe, Ciba Geigy, Sears Roebuck, etc.

Ahora bien, las alianzas estratégicas en el Derecho Mexicano se pueden formalizar bajo varios esquemas legales. Las cuales pueden respaldar todas las combinaciones posibles de los elementos expuestos en el Capítulo III para formar una alianza estratégica. Inclusive la adquisición de acciones, negocios en marcha o formar consorcios, cae dentro de una de estas clasificaciones.

B. Formas Legales

En la legislación que rige las obligaciones civiles y mercantiles, las formas legales que se utilizan para estas operaciones se pueden sintetizar en dos, contratos y sociedades. Dentro de estas formas es aplicable lo expuesto por Carlos Fernández de Arroyabe en lo que se refiere a la clasificación de las “formas organizativas de cooperación” en las que no existe participación de capital y las que si la tienen.

Por esta razón, para efectos de este trabajo se han agrupado en cinco categorías separando a la Asociación en Participación y al Fideicomiso de los contratos por poseer particularidades propias que los hacen diferentes como es la participación de capital, por lo que merecen un tratamiento por separado.

1. Contratos (Civiles y Mercantiles).
2. Asociación en Participación.
3. Fideicomiso.
4. Sociedades Mercantiles.
5. Sociedad Civil.

Con base en las disposiciones legales existentes se pueden hacer innumerables combinaciones para legalizar una alianza estratégica; asimismo, encontramos casi las mismas reglas en diversos países, en cuanto a contratos y sociedades. En caso de aliados extranjeros, se debe revisar el contenido de la Ley de Inversión Extranjera, por las limitaciones que existen a la inversión en algunas actividades y las formas en que pueden participar.

Ahora bien, se iniciará este estudio con los acuerdos de cooperación cuya regla general es no tener participación de capital llamados contratos, en virtud de que los elementos básicos de los mismos son el fundamento de las obligaciones en todos los ámbitos del Derecho.

C. Contratos

En el mundo de los negocios es frecuente escuchar como sinónimos las palabras, acuerdo, convenio y contrato, los cuales tienen significados muy parecidos pero su sentido tiene una amplitud diferente, por lo cual es indispensable definir estos conceptos. Posteriormente, se verá que tienen aplicación en todos los actos jurídicos, civiles y mercantiles.

Lo anterior, en virtud de que el concepto de obligación civil es igual al de la obligación mercantil, es decir, “es el vínculo jurídico por el que una persona está sujeta, respecto de otra a una prestación, un hecho o una abstención.”⁴³

Para entrar al estudio de los contratos, es preciso analizar el *Código Civil para el Distrito Federal en Materia Común* y para toda la República en Materia Federal (CCDF) Libro Cuarto. De las Obligaciones. Primera Parte. Título I. Capítulo I. Contratos, por ser la principal fuente de las obligaciones.

El *Código de Comercio* (Art. 1050) establece que cuando las dos partes que intervienen en un contrato, la una, celebra un acto de comercio y, la otra, un acto meramente civil y ese contrato diese lugar a un litigio, la contienda se seguirá conforme a las prescripciones del propio Código, si la parte que celebra el acto de comercio fuese la demandada y conforme al CCDF por la persona que celebra el acto civil.

a) Conceptos

“Convenio es el acuerdo de dos o más personas para crear, transferir, modificar o extinguir obligaciones”. (Artículo 1792).

“Los convenios que producen o transfieren las obligaciones y derechos, toman el nombre de contratos”. (Artículo 1793).

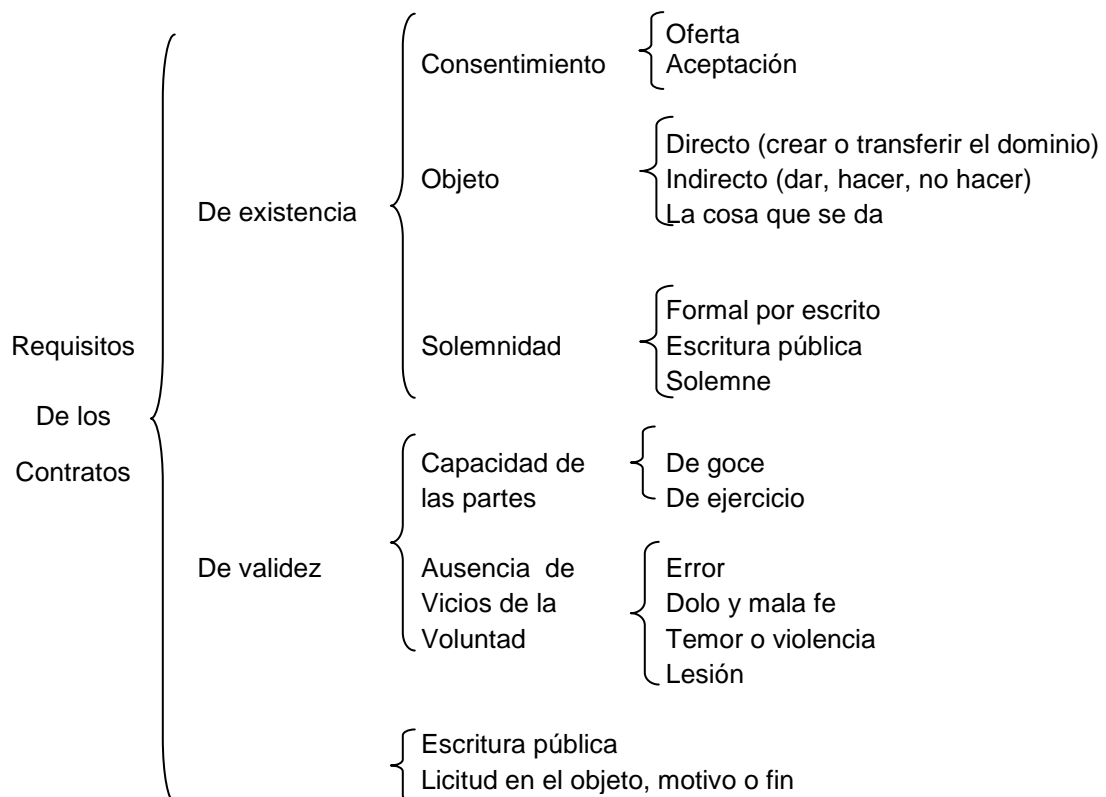
En consecuencia, los contratos son convenios que producen o transfieren las obligaciones y derechos de dos o más personas para crear, transferir, modificar o extinguir obligaciones.

⁴³ Oscar Vázquez del Mercado, *Contratos Mercantiles*. Porrúa, p.103.

b) Elementos de los contratos

Ahora bien, para que un contrato exista se requiere “Consentimiento” y “Objeto del contrato”, a su vez, para que el consentimiento tenga validez debe manifestarse por una persona con capacidad jurídica para obligarse pero también puede hacerlo a través de un representante, mismo que debe llenar ciertos requisitos, por lo que es necesario precisar cada uno de estos elementos y las causas para que se declaren nulos o inexistentes.

Estos conocimientos se van a aplicar al elaborar cualquier contrato, precisando los alcances y límites de las obligaciones de cada uno de los contratantes y el cumplimiento de los requisitos de validez y existencia, cuyos conceptos se analizarán posteriormente con el fin de tenerlos presentes al llevar a cabo una alianza.



Cuadro No.10

A continuación se presenta una breve descripción de los requisitos de existencia:

I. Consentimiento: Las partes manifiestan su voluntad de obligarse, sin embargo, cuando el contrato se celebra entre ausentes o mediante representante la aceptación de voluntades se hace por escrito.

II. Objeto: Consiste en la obligación de dar, hacer o no hacer, pues el objeto perseguido por todo negocio jurídico es la producción de consecuencias de derecho, que a su vez consiste en la creación, transmisión, modificación y extinción de derechos y obligaciones. Tratándose de contratos que den lugar a una alianza estratégica, el objeto debe ser determinable en cuanto a su especie y estar en el comercio.

III. Formalidad: Es el medio exigido por la ley para la manifestación de la voluntad de las partes en un negocio jurídico. En virtud de que las partes se obligan en la manera y en los términos asentados en el contrato. Una de sus formas es que sea escrito, sin que su validez dependa de la observancia de formalidades o requisitos determinados.

Con el fin de establecer igualdad entre los sujetos el Artículo 1797 del CCDF indica que *“la validez y el cumplimiento de los contratos no pueden dejarse al arbitrio de uno de los contratantes”*. Por lo que se refiere al cumplimiento de la forma legal y al objeto se describirá posteriormente para no ser repetitivo.

El primer requisito de existencia que es el consentimiento, para que tenga validez legal, debe manifestarse libremente sin que exista vicio alguno. La disposición que se transcribe enseguida contiene las violaciones a este requisito en las fracciones I, II y IV.

CCDF “Artículo 1795 El contrato puede ser invalidado:

“I. Por incapacidad legal de las partes o de una de ellas;

II. Por vicios del consentimiento.;

III Porque su objeto, o su motivo o fin, sea ilícito;

IV. Porque el consentimiento no se haya manifestado en la forma que la ley establece.”

Para lo cual, la ley reconoce los siguientes vicios del consentimiento:

Error.- Conocimiento equívoco de la realidad.

Dolo o mala fe.- Sugestión o artificio que se emplee para inducir a error.

Violencia.- Cuando se emplea fuerza física o amenazas que importen peligro de perder la vida, la honra, la libertad, la salud o una parte considerable de los bienes del contratante, de su cónyuge, de sus ascendientes, descendientes (grave, actual e injusta).

Lesión.- Aprovecharse de la suma ignorancia, notoria inexperiencia o extrema miseria de uno de los contratantes para obtener un lucro excesivo y desproporcionado.

c) Clasificación de los Contratos

Rafael Rojina Villegas clasifica los contratos con el fin de mostrar la oposición entre cada uno de los grupos⁴⁴

UNILATERALES. Cuando una sola de las partes se obliga hacia la otra.

BILATERALES. Otorgan derechos y obligaciones para ambas partes.

ONEROSOS. Otorgan provechos y gravámenes recíprocos.

GRATUITOS. Cuando el provecho es para una de las partes.

CONMUTATIVOS. Cuando los provechos y gravámenes son conocidos desde la celebración del contrato.

ALEATORIOS. Cuando los provechos y gravámenes dependen de una condición o término que pueden ser imprevistos.

REALES. Se constituyen por la entrega de la cosa.

CONSENSUALES. Este término se utiliza en oposición al Contrato Real, no se necesita entregar la cosa para que se realice.

FORMALES. Son aquellos donde se requiere por ley que el consentimiento conste por escrito, ya sea en escritura pública o privada.

CONSENSUALES. En oposición al formal consentimiento verbal o tácito.

PRINCIPALES. Son los contratos que existen por si mismos.

ACCESORIOS (de garantía). Siguen la suerte del principal, porque la nulidad o inexistencia del primero sigue a los accesorios.

INSTANTANEOS. Son los que se cumplen en el mismo momento en que se celebran, de tal manera que el pago de las prestaciones se lleva a cabo en un solo acto.

DE TRACTO SUCESIVO. Se cumplen por períodos al igual que los pagos. Ejemplo el arrendamiento, la venta en abonos, los contratos de servicios.

Manuel Bejarano agrega a su personal clasificación la siguiente con fundamento en el artículo 1858 del CCDF:⁴⁵

NOMINATIVO. El nombre del contrato se establece en la Ley.

INNOMINADO. Las partes le dan forma y lo diseñan para satisfacer sus intereses y necesidades particulares, se rigen por las normas que le son aplicables al contrato nominado con el que tengan semejanza.

⁴⁴. Rafael. Rojina V., Compendio de Derecho Civil. Contratos. Tomo IV. Porrúa.1983

⁴⁵ Manuel Bejarano Sánchez, Obligaciones Civiles. Capítulo 3 p.44.

d) Contratos Mercantiles

Se mencionó que no hay diferencia entre la obligación civil y la mercantil, por tanto, los contratos mercantiles se rigen por los mismos principios y le son aplicables las normas que se refieren a la capacidad, el consentimiento, el objeto y la causa contenidos en el CCDF. Tratándose de los requisitos del consentimiento en contratos mercantiles se resumen como sigue:

- 1º. Voluntad. Se requiere que sea expresada por persona capaz y que no esté viciada para que pueda legalmente obligar y producir los efectos jurídicos.
- 2º. Libertad de acción. Lo que no está prohibido está permitido.
- 3º. Principio de Legalidad. Las autoridades solo pueden hacer lo que la ley les permite (derecho público).

No obstante, también existen reglas particulares para estos contratos, como resultado de la evolución de las normas del Derecho Común para adaptarse a las exigencias de la actividad mercantil. En lo que corresponde a la elaboración de los contratos se aplican las mismas normas contenidas en el Derecho Común referente a las obligaciones con algunas variantes contenidas en las leyes mercantiles.

Los contratos mercantiles se clasifican por el fin y por el objeto. Siempre son onerosos, es decir, se hacen con ánimo de lucrar y contienen un término, para en caso de incumplimiento se puedan hacer valer las acciones de prescripción y caducidad.

Por lo anterior, al celebrar un contrato mercantil se deben tener en cuenta los siguientes conceptos que lo hacen diferente a un contrato civil.⁴⁶

1º. Solidaridad. Los codeudores de una obligación quedan, porque así se presume, obligados solidariamente, al grado que el acreedor puede exigir de cada deudor el pago total del crédito, salvo pacto en contrario. Lo que no sucede en un contrato civil. Este criterio está contenido en la LGSM en los artículos. 7 y 21, por la responsabilidad solidaria de las personas que realizan actos en nombre de la sociedad antes de su registro y al administrador por no separar de las utilidades el monto debido para formar el fondo de reserva.

⁴⁶ Oscar Vázquez del Mercado, *Contratos Mercantiles*, Porrúa, México, 1985, pp. 105 -116.

2º. Onerosidad. Es la regla general en las relaciones jurídico-mercantiles, es normal que se efectúen con el fin de generar una ganancia y que ambos contratantes reciban una contraprestación.

3º. Moneda de pago. Es importante determinar cuál es la moneda a la que se sujetará la obligación mercantil pactada, aunque hablando de negocios internacionales nadie impide la forma y manera en que se pacte el pago, en otras palabras, se puede establecer en moneda extranjera aunque no sea de curso legal en México, pero deberá complementarse indicando el tipo de cambio que debe regir al momento del pago, en el supuesto de no poderse cumplir en dicha moneda.

4º. Término. En las obligaciones mercantiles, el término es un elemento básico, sobre todo cuando las partes han considerado útil una prestación. Cuando ésta se cumple en un determinado plazo. En la actividad del comercio se impone una rapidez en la ejecución de las obligaciones, de ahí que los términos dilatorios de la ejecución aceptable en el Derecho Civil, no son compatibles con la celeridad y la escrupulosa consideración del tiempo, propios de la contratación actual.

5º. Mora. Es el retardo en el cumplimiento de una obligación, cuando no se efectúa oportunamente por el deudor. Hay también mora del acreedor cuando la falta de la prestación no es imputable al deudor, si éste ha ofrecido el cumplimiento, y el acreedor no ha querido aceptarlo. Es la violación al deber de cumplir.

6º. Conclusión. Está regulado por el CCDF y el Código de Comercio; es muy importante determinar cuando el contrato se concluye y por lo tanto, es perfecto, ya que a partir de ese momento, los contratantes quedan sujetos a sus términos y no pueden desconocer su declaración.

7º. Propuesta. La hace el proponente, quien es el que toma la iniciativa del contrato. La propuesta es una declaración de voluntad con la cual el proponente, concede a su destinatario el poder dar vida al contrato mediante la aceptación.

8º. Duración. Tiene una vigencia en el tiempo y transcurrido éste pierde toda eficacia.

9º. Aceptación. Es igual a la oferta y puede verificarse mediante una expresa declaración o por la ejecución.

10º. Perfeccionamiento. Cuando la oferta y la aceptación coinciden, el contrato se perfecciona.

11º. Forma. Se entiende por forma de un negocio jurídico el medio exigido por la ley para la manifestación de la voluntad de las partes. Escrito y o solemne. Registrado ante Notario Público.

12º. Lugar de Pago. El lugar determinado por el contrato “o en caso contrario, en aquel que según la naturaleza del negocio o la intención de las partes deba considerarse adecuado al efecto, por consentimiento de aquellas o arbitrio judicial.”⁴⁷

13º. Especie y calidad. “Si en el contrato no se determina con precisión la especie y calidad de las mercancías que han de entregarse, al deudor no podrá exigírsele otra cosa que la entrega de mercancías de especie y calidad medias”⁴⁸. Aun cuando el obligado a hacer la entrega tenga mercancías de mejor calidad.

14º. Cláusula penal. En los contratos mercantiles existe una regla que debe cumplirse para aplicarse en el caso de incumplimiento de una de ellas.

15º. Prescripción. En los contratos mercantiles la falta de acción por el titular de los derechos que de ellos surgen, dentro del término que en los propios contratos se fijan provoca que se extingan tales derechos, por ello, cuando ha de ejercitarse una acción que derive de actos mercantiles debe hacerse en los términos fijados para su ejercicio.⁴⁹

La celebración de los contratos se puede realizar por medio de otras personas o sus representantes legalmente autorizados, para lo cual se tendría que cumplir lo que en materia de representación señala el CCDF. Ya que nadie puede contratar a nombre de otro sin estar autorizado por él o por la ley. Lo cual se confirma con el contenido de la siguiente disposición:

“Artículo 1802. Los contratos celebrados a nombre de otro por quien no sea su legítimo representante, serán nulos, a no ser que la persona a cuyo nombre fueron celebrados, los ratifique antes de que se retracten por la otra parte. La ratificación debe ser hecha con las mismas formalidades que para el contrato exige la ley.

Si no se obtiene la ratificación, el otro contratante tendrá derecho de exigir daños y perjuicios a quien indebidamente contrató.”

Con todos estos elementos se pueden adaptar varias formas convencionales para redactar los contratos, pero todas ellas deben contener los conceptos anteriores en lo que proceda. En general se les da el siguiente orden

- ◆ Descripción del contenido del contrato y nombre de las partes.
- ◆ Antecedentes de los contratantes.

⁴⁷ Código de Comercio Artículo 86

⁴⁸ Código de Comercio Artículo 87

⁴⁹ Código de Comercio Artículo 1038. Las acciones que se deriven de actos comerciales se prescribirán con arreglo a las disposiciones de este Código.

- ◆ Cláusulas. Incluyen los derechos y obligaciones a que se someten las partes como objeto del negocio, precio, condiciones de pago (monto, forma y fecha), impuestos, responsabilidad, confidencialidad, modificaciones.
- ◆ Entrega de Recibos o facturas con requisitos fiscales.
- ◆ Notificaciones.
- ◆ Duración (vigencia).
- ◆ Causas de rescisión.
- ◆ Jurisdicción (ámbito territorial).
- ◆ Solución de problemas (controversias y arbitrajes).
- ◆ Manifestación del acuerdo de voluntades declarando que no existió dolo, error o mala fe.
- ◆ Lugar y fecha.
- ◆ Firma de los contratantes y en su caso testigos.

Si es compra venta o distribución de un producto habrá que agregarle todo lo relativo a la clase de mercancía, calidad, lugar de entrega, condiciones de empaque, pago de los seguros de daños, de los derechos aduanales, depósitos, etc. Si se trata de otra clase de contrato que requiera mayor descripción de las obligaciones pactadas, también es conveniente incluirlas para asegurar una relación clara y transparente que no de lugar a suposiciones.

Una vez cumplidos los requisitos y las formalidades aceptadas por los contratantes, dicho contrato se perfecciona, obligando a los contratantes desde la fecha que se señale en dicho instrumento, no sólo al cumplimiento de lo expresamente pactado, sino también a las consecuencias que, según su naturaleza, son conforme a la buena fe, al uso o a la ley.

En lo relativo a las formalidades además de hacer el contrato por escrito, las partes pueden convenir en protocolizarlo ante notario público y/o elevarlo a escritura pública para asegurar la identidad de los contratantes o de sus representantes y hacer todos los trámites para legalizarlo y traducirlo con el fin de registrarlo en el extranjero para su validez extraterritorial. A este proceso se le llama apostillar (de apostilla que significa explicación o nota que se añade a un texto) en el léxico legal de los notarios públicos o de certificación de validez de documentos ante autoridades para demostrar su autenticidad.

D. Asociación en Participación

La Asociación en Participación (A. en P.) está regulada por la LGSM en su capítulo XIII (artículos 253 a 259) y se complementa por todo lo dispuesto en el CCDF en materia de obligaciones.

Lo interesante es que siendo un contrato la LGSM la regule, siendo una Ley exclusiva de las sociedades que ésta reconoce. No obstante la A. en P. sin tener personalidad jurídica ni razón social o denominación, y la única formalidad que tiene que cubrir al crearse es hacerlo por escrito.⁵⁰

La LGSM la define como “un contrato por el cual una persona (Asociante) concede a otras (Asociados que pueden ser personas físicas o morales) que le aportan bienes o servicios, una participación en las utilidades y en las pérdidas de una negociación mercantil o de una o varias operaciones de comercio.”⁵¹

La característica principal de este contrato es que el asociante dirige la empresa en nombre propio, los asociantes perciben un porcentaje de las utilidades, aunque se reservan un derecho de control sobre el negocio. Por lo mismo los asociantes, no existen ante terceros y pueden permanecer en el anonimato y el asociante es el que se responsabiliza ante todos.

Se presume que al momento de realizar este contrato, se transmite la propiedad de los bienes que se aportan a la A en P.

LGSM 257 “Respecto a terceros, los bienes aportados pertenecen en propiedad al asociante, a no ser que por la naturaleza de la aportación fuere necesaria alguna otra formalidad, o que se estipule lo contrario y se inscriba la cláusula relativa en el Registro Público de Comercio del lugar donde el asociante ejerce el Comercio. Aun cuando la estipulación no haya sido registrada, surtirá sus efectos si se prueba que el tercero tenía o debía tener conocimiento de ella.”

⁵⁰ LGSM artículos 253 y 254.

⁵¹ Lo señalado entre paréntesis se ha adicionado al texto legal, contenido en el artículo 252 LGSM

Por lo que se refiere al reparto de utilidades el artículo 258 establece:

“Salvo pacto en contrario, para la distribución de las utilidades y de las pérdidas se observará lo dispuesto en el artículo 16. Las pérdidas que correspondan a los asociados no podrán ser superiores al valor de su aportación.”

Lo que resulta un poco confuso ya que el artículo 16 LGSM solo le aplica a la parte del reparto de utilidades que se hace en proporción a las aportaciones y no a las pérdidas, lo cual bien pudieron legislarlo en este mismo artículo. Por tanto, en el supuesto de que el contrato fuera omiso en alguna de sus cláusulas se aplicará supletoriamente todas las normas contenidas en el CCDF y en la LGSM.

Como se puede apreciar esta figura conlleva una gran responsabilidad para el asociante, por lo que al elaborar el contrato relativo, se deben incorporar todas las cláusulas necesarias para llevar a cabo el negocio en cuestión, estableciendo claramente los derechos y obligaciones de las partes y, finalmente, las causas de terminación anticipada del mismo, sobre todo en las reglas para la disolución y liquidación donde se repite que a falta de estipulaciones específicas se estará a las reglas establecidas para las S. en N. C.

La A. en P. se regula como Persona Moral en el Título II de la LISR⁵² como sigue:

“**Artículo 17-B.** Para los efectos de las disposiciones fiscales a la letra dice: se entenderá por asociación en participación al conjunto de personas que realicen actividades empresariales con motivo de la celebración de un convenio y siempre que las mismas, por disposición legal o del propio convenio, participen de las utilidades o de las pérdidas, derivadas de dicha actividad. La asociación en participación tendrá personalidad jurídica para los efectos del derecho fiscal cuando en el país realice actividades empresariales, cuando el convenio se celebre conforme a las leyes mexicanas o cuando se dé alguno de los supuestos establecidos en el artículo 9o. de este Código. En los supuestos mencionados se considerará a la asociación en participación residente en México.”

⁵² **Artículo 8o.** Cuando en esta Ley se haga mención a persona moral, se entienden comprendidas, entre otras, las sociedades mercantiles, los organismos descentralizados que realicen preponderantemente actividades empresariales, las instituciones de crédito, las sociedades y asociaciones civiles y la **asociación en participación** cuando a través de ella se realicen actividades empresariales en México.

En consecuencia la A. en P. estará obligada a cumplir con las mismas obligaciones fiscales, en los mismos términos y bajo las mismas disposiciones, establecidas para las personas morales en las leyes fiscales. Por lo anterior entre otras obligaciones debe llevar contabilidad, expedir comprobantes fiscales, valorar sus inventarios, presentar declaraciones provisionales, informativas y anuales, formular estados financieros, etc.

El asociante al actuar en nombre propio es el representante a la A. en P. y de sus integrantes, en cualquier controversia frente a terceros, incluyendo los medios de defensa que se interpongan en contra de las consecuencias fiscales derivadas de las actividades empresariales realizadas a través de dichas asociaciones en participación.

Xavier Ginebra, al tratar la A. en P señala que un comerciante puede requerir nuevos recursos y los podrá encontrar en otras personas (asociados) con mayor facilidad reforzando su opinión con la siguiente cita “no requiere de las formalidades de las sociedades de derecho”⁵³ (protocolización y registro público), según ellos así existe mayor flexibilidad para que otras personas le aporten nuevos recursos y su cooperación personal.

Desde mi punto de vista solo en casos muy especiales se podría formar una alianza con base en estas reglas, por ser una figura híbrida que depende de otras disposiciones cuando bien se puede constituir una sociedad mercantil respaldada por unos estatutos bien redactados y contratos accesorios que regulen todo lo relativo a una alianza. Se requiere que el asociante tenga buenas relaciones con los asociados y ellos tengan plena confianza en su honradez y decisiones, porque hay que recordar que el asociado actúa en nombre propio.

⁵³ Osvaldo Reyes Mora, *Contrato Mercantil de Asociación en Participación*. Editorial Pac. México. 1991 p. 8. citado en Javier Ginebra S., *Alianzas Estratégicas o Joint Ventures*, p. 2

E. Fideicomiso

Esta institución es tan antigua como el derecho romano y germánico en relación con la manifestación de la última voluntad, ligada a la sucesión. En México nace en 1925 con la *Ley General de Instituciones de Crédito*, la cual indica que las operaciones de crédito que reglamenta son actos de comercio y que solo las instituciones de crédito expresamente autorizadas pueden ser fiduciarias. A su vez el Código de Comercio incluye en la fracción XIV del artículo 75 como acto de comercio, las operaciones de los bancos.

Este encargo se confía a la honradez y a la buena fe ajena, por lo que se le confiere a una institución de crédito autorizada que es sujeto mercantil por disposición de ley. Por tanto el fideicomiso es un acto mercantil.

Por medio de este contrato se confieren facultades a un sujeto para que realicen, actos respecto a determinados bienes, a efecto de lograr un fin específico en provecho de quien designa aquél que otorga las facultades.

El fideicomiso está regulado en los artículos 346 a 359, del Capítulo V de la *Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito* (LGTOC).

Para los fines de este trabajo solo se hará un breve resumen en virtud de ser una figura mediante la cual, "el fideicomisario destina ciertos bienes a un fin lícito determinado, encomendando la realización de ese fin a una institución fiduciaria."⁵⁴

Como se puede apreciar intervienen tres sujetos en el contrato, el fideicomitente que es el que hace el encargo, a un fiduciario, a favor del fideicomisario:

Fideicomitentes.- Son las personas físicas o morales, privadas o públicas con la capacidad necesaria para hacer la afectación de bienes que el fideicomiso implica.

⁵⁴ LGTOC Art. 346

Con esta disposición todas las personas morales señaladas en el CCDF según sus facultades establecidas en ley pueden formar fideicomisos.⁵⁵

Fideicomisarios.- Son las personas físicas o jurídicas (morales) “que tengan capacidad necesaria para recibir el provecho que el fideicomiso implica.” Pueden designarse varios fideicomisarios.

Fiduciarios.- Solo pueden serlo las instituciones expresamente autorizadas conforme a la *Ley General de Instituciones de Crédito*.

Existen varias clases de fideicomiso al igual que los contratos innominados son como un traje a la medida, por lo que algunos emprendedores utilizan esta figura para realizar actos de comercio, en este caso alianzas estratégicas para un fin específico. La mayoría de los autores los clasifican en tres grupos: 1º. De administración, 2º. De garantía y 3º. Traslativos. La Comisión Nacional Bancaria les da el nombre de Fideicomisos de Inversión a los Traslativos.

Hay quienes agregan otros tipos como los convencionales, que se constituyen por acuerdo de voluntades de los que intervienen en estas operaciones y los testamentarios, que se constituyen por la voluntad expresada del testador al dictar su última voluntad.

El Fideicomiso que realiza actividades onerosas recibe un tratamiento fiscal asimilable al de las personas morales al estar regulado en el mismo título II de la LISR. Aunque al final los resultados se incorporan a los fiduciarios y al igual que al A. en P. tiene las todas las obligaciones de una persona moral.

⁵⁵ CCDF Artículo 25. Son personas morales:

- I. La Nación, el Distrito Federal, los Estados y los Municipios;
- II. Las demás corporaciones de carácter público reconocidas por la ley;
- III. Las sociedades civiles o mercantiles;
- IV. Los sindicatos, las asociaciones profesionales y las demás a que se refiere la fracción XVI del artículo 123 de la Constitución Federal;
- V. Las sociedades cooperativas y mutualistas;
- VI. Las asociaciones distintas de las enumeradas que se propongan fines políticos, científicos, artísticos, de recreo o cualquiera otro fin lícito, siempre que no fueren desconocidas por la ley.
- VII. Las personas morales extranjeras de naturaleza privada, en los términos del artículo 2736.

F. Sociedades Mercantiles

En el derecho mexicano, al igual que con los contratos, la distinción entre sociedades mercantiles y las civiles es exclusivamente de carácter formal, ya que los asociados pueden elegir entre constituirse en forma mercantil o civil, aunque no precise que se dediquen a una actividad mercantil o civil, por dicha razón se pueden encontrar sociedades civiles por su finalidad que hayan adoptado la forma mercantil, o sociedades civiles dedicadas a una actividad mercantil, porque anteriormente las mercantiles tenían un régimen fiscal favorable en cuanto al momento de la acumulación de los ingresos.

El CCDF, en vigor a partir del 1 de octubre de 1932, contenía el concepto de sociedad para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, sin que esto constituyera una especulación comercial (artículo 2688). Posteriormente el 4 de agosto de 1934 se publica la actual Ley General de Sociedades Mercantiles iniciándose como un derecho propio de los comerciantes.

a) Concepto de sociedad mercantil

Al no existir una definición de sociedad mercantil en la LGSM se analizaron las de varios autores, habiendo encontrado las siguientes como las más relevantes.

Rafael de Pina Vara indica que la sociedad mercantil es la “Asociación de personas que crean un fondo patrimonial común para colaborar con la explotación de una empresa, con el ánimo de obtener un beneficio individual participando con el reparto de las ganancias que obtengan”.

El Lic. Joaquín Rodríguez y Rodríguez define: “La sociedad mercantil es el resultado de una declaración contractual” Respecto a esta opinión el Lic. Mantilla Molina niega la existencia de la relación contractual definiendo a la sociedad mercantil como “el acto jurídico mediante el cual los socios se obligan a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de acuerdo con las normas, que para alguno de los tipos sociales en ella previstos, señala la ley mercantil.”

De estos conceptos difiero con la opinión del Lic. Joaquín Rodríguez y Rodríguez en la parte que dice que es el resultado de una relación contractual, aquí se ve claramente el uso indistinto de acuerdo y contrato. Hay otros autores que definen a la sociedad también como un contrato y al analizar esta figura vimos que los contratos por la voluntad de los que intervienen son unilaterales o bilaterales, y las sociedades no son ni lo uno ni lo otro, porque el acuerdo de voluntades se da entre los asociados no con la sociedad, que es el resultado de dicho acuerdo. La asamblea de socios o accionistas desde sus inicios con la asamblea constitutiva son los que elaboran los estatutos apegándose a lo que establece la LGSM, pero con la libertad de adicionar los que ellos consideren conveniente a sus intereses, cuidando de no ir en contra de dicha ley, obedeciendo el principio de que lo que no está prohibido está permitido.

En la constitución de una sociedad mercantil, pueden participar personas físicas y morales, ambos con capacidad jurídica para actuar, es decir para contratar y obligarse por si mismos y al juntarse en una sociedad mercantil nace una nueva persona jurídica como consecuencia de este acuerdo, y es precisamente el efecto más importante de la sociedad frente a terceros. Esta nueva persona que es una ficción jurídica inventada por la ley tiene personalidad independiente de la de sus miembros, posee la capacidad legal para manejar sus propiedades y obligaciones. A esa nueva persona se le denomina “persona moral” o “persona jurídica”, indistintamente. De ahí que una sociedad podría definirse como el nacimiento de una nueva persona jurídica por haber sido creada por la ley como una abstracción legal.

Ahora bien para el ejercicio de los derechos y para el cumplimiento de las obligaciones han de realizarse actos jurídicos, para los cuales son necesarias cualidades psíquicas, conocer y querer, que no puede tener una persona creada por la ley, de aquí que la sociedad haya de tener órganos, es decir, seres humanos dotados de psique, que pongan al servicio de la sociedad su capacidad cognoscitiva y volitiva.

Este ente jurídico creado por la ley con vista a la titularidad de un patrimonio. Es un sujeto de obligaciones y derechos generador de voluntad capaz de realizar actos jurídicos. Es responsable frente a terceros de las consecuencias de su actividad jurídica y finalmente se considera comerciante por disposición del Código de Comercio.

Al igual que en los contratos mercantiles, los socios o accionistas que constituyen una sociedad mercantil al expresar su consentimiento deben cumplir con los requisitos de existencia y validez ya que se precisa que haya consentimiento y objeto, que el motivo sea lícito y que se cumplan los requisitos de forma que la ley dispone, los cuales fueron comentados al referirnos a los contratos mercantiles.

b). Clasificación de las sociedades mercantiles

Por sus cualidades, las sociedades mercantiles se pueden clasificar en dos tipos:

Sociedades de Personas.- Dos o más individuos que posean cualidades deseables en determinada empresa, la sociedad que resulte será en base a ellos mismos, es decir, de sus nombres y cualidades.

Sociedades de Capitales.- Tienen como objetivo la concentración de bienes que cada uno aporte a la sociedad.

La LGSM las clasifica en seis especies de sociedades mercantiles, de las cuales se hace una breve descripción a continuación:

I.- Sociedad en Nombre Colectivo (S en N. C). Esta sociedad existe bajo una razón social en la que todos los socios responden subsidiaria, limitada y solidariamente de las obligaciones sociales. La razón social se integra con el nombre de todos los socios o solo con algunos de ellos agregando la palabra “compañía”, en caso de la separación de uno de los socios se puede seguir utilizando la misma razón social añadiendo la palabra “sucesores”.

La responsabilidad subsidiaria es aquella que se tiene en segundo término para cuando no se puede obtener el pago de una obligación, ilimitada porque cada uno de los socios puede seguir utilizando la misma razón social añadiendo la palabra “sucesores”. La responsabilidad solidaria, consiste en garantizar con todos los bienes, incluso los personales cuando no se puede cubrir una obligación social.

II.- Sociedad en Comandita Simple (S. en C.). Existe también bajo una razón social y está compuesta por socios comanditados que responden subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales y por socios comanditarios que responden únicamente por el monto de sus aportaciones. Cuando se forme la razón social con el nombre de uno o más comanditados se le puede agregar “y compañía” de otra forma va seguida de las siglas S. en C.

III.- Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R. L.). Puede existir bajo una denominación o razón social y los socios están obligados únicamente al monto de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables.

IV.- Sociedad Anónima (S. A.). Es la sociedad de capitales por excelencia y existe bajo una denominación, con un capital social dividido en acciones que pueden ser títulos negociables y los socios responden únicamente por el monto de sus aportaciones.

V.- Sociedad en Comandita por Acciones (S. en C. por A.). Existe bajo denominación o razón social y se compone por socios comanditados que responden subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales y de uno o varios socios comanditados y de las dos terceras partes de los socios comanditarios.

VI.- Sociedad Cooperativa (S. Cooperativa). Está integrada por un mínimo de cinco socios de la clase trabajadora que aportan su trabajo personal o sus servicios (cooperativas de productores y de consumo) y su capital es variable.

Funciona sobre principios de igualdad de derechos y obligaciones de los miembros, los cuales tienen un solo voto y no persiguen fines de lucro.

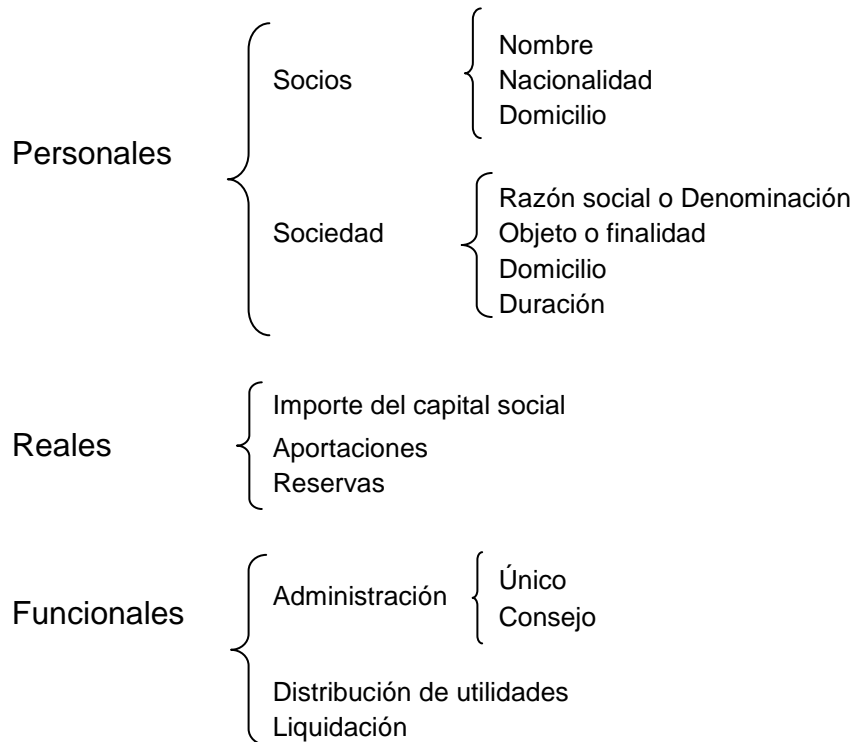
Siendo la S Cooperativa de capital variable, la LGSM indica que las señaladas en las fracciones I a V pueden transformarse en sociedades de capital variable, para lo cual deberán establecer las condiciones para el aumento y disminución del capital. Las sociedades que estén obligadas a tener un capital mínimo, siempre tendrán un capital fijo igual al que marca la ley para su género o el que decidan los socios, o bien el que estipulen las leyes según se trate de sociedades que requieran de una autorización o concesión debido a su objeto social.

Para que se reconozca la personalidad jurídica distinta de la de los socios, las sociedades deben suscribir el contrato social ante notario público, previo permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores e inscribirlo en el Registro Público de Comercio. Este registro es esencial para que la sociedad inscrita produzca efectos jurídicos y declarativos frente a terceros.

La escritura constitutiva no es otra cosa que los estatutos de la sociedad, cuyos requisitos mínimos están contenidos en el Artículo 6 LGSM. Como ya mencionamos los socios o accionistas podrán incorporar otras disposiciones en materia de distribución y capitalización de utilidades, en las formas de liquidación, en la forma y términos de aportación del capital etc. Estas incorporaciones a los estatutos sociales con la condición de no contravengan el contenido de la Leyes. Las sociedades que tengan un objeto ilícito o efectúen actos ilícitos serán nulas y se procederá de inmediato a su liquidación en los términos de la LGSM.

En el siguiente cuadro se resume el contenido de la escritura constitutiva, en el entendido de que los requisitos incluidos son los mínimos establecidos en la ley, los cuales pueden aumentarse por acuerdo de la asamblea de accionistas en el acto donde se constituye la sociedad, y como se ha mencionado varias veces siempre que no contravenga la LGSM. Aquí aplica la frase “Lo que no está prohibido, está permitido.”

Contenido de la Escritura Constitutiva



Cuadro No. 11 Elaborado con base en la LGSM

El siguiente cuadro muestra el número de socios y los capitales mínimos que se requieren al momento de la constitución de una sociedad.

Tipo de sociedad	Socios	Capital Mínimo
S. en N. C.	2	
S. en C.	1 comanditado o más 1 comanditario o más	
S en C. por A.	1 comanditado o más 1 comanditario o más	
S. de R. L.	2 a 50	\$3,000.00
S. A.	2 ó más	\$5,000.00
S. Cooperativa	5 ó más	Variable

Cuadro No. 12 Número de socios y capital mínimo con base en la LGSM

El siguiente cuadro muestra la responsabilidad de cada una de las sociedades mercantiles y la de sus socios

	Responsabilidad	
	Subsidiaria, solidaria e ilimitada.	Limitada
Sociedad en nombre colectivo	X	
Sociedad en comandita simple		
Socios comanditados	X	
Socios comanditarios		X
Sociedad de responsabilidad limitada		X
Sociedad anónima		X
Sociedad en comandita por Acciones		
Socios comanditados	X	
Socios comanditarios		X
Sociedad cooperativa		X

Cuadro No.13 Responsabilidad por Tipo de Sociedad con base en la LGSM

Los órganos sociales son tres, asamblea de socios o accionistas, administración y el de vigilancia. A través de ellos se lleva a cabo el objeto social. En el caso de la S en N. C. en lugar de nombrar a un “comisario” como órgano de vigilancia se le denomina “interventor”, el cual también es designado por los socios.⁵⁶ (Ver cuadro 14).

El órgano supremo es la asamblea de socios o accionistas, quienes tienen los siguientes derechos:

Patrimoniales	Principales	Participación de beneficios
		Obtención de cuota de liquidación
	2 Accesorios	Transmisión de la calidad de socio
		Comprobante y aportación limitada
Consecución	1. Administrativas	
	2. Vigilancia	

Cuadro No.14 Derechos de los Socios o Accionistas con base en la LGSM

⁵⁶ LGSM Artículo 47.

La representación legal de la entidad le corresponde al administrador o administradores, quienes podrán realizar todas las operaciones inherentes al objeto de la sociedad, salvo lo que expresamente establezcan la Ley y el contrato social donde se pueden nombrar representantes con poderes especiales. Para que surtan efectos dichos poderes bastará con la protocolización ante notario de la parte del acta en que conste el acuerdo relativo a su otorgamiento, la cual deberá estar firmada por quienes actuaron como presidente o secretario de la asamblea o del órgano de administración según corresponda. El órgano de vigilancia está representado por el comisario.

De los tipos de sociedades que existen en la LGSM descritas con anterioridad las formas que más se utilizan por las características que ofrecen a sus socios o accionistas son la S.A. y la S de R. L. ya sea con capital fijo o en su modalidad de capital variable.

La característica que más atrae a los socios o accionistas es la responsabilidad limitada al monto de sus aportaciones y por la misma razón, también son elegidas para llevar a cabo una alianza estratégica (*Joint Venture*). Por tanto, para efectos de este trabajo se tomarán para los ejemplos la S. A. y la S. de R. L., no obstante cualquiera de las existentes, puede ser la correcta para los aliados..

El capital social es la suma de las aportaciones de los socios a la sociedad en el momento de su constitución. No debe confundirse con patrimonio. Tratándose de la S.A. y de la S. de R. L éste es de tipo fundacional, es decir, es condición previa que el capital esté desembolsado para constituir la sociedad (exhibido y pagado). Posteriormente, se podrá aumentar cumpliendo con los requisitos de la LGSM o de los estatutos.

El capital de la S. A. se divide en acciones, las cuales estarán representadas por títulos nominativos que servirán para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de socio, y se regirán por las disposiciones relativas a valores literales, que no contradiga las disposiciones de la LGSM. Las acciones serán de igual valor y conferirán iguales derechos.

El capital de la S. de R. L se divide en partes sociales no representables por títulos negociables, las cuales no pueden incorporarse a ninguna clase de título de crédito. En la práctica a veces la sociedad entrega a los socios documentos en los que se declara que tienen esa calidad, pero tales documentos tienen el mismo alcance jurídico que un recibo o similar.

Mientras que las acciones de la S. A. son de igual valor en el caso de las partes sociales, éstas podrán ser de valor y categoría desiguales con un valor de mil pesos o de un múltiplo de esta cantidad. El número y cuantía se fijan estatutariamente por lo que son indivisibles.

Sin embargo podrá establecerse el derecho de división y el de cesión parcial, respetándose número de socios, capital mínimo y consentimiento para la cesión de partes sociales. En este caso los socios podrán ejercer el derecho de tanto dentro de un plazo de 15 días a partir de la fecha de la junta de autorización.

En la S.de R.L. los socios podrán hacer aportaciones suplementarias y accesorias cuando así lo establezcan los estatutos, dichas aportaciones suplementarias las harán en proporción a sus primitivas aportaciones. Queda prohibido pactar en el contrato social prestaciones accesorias consistentes en trabajo o servicio personal de los socios. Esta característica la distingue de las demás sociedades. Tiene una dirección personal y una estructura que descansa en la mutua confianza y en la calidad personal de los socios. En cambio en la S. A. es impersonal.

Para las controladoras de Estados Unidos es conveniente que sus subsidiarias en México sean S. de R. L. por considerarse transparentes par efectos fiscales de acuerdo a la *Subpart F* del *Internacional Revenue Code*.⁵⁷En México no hay diferencia en el tratamiento fiscal. Por esta razón las subsidiarias de corporaciones americanas se han convertido en S. de R. L. Están a la vista Mabe, Hewlet Packard, GE y muchas otras.

⁵⁷ Con base en Richard L. Doernberg, *Internacional Taxation, Chapter 9 Controlled Foreign Corporation and Related Provisions, a) Subpart F Income*, 1997, pp 254 y 255.

ORGANOS SOCIALES

Asamblea de socios	{ Constitutiva Ordinarias Extraordinarias	El celebrar la primera asamblea para formar la sociedad		
		Por lo menos una al año	{ Para aprobar resultados Designar administradores y comisario Aprobar informa de la administración Fijar honorarios a administradores y comisario	<u>Quorum</u> 1a. Convocatoria 50% 2a. Convocatoria
		{ Modificar los estatutos de la sociedad Autorizar amortización de acciones Decidir Emisión de acciones privilegiadas y de bonos		1a.convocatoria 75% 2a.convocatoria 50 %
Administración	{ Especiales Administrador Unico Consejo de Administración	{ Personal Temporal Remunerado Revocable	Persona Fisica Que no esté inhabilitada para ejercer el comercio Socio o externo • Otorgar garantía Fianza o depósito de acciones	
Vigilancia	{ Comisario	{ Personal Temporal Remunerado Revocable	Además de los requisitos para los administradores existen excepciones como no ser empleados de ka sociedad o entidades relacionadas parientes por consanguinidad o afinidad	

Cuadro No. 15 basado en la LGSM

G. Sociedad Civil

La Sociedad Civil (S. C.) es similar a la S en N. C. en cuanto a la responsabilidad de los asociados y por tener dos categorías de socios, capitalistas e industriales, la diferencia con una sociedad mercantil, es la ley que las regula, de ahí que no pueden especular, solo les está permitido los fines de lucro. Por lo anterior se presentan a continuación dos conceptos: el expuesto por el Lic. Rojina Villegas, por considerarlo más completo (las palabras subrayadas son para hacer resaltar las opiniones que hacen la diferencia) y el contenido en el CCDF

Sociedad Civil; “como una corporación de derecho privado, dotada de personalidad jurídica que se constituye por contrato entre dos o más personas, para la realización de un fin común, lícito, posible, preponderantemente económico, mediante la aportación de bienes o industria o de ambos, siempre que no se lleve a cabo una especulación comercial, ni se adopte la forma mercantil.”⁵⁸

CCDF Artículo 2688 “Por el contrato de sociedad, los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial.”

El contrato social de la S. C. debe constar en escritura pública e inscribirse en el Registro de Sociedades Civiles para que produzca efectos contra terceros; no es otra cosa que los estatutos de la sociedad o el acta constitutiva de la sociedad mercantil; su modificación requiere del consentimiento unánime de los socios.

A continuación se listan los requisitos indispensables;

- I. Los nombres y apellidos de los otorgantes que son capaces de obligarse;
- II. La razón social;
- III. El objeto de la sociedad;
- IV. El importe del capital social y la aportación con que cada socio debe contribuir.”⁵⁹

⁵⁸ Rafael. Rojina Villegas, Compendio de Derecho Civil IV. Contratos p.297

⁵⁹ CCDF Artículo 2693

La responsabilidad de los socios es subsidiaria, ilimitada y solidaria salvo que se establezca que los socios que no participen en la administración solo se obligan hasta el monto de su aportación.

Los derechos de los socios, son iguales a los señalados en el cuadro 11 para las sociedades mercantiles y por lo que se refiere a la distribución de utilidades y beneficios, deben ser iguales para todos y se establece que será nula la sociedad en que se estipulen provechos exclusivos para algunos y las pérdidas a otros. Así como aprobar la restitución de la aportación a los socios capitalistas con una cantidad adicional, haya o no ganancias.

Los socios no pueden ceder sus derechos sin el consentimiento previo y unánime de los demás coasociados; ni pueden admitirse otros nuevos salvo pacto en contrario. Asimismo no pueden ser excluidos de la sociedad sólo por acuerdo unánime de los demás socios y por causa grave prevista en los estatutos.

Los socios gozarán del derecho del tanto. Si fueran varios los socios que quisieran hacer uso de ese derecho, les competirá éste en la proporción que representen y tendrán un término para ejercerlo de ocho días, contados a partir de que reciban aviso del que pretende enajenar.

Al igual que en las sociedades mercantiles la asamblea de socios y el de administración son similares y el de vigilancia se reserva a los socios que no formen parte de la administración.

La administración se puede conferir a uno o más socios, los cuales están obligados a rendir cuentas a petición de la mayoría en cualquier tiempo, las facultades que no se hayan concedido a los administradores, serán ejecutadas por todos los socios, resolviéndose los asuntos por mayoría de votos.

Los socios administradores además de la responsabilidad solidaria, subsidiaria e ilimitada tienen las siguientes consecuencias si se exceden en sus facultades⁶⁰

⁶⁰ CCDF Artículos 2716 y 2717

“2716. “Los compromisos contraídos por los socios administradores en nombre de la sociedad, excediéndose de sus facultades, si no son ratificados por ésta, sólo obligan a la sociedad en razón del beneficio recibido.”

2717. “Las obligaciones que se contraigan por la mayoría de los socios encargados de la administración, sin conocimiento de la minoría, o contra su voluntad expresa, serán válidas; pero los que las hayan contraído serán personalmente responsables a la sociedad, de los perjuicios que por ellas se cause.”

Tanto la sociedad mercantil como la civil, tienen una manera muy parecida para su disolución y liquidación, por lo que se presenta el siguiente cuadro donde se resumen las causas de disolución que son los que conducen a la liquidación y cancelación del registro de la sociedad, que es la muerte jurídica de la misma.

Cuadro 16 Causas de Disolución de Sociedades

Civiles ⁶¹	Mercantiles ⁶²
<p>I. Por consentimiento de los socios;</p> <p>II. Por cumplirse el término fijado</p> <p>III. Por realizarse el fin social, o por haberse vuelto imposible el objeto.</p> <p>IV. Por la muerte o incapacidad de uno de los socios con responsabilidad ilimitada por los compromisos sociales, salvo que en la escritura constitutiva se haya pactado que la sociedad continúe con los sobrevivientes o con los herederos de aquél;</p> <p>V. Por la muerte del socio industrial, cuando su industria haya dado nacimiento a la sociedad;</p> <p>VI. Por la renuncia de uno de los socios en sociedades de duración indeterminada y los otros socios no deseen continuar asociados, esta renuncia no debe ser maliciosa ni extemporánea;</p> <p>VII. Por resolución judicial.</p>	<p>I.- Por expiración del término fijado en el contrato social;</p> <p>II.- Por imposibilidad de seguir realizando el objeto principal de la sociedad o por quedar éste consumado;</p> <p>III.- Por acuerdo de los socios tomado de conformidad con el contrato social y con la Ley;</p> <p>IV.- Porque el número de accionistas llegue a ser inferior al mínimo que esta Ley establece, o porque las partes de interés se reúnan en una sola persona;</p> <p>V.- Por la pérdida de las dos terceras partes del capital social.</p> <p>VI.- Salvo pacto en contrario, por la muerte, incapacidad, exclusión o retiro de uno de los socios, o por que el contrato social se rescinda respecto a uno de ellos.⁶³</p>

⁶¹ CCDF Art. 2720

⁶² LGSM Art. 229

⁶³ LGSM Art. 236 Solo aplica a la SNC y a los socios comanditados de la Comandita simple y la Comandita por acciones.

Por lo que se refiere a las sociedades civiles (*partnership*), también llevan a cabo alianzas estratégicas, tanto en México como en otros países. Los casos más comentados en México son las realizadas por las firmas de contadores públicos en los últimos años, por ejemplo Price Waterhouse, S. C. que se fusionó con Coopers & Lybrand, S. C. para quedar como Price Waterhouse Coopers, S. C. Hace 25 años existían 8 grandes firmas y actualmente solo quedan 4, lo que significa que las ocho firmas se reestructuraron a nivel mundial fusionándose en cada país hasta formar una sola firma internacional (grupo), quedando cuatro de estas ocho.

H. Fusión y Escisión⁶⁴

1. Fusión⁶⁵

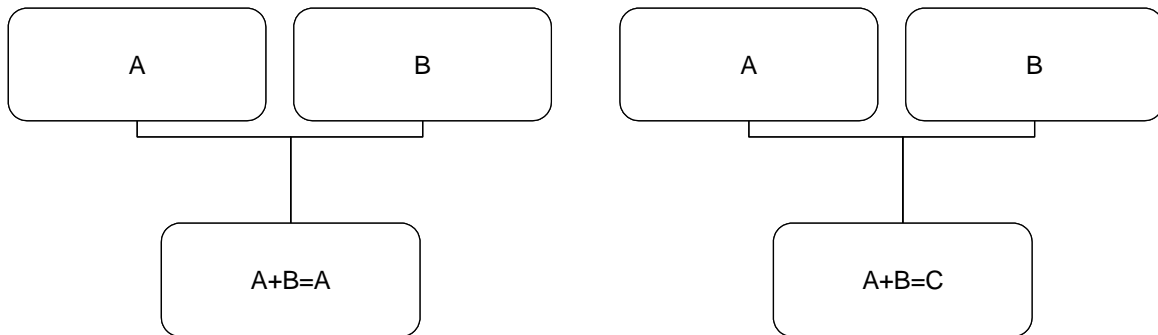
La fusión de sociedades es aprobada por cada una de ellas, en los términos que les correspondan según su naturaleza. El acuerdo se inscribe en el Registro Público de Comercio para surtir efectos tres meses después, excepto si se pacta el pago de todas las deudas de las sociedades que hayan de fusionarse, en la práctica se obtiene el consentimiento de todos los acreedores, ya que las deudas a plazo se darán por vencidas. En este caso, surtirá efectos al momento de su inscripción. El último balance de cada sociedad se publicará en el periódico oficial del domicilio de las sociedades donde hayan de fusionarse, tanto la que subsiste como la que deje de existir, incluyendo el sistema establecido para la extinción del pasivo.

La fusión se puede dar en dos vías, en la primera, una de ellas subsiste y las otras se incorporan y desaparecen y la segunda se constituye una nueva sociedad y se incorporan las que se fusionan. Este último procedimiento es el que más se aplica en las alianzas estratégicas. Desde el punto de vista de como se integran hay dos tipos horizontal que es el caso de las alianzas y vertical entre empresas del mismo grupo.

⁶⁴ Código Fiscal de la Federación (CFF) Artículo 14- B 2007.

⁶⁵ LGSM Capítulo .IX.. Artículos 222 a 228. 2007.

La sociedad fusionada sigue el proceso de disolución, sin que haya liquidación, en virtud de la aportación de todo su patrimonio a la fusionante. En la parte fiscal este proceso está regulado en el CFF y en la LISR para que bajo ciertas reglas, cuando los accionistas conservan la misma proporción en la sociedad que subsista, dicha sociedad esté exenta sobre los bienes y derechos que se transmitan, cuando dichas actividades se consideran gravadas, de no ser así la transmisión de activos se consideraría como enajenación. Una de estas reglas es “que con posterioridad a la fusión, la sociedad fusionante continúe realizando las actividades que realizaban ésta y las sociedades fusionadas antes de la fusión, durante un período mínimo de un año inmediato posterior a la fecha en la que surta efectos la fusión.”⁶⁶



Fusión en la que subsiste una de las sociedades

$$\boxed{A + B = A}$$

Fusión en la que nace una nueva sociedad

$$\boxed{A + B = C}$$

2. Escisión ⁶⁷

La escisión es la división del patrimonio social en dos o más partes para incorporarse a otra sociedad de nueva creación o con otra existente. La división del patrimonio debe hacerse considerando la totalidad del activo, pasivo y capital contable en forma proporcional, a lo que se integra en cada parte.

⁶⁶ CFF Art. 14-B Fracción I, inciso b) 2007.

⁶⁷ LGSM Artículo 228 Bis 2007.

La parte que se separa se le llama escindida y la que subsiste se le llama escidente.

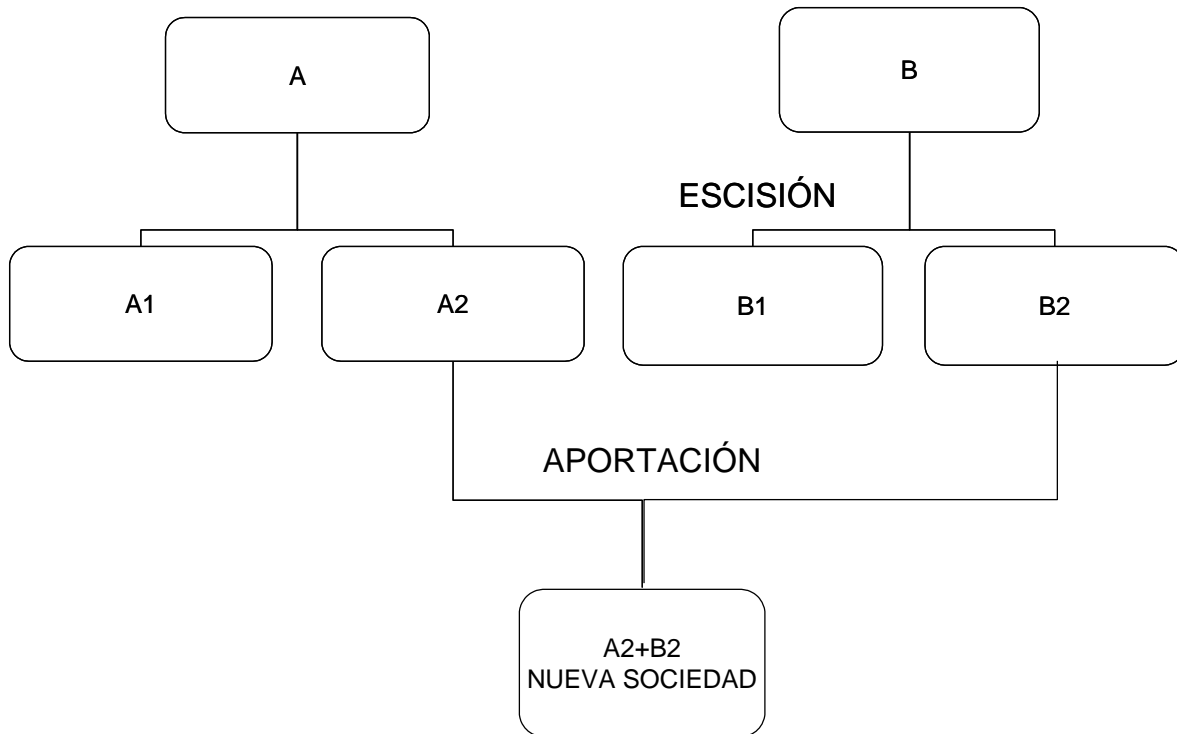
La escisión debe acordarse en asamblea extraordinaria de accionistas o socios o el órgano equivalente, por la mayoría exigida para la modificación del contrato social, debiendo estar las acciones totalmente pagadas.

El acuerdo que apruebe la escisión deberá contener los requisitos que establece la LGSM como plazos y mecanismos en que los diversos conceptos de activo, pasivo y capital social serán transferidos, los estados financieros de la sociedad escidente, correspondientes al último ejercicio social, debidamente dictaminados por auditor externo, las obligaciones que por virtud de la escisión asuma cada sociedad escindida y los proyectos de estatutos de las sociedades escindidas.

La resolución de la escisión deberá protocolizarse ante notario e inscribirse en el Registro Público de Comercio; y un extracto de dicha resolución, deberá publicarse en la gaceta oficial y en uno de los periódicos de mayor circulación del domicilio de la escidente, indicando que el texto completo se encuentra a disposición de socios y acreedores en el domicilio social de la sociedad durante un plazo de cuarenta y cinco días naturales contando a partir de que se hubiesen efectuado la inscripción y ambas publicaciones. La escisión está regulada por el CFF y la LISR para que reuniendo ciertos requisitos pueda considerarse como una reestructura exenta de pago de impuestos.⁶⁸

Para las alianzas estratégicas donde hay participación de capital es común separar una unidad de negocio (escindirla) y después fusionarla en una tercera

⁶⁸ CFF Art. 14 B. Fracción I. 2007.



I. Empresas de Comercio Exterior (ECEX)

En el inciso B de este capítulo se enumeraron las formas legales para formalizar una alianza estratégica y entre las formas que se listaron está la de constituir una sociedad mercantil. Dentro de los cinco tipos que contiene la LGSM las más utilizadas actualmente son las S. A. y las S. de R. L., las cuales también pueden ser de capital variable en cuyo caso sus siglas deben seguir al tipo de sociedad, quedando como sigue: S. A. de C. V., S. de R. L. de C. V.

Sin embargo, Xavier Ginebra Serrabou señala “En el derecho mexicano, los principales medios de *joint venture* son:⁶⁹

1. La asociación en participación
2. Los consorcios de exportación
3. El *joint venture*
4. Las empresas integradoras
5. Las Empresas de Comercio Exterior
6. La sociedad de responsabilidad limitada como medio para la concentración de empresas”

Esta afirmación fue la razón para hacer una explicación especialmente sobre las ECEX, ya que pudiera crear confusión con las formas legales expuestas en este capítulo, es decir los contratos y las sociedades (civiles y mercantiles), además, por tratarse de un trabajo de investigación de Negocios Internacionales.

Por lo que se refiere a los consorcios de exportación en el capítulo II de esta investigación se mencionó que es una forma de combinar elementos, no es la forma legal la que le da ese nombre a esta alianza.

Ahora bien, los medios que señala en los números 4 y 5 son los nombres que se les fueron dados en los decretos publicados por el ejecutivo con una finalidad específica, pero estos tipos de sociedad no existen con ese nombre en la LGSM.

Las empresas integradoras reciben este nombre en los Decretos del 7 de mayo de 1993 reformado el 30 de mayo de 1995, publicados en el Diario Oficial de la Federación, con lo que se confirma que el nombre no es una forma legal.

El artículo 4º. Establece como primer requisito para su inscripción“ I) Tener personalidad jurídica propia que su objeto social preponderante sea la prestación de servicios especializados de apoyo a las empresas micro, pequeñas y medianas integradas.” .⁷⁰

Por lo que toca a las ECEX, el 3 de mayo de 1990 se publicó en el Diario *Oficial de la Federación* el “Decreto para regular el establecimiento de Empresas de Comercio Exterior”, dicho decreto fue actualizado el 11 de mayo de 1995 y con el nombre de Decreto para el establecimiento de Empresas de Comercio Exterior” el 11 de abril de 1997, el cual continúa vigente a la fecha.⁷¹

Cabe Mencionar que este Decreto además está relacionado con Acuerdo por el que la Secretaría de Economía emite Reglas y Criterios de Carácter General en Materia de Comercio Exterior y las que expida la Secretaría de Hacienda y Crédito

⁶⁹ Xavier Ginebra S., *Alianzas Estratégicas o Joint Ventures*, Themis,2000 p.1.

⁷⁰ Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras, Diario Oficial de la Federación 7 de mayo de 1993, p. 37.

⁷¹ www.economía.gob.mx Diario Oficial de la Federación 11 de abril de 1995 pp.11 a 13.

Público en materia de Comercio Exterior. Por lo que siendo un tema que depende de publicaciones anuales, solo se expondrán las reglas que hacen que puedan considerarse ECEX y, por tanto, puedan recibir los beneficios otorgados para promover las exportaciones.

Objeto del decreto

“ARTÍCULO 1o. El presente Decreto **tiene por objeto promover el establecimiento de las Empresas de Comercio Exterior**, determinar las características de aquellas que podrán obtener de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial su registro como tales, y establecer beneficios que podrán otorgarse a las mismas.

Formas que podrán adoptar según el artículo 6º

“I. Empresa de Comercio Exterior Consolidadora de Exportación, o

“II. Empresa de Comercio Exterior Promotora de Exportación.”

Dentro de los requisitos para que la sociedad mercantil pueda registrarse en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial ahora Secretaría de Economía (artículos 7º y 8º) en las fracciones I y II indican:

Empresa de Comercio Exterior Consolidadora de Exportación

“I. Estar constituidas conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles.”

“II. Contar con un capital social mínimo suscrito y pagado de dos millones de pesos;”

Empresa de Comercio Exterior Promotora de Exportación.

“I. Estar constituidas conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles;

“II Contar con un capital social mínimo suscrito y pagado de doscientos mil pesos;”

Estás sociedades mercantiles pudieron haberse constituido con anterioridad pero al momento de solicitar el registro en la Secretaría de Economía deben contar con el capital mínimo totalmente “pagado”, además su acta constitutiva debe contener el objeto social que se indica para la consolidadota o promotora en el Decreto (artículos 7º. Y 8º respectivamente).

La cantidad que se encuentra obligada a exportar la ECEX en el primer año fiscal bajo la modalidad de Consolidadora de Exportación es de tres millones de dólares y como Promotora es de 250,000 dólares, por lo que en caso de incumplimiento se cancela el registro antes mencionado, en términos del artículo 10º del Decreto para el establecimiento de Empresas de Comercio Exterior.

Adicionalmente, es importante resaltar que en el primer año en el que se autorice el programa, no se estará obligado a exportar las cantidades indicadas en la regla 3.1.2. del Acuerdo por el que la Secretaría de Economía emite Reglas y Criterios de Carácter General en Materia de Comercio Exterior.

Al final del decreto se indica:

“Que el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, en materia de comercio exterior, dispone que se faciliten y simplifiquen los mecanismos de apoyo a las exportaciones y se fortalezca la presencia de los productos mexicanos en el exterior;”

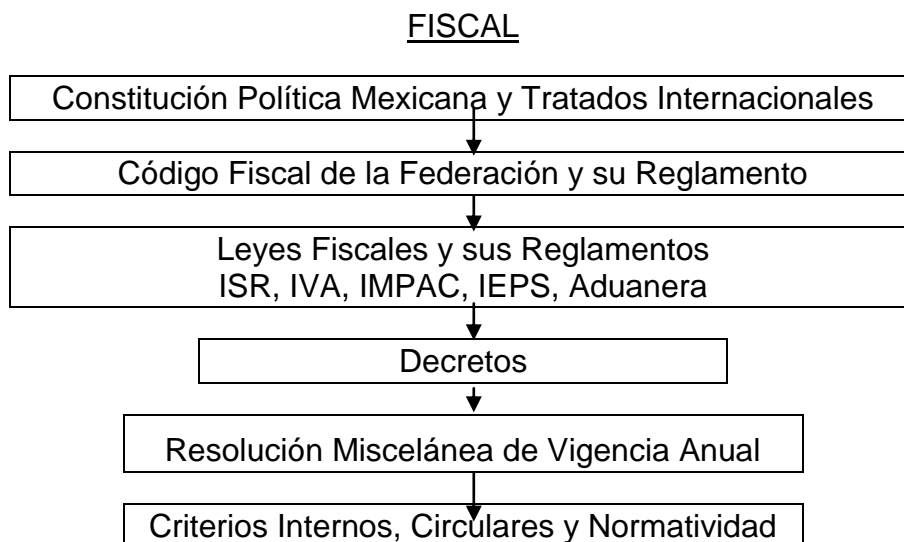
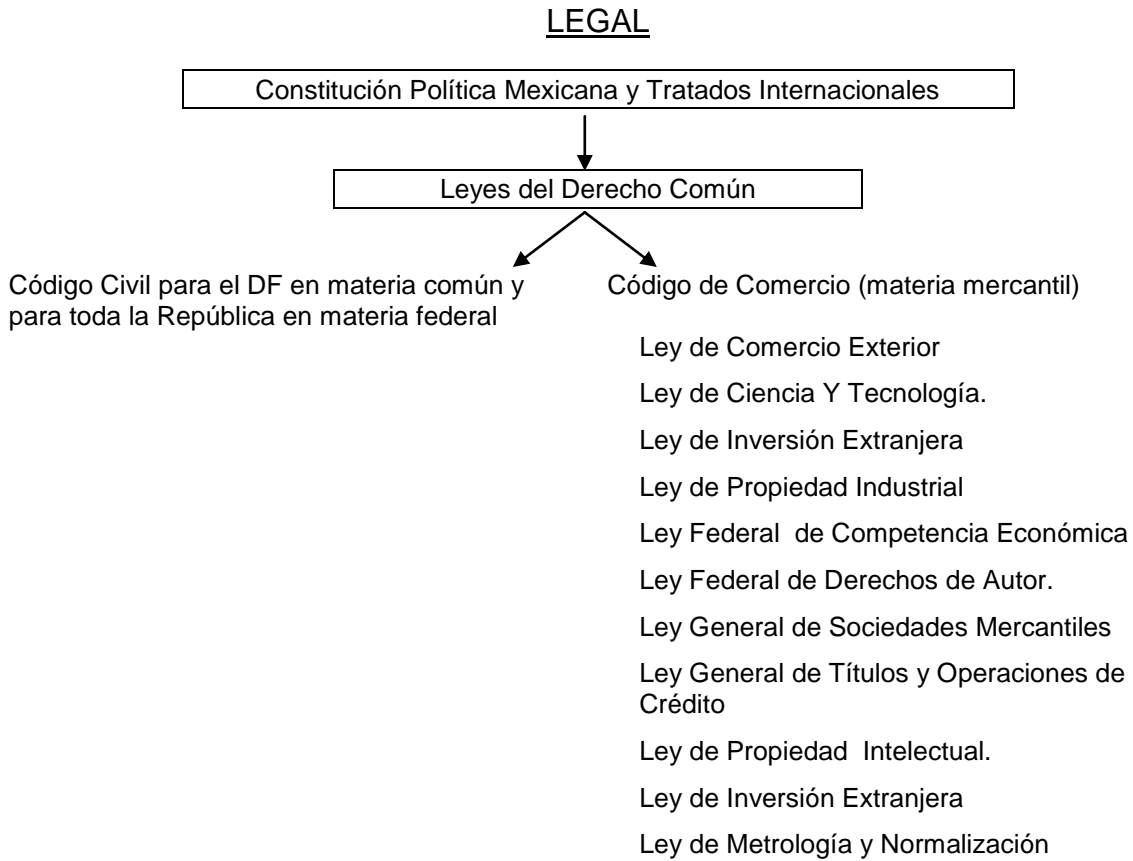
Con lo anterior se demuestra que estos nombres son para certificar a las empresas que cumplan con los requisitos del decreto y puedan gozar de las facilidades administrativas en materia de impuestos aduanales, valor agregado, etc. y acceder a Programas de Importación Temporal (PITEX)

El 5 de noviembre de 2006 se publicó el Decreto para el Fomento y Operación de la Industria Maquiladora de Importación que contiene las reglas para acceder también a los programas PITEX (Programa de Importación Temporal) ya que convergen con los de las maquiladoras de exportación y otras variedades de facilidades a las que las ECEX pueden acceder. Por lo que siendo un tema muy amplio se recomienda revisar este decreto ya que en él se reúnen todos los beneficios y las condiciones.

Adicionalmente, para mayor información es recomendable ver las actualizaciones de los requisitos de los programas en la página de la Secretaría de Economía y en las publicaciones del Diario Oficial sobre las reglas de vigencia anual en materia de Comercio Exterior, conjuntamente con los tratados internacionales celebrados por México con otros países.

J. Marco legal y fiscal de las alianzas en México

Jerarquía de las Leyes



CAPITULO V. PLANEACIÓN DE UNA ALIANZA EXITOSA

A. Factores de éxito

En el Capítulo II de este trabajo se analizaron los objetivos de las alianzas, partiendo del por qué es conveniente llevarlas a cabo, reforzando esta opinión con las consideraciones teóricas y los objetivos concretos, lo cual se puede resumir en que en el mundo actual no se puede ir solo por la vida, aún teniendo todos los recursos materiales, siempre será mejor contar con apoyo humano en sus diferentes manifestaciones. Hasta los monjes tibetanos son gregarios como el resto de la humanidad. Sin cooperación no habría evolucionado el mundo, simplemente, debe buscarse el equilibrio entre lo material y lo espiritual, igual debe pasar en las alianzas con las aportaciones y los beneficios de los aliados.

Planear el proceso para construir una alianza es complejo cuando se parte de un nuevo plan de negocios de toda la compañía, y se vuelve sencillo cuando junto con el plan estratégico se desarrollan varios escenarios por adelantado, haciendo simulaciones, aplicando metodologías internas que ayudan a guiar a los ejecutivos en medio de una avalancha de asuntos y factores a considerar, preparándolos para cualquier movimiento del negocio. Elaborar guías formales que incluyen algunos puntos basados en la experiencia y recomendaciones les permite estar actualizados en el conocimiento de su compañía para que, en el momento oportuno, decidan proponer una alianza o aceptar una oferta. Bajo estas premisas, hay que asegurarse de que el plan incluya las siguientes fases:

- Objetivo del proyecto y estrategia básica para lograr el objetivo.
- División del proyecto en etapas.
- Estándar de ejecución de cada etapa.
- Determinación del tiempo para cada etapa.
- Costo de cada etapa y monto total del presupuesto del proyecto.
- Personal necesario (clase y número) con perfil de puesto y funciones.
- Plan de capacitación necesaria para los miembros del proyecto.
- Determinación de políticas y procedimientos.

Por lo que se inicia este estudio, a partir de la aprobación de celebrar la alianza donde previamente ya se estructuró un plan para negociar con sus contrapartes, se da por hecho que se conocen los pormenores de la industria en cuestión, clientes, proveedores, competidores, su entorno y todo lo que se le pueda ocurrir que necesita saber para subsistir en el mercado al que pertenece, o bien, para incrementar sus utilidades, dándoles a los socios y personas involucradas un mayor valor. Por tanto, podemos resumir que los factores de éxito son: conocerse a si mismo, conocer al socio prospecto y finalmente, conocer en forma general la situación de ambas partes para poder iniciar la planeación de la alianza estratégica.

1. Conócete a ti mismo

Tener identificado plenamente el propio negocio le da una ventaja a la empresa en cualquier negociación y, por tanto, tiene la capacidad interna para aprovechar las oportunidades que se presenten. Esto hace que se puedan instrumentar las estrategias con un enfoque apropiado, aparentemente con menos esfuerzos corporativos (el que mucho abarca poco aprieta). Determinar el valor del negocio y lo que se hace mejor (productos, servicio, calidad, oportunidad) es un paso que ya se adelantó al tener un plan estratégico con varios escenarios. Lo que incluye estar al día en la utilización de los activos fijos; en caso negativo, conocer si se pueden monetizar; si la estructura de gobierno corporativo es clara y eficiente; si el clima organizacional es propicio para el logro de la excelencia; si la compañía está tomando ventajas de la nueva economía (*e-commerce*). Como se puede apreciar, a cada empresa le surgirán sus propias preguntas.

Muchas compañías han encontrado que establecer una logística interna de cooperación es un excelente ejercicio para sus colaboradores y esta metodología la aplican a todos los niveles; así, toda la organización está preparada para trabajar en equipo, crear alianzas, romper las barreras, siendo entonces la logística interna de cooperación una herramienta indispensable cuando se enfrentan a las reestructuraciones y alianzas.

John R. Harbison y Peter Pekar presentan dos cuestionarios, el primero para determinar la necesidad de celebrar una alianza y el segundo para evaluar a la empresa; con ambos se establecen parámetros de medición, y al final del cómputo se define el resultado.

Evaluación 1

Escala

Sin impacto	1
Muy poco impacto	2
Poco impacto	3
Moderado	4
Algo alto	5
Alto	6
Muy alto	7

Preguntas clave sobre temas o grados de presión ⁷²	Tasa
Base tecnológica ¿Su industria está experimentando un rápido escalonamiento en la base de su tecnología?	
Acceso Externo ¿Está frustrado por la dificultad de penetrar en el mercado extranjero donde las oportunidades son atractivas?	
Acceso al segmento de mercado relacionado ¿Está descontento con el nivel de sus fortalezas ante una nueva oportunidad de crecimiento?	
Economía ganadora ¿Su compañía no está adoptando los nuevos métodos de productividad tan rápidamente como le gustaría?	
Riesgo compartido ¿La creciente investigación y desarrollo está sintiéndose en su compañía y en su industria?	
Habilidades de dirección ¿La ventaja en su competencia central (<i>core competence</i>) está presionada por competidores más capaces?	
Limitación de Fondos ¿Se enfrenta con un incremento en la carga financiera y usted quiere nivelar los escasos recursos?	
Cambio en los canales de distribución ¿Lo están forzando a revisar las alternativas de entrega de sus productos por condiciones desestabilizadoras?	
Competencia de Barreras de Valor agregado ¿Quiere fortalecer el valor agregado de sus habilidades e incrementar el nivel de competitividad dentro de su industria?	
Barreras a la adquisición ¿Sus oportunidades están limitadas por su tamaño, geografía; o está renuente a perder el control de su posición?	
MARCADOR TOTAL	

⁷² Con base en John R. Harbison y Peter Pekar, *Smart Alliances*, 1998 “Exhibit 2.11”, p. 39

Medición de resultados

- ◆ De 1 a 24 No se requiere una alianza
- ◆ De 25 a 55 Estudiar alguna alternativa, considerando entre éstas una alianza ya formada.
- ◆ De 56 o más Una alianza estratégica debe ser la prioridad

Evaluación 2.⁷³

Califique las capacidades de su compañía usando la siguiente escala

Muy Débil	Débil	Algo Débil	Adecuado	Algo Fuerte	Fuerte	Muy Fuerte
1	2	3	4	5	6	7

Pasos	Valor
1.- Capacidad para definir estrategias y objetivos	_____
2.- Capacidad de los socios para identificar y priorizar	_____
3.- Capacidad para analizar oportunidades de negocio e influencia	_____
4.- Capacidad para definir oportunidades y evaluarlas	_____
5.- Capacidad para evaluar el impacto en los accionistas	_____
6.- Capacidad para evaluar el poder de negociación	_____
7.- Capacidad para planear el proceso de integración	_____
8.- Capacidad de ejecutar planes y estrategias	_____
Marcador total	_____

Los resultados del auto diagnóstico son una herramienta muy útil para identificar lo que se puede aportar a una alianza y definir lo que se busca de un socio por ser capacidades y fortalezas complementarias.

2. Conoce a los socios

Existen varios criterios para elegir a los socios, atendiendo a sus capacidades, ubicación o fortalezas, otros a su posición como en el libro *Alianzas Estratégicas* que los clasifica en cuatro categorías:⁷⁴

⁷³ C on base en John R. Harbison y Peter Pekar, *Smart Alliances*, 1998 “Exhibit 5.5”, 1998, p. 79

“Competidor.- Es útil cuando se trata de unir esfuerzos para competir arduamente en mercados diferentes a los actuales o para defenderse de otros competidores más grandes.”

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

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

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

En esta clasificación no se identifica al socio como tal, sino por la actividad que desarrolla y la forma de participar en la alianza estratégica. Desde mi punto de vista se confunden las aportaciones a la alianza con las características de los potenciales socios, lo que también va aunado a los objetivos. En todo caso hubieran elaborado una matriz que reuniera objetivos con socios potenciales, así como los elementos que se quieren combinar para lograr los objetivos considerados para iniciar la propuesta de alianza.

Otros autores hablan de calificar a las partes sin entrar en detalles, por tanto, consideré que en la práctica son más adecuadas las características que Margaret Culey de la Sierra señala para elegir a un socio, para lo cual, las denomina las tres

⁷⁴ Banco Mexicano de Comercio Exterior, *Alianzas Estratégicas, Un Enfoque Estratégico y Legal*, 2001, p.7

Ces: 1) compatibilidad (*compatibility*), 2) capacidad (*capability*) y 3) compromiso (*commitment*).⁷⁵

Compatibilidad (*compatibility*). Ser compatible es uno de los más importantes ingredientes para los ejecutivos, sin importar que tan brillante pueda ser el negocio cooperativo, o que tan eficientes sean los socios participantes, deben tener la capacidad de trabajar juntos por largo tiempo y más aun enfrentarse a los cambios del mercado y del entorno. Esta prueba de compatibilidad puede hacerse con factores decisivos. Debe evitarse a las personas conflictivas que arruinan el proceso de negociación, en estas condiciones se pierde eficiencia.

Capacidad (*capability*). Evaluar las capacidades (fuerzas y debilidades) de las compañías candidatas con la misma profundidad que en una auditoría de compra (*Due Diligence*), es imprescindible. Más adelante se incluye una lista (check list) de las variables más generales que se tratan en esta clase de auditoría.

Compromiso (*Commitment*). Las dos Ces anteriores no serían importantes sin esta tercera. Probar si los futuros aliados podrán compartir en grado suficiente su compromiso con la alianza, para lo cual, habrá que revisar el pasado del socio potencial en relación a este aspecto y determinar si para el aliado el negocio es parte principal del suyo para que pueda comprometerse de igual manera. Determinar qué tan difícil sería para el socio potencial retirarse de la alianza. La autora recomienda iniciar, de ser posible, las nuevas alianzas con los actuales socios por las siguientes razones:

- ◆ Hay una historia probada de la relación para poder trabajar juntos.
- ◆ Hay lazos personales establecidos que refuerzan la relación con el conocimiento de la entidad que empezarán.
- ◆ Cada compañía tiene idea de las capacidades, la ética en los negocios y la cultura de su contraparte.
- ◆ El socio potencial es conocedor en operar alianzas estratégicas.

⁷⁵ Con base en Margaret Cauley de La Sierra, *Managing Global Alliances Key Steps for Successful Collaboration*, Inglaterra, 1995, 2 Choosing a partner the three Cs, pp. 12-26.

3. Evaluación y selección de las contrapartes

Conocer quién puede ser el socio apropiado es vital, por lo que es importante hacer un perfil de lo que se considera un buen socio. Este concepto variará en función a cada compañía y a los objetivos que se persigan en la alianza.

Antes de desarrollar el perfil del socio, primero hay que identificar aquellas debilidades que se pueden resolver de manera interna en la empresa y así fortalecer su posición frente a una posible alianza. Después, hacer el perfil del socio deseado, listando las debilidades que podrían resolverse a través de una alianza estratégica.

a). Características importantes de los socios:

- 1º. Deben ser capaces de ayudar a la alianza a lograr sus metas estratégicas.
- 2º. Deben compartir la visión de la alianza en cuanto al propósito de la misma.
- 3º No debe existir la posibilidad de que los socios traten de explotar en forma oportunista la alianza para sus propios fines, expropiando a la compañía de su *know-how* tecnológico mientras aportan muy poco a cambio.

Ya que lo que se busca de los socios tiene una relación directa con lo que cada socio puede aportar, todo lo que se incluya en la alianza debe complementarse en forma directa con base en lo que las partes pueden aportar, lo que permite tener una idea preliminar de los objetivos a lograr a través de una alianza estratégica.

Dentro de las alternativas de los socios, es vital que las partes compartan una visión común sobre los intereses y objetivos que se buscan, que incluyan tanto misión y valores, como objetivos de la alianza y de los posibles asociados.

b). Evaluación y selección de las contrapartes (*Due Diligence*)

Durante la iniciación de pláticas, es recomendable seguir las siguientes acciones:

- 1º. verifique referencias, 2º. evalúe la práctica de negocios y el intercambio de información detallada y 3º. determine las variables a considerar para el intercambio de información detallada.

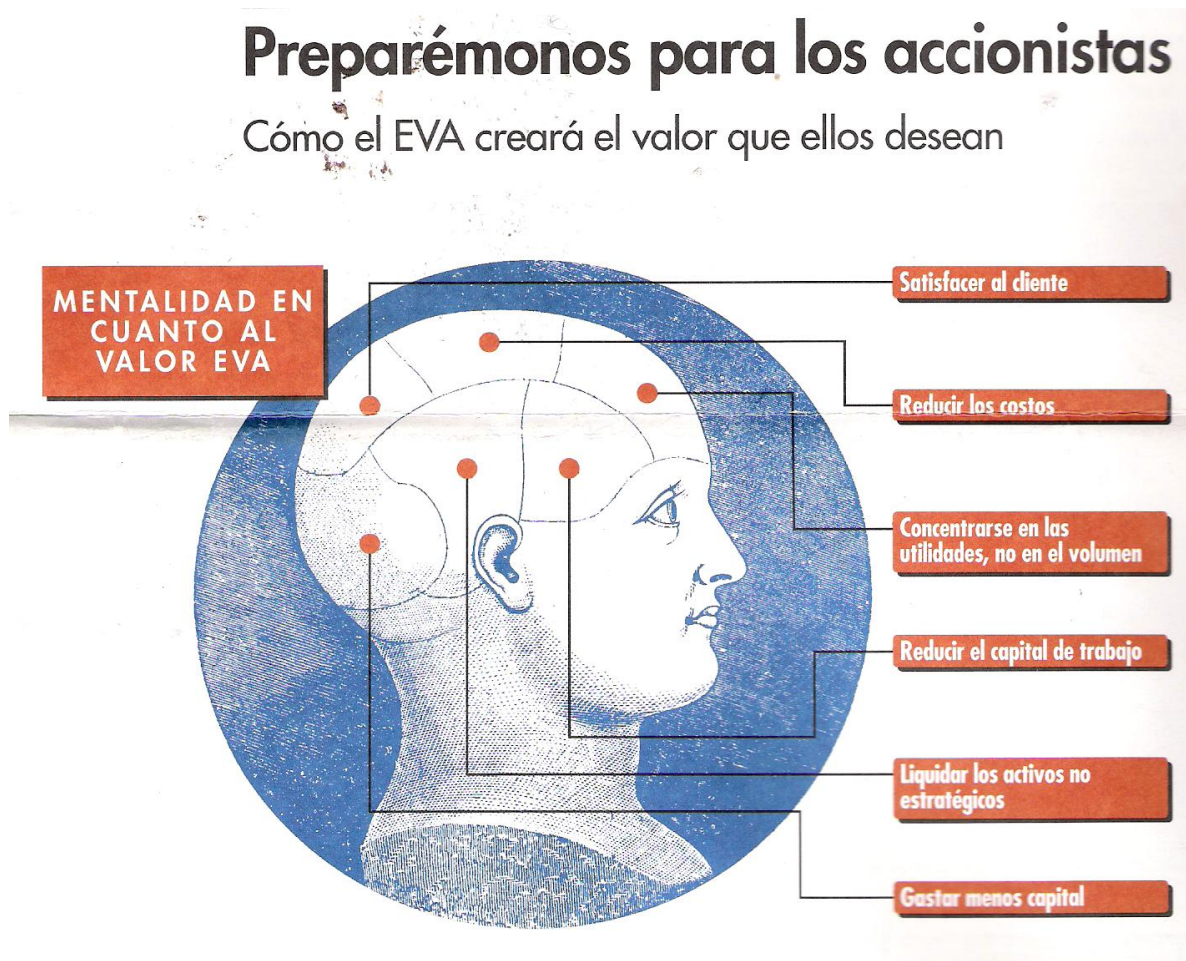
Información general para el intercambio de información

- a) Historia y antecedentes de la empresa.
- b) Estados financieros dictaminados.
- c) Documentos corporativos.
- d) Nombre de los socios y principales directivos.
- e) Misión, propósitos y valores de la empresa.
- f) Planeación táctica y estratégica.
- g) Políticas y procedimientos.
- h) Organización y dirección.
- i) Esquema de poder (comités, representación).
- j) Sistema de organización y estructura.
- k) Periodicidad de su revisión y actualización.
- l) Autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones.
- m) Garantía de permanencia y continuidad.
- n) Sistema de operación.
- o) Permisos de autoridades.
- p) Acuerdos complementarios (exportación, asistencia técnica, regalías).
- q) Solución de controversias.
- r) Restricciones por causa de algún contrato.
- s) Administración de riesgos.
- t) Certificación de calidad ISO o equivalente.
- u) Compromiso con el medio ambiente (seguridad e higiene).

Cada uno de estos temas puede abarcar otros más dependiendo de las relaciones previas que hayan tenido entre las contrapartes, y si se trata de una empresa pública, la información relevante se puede localizar en la página de la Bolsa de Valores o muchas veces en otros medios de información financiera y de negocios.

En el apéndice V se incluye un cuestionario utilizado para revisar precios de transferencia entre empresas relacionadas, que puede ser de utilidad. Podrán constatar que la mayoría de las preguntas son las que se utilizan en una auditoría de compra y todo dependerá de la clase de alianza y del conocimiento del aliado,

Iniciando con la planeación estratégica del negocio, después con los objetivos de la alianza, siempre se tendrá como un punto de negociación ofrecerles a los accionistas la creación de valor. La siguiente imagen nos muestra los elementos que los ejecutivos presentan a sus accionistas para que den su voto de confianza en los planes que les exponen, en este caso están informando que “las operaciones industriales de *Hoechst* se separarán para convertirse en una compañía pública....Los accionistas insistirán en la creación de un valor atractivo para ellos”. Igualmente este “*slogan*” funciona para convencer a los accionistas de la contraparte de celebrar la alianza.



Cuadro No. 17 Creación de Valor para los Accionistas⁷⁶

⁷⁶ Publicación de Hoechst A. G. Celanese PIPELINE, Número 9, 1999 p. 1

B. Elementos para ejecutar el plan de la alianza

Todos estamos de acuerdo en que una vez elaborado el plan, hay que tener un sistema de control, llámese “check list”, “mapa funcional”, o cualquier otro nombre.

Agustín Montaña a este proceso le dio el nombre de “Método del Camino Crítico” y lo define como sigue

“El método del camino crítico es un proceso administrativo de planeación, programación, ejecución y control de todos y cada una de las actividades componentes de un proyecto que debe desarrollarse dentro de un tiempo crítico y al costo óptimo.”⁷⁷

Más adelante se verá que tanto los pasos a dar como las listas para controlar se van enlazando unos y otros porque en un proceso administrativo como este habrá tareas que pueden hacerse simultáneamente y otras que deben obedecer un orden necesariamente.

1.- Etapas del proceso para trazar un camino crítico

Harbison y Pekar indican que los pasos a dar para este proceso se agrupan en cuatro etapas: identificación, valuación, negociación e implementación, las cuales están incluidas en los siguientes ocho pasos. Estos pasos son la base para trazar el mapa del camino (*roadmap*) mejor conocido como “camino crítico” o “ruta crítica”⁷⁸

Paso 1. Definir la estrategia y los objetivos.

Paso 2. Investigar al socio.

Paso 3. Evaluar la negociación y la influencia.

Paso 4. Definir las oportunidades.

Paso 5. Evaluar el impacto sobre los accionistas.

Paso 6. Evaluar el poder de negociación.

Paso 7. Planear la integración.

Paso 8. Llevar a cabo la alianza.

⁷⁷ Montaña G., Agustín, *Iniciación al Método del Camino Crítico*, México, Trillas, 1977, Cuarta Reimpresión, p. 14

⁷⁸ Harbison, John R y Pekar Peter Jr, 1998“Chapter 5 The Eight Step Roadmap”, pp. 73-93

En el transcurso de este trabajo se mezclan varios temas como los objetivos de las alianzas (Capítulo II) la estructura legal de la alianza (Capítulo IV) y otros conceptos más, y cada autor toca una parte del tema desde diferentes ámbitos por lo que decidí incorporar estos ocho pasos, aunque pueden haber más, pero siempre tocando los mismos puntos con mayor o menor detalle.

Paso 1. Definir la estrategia y los objetivos

Las compañías con experiencia toman su tiempo para decidir lo que buscan, aplican el “Slow Down” que tan buenos resultados les han dado a los asiáticos y a los nórdicos (despacio que voy de prisa) en lo que se refiere a este punto.

- Lograr un claro consenso del porqué no pueden tener éxito por sí solos y como la alianza puede llenar las faltas de capacidad mejor que adquirirlas o desarrollarlas.
- Conocer cuándo el valor es generado por una alianza y las causas por las que cada socio en lo individual no puede llevarlo a cabo.
- Estudiar los requerimientos de recursos y evaluar si están motivados y dispuestos para enviar estos recursos.
- Identificar las características de los conductores del mercado y el rol que las alianzas pueden jugar en prepararlos para encontrar líderes de la misma especialidad.
- Comprender sus capacidades clave en contra del total de requerimientos en alianzas formadas para obtener nuevos mercados. Conocer que la alianza puede llenar algunos huecos de capacidad pero que muchas fallan porque otros huecos importantes no fueron atendidos o detectados.

Paso 2. Investigar al socio

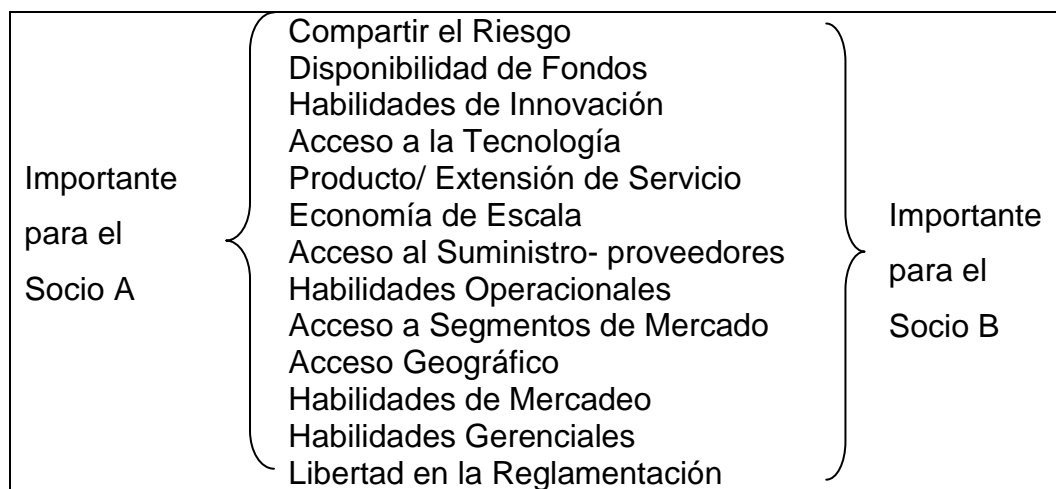
En el punto 2 del apartado “A” de este capítulo se incluyeron algunos conceptos centrales para buscar al socio. Harbison y Pekar recomiendan examinar, identificar y aproximarse al socio potencial, que es uno de los pasos más difíciles en la construcción de una alianza. Lo esencial es adoptar una postura activa más que reactiva, lo que capacita a la compañía a investigar los inconvenientes de los socios inadecuados y las fuerzas de los socios potenciales al igual que las diferentes opciones de las ofertas de dichos socios.

Como parte de este proceso los líderes deben organizarse y prever en forma anticipada los beneficios para ambas compañías, nombrar suplentes y tomar en cuenta las necesidades de cada socio, lo que ayuda a construir credibilidad e iniciar la relación y la negociación sobre bases sólidas. Anticipando cada reacción de los socios y su perspectiva puede ayudar a conservar abiertas las líneas de comunicación para cuando haya dificultades.

Paso 3. Evaluar la negociación e influencia

Determinar conjuntamente lo que tienen que ofrecer y lo que pueden ganar. Evaluar cada capacidad hace la diferencia en la alianza.

- Definir qué pueden entregar, a quién, y cómo dividirán la propiedad entre los socios sin problemas de equidad.
- Entender la ventaja potencial de los productos de la alianza y de los existentes, examinándolos desde la perspectiva del cliente.
- Cuantificar la creación de valor y de los recursos. Ser explícitos al determinar el valor creado por la alianza más allá de lo que los socios hubieran hecho por sí solos. Fallar en este punto puede sabotear la alianza.
- Conocer cualquier desventaja podría acumular bajo la alianza sorpresas y decepciones en el pacto, los que pueden evitarse con un manejo profesional más que de manera emocional.



Cuadro No. 18 Perspectivas de ambos socios⁷⁹

⁷⁹ Con en base en John R. Harbison y Peter Pekar, Smart Alliances, 1998 p. 83.

La alianza es un modelo de cómo cada compañía actúa en su propio interés, tratando de crear un justo y equitativo arreglo con el que obtienen un equilibrio y un futuro prometedor para ambas partes.

Paso 4. Definir las oportunidades

Es notable observar cómo muchas compañías descansan en un análisis superficial. A menudo los estudios de factibilidad parecen más depender de la fe que del análisis. El error más común se da al medir las reacciones de los competidores, clientes y otros accionistas, a pesar de que cada quien tiene sus propios controles.

Cuantificar el tamaño de cada oportunidad que se presenta es esencial para el éxito de cualquier entidad, más aún en la negociación y realización de la alianza. Frecuentemente no valoran la magnitud de las oportunidades y, por tanto, son ignoradas para estimular la negociación; en consecuencia, esta falta provoca un punto álgido que puede ocasionar la cancelación del trato. Algunas negociaciones fallan al creer que la oportunidad es apenas limitada y no vale la pena el esfuerzo.

Todavía el incremento de valor de las compañías depende más de las alianzas para crecer y generar ingresos. Un ejemplo son las empresas de telecomunicaciones cuyas alianzas son una verdadera red, al igual que su actividad.

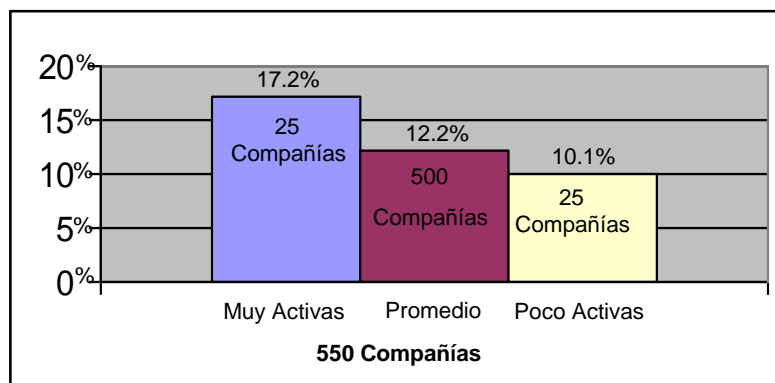
Paso 5. Evaluar el Impacto sobre los accionistas

Un examen minucioso de todos los temas que preocupan a los accionistas es esencial en la construcción de la alianza. La evaluación debe ser amplia, cubrir todos los asuntos, obviamente los de las partes, inversionistas, trabajadores, proveedores, clientes, sindicatos y las normas oficiales. También deben considerarse las alternativas viables para solucionar cualquier inquietud identificable.

Todos los objetivos de la alianza repercuten en el valor económico agregado de la inversión de los accionistas (EVA Economic Value Added) ⁸⁰ y lógicamente en la tasa de retorno de la inversión (ROI). Está demostrado que el realizar alianzas puede volver al desempeño más eficiente con herramientas que aseguran la descentralización, sin perder el enfoque de valor para el accionista.

A continuación se presenta una gráfica que muestra el retorno de la inversión de las empresas que celebran alianzas.

Retorno de la Inversión de Empresas con Alianzas.



Fuente: Data Corporation; Booz-Allen & Hamilton analysis.

Cuadro No.19 Resultado de las alianzas con alto retorno de la inversión ⁸¹

Paso 6. Evaluar el Poder de Negociación

Cuando una compañía evalúa su poder de negociación nota que los puntos clave permanecen por encima de otros como:

1. Definir claramente la aportación de capacidades clave y recursos necesarios para lograr la alianza.

⁸⁰ Con base en Carazo Preciado, Luis Ramón y Maussan G. Juan Carlos, Curso El Valor Económico Agregado, (VEA) Herramienta de medición para calcular el valor por acción en un momento dado. Grupo Internacional de Consultoría. Sociedad Mexicana de Análisis Financiero, A. C. (SOMAF), 1999.

⁸¹ Con base en John R Harbison, & Peter Jr. Pekar Smart Alliances, 1998 "Exhibit 2.4" Alliances Result in Higher ROI P.29

2. Proteger los recursos centrales negociables y dejar claro al socio potencial, cuáles son y por qué los protege.
3. Estudiar el estilo de negociación e historia del socio potencial para analizar otras alianzas en donde ha formado parte.
4. Conocer por qué la otra compañía desea aliarse, qué estrategias y beneficios está buscando.
5. Juzgar el tipo, el tamaño de los recursos y el compromiso que el socio potencial traerá a la alianza.

Muchas compañías incluyen otro marco de referencia consistente en valorar las capacidades centrales críticas y no críticas del negocio actual, sin importar su posición de ventaja o desventaja. Después del análisis pueden decidir el método a utilizar para obtener las mejores capacidades. La opción debe ser muy clara para los líderes conocedores de su realidad.

Cuando la compañía está lista para negociar, quiere decir que ya conocen perfectamente cuáles son sus propios objetivos, lo que esperan obtener y conceder, nombraron al negociador y han analizado a su contraparte. Con esta información inician el proceso, el cual puede dividirse en dos etapas, sobre todo cuando aporta capital a la alianza.

La primera etapa comprende las entrevistas al socio prospecto para exponerle el proyecto de alianza y sus metas. En la entrevista inicial debe contener un esbozo del proyecto, utilizando ideas que vuelvan el argumento central más atrayente hacia la sensibilización de la otra parte, incluyendo las formas de cooperación aceptables. Si hay interés de la contraparte se describen de manera general los recursos que pueden necesitarse. Con este paso inicial el entrevistador determinará el nivel de aceptación y profundidad del compromiso del socio potencial en cuanto a querer celebrar un arreglo cooperativo. Cuando el socio potencial es competidor, es más importante comprender el compromiso porque las alianzas mueven los mercados al competir con otras operaciones, hecho que puede crear hostilidad y tensión si no se anticipan las consecuencias durante la negociación.

Preparar una minuta de las juntas que se celebren provee un marco de acuerdo antes de pasar a la segunda etapa, que es donde se dan las discusiones entre los equipos de planeación de la alianza. Ambos equipos necesitan tener clara la estrategia y metas de la alianza porque ellos elaborarán el plan con detalles y estimaciones. Las juntas de trabajo deben cubrir los asuntos centrales del proyecto, integrando la aceptación de ideas, propósitos e intereses en busca del mejor resultado, de tal forma que todas las partes obtengan beneficios. Ambos equipos deben cuidar el no violar con esta negociación otros contratos o alianzas con otras empresas en caso de existir alguna restricción.

La presencia de expertos regionales y culturales en los equipos de trabajo para no retrasarse y estar al día en los eventos. Es esencial que todos los participantes coincidan en el poder del ejecutivo negociador de cada lado. Todos deben tener un entendimiento claro del mínimo y máximo grado de compromiso para crear consenso y sinergias entre los equipos, específicamente en los acuerdos de operación, horarios, metas, y medidas de desempeño que deben ser discutidos a este nivel.

Por ultimo, los equipos de negociación deben ser estimulados a salirse del proceso de negociación si ellos sienten que no funcionará la alianza.

Con la siguiente lista podrán revisar lo que el acuerdo debe incluir, ya sea en el principal o en los adicionales.

- Objetivos claros y niveles definidos de compromiso.
- Estructura organizacional que se ajuste a la alianza estratégica, con estímulos que reflejen los riesgos que los empleados de la alianza asumen.
- Recompensas claras ligadas a medidas de desempeño y definir contra quien se comparará a la alianza.
- Incluir asuntos financieros, fiscales y legales.
- Detallar las sanciones, arbitraje y cláusulas de separación.
- Cláusula de ampliación de la vigencia de la alianza.
- Fórmulas para precios de transferencia, utilidades y equidad bien definidas y ligadas a recursos y aportación de capacidades.

- Un comité de directores de la alianza que controle las aportaciones de cada socio (hay que recordar que las formulas de inversión a menudo no muestran el valor de su propiedad o la influencia en la alianza).
- Una fórmula para corresponder el activo y la contribución de capacidades (conservando una cuenta de aportaciones y beneficios).
- Habilidad para adaptarse a los cambios.

Paso 7. Planear la integración

Es hacer que las capacidades de los socios se unan, no sólo en las áreas críticas de la planeación de la alianza sino también en áreas donde las compañías pueden crecer, logrando con esta actitud un despegue rápido de la alianza.

Entre las mejores prácticas Harbison y Pekar señalan las siguientes:

- Encontrar las necesidades de la alianza más que la de los socios
- Asignar gerentes de alto desempeño y acoplar su sueldo a resultados
- Ligar los objetivos de la estrategia a los presupuestos y recursos, adoptando un proceso periódico de revisión, fijar la autoridad y responsabilidades de los gerentes.
- Definir los procedimientos de separación, sanciones e indemnización por salida de la alianza

Las compensaciones, deben ser hechas a la medida de los objetivos de la alianza. Si la estrategia de la alianza está dirigida a crear nuevos mercados, la compensación debe centrarse en el futuro pago, siempre atada a los objetivos de la estrategia. Muchas compañías cometen el error de imponer su existente programa de compensación en la alianza, lo que no siempre se puede adoptar, sin tomar en cuenta los riesgos o los objetivos de la alianza que esta actitud implica.

Con las facilidades que dan los programas (*software*), se puede usar el llamado "Project" para ir haciendo una base de datos que después permite graficar el avance de la negociación y los pendientes que hay que resolver con la ventaja de que al establecer fechas y prioridades, no hay forma de adelantar asuntos cuando

la base está estancada, así como para administrar el proceso para lograr una alianza exitosa.

Esta herramienta está elaborada en base a la ruta crítica, herramienta que se utiliza cuando hay proyectos urgentes que hacer con tiempos reducidos, por eso se le llama “crítica” combinado con una base de datos establecida por cada usuario.

Paso 8. Implementación (Llevar a cabo la alianza)

Adaptar las prácticas y procesos sobresalientes de las organizaciones que se unen en una alianza es el mejor camino para lograr un mejor desempeño, por eso es tan reconocido el “benchmarking”⁸² por observar hacia el exterior, pero en una alianza se observa hacia adentro al tener a un nuevo socio como aliado

Una alianza requiere un estilo gerencial flexible, debe tener una estructura basada en los retos que enfrenta. Necesita nutrirse de las herramientas disponibles de medición, horarios que ayuden a los gerentes a localizar las dificultades no resueltas, así como las oportunidades para tomar ventaja de ellas. A continuación se presentan las mejores prácticas de compañías exitosas que han aplicado cuando han celebrado alianzas

- Crear una estructura organizacional flexible y delgada.⁸³
- Basar la estructura y los procesos de la alianza en las estrategias y requerimientos de la misma, más que en las de los socios.
- Seguir la pista de las reacciones de los competidores comparándola con las reacciones de la alianza a lo largo de la huella de su progreso por si misma.
- Preparar horarios detallados y herramientas de medición con revisiones periódicas.

⁸² Benchmarking “El proceso de identificar, comprender y **adaptar** las prácticas y procesos sobresalientes de organizaciones en todo el mundo para poder ayudar a la empresa a mejorar su desempeño” Apuntes tomados del Club de Benchmarking Centro Americano de Productividad y Calidad, Houston, Texas, 2001

⁸³ Carazo Preciado, Luis Ramón y Maussan G. Juan Carlos, Grupo Internacional de Consultoría. Sociedad Mexicana de Análisis Financiero, A. C.(SOMAF), Curso de Valor Económico Agregado (VEA), 1999 “Más de dos tercios de corporaciones en Estados Unidos están reduciendo el número de niveles organizacionales”. p. 5. “En Latinoamérica el número de niveles de organización está por encima del *Benchmark* mundial” p.7.

- Tener una comunicación abierta proporciona flexibilidad para resolver asuntos en lugar de voltear hacia el acuerdo original de la alianza para guiarse.

Ejecutivos europeos y Asiáticos ponen un particular énfasis a las siguientes tres prácticas que ellos consideran sobresalientes y que muchos de sus contrapartes norteamericanos todavía necesitan aprenderlas.

- Definir de inmediato los roles de los gerentes.
- Proporcionar a los gerentes el poder necesario para cumplir sus metas
- Instituir lecciones de aprendizaje que estén disponibles dondequiera que sea a través de la alianza sobre la base de tiempo real

2.- Asuntos de los directores

Aún con el camino crítico elaborado con funciones divididas en tareas de todas las áreas de la compañía, asignando fechas, horarios y prioridades, finalmente llegarán a manos de los directores las listas con asuntos y materias pendientes por resolver antes de cerrar la negociación de la alianza, lo que es un proceso complejo, más aún con compañías transnacionales. Así que antes de dar la luz verde para firmar la alianza, el comité de directores de cada aliado debe repasar dicha lista de asuntos pendientes.

A Continuación se presenta la lista que presenta Harbison y Pekar:⁸⁴

- Grado de intercambio de habilidades en la industria. ¿Estamos creando un nuevo competidor con acceso a nuestras habilidades centrales?
- Modificación de la posición competitiva. ¿La alianza afectará la posición competitiva de nuestros otros negocios?
- Alcance de los pasivos legales. ¿A quién afectará y por cuánto?
- Efecto sobre los accionistas. ¿Qué opinan sobre la alianza las instituciones relacionadas empleados y sindicatos?
- Rango de gobierno y control. ¿Quién es la persona responsable y quién tiene la autoridad?
- Grado de obligaciones y derechos. ¿Cuáles son las sanciones, los derechos, el arbitraje y procedimientos de separación?

⁸⁴ Con base en John R Harbison y Peter Pekar Jr., *Smart Alliances. A Practical Guide to Repeatable Success*. 1998 pp.92 y 93.

- Impacto sobre la organización. ¿Cuál será el impacto sobre la compañía matriz por la indemnización de la alianza, estructura, recompensas y grado de lealtad?

Los directores deben estar muy involucrados en cualquier alianza, es como tener un alto impacto sobre la compañía cuando en la negociación se incluyen capacidades centrales. Con la ayuda de las herramientas descritas en este capítulo, la compañía y el director están utilizando sus mejores prácticas de negocios y las presentadas por los aliados, generando en el proceso integral un mayor alcance en la comprensión de los asuntos pendientes.

Facilita el cubrir oportunamente las críticas de capacidades diferentes y resaltar su posición competitiva dentro de la realidad de sus recursos restringidos. Por el nivel de recursos existente y evitando incrementar la inversión, las alianzas permiten a una compañía construir diferentes capacidades en más áreas, en menor tiempo y con menos recursos.

Los directores están obligados a analizar el porqué las compañías europeas y asiáticas fueron más veloces para ver los beneficios de las alianzas y utilizarlas con gran ventaja.

3.- Estructura del Acuerdo

En el Capítulo IV se hizo una lista de las cláusulas que contienen los contratos. Esta metodología es aplicable al estructurar el acuerdo como borrador para la discusión antes de la firma de la alianza con la forma legal en sus diferentes modalidades bajo los principios legales del país en que se lleve a cabo.

Los siguientes puntos fueron presentados por Coopers & Lybrand (firma internacional de contadores públicos) como sigue.⁸⁵

⁸⁵ Con base en Coopers & Lybrand. *Collaborative Ventures: An Emerging Phenomenon in the Information Industry*, 1984 p. 5, citado por Margaret Cauley de la Sierra, *Managing Global Alliances* p. 77

- 1º. Describir el enfoque correcto para la alianza.
- 2º. Establecer una estructura específica para una alianza específica.⁸⁶
- 3º. Considerar la parte fiscal y financiera, Incluir las cargas fiscales de acuerdo al país de que se trate, el efecto de incentivos, la estrategia de consolidación. Y todos los temas relacionados con las finanzas de acuerdo a los objetivos de los socios ya que pueden requerir fondos para futuras instalaciones.
- 4º. Proporcionar un registro para los dividendos y las operaciones entre compañías (precios de transferencia equitativos, fórmulas para el reparto de utilidades incorporando todas las transacciones de acuerdo al objetivo de la alianza).
- 5º. Incluir una política de precios para las aportaciones en especie (activos como inventarios, activos fijos, patentes, marcas, etc.)
- 6º. Reciprocidad en el predominio: corresponder aportaciones y beneficios.
- 7º. Incluir provisiones para cambios substanciales y contingentes.
- 8º. Considerar la cláusula de permanencia (*until death do us part*).
- 9º. Incluir una cláusula de terminación del acuerdo, separación voluntaria, causas de rescisión, venta de acciones o activos, según sea la alianza.
- 10º. No descuidar la responsabilidad para los menores. (*Do not neglect child support*).

C. Los problemas más frecuentes que amenazan las alianzas

Entre los miembros de una alianza, uno puede impulsar el desequilibrio hacia otro en términos de tamaño, recursos, imagen o acceso al mercado. Con el transcurso del tiempo, una de las partes puede encontrar que ya no necesita las habilidades o el conocimiento del otro socio porque tales conocimientos y habilidades se están duplicando, dada la experiencia de aprendizaje de la alianza y los recursos de la empresa más grande.

Por cambios tecnológicos puede suceder que la Compañía A ya no necesite la especialización tecnológica de la Compañía B, o que la B haya desarrollado sus habilidades de comercialización al punto que no necesite de la A. Estos hechos llevan a la terminación anticipada de una alianza. Otro caso es cuando la empresa

⁸⁶ Complementar este punto con las cláusulas que deben contener los estatutos de la sociedad en donde se va a construir la alianza, los acuerdos complementarios o auxiliares (*ancillary agreements*) ver Capítulo IV.

más pequeña retiene la ventaja competitiva (ninguna especialización duplicada), todavía puede volverse un blanco para que el socio más grande adopte una posición hostil.

Una alianza como toda unión es arriesgada y enfrenta muchos obstáculos, no obstante aunque no puedan evitarlos, hay que adelantarse a los problemas que ocurrirán con el personal y que creará disminución en la eficiencia.

En un estudio de tres años con 150 alianzas confirmaron las causas de falla de las alianzas como sigue: ⁸⁷

Por relaciones dañadas o pobres	64%
Planes de negocios y estrategias pobres	30%
Términos y condiciones legales y financieras deficientes	6%

Como pueden apreciar los problemas con el personal no son teóricos, pueden ser tan reales como los expuestos por Terry Bragg, confirmando las experiencias vividas por los trabajadores de Grupo Hoechst a causa del proceso de reestructuración de todos sus negocios, el cual aún no termina.

Terry Bragg resume los diez problemas que frecuentan y amenazan las alianzas como sigue: ⁸⁸

1. Resistencia al cambio.
2. Responsabilidad incierta y posición dentro de la empresa
3. Comunicación interrumpida
4. Lealtades divididas
5. Política y cambios de procedimiento
6. Inseguridad del empleo
7. Incremento de la zozobra del empleado
8. Juego de Poder
9. Línea de reporte confusa
10. Conflicto

⁸⁷ Con base en Danny Ertel, *Alliance Management. Financial Executive Institute*, Dec. 2001, Electronic Collection, A800966351, p.7.

⁸⁸ Con base en Terry. Bragg , *Progressive Distributor*, September/October 1999

1º. Resistencia al cambio

Con la alianza, llevan a la unión a los empleados y en este caso, las cuestiones psicológicas toman parte del trato. Los empleados se resisten al cambio por temor a las consecuencias negativas y a lo desconocido. Se unen a la lucha por la estabilidad los sistemas. Hay que esperar la resistencia a todos los niveles hasta que se determine cómo les afectan los cambios derivados de la alianza. Esta resistencia no significa que no apoyen la unión sino que puede indicar que no entienden cómo les afecta personalmente y el porqué de la alianza. Esta incertidumbre les causa pena y sufrimiento.

2º. Responsabilidad incierta y posición dentro de la empresa. Los papeles y responsabilidades cambian cuando las compañías se unen, puede que no esté claro quién está a cargo, quién toma las decisiones y qué personas tienen autoridad. Los tipos agresivos se apoderan de la oportunidad y asumen que ellos son mejores pidiendo perdón antes que pedir permiso, los pasivos esperan hasta que alguien con autoridad les aclare la confusión. Sin papeles y responsabilidades claros, la productividad sufre como las personas posponiendo el trabajo hasta saber quién se supone que lo hace.

3º. Comunicación interrumpida. Frecuentemente, las compañías aliadas tienen diferentes culturas para comunicarse. El curso de los rumores, la especulación y habladurías aumentan. A veces la comunicación proveniente de la dirección hacia los subordinados se detiene mientras éstos intentan deducir lo que está sucediendo. El personal se ocupa de aclarar las políticas, procedimientos y responsabilidades antes de que los superiores decidan qué hacer, quedando la dirección en medio.

4º. Lealtades divididas. Los empleados creen que ellos deben escoger entre cuidar de ellos mismos y apoyar a la compañía a la que pertenecían; también pueden seguir siendo leales a personas específicas. Los gerentes tratan de proteger a su gente y a sus departamentos sin analizar a fondo que después de la

alianza hay que ver a la empresa considerando los cambios resultantes de este proceso.

5º. Política y cambios de procedimiento. ¿Qué políticas continuará la dirección? ¿Qué políticas cambiarán? ¿La compañía adquirente impondrá sus políticas y procedimientos en la compañía adquirida? ¿O las compañías intentarán tomar lo mejor de ambos mundos? Como resultado de la alianza, se harán las cosas de manera diferente inevitablemente. El personal puede ver las políticas de la otra compañía como arbitrarias, irracionales o menos eficaces que sus propias políticas. Durante una alianza, estas políticas y procedimientos compiten y a menudo entran en conflicto. Una batalla puede seguir sobre las políticas supervivientes.

6º. Inseguridad del empleo. Una alianza amenaza el trabajo del personal ya que es normal que existan ajustes para lograr una consolidación de la fuerza laboral, y tratar de eliminar la duplicidad. Sienten que la fusión de dos culturas amenaza sus carreras y trabajos; el personal se preocupa por su futuro y ello afecta la eficiencia. La perspectiva de pérdida de empleo, la reagrupación, la degradación y los cambios de carrera ponen en tensión a la familia y pueden romper la estructura familiar débil. Por consiguiente, algunos trabajadores ven la alianza como un evento catastrófico.

7º. Incremento de la zozobra del empleado. Los empleados escapan por muchas razones y algunos prefieren escoger la seguridad de un nuevo trabajo sobre la incertidumbre de quedarse con la organización subsistente después de la alianza, temiendo perder sus trabajos, su estado profesional o sus ingresos. Cualquiera de estas razones, están en función de la inquietud del empleado para crecer, la ironía es que los mejores empleados son los que se van porque encuentran otro trabajo fácilmente y a menudo se quedan los que no tienen otras opciones de empleo. Esto aumenta el peligro dentro de la organización ya que puede representar un deterioro en la calidad de los trabajadores.

8º. Juego de Poder. Una alianza puede ser la señal para el inicio de una batalla por el control y la autoridad. Si la toma es hostil, la lucha de poder se convierte en guerra. Incluso en las uniones amistosas, trabajadores y gerentes maniobran para conseguir una posición de ventaja. Una alianza es una oportunidad de avanzar para aquellos trabajadores que muestran su brillo sobre los otros. Los trabajadores de más bajo nivel ejercen el poder demorando o no haciendo su trabajo. Por ejemplo, los papeles de trabajo pueden perderse convenientemente.

9º. Línea de reporte confusa. Aun cuando las estructuras orgánicas permanecen independientes, la relación entre la alta dirección en las respectivas compañías se vuelve incierta. Los que trabajan para una persona ambigua siempre sufren las consecuencias, con o sin fusión o alianza.

10º. Conflicto. Las agendas ocultas, egos y la personalidad hostil producen el conflicto. Una alianza es como un matrimonio y produce luchas similares sobre las responsabilidades, el gasto y las prioridades. El choque entre las compañías fusionadas puede parecerse a los padres discutiendo sobre cómo criar a sus niños. Integrar dos organizaciones crea tensión entre los dos sistemas y las estructuras de dirección. Inicialmente, los dos sistemas compiten por la viabilidad. Por lo tanto deben esperarse problemas con las alianzas y ser pro activo guardando los problemas pequeños y responder rápidamente a los problemas cuando ellos surjan. Dejar sin atender los problemas predecibles puede causar un total fracaso para la alianza. Es importante comunicar al personal en forma anticipada los cambios que se van a dar y los aspectos que van a subsistir.

Así como Terry Bragg listó lo negativo del proceso, Ed Rigsbee, presenta 10 puntos para crear lazos fuertes en las alianzas.⁸⁹

1. Compórtese hacia los compañeros de alianza de la manera que usted quiere que se comporten hacia usted.

⁸⁹ Con base en Ed Rigsbee, adoptado de “Developing Strategic Alliances 2000”, *Association Management*, Nov. 2001, *Electronic Collection*, A80327616.

2. Es más importante ser un buen compañero de alianza y conseguir las cosas que obsesionarse por ser perfecto.
3. Haga los depósitos en el banco antes de hacer los retiros
4. Comparta regularmente los valores con su compañero de alianza, esto pone al día su relación.
5. Conozca las necesidades de su compañero de alianza.
6. Sea claro sobre lo que usted quiere de la alianza y lo que usted está dispuesto a dar.
7. Comprométase, siempre muestre su confianza y pasión hacia la alianza.
8. Dé más a su compañero de alianza que lo que usted prometió, exceda sus expectativas.
9. Resuelva los conflictos de inmediato.
10. No negocie con un socio que no quiere ser un buen socio, ya sea organización o individuo.

D. Gobernabilidad

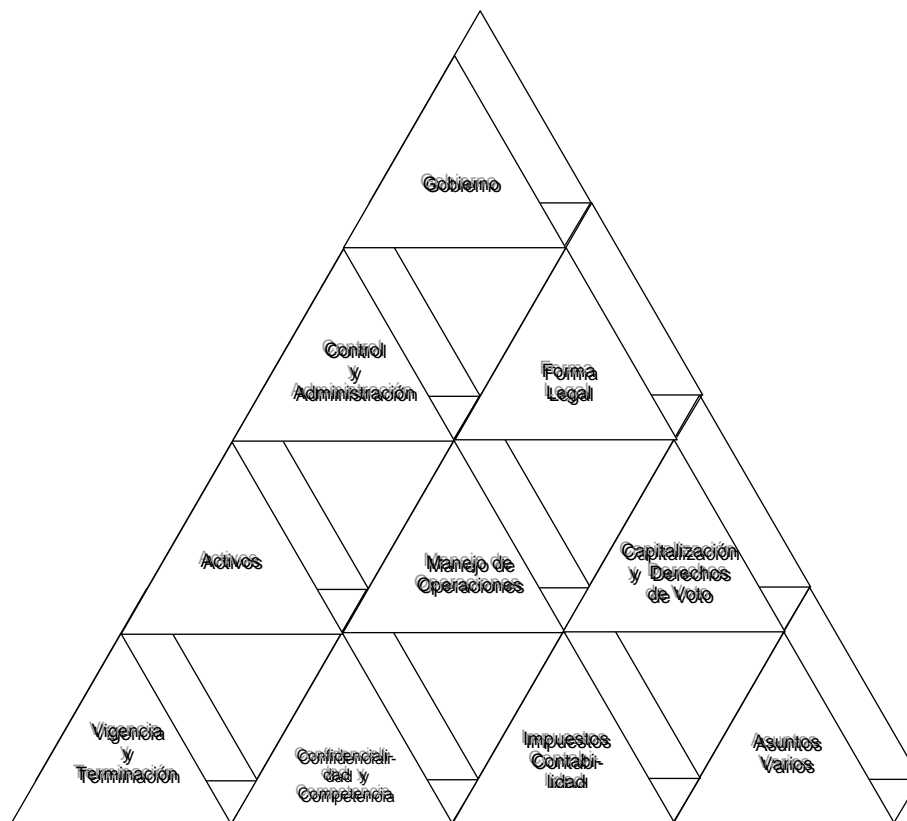
En los primeros días de formación de la alianza, los directores de los aliados deberán supervisar cada paso para en la parte legal de la construcción de la alianza y paralelamente consultar con sus asesores para ir confirmando lo acordado con base en la lista elaborada conjuntamente, revisar los temas que deberán estar presentes y graficar en una ruta crítica. Posteriormente, los abogados, contadores y especialistas, si se requiere, podrán ayudar a los líderes a asegurar que cada socio entienda qué es lo que se espera de ellos y que el contrato o los estatutos de la alianza detallen claramente lo que los aliados desean con esta alianza.

Apoyados por los expertos, todo el grupo de trabajo podrá examinar los efectos de las disposiciones fiscales aplicables al área geográfica donde se van a llevar las actividades de la alianza y el impacto que tendrán las utilidades en los aliados al recibirlas.

Con estos elementos pueden construir una pirámide de control asignando responsabilidades a los equipos de trabajo par ir completando el proceso de la alianza. A continuación se presenta una gráfica que muestra la pirámide de control

de la alianza y los elementos básicos que deben controlarse por todos los que participen en ella; ya pasó la época de la administración por objetivos, ahora es el turno de trabajar en equipo e ir más allá de las expectativas del cliente, considerando como cliente a todos los que se les proporciona algún servicio o información llamados “clientes internos” que en el proceso no se aplique la frase “el gobierno es el elemento más ignorado”.

Cuadro No. 20 Pirámide de Gobierno de la Alianza ⁹⁰



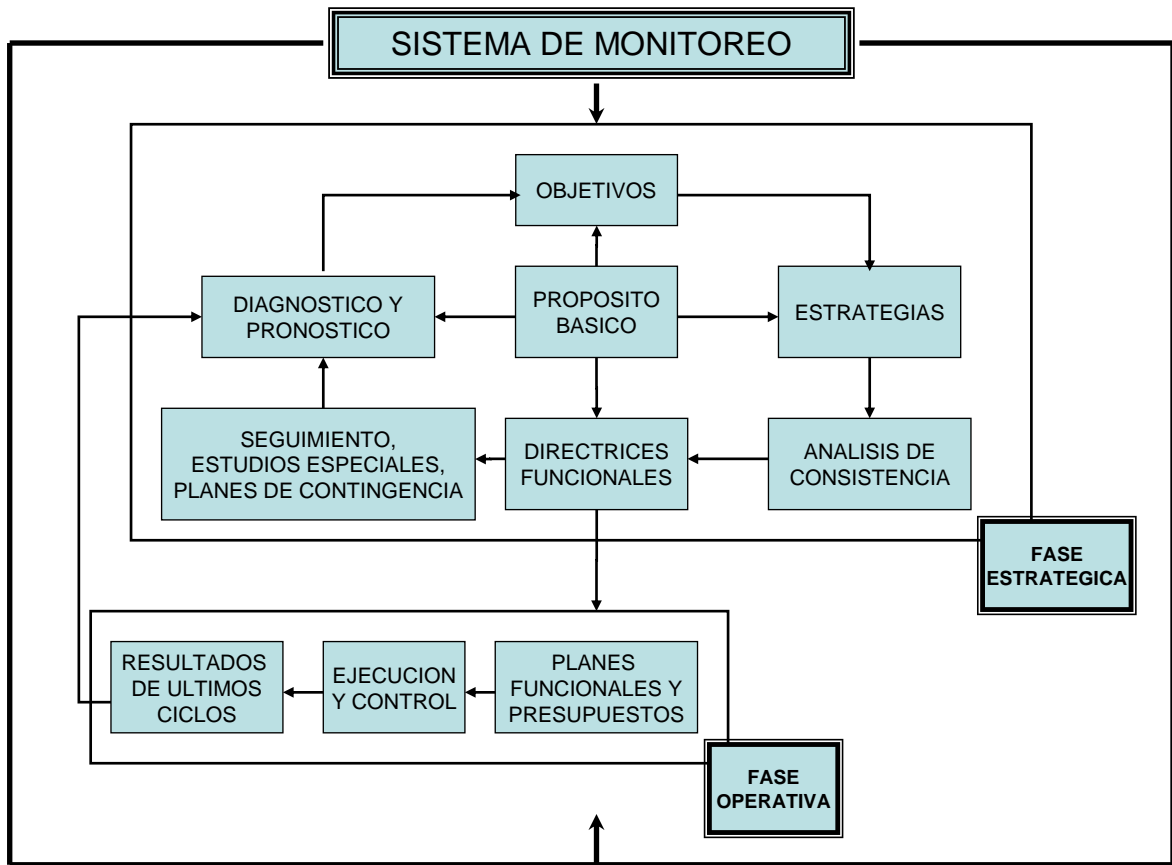
⁹⁰ Con base en John R Harbison, & Peter Jr. Pekar 1998 “Exhibit 7.1 p.118

E. Control Estratégico

Actualmente no se puede concebir una compañía o persona sin control estratégico, este proceso es continuo, flexible e integrador. Genera capacidad de saber a dónde se va y con quién y de definir la evolución que se debe seguir, ya sea en la organización o en la vida propia para aprovechar las oportunidades que se presentan.

El control estratégico es una filosofía de control y al entorno del control instituidos por los líderes de la organización. Esta filosofía debe ser consistente con la orientación estratégica de la organización y el entorno deberá reflejarla. Su principal función es asegurar a la alta gerencia que los riesgos de actuación están siendo anticipados de manera consistente con una viabilidad a largo plazo de la organización y que las competencias están siendo mantenidas y desarrolladas para impulsar objetivos estratégicos exitosamente identificando futuras oportunidades estratégicas.

Involucra el continuo monitoreo y evaluación de las estrategias organizacionales con un énfasis en el logro de objetivos a largo plazo y revela ciertos supuestos fundamentales acerca de su contexto de negocio como estructura, staff, competidores, clientes, cultura, competencias, riesgos y su futuro.



Cuadro No. 21 Con base en el cuadro 89 Proceso de Planeación Estratégica ⁹¹

⁹¹ Arturo García Torres D., Curso de "Planeación Estratégica,". Información Tecnológica y Consultoría (INFOTEC) México, 1990.

CONCLUSIONES

1. Las alianzas han sido un elemento importante en el desarrollo del hombre, quien las ha utilizado en todos los ámbitos a partir de las actividades individuales, pasando por acuerdos entre naciones, hasta llegar al entorno de los negocios, lo cual ha quedado demostrado en el primer capítulo de este trabajo.
2. En el siglo XX hemos podido percibir la evolución de la humanidad en todos sentidos, descubrimientos, inventos y creación de organizaciones mundiales en busca del bien común, mejorar las relaciones internacionales, entre ellos, la celebración de tratados entre los países para facilitar el comercio y los intereses de los estados contratantes como son la ONU, la OCDE, la OMC, etc.
3. La cooperación empresarial, está tomando la estructura de una alianza estratégica que une a las sociedades mercantiles y civiles (corporaciones) buscando mejorar sus negocios en una forma más compleja, que celebrar un simple convenio o constituir una sociedad mercantil. Cada día más se abren las oportunidades para las empresas personas morales, substituyendo a las empresas personas físicas, aunque todavía existen sociedades que lo son únicamente de hecho al tener un accionista con el 99% de las acciones y el otro con el 1%, para poderse constituir, ya que en México no hay sociedades de un solo miembro como en otros países.
4. Así como hay sociedades que los son solo por su figura legal, existen acuerdos de cooperación que no son alianzas, aunque aparentemente coinciden en algún objetivo. Las alianzas de negocios parten del propósito de los aliados en cooperar mutuamente en la consecución de una meta específica y una visión compartida por un tiempo determinado, generalmente a largo plazo. Estos acuerdos deben comprender todas sus necesidades, concretar los objetivos de cada una de las organizaciones o

individuos que participan, combinar sus recursos y sobre todo establecer las bases para repartirse los beneficios de manera equitativa.

5. Actualmente, podemos contemplar alianzas entre varios sectores de la población, celebradas por empresarios, universidades y gobierno, o bien, entre países y empresarios de determinada zona. Por conveniencia de las naciones y de los individuos brincan fronteras en su afán de subsistir con una mejor calidad de vida, mejores empleos, mayores ganancias, aunque hay muchos países que al sentirse fuertes no miden las consecuencias de sus políticas internas y afectan a las naciones menos favorecidas, violando las reglas de los tratados internacionales.
6. Un elemento que ha permanecido a través de los siglos en una alianza estratégica, para lograr confianza y entendimiento entre los aliados, es contar con la “buena fe” de los socios en la ejecución de todas sus acciones, sin este ingrediente se pierden los objetivos y en consecuencia el éxito de dicha alianza. Por eso la “buena fe” y “mala fe” está incluida en la mayoría de las legislaciones como requisito de validez en cualquier obligación al expresar la voluntad de las partes
7. La globalización de la economía, la Incertidumbre empresarial, el incremento de la rivalidad entre competidores y la obtención de la ventaja competitiva, son factores que han modificado el entorno empresarial, ocasionando cambios en la dinámica de la economía mundial, del ámbito comercial y la competencia internacional. Forzando a las compañías a cooperar para poder subsistir, estimulando la creación de alianzas estratégicas, ya que solamente a través de estas uniones, pueden encontrar los recursos y crear sinergias para enfrentar a sus competidores.
8. Los objetivos que persiguen las empresas son: mejorar sus resultados a través de mantener sus costos dentro de los márgenes del mercado, incrementar sus utilidades y darle mayor valor a la inversión de sus accionistas. Lo cual, será más viable al celebrar una alianza con el socio

adecuado, con un acuerdo de cooperación bien estructurado que les permita, compartir riesgos, incrementar su producción (economía de escala), optimizar la distribución de sus productos (mercado), obtener recursos financieros a menor costo, ampliar su ámbito geográfico (mayor presencia física), reforzar la especialización de su personal y el intercambio de conocimientos para acceder a un mercado globalizado, donde de hecho pertenece a tres grandes grupos denominados “la triada.” Estados Unidos, la Comunidad Europea y Japón.

9. Los autores consultados, clasificaron a las alianzas estratégicas con base en los factores y las funciones que desean integrar o por la forma de estructura de su administración y organización. Por lo que estimo que hay una confusión entre objetivos y formas, por tanto, creo que es más claro llamarlos “**elementos de las alianzas**” en lugar de tipos o formas. Igualmente, en el libro de Bancomext, al señalar los tipos de socios, los clasifican en competidor, productor paralelo, integrador vertical y desarrollador técnico, confundiendo las cualidades del socio que son independientes de sus actividades.
10. Las estructuras, formas o tipos para llevar a cabo una alianza solo son un medio para la realización del fin. Y este medio debe ser una de las formas jurídicas dentro del marco legal de los países donde se celebren las alianzas estratégicas. Lo que otorga seguridad jurídica a los contratantes por contar con el respaldo de las leyes, reglamentos y criterios de cada país, incluyendo todos los tratados firmados, las prácticas comerciales, las costumbres y cultura del lugar. Lo anterior da como resultado el alcanzar una óptima sinergia dentro del ámbito de los negocios.
11. En México las formas legales para respaldar una alianza son dos: 1) los contratos y 2) las sociedades. La distinción se hace al firmar el acuerdo de cooperación (alianza) a través de un contrato escrito, donde las partes conservan su personalidad jurídica, mientras que al constituir una sociedad, se crea una nueva persona jurídica, conocida como persona

moral, distinta de la de sus socios. Lo mismo sucede al adquirir acciones de una sociedad constituida previamente.

12. Dentro de estas formas legales, existe otra distinción que consiste en que al aportar capital como socio o accionista en una sociedad, A. en P. o Fideicomiso hay “coinversión”, por lo que me asombra que el libro de Bancomext también trate a la coinversión por separado de las sociedades mercantiles, y las “joint ventures” que como ya mencioné es el nombre con que los norteamericanos designan a las alianzas como “aventuras conjuntas”, ya que la traducción literal es “asociación en participación”.
13. Cualquiera que sea la forma que se elija para constituir la alianza estratégica, lo importante es tratar al aliado como igual, sin importar el monto de su aportación, ser flexible en la negociación y en la solución de problemas. Lo cual conlleva a cubrir los objetivos conjuntos y la repartición de derechos y obligaciones en forma equitativa y transparente.
14. Utilizando la fórmula ganar–ganar entre los aliados. Negociar previamente, desde el inicio hasta la terminación, incluyendo todos los conceptos incluidos en la alianza, hasta contemplar los peores escenarios, para que llegado el momento, no se tenga que negociar en situación desventajosa para cualquiera de las partes.
15. El proceso para construir una alianza es complejo cuando se parte de un nuevo plan de negocios de toda la compañía, y se vuelve sencillo, cuando junto con el plan estratégico se desarrollan varios escenarios por adelantado, haciendo simulaciones, aplicando metodologías internas que ayudan a guiar a los ejecutivos en medio de una avalancha de asuntos y factores a considerar, preparándolos para cualquier movimiento del negocio.
16. Muchas compañías han encontrado que establecer una logística interna de cooperación es un excelente ejercicio para sus colaboradores y esta

metodología la aplican a todos los niveles, así toda la organización está preparada para trabajar en equipo, crear alianzas, romper las barreras, siendo entonces la logística interna de cooperación una herramienta indispensable cuando se enfrentan a las reestructuraciones y alianzas.

17. Con las dos conclusiones anteriores, la empresa siempre está preparada y abierta a ofertar o aceptar una alianza previo conocimiento e investigación del socio potencial y verificar si hay sincronía en los objetivos.. Las empresas que han experimentado alianzas con anterioridad consideran que es más ventajoso aliarse a un buen socio que adquirir nuevas empresas.
18. Otra consideración que se hace, es que la mayoría de las compañías prefieren a un socio con el que hayan tenido relaciones con anterioridad, ya que tienen una historia probada de la relación para poder trabajar juntos, tienen idea de las capacidades, de la ética y cultura de su contraparte.
19. Los aliados deben reunir las características señaladas por Margaret Cauley de la Sierra, compatibilidad, capacidad y compromiso. Estos tres ingredientes son indispensables, sin embargo, la compatibilidad y el compromiso hacen que la capacidad se cumpla, el trabajo en equipo, resuelve las diferencias y el enfrentarse a los cambios del mercado y del entorno y ayuda a una larga vida de cualquier alianza.
20. La planeación de la alianza hace que las capacidades de los socios se unan para encontrar las necesidades de la alianza más que la de los socios, integrar en el equipo de trabajo personal de alto desempeño, expertos regionales y culturales, ligar los objetivos de la estrategia a los presupuestos y recursos, adoptar un proceso periódico de revisión, fijar la autoridad y responsabilidades de los gerentes y definir de antemano los procedimientos de separación, sanciones e indemnización por salida de la alianza. Lo anterior hará que los aliados se integren no solo en las áreas críticas de la planeación de la alianza sino también en áreas donde las

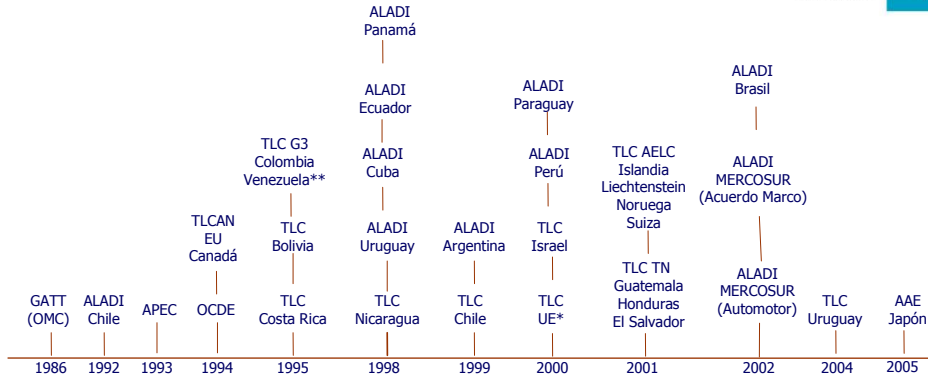
compañías pueden crecer, logrando con esta actitud un despegue rápido de la alianza.

21. Cada proceso en una alianza tiene sus diferencias y semejanzas con otros, dependiendo del plan, del lugar, de la aportación de cada socio, siempre será como un traje a la medida. Por lo que se recomienda adaptar las prácticas y procesos sobresalientes de las organizaciones que se unen, requiere de herramientas disponibles de medición, horarios que ayuden al equipo a localizar las dificultades no resueltas. Crear una estructura flexible y delgada y proporcionarles el poder necesario para cumplir sus metas.
22. Así como los contadores trabajan con una hoja de trabajo para controlar la contabilidad, los abogados con una lista de requisitos y disposiciones a cumplir, en la celebración de una alianza una lista de actividades y responsables es necesario, elaborar una ruta crítica durante el proceso y llevar un control del avance, hasta la conclusión apoyada en la lista de tareas y funciones para cada área participante.
23. Habrá asuntos que los equipos de trabajo no pueden decidir por si solos, lo cual debe quedar establecido desde la elaboración del plan. Esta lista de asuntos pendientes deben ser manejados por el comité de directores y en muchos casos del consejo de administración, por lo que éstos deben estar involucrados en el proceso desde el principio para que llegado el momento los asuntos pendientes les resulten familiares.
24. Los puntos álgidos en una alianza son: la estructura del acuerdo base incluyendo la cláusula de terminación, las condiciones y sanciones. La comunicación con los empleados de cada parte, ya que son los que pueden ocasionar las amenazas más frecuentes, por malos entendidos o sentirse desplazados por los que llegan y la inseguridad en su empleo y el establecimiento permanente del control estratégico de la organización, mismo que debe ser consistente.

25. Los directores de los aliados deben supervisar cada paso de la parte legal de la construcción de la alianza y paralelamente consultar con sus asesores para ir confirmando lo acordado con base en la lista elaborada conjuntamente, revisar los temas aceptados están presentes Posteriormente los abogados, contadores y especialistas podrán ayudar a los líderes a asegurar que cada socio entiende qué se espera de ellos y que el contrato o los estatutos de la alianza detallan claramente lo que los aliados acordaron.
26. El control estratégico, es un proceso continuo, flexible e integrador, genera la capacidad de saber a dónde se va y con quién .Define la evolución que se debe seguir, en la organización o en la vida de la alianza para aprovechar las oportunidades que se presentan. Involucra el continuo monitoreo y evaluación de las estrategias organizacionales con un énfasis en el logro de objetivos a largo plazo y revela ciertos supuestos fundamentales acerca de su contexto de negocio como estructura, staff, competidores, clientes, cultura, competencias, riesgos y su futuro.
27. Por todo lo anterior, concluyo que llevar a cabo una alianza estratégica en cualquier sentido, promueve la capacidad de aprender de los demás, el intercambio de conocimientos nos vuelve flexibles y tolerantes, se aportan recursos para un objetivo común buscando resultados óptimos, que ojalá algún día seamos capaces de transmitir a todas las pequeñas y medianas empresas para que mejoren sus técnicas de cooperación, en base a la lealtad, honestidad y compromiso.

I. Apertura comercial de México e Impacto de los TLCs

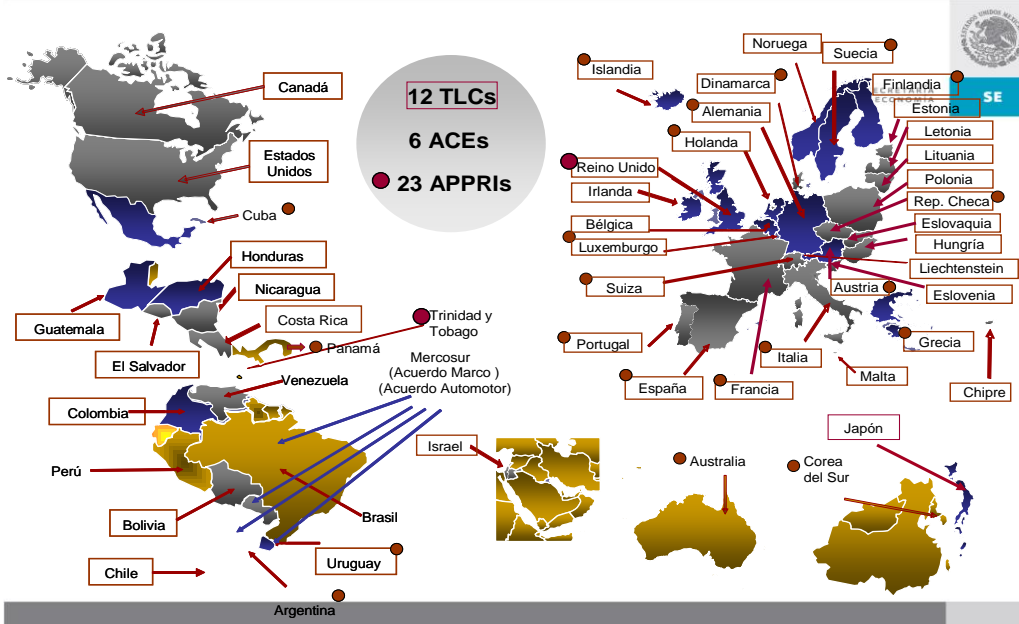
✓ Los acuerdos comerciales han creado un marco jurídico de comercio exterior de largo plazo: certidumbre a agentes económicos, incluyendo exportadores, inversionistas y consumidores.



UE*: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, Reino Unido y Suecia.
Países de nuevo ingreso a partir de 2004: Chipre, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, República Checa y República Eslovaca

Venezuela**: A partir del 19 de noviembre de 2006 en el TLC del G-3 participan sólo México y Colombia.

I. Apertura comercial de México e Impacto de los TLCs



Tratado	Países	Publicación D.O.F.	Entrada en vigor
TLCAN	Estados Unidos y Canadá	20 de diciembre de 1993	1 de enero de 1994
TLC-G3	Colombia y Venezuela ***	9 de enero de 1995	1 de enero de 1995
TLC México - Costa Rica	Costa Rica	10 de enero de 1995	1 de enero de 1995
TLC México - Bolivia	Bolivia	11 de enero de 1995	1 de enero de 1995
TLC México - Nicaragua	Nicaragua	1 de julio de 1998	1 de julio de 1998
TLC México - Chile	Chile	28 de julio de 1999	1 de agosto de 1999
TLCUEM	Unión Europea	26 de junio de 2000	1 de julio de 2000
TLC México - Israel	Israel	28 de junio de 2000	1 de julio de 2000
TLC México - TN	El Salvador, Guatemala y Honduras	14 de marzo de 2001	15 de marzo de 2001 con El Salvador y Guatemala y 1 de junio de 2001 con Honduras.
TLC México - AELC	Islandia, Noruega, Liechtenstein y Suiza	29 de junio de 2001	1 de julio de 2001
TLC México - Uruguay	Uruguay	14 de julio de 2004	15 de julio de 2004
AAE México - Japón	Japón	31 de marzo de 2005	1 de abril de 2005

*** A partir del 19 de noviembre de 2006 en el TLC del G-3 participan sólo México y Colombia

I. Apertura comercial de México e Impacto de los TLCs

a) Apertura de mercados (2)

Tasas de crecimiento de las exportaciones mexicanas durante la vigencia de los TLCs*

	Período	Tasa de crecimiento
TLCAN	1993-2006	349.2%
EE.UU.	1993-2006	354.5%
Canadá	1993-2006	203.2%
G3**	1994-2006	661.1%
Costa Rica	1994-2006	409.3%
Bolivia	1994-2006	145.7%
Nicaragua	1997-2006	610.5%
Chile	1991-2006	575.3%
UE 15	1999-2006	86.5%
Israel	1999-2006	129.9%
Triángulo del Norte	2000-2006	61.3%
AELC	2000-2006	-76.5%
Uruguay	2003-2006	81.9%
Japón	2004-2006	22.0%

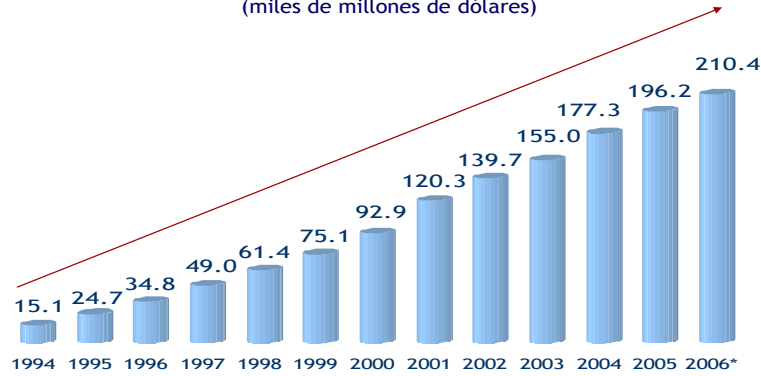


Fuente: Secretaría de Economía con datos de Banxico * A partir de 2002, los datos de exportación corresponden a país destino

** A partir del 19 de noviembre de 2006 en el TLC del G-3 participan sólo México y Colombia.

I. Apertura comercial de México e Impacto de los TLCs c) Certidumbre para la IED (1)

IED realizada acumulada en México 1994-2006
(miles de millones de dólares)

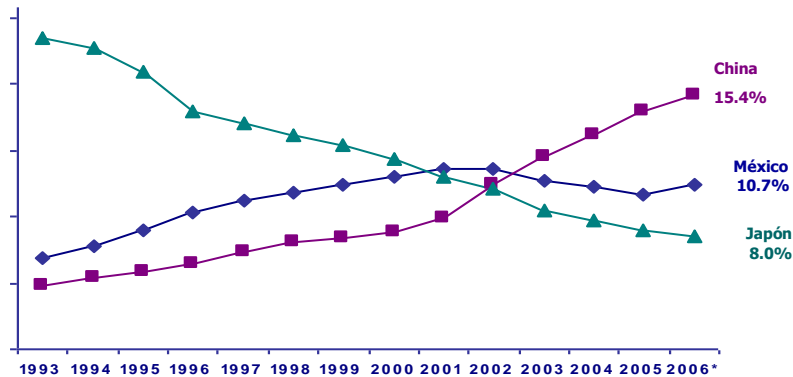


Fuente: Secretaría de Economía.
*ene-sep



II. Retos: a) Competidores fuertes y dinámicos (1)

Competencia en las importaciones de EE.UU.
(%)



Fuente: Secretaría de Economía con datos del Departamento de Comercio de EE.UU.
*A noviembre de 2006.





SUBSECRETARÍA DE INGRESOS
DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE TRATADOS INTERNACIONALES

**ESTADO QUE GUARDAN LOS CONVENIOS FISCALES CELEBRADOS POR MÉXICO
ENERO 2007**

PAÍS	EN NEGO- CIACIÓN	FECHA FIRMA	APROBACIÓN SENADO MEXICANO	APROBADO POR EL OTRO ESTADO	IDIOMAS OFICIALES	FECHA ENTRADA EN VIGOR	APLICABLE A PARTIR DEL	FECHA PUBLICACIÓN CONVENIO EN D. O. F
			FECHA PUBLICACIÓN DECRETO EN D.O.F.					
ALEMANIA		23-FEB-1993	27-MAY-1993	✓	ESPAÑOL ALEMÁN	30-DIC-1993	1-ENE-1994	16-MAR-1994
			16-JUN-1993					6-MAY-1994 ¹
AUSTRALIA		9-SEP-2002	7-OCT-2003	✓	INGLÉS ESPAÑOL	31-DIC-2003	1-ENE-2004 ³	13-FEB-2004
			30-DIC-2003					
AUSTRIA		13-ABR-2004	28-SEP-2004	✓	ESPAÑOL INGLÉS ALEMÁN	01-ENE-2005	01-ENE-2006	08-DIC-2004
			28-OCT-2004					
ARGENTINA ⁵		26-NOV-1997	29-ABR-1998	✓	ESPAÑOL	15-ENE-2004	1-ENE-2005	19-MAR-2004
			19-JUN-1998					
BARBADOS	✓							
BERMUDA ⁶	✓							
BÉLGICA		24-NOV-1992	1-JUN-1994	✓	ESPAÑOL FRANCÉS NEERLANDÉS	1-FEB-1997	1-ENE-1998	6-ENE-1997
			15-JUN-1994					
BRASIL		25-SEP-2003	1-ABR-2004	✓	ESPAÑOL PORTUGUÉS	29-NOV-2006	1-ENE-2007	1-ENE-2007
			28-MAY-2004					
CANADÁ		8-ABR-1991	8-JUL-1991	✓	ESPAÑOL FRANCÉS INGLÉS	11-MAY-1992	1-ENE-1992	17-JUL-1992
			15-AGO-1991					
		12-SEP-2006 ⁷						

¹ Publicación de Fe de Erratas

² Modificación al Protocolo

³ Respecto de los impuestos establecidos de conformidad con los Artículos 10 (Dividendos), 11 (Intereses) y 12 (Regalías) respecto de cantidades pagadas o acreditables a partir de esa fecha.

⁴ Respecto de otros impuestos.

⁵ Para Evitar la Doble Tributación en Materia de Transporte Internacional

⁶ En materia de Intercambio de Información

⁷ Fecha de firma del Convenio renegotiado

Este es únicamente un cuadro de referencia rápida. Si desea obtener mayor información, solicítela al 91-58-13-40.



SUBSECRETARÍA DE INGRESOS
DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE TRATADOS INTERNACIONALES

**ESTADO QUE GUARDAN LOS CONVENIOS FISCALES CELEBRADOS POR MÉXICO
ENERO 2007**

PAÍS	EN NEGO- CIACIÓN	FECHA FIRMA	APROBACIÓN SENADO MEXICANO	APROBADO POR EL OTRO ESTADO	IDIOMAS OFICIALES	FECHA ENTRADA EN VIGOR	APLICABLE A PARTIR DEL	FECHA PUBLICACIÓN CONVENIO EN D. O. F
			FECHA PUBLICACIÓN DECRETO EN D.O.F.					
CANADÁ ⁸		16-MAR-1990	8-JUL-1991	✓	ESPAÑOL FRANCÉS INGLÉS	27-ABR-1992	1-ENE-1993	15-JUL-1992
			15-AGO-1991					
COREA		6-OCT-1994	16-DIC-1994	✓	ESPAÑOL COREANO INGLÉS	13-FEB-1995	1-ENE-1996	16-MAR-1995
			10-ENE-1995					
CHILE		17-ABR-1998	5-NOV-1998	✓	ESPAÑOL	12-NOV-1999	1-ENE-2000	12-MAY-2000
			30-DIC-1998					
CHINA		12-SEP-2005	13-DIC-2005	✓	ESPAÑOL CHINO INGLÉS	01-MAR-2006	01-ENE-2007	28-FEB-2006
			26-ENE-2006					
DINAMARCA		11-JUN-1997	28-OCT-1997	✓	ESPAÑOL DANÉS INGLÉS	22-DIC-1997	1-ENE-1998	27-MAY-1998
			26-NOV-1997					
ECUADOR		30-JUL-1992	25-MAY-1994	✓	ESPAÑOL	13-DIC-2000	1-ENE-2001	4-ABR-2001
			15-JUN-1994					
ESPAÑA		24-JUL-1992	27-MAY-1993	✓	ESPAÑOL	6-OCT-1994	1-ENE-1995	31-DIC-1994
			16-JUN-1993					
EUA		18-SEP-1992	12-JUL-1993	✓	ESPAÑOL INGLÉS	28-DIC-1993	1-ENE-1994	3-FEB-1994
			10-ENE-1995					
			29-ABR-2003					
EUA ⁹		9-NOV-1989	19-DIC-1989	✓	ESPAÑOL INGLÉS	18-ENE-1990	18-ENE-1990	23-ENE-1990
			10-ENE-1990					
FINLANDIA		12-FEB-1997	10-ENE-1995*	✓	ESPAÑOL FINLANDÉS INGLÉS	26-OCT-1995*	26-OCT-1995*	25-ENE-1996*
			3-JUN-2003*					
			5-AGO-1993*					25-ENE-1996*
			26-OCT-1995*					
			3-JUN-2003*					22-JUL-2003*
			26-OCT-1995*					
			28-OCT-1997	✓				
			26-NOV-1997					

⁸ En materia de Intercambio de Información

* Modificación al Tratado

⁹ En materia de Intercambio de Información

Este es únicamente un cuadro de referencia rápida. Si desea obtener mayor información, solicítela al 91-58-13-40.



SUBSECRETARÍA DE INGRESOS
DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE TRATADOS INTERNACIONALES
ESTADO QUE GUARDAN LOS CONVENIOS FISCALES CELEBRADOS POR MÉXICO
ENERO 2007

PAÍS	EN NEGOCIACIÓN	FECHA FIRMA	APROBACIÓN SENADO MEXICANO	APROBADO POR EL OTRO ESTADO	IDIOMAS OFICIALES	FECHA ENTRADA EN VIGOR	APLICABLE A PARTIR DEL	FECHA PUBLICACIÓN CONVENIO EN D. O. F
			FECHA PUBLICACIÓN DECRETO EN D.O.F.					
FRANCIA		7-NOV-1991	18-DIC-1992	✓	ESPAÑOL FRANCÉS	31-DIC-1992	1-ENE-1993	16-MAR-1993
			29-DIC-1992					
GRECIA		13-ABR-2004	28-SEP-2004	✓	ESPAÑOL GRIEGO INGLÉS	07-DIC-2005	1-ENE-2006	31-DIC-2005
			03-03-2005					
HUNGRÍA	✓							
INDIA	✓							
INDONESIA		6-SEP-2002	29-ABR-2003	✓	ESPAÑOL INDONESIO INGLÉS	28-OCT-2004	1-ENE-2005	08-DIC-2004
			26-JUN-2003					
ITALIA		8-JUL-1991	25-MAY-1994	✓	ESPAÑOL ITALIANO	10-MAR-1995	1-ENE-1996	29-MAR-1995
			15-JUN-1994					
ISRAEL		20-JUL-1999	28-ABR-2000	✓	ESPAÑOL HEBREO INGLÉS	9-MAY-2000	1-ENE-2000	11-AGO-2000
			11-AGO-2000					
IRLANDA		22-OCT-1998	14-DIC-1998	✓	ESPAÑOL INGLÉS	31-DIC-1998	1-ENE-1999	9-AGO-2000
			30-DIC-1998					
ISLANDIA	✓							
JAPÓN		9-ABR-1996	29-ABR-1996	✓	ESPAÑOL JAPONÉS INGLÉS	6-NOV-1996	1-ENE-1997	6-ENE-1997
			14-MAY-1996					
LÍBANO	✓	7-FEB-2001		✓	ESPAÑOL INGLÉS FRANCÉS	27-DIC-2001	1-ENE-2002	6-FEB-2002
			25-ABR-2001					
LUXEMBURGO			4-JUN-2001					

Este es únicamente un cuadro de referencia rápida. Si desea obtener mayor información, solicítela al 91-58-13-40.



SUBSECRETARÍA DE INGRESOS
DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE TRATADOS INTERNACIONALES
**ESTADO QUE GUARDAN LOS CONVENIOS FISCALES CELEBRADOS POR MÉXICO
ENERO 2007**

PAÍS	EN NEGOCIACIÓN	FECHA FIRMA	APROBACIÓN SENADO MEXICANO	APROBADO POR EL OTRO ESTADO	IDIOMAS OFICIALES	FECHA ENTRADA EN VIGOR	APLICABLE A PARTIR DEL	FECHA PUBLICACIÓN CONVENIO EN D. O. F
			FECHA PUBLICACIÓN DECRETO EN D.O.F.					
MALASIA	✓							
NICARAGUA	✓							
NORUEGA		23-MAR-1995	14-NOV-1995	✓	ESPAÑOL NORUEGO	23-ENE-1996	1-ENE-1997	26-AGO-1996
NUEVA ZELANDA		16-NOV-2006	20-DIC-1995					
PAÍSES BAJOS		27-SEP-1993	22-JUN-1994	✓	ESPAÑOL NEERLANDES	13-OCT-1994	1-ENE-1995	31-DIC-1994
			6-JUL-1994					
PANAMÁ	✓							
POLONIA		30-NOV-1998	26-ABR-1999	✓	ESPAÑOL INGLÉS POLACO	28-AGO-2002	1-ENE-2003	18-OCT-2002
			17-MAY-1999					
PORTUGAL		11-NOV-1999	28-ABR-2000	✓	ESPAÑOL PORTUGUÉS INGLÉS	9-ENE-2001	1-ENE-2002	3-ABRIL-2001
			20-OCT-2000					
REINO UNIDO		2-JUN-1994	6-JUL-1994	✓	ESPAÑOL INGLÉS	15-DIC-1994	1-ABR-1994 ¹⁰	15-MAR-1995
			25-JUL-1994					
REP. CHECA		4-ABR-2002	18-SEP-2002	✓	ESPAÑOL CHECO INGLÉS	27-DIC-2002	1-ENE-2003	28-ENE-2003
			13-NOV-2002					
REP. ESLOVACA		13-MAY-2006						

¹⁰ Entrada en vigor retroactiva.
Este es únicamente un cuadro de referencia rápida. Si desea obtener mayor información, solicítela al 91-58-13-40.



SUBSECRETARÍA DE INGRESOS
DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE TRATADOS INTERNACIONALES
ESTADO QUE GUARDAN LOS CONVENIOS FISCALES CELEBRADOS POR MÉXICO
ENERO 2007

PAÍS	EN NEGO- CIACIÓN	FECHA FIRMA	APROBACIÓN SENADO MEXICANO	APROBADO POR EL OTRO ESTADO	IDIOMAS OFICIALES	FECHA ENTRADA EN VIGOR	APLICABLE A PARTIR DEL	FECHA PUBLICACIÓN CONVENIO EN D. O. F
			FECHA PUBLICACIÓN DECRETO EN D.O.F.					
RUMANIA		20-JUL-2000	31-OCT-2000	✓	ESPAÑOL RUMANO	15-AGO-2001	1-ENE-2002	12-DIC-2001
			28-NOV-2000					
RUSIA		7-JUN-2004	28-SEP-2004		ESPAÑOL INGLÉS RUSO			
			28-OCT-2004					
SINGAPUR	✓	9-NOV-1994	26-ABR-1995	✓	ESPAÑOL INGLÉS	14-SEP-1995	1-ENE-1996	23-AGO-1996
SUDAFRICA			13-JUN-1995					
SUECIA		21-SEP-1992	15-DIC-1992	✓	ESPAÑOL INGLÉS	18-DIC-1992	1-ENE-1993	10-FEB-1993
			17-DIC-1992					
SUIZA		3-AGO-1993	1-JUN-1994	✓	ESPAÑOL FRANCÉS	8-SEP-1994	1-ENE-1995	24-OCT-1994
			15-JUN-1994					
TAILANDIA	✓							
UCRANIA	✓							
VENEZUELA		6-FEB-1997		✓	ESPAÑOL			

Este es únicamente un cuadro de referencia rápida. Si desea obtener mayor información, solicítela al 91-58-13-40.

ANEXO 4
CUADRO COMPARATIVO – TASAS MÁXIMAS
DE RETENCIÓN A EXTRANJEROS POR REGALÍAS 2007

CONCEPTO	LISR	ALEMANIA	AUSTRALIA	AUSTRIA	BÉLGICA	CANADÁ(3)	CHILE (4)	CHINA
DERECHOS DE AUTOR	25%	10%	10%	10%	10%	10%	15%	10%
DIBUJOS, MODELOS, PLANOS, FÓRMULAS O PROCEDIMIENTOS INDUSTRIALES	25%	10%	10%	10%	10%	10%	15%	10%
EQUIPOS INDUSTRIALES, COMERCIALES O CIENTÍFICOS	25%	10%	10%	10%	10%	10%	15%	10%
EXPERIENCIAS INDUSTRIALES, COMERCIALES O CIENTÍFICAS	25%	10%	10%	10%	10%	10%	15%	10%
ASISTENCIA TÉCNICA	25%	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
PATENTES Y CERTIFICADOS DE INVENCION	28% (5)	10%	10%	10%	10%	10%	15%	10%
MARCAS	28% (5)	10%	10%	10%	10%	10%	15%	10%
PUBLICIDAD	28% (5)	10%	10%	10%	10%	10%	15%	10%
USO O GOCE DE CARROS DE FERROCARRIL	5%	10%*	10%*	10%*	10%*	10%*	15%*	10%*

ANEXO 4
CUADRO COMPARATIVO – TASAS MÁXIMAS
DE RETENCIÓN A EXTRANJEROS POR REGALÍAS 2007

CONCEPTO	LISR	COREA	DINAMARCA	ECUADOR	ESPAÑA (6)	E.U.A.	FINLANDIA
DERECHOS DE AUTOR	25%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
DIBUJOS, MODELOS, PLANOS, FÓRMULAS O PROCEDIMIENTOS INDUSTRIALES	25%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
EQUIPOS INDUSTRIALES, COMERCIALES O CIENTÍFICOS	25%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
EXPERIENCIAS INDUSTRIALES, COMERCIALES O CIENTÍFICAS	25%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
ASISTENCIA TÉCNICA	25%	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
PATENTES Y CERTIFICADOS DE INVENCION	28% (5)	10%	10%	10%	10%	10%	10%
MARCAS	28% (5)	10%	10%	10%	10%	10%	10%
PUBLICIDAD	28% (5)	10%	10%	10%	10%	10%	10%
USO O GOCE DE CARROS DE FERROCARRIL	5%	10%*	10%*	10%*	10%*	10%*	10%*

ANEXO 4
CUADRO COMPARATIVO – TASAS MÁXIMAS
DE RETENCIÓN A EXTRANJEROS POR REGALÍAS 2007

CONCEPTO	LISR	FRANCIA (3)	GRECIA	INDONESIA	IRLANDA	ISRAEL	ITALIA	JAPÓN
DERECHOS DE AUTOR	25%	10%	10%	10%	10%	10%	15%	10%
DIBUJOS, MODELOS, PLANOS, FÓRMULAS O PROCEDIMIENTOS INDUSTRIALES	25%	10%	10%	10%	10%	10%	15%	10%
EQUIPOS INDUSTRIALES, COMERCIALES O CIENTÍFICOS	25%	10%	10%	10%	10%	10%	15%	10%
EXPERIENCIAS INDUSTRIALES, COMERCIALES O CIENTÍFICAS	25%	10%	10%	10%	10%	10%	15%	10%
ASISTENCIA TÉCNICA	25%	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
PATENTES Y CERTIFICADOS DE INVENCION	28% (5)	10%	10%	10%	10%	10%	15%	10%
MARCAS	28% (5)	10%	10%	10%	10%	10%	15%	10%
PUBLICIDAD	28% (5)	10%	10%	10%	10%	10%	15%	10%
USO O GOCE DE CARROS DE FERROCARRIL	5%	10%*	10%	10%*	10%*	10%*	15%*	10%*

ANEXO 4
CUADRO COMPARATIVO – TASAS MÁXIMAS
DE RETENCIÓN A EXTRANJEROS POR REGALÍAS 2007

CONCEPTO	LISR	LUXEMBURGO	NORUEGA	PAÍSES BAJOS (2)	POLONIA	PORTUGAL	REINO UNIDO
DERECHOS DE AUTOR	25%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
DIBUJOS, MODELOS, PLANOS, FORMULAS O PROCEDIMIENTOS INDUSTRIALES	25%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
EQUIPOS INDUSTRIALES, COMERCIALES O CIENTÍFICOS	25%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
EXPERIENCIAS INDUSTRIALES, COMERCIALES O CIENTÍFICAS	25%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
ASISTENCIA TÉCNICA	25%	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
PATENTES Y CERTIFICADOS DE INVENCION	28% (5)	10%	10%	10%	10%	10%	10%
MARCAS	28% (5)	10%	10%	10%	10%	10%	10%
PUBLICIDAD	28% (5)	10%	10%	10%	10%	10%	10%
USO O GOCE DE CARROS DE FERROCARRIL	5%	10%*	10%*	10%*	10%*	10%*	10%*

ANEXO 4
CUADRO COMPARATIVO – TASAS MÁXIMAS
DE RETENCIÓN A EXTRANJEROS POR REGALÍAS 2007

CONCEPTO	LISR	REPÚBLICA CHECA	RUMANIA	SINGAPUR	SUECIA	SUIZA
DERECHOS DE AUTOR	25%	10%	15%	10%	10%	10%
DIBUJOS, MODELOS, PLANOS, FÓRMULAS O PROCEDIMIENTOS INDUSTRIALES	25%	10%	15%	10%	10%	10%
EQUIPOS INDUSTRIALES, COMERCIALES O CIENTÍFICOS	25%	10%	15%	10%	10%	10%
EXPERIENCIAS INDUSTRIALES, COMERCIALES O CIENTÍFICAS	25%	10%	15%	10%	10%	10%
ASISTENCIA TÉCNICA	25%	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
PATENTES Y CERTIFICADOS DE INVENCIÓN	28% (5)	10%	15%	10%	10%	10%
MARCAS	28% (5)	10%	15%	10%	10%	10%
PUBLICIDAD	28% (5)	10%	15%	10%	10%	10%
USO O GOCE DE CARROS DE FERROCARRIL	5%	10%*	15%*	10%*	10%*	10%*

- 1) SE GRAVAN CONFORME A "BENEFICIOS EMPRESARIALES" O "TRABAJOS INDEPENDIENTES".
- 2) SI LOS PAÍSES BAJOS IMPONE RETENCIÓN CONFORME A SU LEGISLACIÓN A REGALÍAS, TODAS LAS TASAS SUBEN A 15%.
- 3) REDUCCIÓN POR CLÁUSULA DE NACIÓN MAS FAVORECIDA.
- 4) TIENE CLÁUSULA DE NACIÓN MÁS FAVORECIDA PARA EL CASO DE CELEBRACIÓN DE CONVENIOS CON TERCEROS ESTADOS CON LOS QUE ACUERDE UNA TASA MENOR A LA PACTADA, NO MENOR DEL 10%.
- 5) TASA MÁXIMA PARA APLICARSE SOBRE EL EXCEDENTE DEL LÍMITE INFERIOR / ART. 177 DE LA LISR (DECLARACIÓN ANUAL DE PERSONAS FÍSICAS).
- 6) CLÁUSULA DE NACIÓN MÁS FAVORECIDA SI MÉXICO ACUERDA UNA TASA INFERIOR CON UN MIEMBRO DE LA OCDE.

* TASA DE RETENCIÓN APLICABLE TRATÁNDOSE DEL USO O GOCE DE CARROS DE FERROCARRIL QUE INVOLUCREN CONCEPTOS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL. DE OTRO MODO, SE APLICARÁN LAS DISPOSICIONES ATINENTES A BENEFICIOS EMPRESARIALES

ANEXO 5
TASAS MÁXIMAS SOBRE RETENCIÓN DE DIVIDENDOS 2007

CONCEPTO	DIVIDENDOS DE SUBSIDIARIAS	DIVIDENDOS DE PORTAFOLIO
ALEMANIA	5% CON EL 10% DEL CAPITAL	15%
AUSTRALIA	0% CON EL 10% EN ACCIONES CON DERECHO A VOTO	15%
AUSTRIA	10% CON EL 10% DE ACCIONES CON DERECHO A VOTO	10%
BÉLGICA	5% CON EL 25% DEL CAPITAL	15%
CANADÁ	10% CON EL 25% DEL CAPITAL CON DERECHO A VOTO	15%
CHILE	5% CON EL 20% DEL CAPITAL CON DERECHO A VOTO	10%
CHINA	5%	5%
COREA	0% PARA SOCIEDAD CON EL 10% DEL CAPITAL	15%
DINAMARCA	0% CON EL 25% DEL CAPITAL	15%
ECUADOR	5%	5%
ESPAÑA	5% CON EL 25% DEL CAPITAL	15%
E.U.A.	5% CON EL 10% EN ACCIONES CON DERECHO A VOTO (1) 0% CUMPLIENDO CIERTOS REQUISITOS POR VIRTUD DEL 2do. PROTOCOLO ADICIONAL	10%

ANEXO 5
TASAS MÁXIMAS SOBRE RETENCIÓN DE DIVIDENDOS 2007

CONCEPTO	DIVIDENDOS DE SUBSIDIARIAS	DIVIDENDOS DE PORTAFOLIO
FINLANDIA	GRAVABLE EXCLUSIVAMENTE EN EL ESTADO DE RESIDENCIA	GRAVABLE EXCLUSIVAMENTE EN EL ESTADO DE RESIDENCIA
FRANCIA	GRAVABLE EXCLUSIVAMENTE EN EL ESTADO DE RESIDENCIA 5%, 15% (2)	GRAVABLE EXCLUSIVAMENTE EN EL ESTADO DE RESIDENCIA
GRECIA	10%	10%
INDONESIA	10% CON EL 10% DE ACCIONES	10%
IRLANDA	5% CON EL 10% DE CAPITAL CON DERECHO A VOTO	10%
ISRAEL	5% CON EL 10% DE CAPITAL (4)	10%
ITALIA	15%	15%
JAPÓN	5% CON EL 25% DEL CAPITAL (3)	15%
LUXEMBURGO	5% CON EL 10% DEL CAPITAL (5) 8% CON EL 10% DE CAPITAL (5)	15%
NORUEGA	GRAVA EL ESTADO DE RESIDENCIA SI SE CUENTA CON EL 25% DEL CAPITAL	15%
PAÍSES BAJOS	GRAVABLE AL 5% PARA SOCIEDADES CON EL 10% DEL CAPITAL	15%
POLONIA	5% CON EL 25% DEL CAPITAL	15%
PORTUGAL	10%	10%
REINO UNIDO	GRAVABLE EXCLUSIVAMENTE EN EL ESTADO DE RESIDENCIA	GRAVABLE EXCLUSIVAMENTE EN EL ESTADO DE RESIDENCIA

Resumen del Análisis Funcional de las Operaciones Intercompañía entre _____

Favor de marcar el cuadro que corresponda de acuerdo a las funciones desarrolladas y riesgos asumidos

Marcar NA (no aplicable) donde corresponda

Favor de llenar formas por separado si existen diferencias significativas dentro de una línea de productos. [Producto: _____]

	Empresa filial en Mexico	Empresa filial en el extranjero	Comentarios
Fabricación			
Desarrollo de productos			
Desarrolla productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Desarrolla las especificaciones de los productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Desarrolla procesos y técnicas de fabricación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Determina las materias primas y los necesarios componentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Diseño de planta			
Diseña plantas, maquinaria y equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Diseña la maquinaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Escoge la maquinaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Compra el equipo (activos fijas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Supervisa la construcción de plantas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Materias primas y componentes			
Desarrolla fuentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Compra materias primas y componentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Almacena materias primas y componentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Desarrolla técnicas de flujo de materiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se encarga de los arreglos de flete y seguro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Paga fletes y seguros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Producción			
Planea los itinerarios de producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Coordina producción y ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Controla el flujo de materias primas y componentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Fabrica los componentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ensambla productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Empaca y etiqueta los productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Estándares de producción			
Desarrolla estándares de costos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Desarrolla estándares de control de calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Implementa el control de calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Mantenimiento			
Le da mantenimiento a los edificios y los terrenos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le da mantenimiento al equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Administración			
Supervisa operaciones de producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Planea inversiones para el mejoramiento de la planta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Maneja las necesidades financieras de producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Es propietaria de			
Procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Diseños	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Patentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Secretos industriales y comerciales (información relativa a experiencias industriales, comerciales o científicas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tiene derechos sobre licencias relativas a			
Procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Diseños	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Patentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Secretos industriales y comerciales (información relativa a experiencias industriales, comerciales o científicas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Resumen del Análisis Funcional de las Operaciones Intercompañía entre _____

Favor de marcar el cuadro que corresponda de acuerdo a las funciones desarrolladas y riesgos asumidos

Marcar NA (no aplicable) donde corresponda

Favor de llenar formas por separado si existen diferencias significativas dentro de una línea de productos. [Producto: _____]

	Empresa filial en Mexico	Empresa filial en el extranjero	Comentarios
Asume riesgos financieros sin esperar reembolso por concepto de:			
Reducción de precios del inventario para clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Reducción de precios del inventario de la filial Mexicana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Obsolescencia del inventario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Obsolescencia del inventario de la filial Mexicana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Fluctuaciones en el tipo de cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Riesgo de crédito de los clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Reparaciones de garantía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pérdida y accidentes no cubiertos por seguro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pérdida por responsabilidad del producto no cubierta por seguro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Recibe reembolso de la empresa filial por concepto de:			
Publicidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Fletes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Salarios y otras remuneraciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ingeniería y servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Clientes: vende a clientes que son:			
Consumidores finales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Detallistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Mayoristas o distribuidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Empresas manufactureras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Generales y administrativos			
Finanzas			
Desarrolla necesidades financieras y presupuestos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Planea inversiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Contabilidad			
Desarrolla sistemas y programas de cómputo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Mantiene registros de contabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Desarrolla planeación fiscal y de administración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prepara reportes financieros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Legal			
Negocia contratos con clientes y proveedores no relacionados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Maneja asuntos con el Gobierno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Precios			
Determina precios a clientes no relacionados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Establece las condiciones de crédito para clientes no relacionados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Seguros			
Asegura sus propiedades y se asegura contra accidentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se asegura contra responsabilidad del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Otros			
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Eventos importantes o transacciones que afectaron la capacidad de la empresa para generar utilidades:			
Comentarios significativos o aproximaciones a la auditoria de la SHCP:			

Resumen del Análisis Funcional de las Operaciones Intercompañía entre _____

Favor de marcar el cuadro que corresponda de acuerdo a las funciones desarrolladas y riesgos asumidos

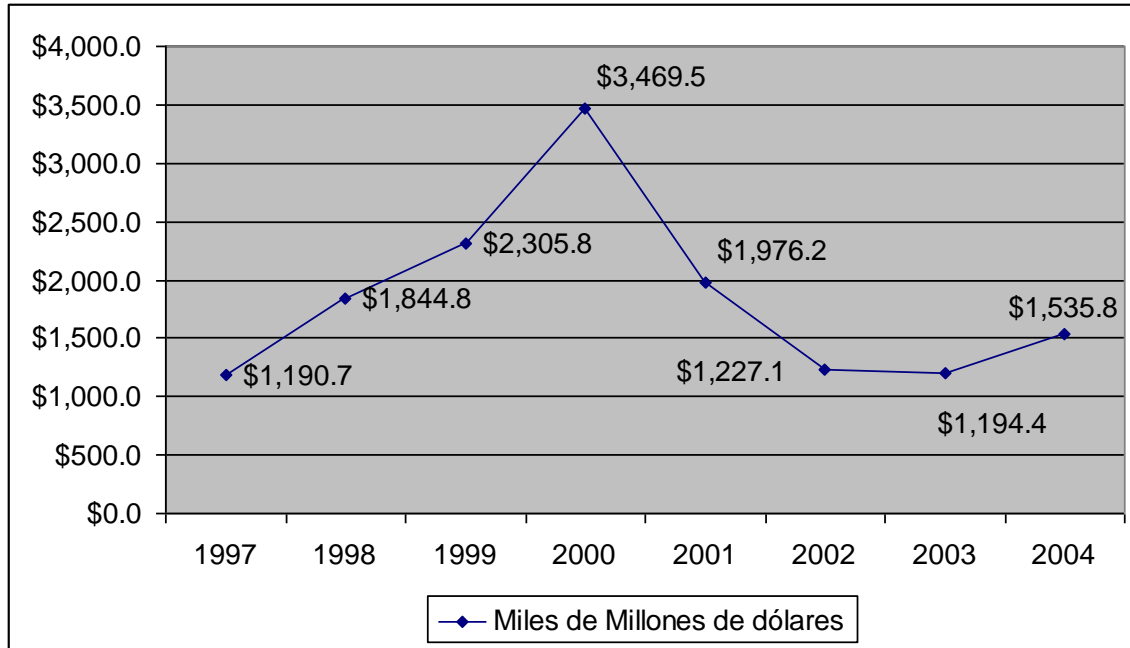
Marcar NA (no aplicable) donde corresponda

Favor de llenar formas por separado si existen diferencias significativas dentro de una línea de productos. [Producto: _____]

	Empresa filial en Mexico	Empresa filial en el extranjero	Comentarios
Mercadotecnia, ventas, servicio o distribución			
Estrategias de Mercadotecnia			
Controla las actividades de mercadotecnia corporativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Desarrolla las estrategias de mercadotecnia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Realiza investigaciones de mercado y abre nuevos mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Estrategia del producto			
Desarrolla temas promocionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Da entrenamiento y desarrolla materiales de entrenamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Desarrolla planes de mercadotecnia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Coordina la implementación de estrategias de mercadotecnia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Diseña materiales de empaque	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Identifica la necesidad de modificar el producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Publicidad			
Planea comerciales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Determina medios a utilizar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Planea materiales promocionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Planea demostraciones y convenciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ventas			
Determina la necesidad del personal de ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Determina la remuneración del personal de ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Supervisa la fuerza de ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tiene contacto directo con clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se encarga del diseño y desarrollo de los catálogos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Es propietaria de			
Nombres comerciales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Marcas comerciales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Otros intangibles valiosos (para la mercadotecnia)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tiene licencias de			
Nombres comerciales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Marcas comerciales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Otros intangibles valiosos (para la mercadotecnia)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Distribución			
Supervisa compras de productos terminados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Adquiere productos terminados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Almacena productos terminados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Desarrolla control de inventarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Entrega o embarca productos terminados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Asume el riesgos de los inventarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Asume el riesgo de los créditos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Actividades posteriores a la venta			
Garantiza el producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Atiende las quejas de los clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Crédito y cobranza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

ANEXO A

Tabla 1: Valor de Transacciones Globales en el periodo 1997-2004



Fuente: Dealogic 2004.

Operaciones completadas en el periodo del 1 de enero de 1997 al 29 de noviembre de 2004.

No incluye privatizaciones.

Tabla 2: Principales 10 Transacciones Globales en 2004

Comprador	Nacionalidad	Empresa Adquirida	Nacionalidad	Fecha de Transacción	Valor de Transacción en US millones
Sanofi-Syntelabo SA	Francia	Aventis SA	Francia	30/07/2004	\$66,937
JP Morgan Chase & Co	Estados Unidos	Bank One Corp	Estados Unidos	01/07/2004	\$56,884
Bank of America Corp	Estados Unidos	FleetBoston Financial Corp	Estados Unidos	01/04/2004	\$47,688
Cingular Wireless LLC	Estados Unidos	AT&T Wireless Services Inc	Estados Unidos	26/10/2004	\$40,770
St Paul Cos Inc.	Estados Unidos	Travelers Property Casualty Corp	Estados Unidos	01/04/2004	\$17,793
Banco Santander Central Hispano SA – BSCH	España	Abbey National plc	Reino Unido	12/11/2004	\$16,780
Wachovia Corp	Estados Unidos	South Trust Corp	Estados Unidos	01/11/2004	\$14,764



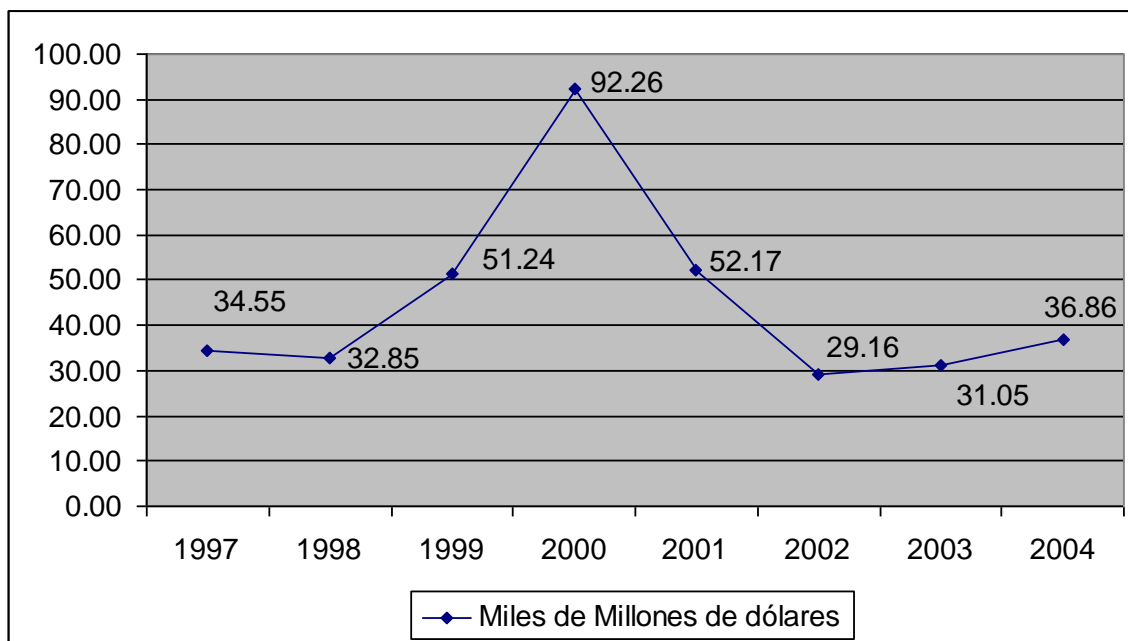
Manulife Financial Corp	Canadá	John Hancock Financial Services Inc	Estados Unidos	28/04/2004	\$13,964
General Electric Co	Estados Unidos	Vivendi Universal Entertainment LLC (80% interés)	Estados Unidos	12/05/2004	\$13,650
Royal Bank of Scotland Group plc	Reino Unido	Charter One Financial Inc	Estados Unidos	31/08/2004	\$10,246

Fuente: Dealogic 2004.

Operaciones completadas al 29 de noviembre de 2004.

No incluye privatizaciones.

Tabla 3: Valor de Transacciones en Latinoamérica en el periodo 1997-2004



Fuente: Dealogic 2004.

Operaciones completadas en el periodo del 1 de enero de 1997 al 29 de noviembre de 2004.

No incluye privatizaciones.

Tabla 4: Principales 15 Transacciones en Latinoamérica en 2004

Comprador	Nacionalidad	Empresa Adquirida	Nacionalidad	Fecha de Transacción	Valor de Transacción en US millones
Compañía de Bebidas das Ameritas SA - Ambev	Brasil	Interbrew SA (Labatt assets)	Canadá	27/08/2004	\$7,252.482
Interbrew SA	Bélgica	Compañía de Bebidas das Ameritas SA - Ambev (21.28%)	Brasil	27/08/2004	\$4,481.383

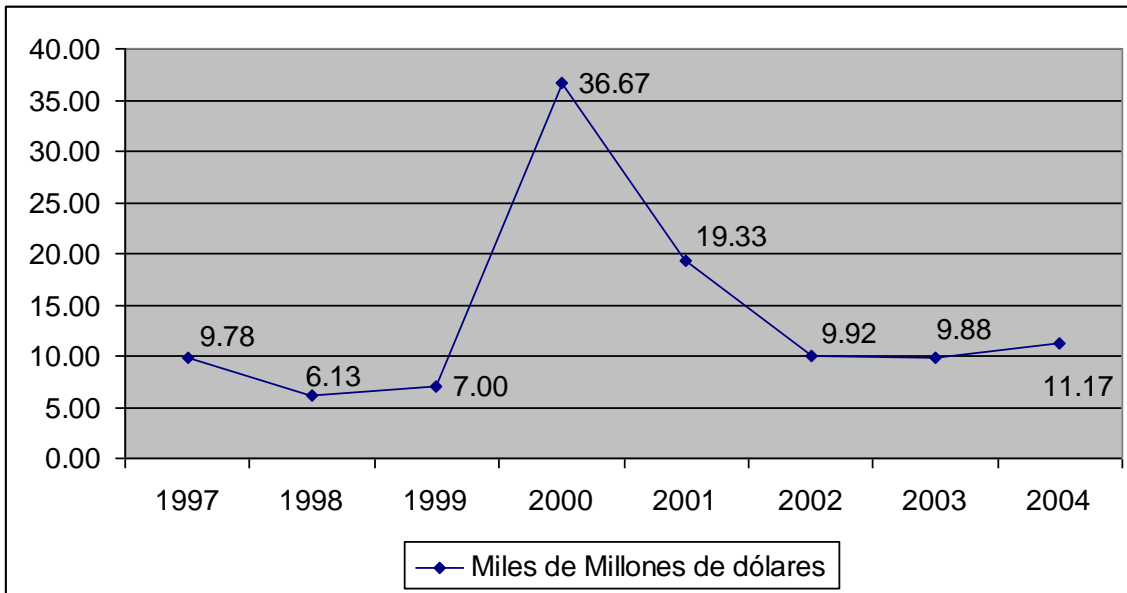


Banco Bilbao Vizcaya Argentaria SA - BBVA	España	Grupo Financiero BBVA Bancomer SA de CV (38.42%)	México	20/03/2004	\$3,859.892
Kansas City Southern Industries Inc.	Estados Unidos	CV – TFM (16.4%)	México	06/10/2004	\$1,583.000
Telefónica SA	España	Telefónica CTC Chile (56.4%)	Chile	21/07/2004	\$1,301.000
Fomento Económico Mexicano SA de CV – FEMSA	México	FEMSA Cerveza SA de CV (30%)	México	31/08/2004	\$1,250.000
Holcim Ltd	Suiza	Holcim Apasco SA de CV (24.5%)	México	15/03/2004	\$589.965
Compra de Mercado	Internacional	Comunicaciones Telefónicas – COMTEL (65.15%)	Venezuela	10/11/2004	\$566.109
Jonson Controls Inc	Estados Unidos	Grupo Imsa SA de CV (Negocio de baterías automotrices del mercado mexicano y sudamericano)	México	10/08/2004	\$525.000
Petroleo Brasileiro SA – PETROBRAS	Brasil	AGIP do Brasil	Brasil	25/06/2004	\$450.000
Teléfonos de México SA de CV - TELMEX	México	Embratel Participacoes SA (19.26%) (Transacción No. 1)	Brasil	28/04/2004	\$403.442
Codelco	Chile	Empresa Nacional de Minería – Enami (Las Ventanas Centro de Fundición y Refinería en Qinteros)	Chile	02/11/2004	\$380.649
Consortio Comex SA de CV	México	Professional Paint Inc	Estados Unidos	06/10/2004	\$375.000
Telefónica SA	España	BellSouth Panama (56.3%)	Panamá	15/10/2004	\$370.000
Tele Celular Sul Participacoes SA	Brasil	Tele Nordeste Celular Participacoes SA	Brasil	31/08/2004	\$361.121

Fuente: Dealogic 2004.

Operaciones completadas al 29 de noviembre de 2004.
No incluye privatizaciones.



Tabla 5: Valor de Transacciones en México en el periodo 1997-2004


Fuente: Dealogic 2004.

Operaciones completadas en el periodo del 1 de enero de 1997 al 29 de noviembre de 2004.

No incluye privatizaciones.

Tabla 6: Principales 15 Transacciones en México en 2004

Comprador	Nacionalidad	Empresa Adquirida	Nacionalidad	Fecha de Transacción	Valor de Transacción en US millones
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria SA – BBVA	España	Grupo Financiero BBVA Bancomer SA de CV (38.42%)	México	20/03/2004	\$3,859.892
Kansas City Southern Industries Inc	Estados Unidos	Transportación Ferroviaria Mexicana SA de CV – TFM (16.4%)	México	06/10/2004	\$1,583.000
Fomento Económico Mexicano SA de CV – FEMSA	México	FEMSA Cerveza SA de CV (30%)	México	31/08/2004	\$1,250.000
Holcim Ltd	Suiza	Holcim Apasco SA de CV (24.5%)	México	15/03/2004	\$589.965
Jonson Controls Inc	Estados Unidos	Grupo Imsa SA de CV (Negocio de baterías automotrices del mercado mexicano y sudamericano)	México	10/08/2004	\$525.000
Teléfonos de México SA de CV – Telmex	México	Embratel Participacoes SA (19.26%) Transacción No. 1	Brasil	28/04/2004	\$403.442
Consortio Comex SA de CV	México	Professional Paint Inc	Estados Unidos	06/10/2004	\$375.000



Consortio	Internacional	G Acción SA de CV (Portafolio Industrial y edificio de oficinas)	México	17/06/2004	\$300.000
Svenska Cellulosa AB – SCA	Suecia	Copamex Productos al Consumidor SA de CV (50%)	México	04/05/2004	\$239.930
Adquiriente desconocido	Desconocido	Grupo Televisión SA de CV (25%)	México	23/09/2004	\$218.493
Industrias CH SA de CV	México	Sidenor SA (Unidad Altax & Metamex, México)	México	12/08/2004	\$150.000
Iberdrola SA	España	Parques Ecológicos de México	México	23/10/2004	\$126.727
Accionistas Existentes	Internacional	Hylsamex SA de CV (38.97%)	México	24/02/2004	\$121.019
Teléfonos de México SA de CV – Telmex	México	Chilesat Corp SA (40%)	Chile	29/04/2004	\$118.000
Teléfonos de México SA de CV - Telmex	México	Tech – LMDS Comunicaciones Interactivas SA (20%)	Argentina	23/04/2004	\$113.415

Fuente: Dealogic 2004.

Operaciones completadas al 29 de noviembre de 2004.

No incluye privatizaciones.

Tabla 7: Posición de México en Latinoamérica 1999 - 2004

	Posición 1999	Posición 2000	Posición 2001	Posición 2002	Posición 2003	Posición 2004	Posición periodo (99-04)
México	5	1	1	1	2	1	1
Brasil	2	2	2	2	1	2	2
Argentina	1	3	3	3	4	4	3
Chile	3	4	4	4	5	3	4
Perú	4		5	5			5
Venezuela		5				5	

Fuente: Dealogic 2004.

Operaciones completadas en el periodo 1999 a 2004.

No incluye privatizaciones.



BIBLIOGRAFIA

- ACADEMIA DE ESTUDIOS FISCALES DE LA CONTADURÍA PÚBLICA, S. C. et al., *Implicaciones Fiscales de las Operaciones Internacionales*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. 1994 147 pp.
- ACKOFF**, Russell L. *Creating the Corporate Future, Plan or the planned for, The Wharton School University of Pennsylvania*, Nueva York, Chichester, John Willey & Sons, 1981, 297 pp.
- AGUILAR CARVAJAL**, Leopoldo, *Contratos Civiles México*, Porrúa. Tercera Edición 1982, 301 pp.
- BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR**, *Alianzas Estratégicas, Un Enfoque Estratégico y Legal, Documentos técnicos, texto y ejercicios*, México, Banco Nacional de Comercio Exterior, Segunda Edición, 2001, 278 pp.
- BEJARANO SÁNCHEZ**, Manuel, *Obligaciones Civiles*, Colección Textos Jurídicos Universitarios, México, Harper & Row Latinoamericana, Segunda Edición, 1982, 621 pp.
- BOWMAN**, Cliff y Asch, David, *Strategic Management*, Macmillan, Londres, 1987.
- BOWMAN**, Cliff, *La Esencia de la Administración Estratégica*, Traducción Lic. Pilar Mascaró Sacristán, Prentice-Hall Hispanoamericana, México. 149 pp.
- CAULEY DE LA SIERRA**, Margaret, *Managing Global Alliances Key Steps for Successful Collaboration*, Inglaterra, Addison–Wesley and the Economist Intelligence Unit, 1995, 220 pp.
- CLERI**, Carlos A. R, *Estrategia de Alianzas*, Buenos Aires, Macchi, 1994, 272 pp.
- COLAICOVO**, Juan Luis, Avaro, Rubén Daniel, Rosado De Sa Ribeiro, Matilda, Norbona Veliz, Hernán, *“Joint Ventures” y otras formas de Cooperación Empresarial*, Buenos Aires, OEA, CICOM, Macchi, 1992, 424 pp.
- CULPAN**, Refik, PHD, *Multinational Strategic Alliances*, International Business Press, 1993, 351 pp.
- CHANDLER**, Alfred D., *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass., Londres, The Massachusetts Institute of Technology. The Mit Press. 1990, 463 pp.
- CHUDNOVSKY**, Daniel, Bernardo Kosacoff y Andrés López, *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1999, 396 pp.

- DOERNBERG**, Richard L., *International Taxation in a nut shell*, Tercera Edición, Wes., Minnesota, 1997 398 pp.
- ECO**, Umberto, *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*. Traducción al español de Lucía Baranda y Alberto Clavería Ibáñez Barcelona, Gedisa, Vigésima Segunda Edición, 1998, 267 pp.
- FAULKNER**, David y de Bond, Mark, *Cooperative Strategy, Economic, Business, and Organizational Issues*, Oxford University Press, Nueva York, 2000, 397 pp.
- FERNÁNDEZ DE ARROYABE**, Juan Carlos y Arranz Peña Nieves, *La Cooperación entre Empresas, Análisis y Diseño*, Madrid, ESIC, 1999, 282 pp.
- HARBISON**, John R. & Pekar Peter Jr., *Smart Alliances, A Practical Guide to Repeatable Success*, San Francisco. Ca., Jossey-Bass Publishers, 1998, 169 pp.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A. C.**, *Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados*, Decimoquinta Edición, 2000, 660 pp.
- MANTILLA MOLINA**, Roberto, *Derecho Mercantil*, México, Porrúa, Vigésima. Edición, 1980, 482 pp.
- MINTZBERG**, Henry y Quinn, James Brian, *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice-Hall Hispanoamericana, Madrid [etc.], Traducción de la Segunda Edición por Georgina Greenham del Castillo Revisión Técnica Maestro Noe Urzúa Bustamante y Maestro Alejandro Roberto Rodas Carpizo, 1998, 841 pp.
- MOLINER**, Maria de, *Diccionario del Uso del Español*, Madrid, Gredos, Segunda Edición, Segunda reimpresión, 1998, Vol. I A-H, 1519 pp. Vol. II I-Z, 1517 pp.
- MONTANER Y SIMON**, *Diccionario Enciclopédico Hispano Americano*, Barcelona, W. M Jackson, Nueva Cork, The Colonial Press, 25 Volúmenes, 1946.
- MONTAÑO**, Agustin G., *Iniciación al Método del Camino Crítico, Planeación y programación, ejecución y control*, México, Cuarta Reimpresión, Trillas, 1977, 231 pp.
- MONTGOMERY**, Cynthia A and Porter, Michael E., *Strategy Seeking and Securing Competitive Advantage*, Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Book Series, 1991, 464 pp.

MORENO FERNANDEZ, Joaquín, *Contabilidad de Sociedades*, Serie de Contabilidad Financiera 5, México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., Segunda Reimpresión, 1996, 323 pp.

ORTIZ SAINZ Y TRON, S. C., *Boletín sobre la reforma fiscal para 2007*, México, 372 pp.

PORTER, Michael E., *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitor*, Nueva York, [etc.], The Free Press, 1982, 396 pp.

READERS' DIGEST, *Diccionario Enciclopédico Ilustrado*, VIII Tomos, México [etc.], 1975, Tomo I, 538 pp., voz alianza p. 118 Tomo III 542 pp., voz estrategia p. 317.

RODRÍGUEZ Y RODRÍGUEZ, Joaquín. Tratado de Sociedades Mercantiles. México, Porrúa, 1981, Tomo I, 449 pp. y Tomo II, 429 pp.

UNGSON Gerardo R. Steers Richard M, Ho Park, Seung, *Korean Enterprise The Quest for Globalization*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1997, 272 pp.

VÁZQUEZ DEL MERCADO, Oscar. Asambleas, Fusión y Liquidación de Sociedades Mercantiles. México Porrúa, Segunda Edición. 1980, 495 pp.

VÁZQUEZ DEL MERCADO, Oscar. Contratos Mercantiles. México Segunda Edición. Porrúa, 1985, 491 pp.

WILLIAMSON, Oliver, Sydney Winter, *La naturaleza de la empresa, orígenes, evolución y desarrollo*. Nueva York. *The Nature of the firm, Origins, Evolution and Development*, 1991. Traducción de Eduardo Suárez, México. Fondo de Cultura Económica, 1996, 325 pp.

YOSHINO, Michael Y. y Rangan, U. Srinivasa, *Las alianzas estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización. Strategic Entrepreneurial Approach*. Traducción de Esther Rabasco. Barcelona, Ariel 1996, 318 pp.

LEYES Y CODIGOS

MEXICO, *Código Civil para el Distrito Federal en Materia Común y para toda la República en Materia Federal*, Multi Agenda Civil ISEF, 2000, 336 pp.

MEXICO, Código de Comercio, Multi Agenda Mercantil ISEF, 2006, Décima cuarta edición, [s. p.]'

MEXICO, *Código Fiscal de la Federación. Compilación Fiscal Correlacionada 2007*, Dofiscal Lexisnexis, Decimocuarta edición, 2007 [s. p.]'

MEXICO *Código Fiscal de la Federación* Compilación Fiscal Trigésima octava edición 1997 [s. p.]

MEXICO, Ley de Ciencia y Tecnología, Multi Agenda Mercantil ISEF, Décima cuarta edición. 2006, [s. p.]

MEXICO, Ley de Inversión Extranjera, Multi Agenda Mercantil ISEF, Décima cuarta edición. 2006, [s. p.]

MEXICO, Ley de Propiedad Industrial Multi Agenda Mercantil ISEF, Décima cuarta edición. 2006, [s. p.]

MEXICO, Ley de Comercio Exterior 2006 Compendio de Disposiciones sobre Comercio Exterior, ISEF, 2006 [s. p.]

MEXICO, Ley del Impuesto Sobre la Renta. Compendio Fiscal Dofiscal Lexisnexis Decimocuarta edición, 2007 [s. p.]

MEXICO, Ley del Impuesto Sobre la Renta. Compilación Fiscal Dofiscal, Trigésima octava edición 1997 [s. p.]

MEXICO, Ley del Impuesto Sobre la Renta. Compilación Fiscal Dofiscal, Vigésima séptima edición 1992 [s. p.]

MEXICO, Ley Federal de Competencia Económica. Multi Agenda Mercantil ISEF, Décima cuarta edición. 2006, [s. p.]

MEXICO, Ley Federal de Derechos de Autor, Multi Agenda Mercantil ISEF, Décima cuarta edición. 2006, [s. p.]

MEXICO, Ley General de Sociedades Mercantiles. Multi Agenda Mercantil ISEF, Décima cuarta edición. 2006, [s. p.]

MEXICO, Ley General de Títulos Y Operaciones de Crédito, Multi Agenda Mercantil ISEF, Décima cuarta edición. 2006, [s. p.]

MEXICO, Ley de Propiedad Intelectual. Multi Agenda Mercantil ISEF, Décima cuarta edición. 2006, [s. p.]

MEXICO, Ley de Inversión Extranjera Sumario Multi Agenda Mercantil ISEF, Décima cuarta edición. 2006, [s. p.] y Reformas del 18 de Julio de 2006 Diario Oficial de la Federación.

REVISTAS

BELTRÁN A., Armando “De ALALC a ALADI” pp. 5 a 9, Banca y Comercio. Escuela Bancaria y Comercial, Vol. XI. No.4, octubre 1980, 64 pp.

COLIN GARCIA, Guillermo M. Controles para prevenir el lavado de dinero, pp. 50 a 56, *Contaduría Pública*, septiembre 2002, Año 31, No. 361, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. 62 pp.

GOMEZ CARDOSO, Alfonso, *Administración de riesgos financieros. Contaduría Pública*, pp. 10 a12, noviembre 1999, Año 28, No. 327, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. 71 pp.

GONZALEZ DAVILA G. Eduardo, La administración de riesgos en firmas de Contadores Públicos. *Contaduría Pública*, pp. 16-17, febrero 2006. Año 34. No. 402, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C pp. 64

JASSO VILLAZUL, Sergio Javier, *Relevancia de la Innovación y las redes institucionales*, Aportes, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2004, Año IX, No. 25, enero –abril pp. 5-18.

KPMG CARDENAS DOSAL, S. C., Comunicado de Prensa, Anexo A Transacciones globales, de Latinoamérica y México de 1997 a 2004. México, [s. a.] [s. l. i.] 5 pp.

LOPEZ PEREZ, Rafael, Organización empírica para el establecimiento de la administración de riesgos, pp. 18 y 19, noviembre 1999, Año 28, No. 327, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. 71 pp.

SARMIENTO SERRANO. Manuel, Administración de riesgos en una empresa no-financiera: una herramienta de toma de decisiones, pp. 46 a 49, *Contaduría Pública*, febrero 2006. Año 34. No. 402, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. 64 pp.

ARTICULOS:

BRAGG, Terry, *Progressive Distributor*, sept/oct. 1999, tbragg@aros.net
Proporcionado por la biblioteca del Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración.

ECONOMIST NEWSPAPER. *Just good friends; Alliances, (How to make corporate alliances work)*, agosto 18, 2001, Electronic Collection: A78563513, proporcionado por la biblioteca del Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración.

ERTEL Danny. *Alliance Management*. Financial Executive Company, Dec. 2001, v17i9 p. 36 (5). Electronic Collection A80966351, proporcionado por la biblioteca del Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración.

FRETTY, Peter. *Partnering Pays*. Industrial Distribution, May 2001 Estados Unidos de América, Electronic Collection A75101018, 8 pp., proporcionado por la biblioteca del Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración.

GONZÁLES, Maria. *Strategic Alliances, The Right Way to compete in the 21st. Century*, Ivey Business Journal, Sept.-Oct 2001. V66 III p.47- Electronic Collection A79761665 Ontario, Canada. [s. n.], proporcionado por la biblioteca del Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración.

PARTRIDGE, Mike E. and **PERREN**, Lew J. Developing strategic direction: Can generic strategies help?, *Management Accounting*, Londres, Mayo 1994, proporcionado por jaguirre@secofi.gob.mx) en el curso de Consultoría Internacional como usuario de proquestmail@bellhowell.infolearning.com

RISGSBEE Ed. *Ten tips for creating strong ties, (brief article)*, *Association Management* Nov. 2001, p. 23 (1). Estados Unidos de América, Electronic Collection A80327616, proporcionado por la biblioteca del Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración.

CURSOS

BETTINGER BARRIOS, Herbert Dr., Diplomado de Impuestos Internacionales *Modulo I Estructura Impositiva en México y sus Efectos en el Ambito Internacional*, The Harvard Internacional Tax Program and The Instituto Tecnológico Autónomo de México 1997, 247 pp.

CARAZO PRECIADO, Luis Ramón y Maussan G. Juan Carlos. *El Valor Económico Agregado (VEA) Grupo Internacional de Consultoría*. Sociedad Mexicana de Análisis Financiero, A. C. (SOMAF) México, 1999. [s. p.]

DDI Programa de Liderazgo para Gerentes especial para Celanese Mexicana, S. A. Material Impreso por *Development Dimension International, Inc. (DDI) Pittsburg, Pensilvania*, 1997 [s. p.]

GARCIA TORRES D., Arturo, Ing. *Curso de Planeación Estratégica*, Información Tecnológica y Consultoría (INFOTEC). México, 1990. [s. p.]

SITIOS

Asociación Latinoamericana de Integración, www.aladi.org/ 2007

Area de Libre Comercio de las Américas. www.alca.org/ 2007

Comunidad Europea, www.euro.co.uk 2000

MEXICO. www.camaradediputados.gob.mx/marco/legis_fed.html 2007

MEXICO, Comisión Federal Regulatoria. Secretaría de Economía. www.cofemer.gob.mx julio 2007

MÉXICO, Servicio de Administración Tributaria SHCP, www.sat.gob.mx Tratados internacionales 2007.

MÉXICO, Secretaría de Economía www.economia.gob.mx, Negociaciones Comerciales. Acuerdos Comerciales, Organismos Multilaterales y Fecha de publicaciones, mayo 2007.

MICROSOFT *Enciclopedia Encarta 2006* Microsoft Cd Rom y en línea. {s. p.} 2006 y 2007

Organización de las Naciones Unidas (*united nations*), www.un.org, febrero 2007

Organización de las Naciones Unidas, www.onu.org marzo 2007

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. www.ocde.com marzo 2007

Organization for Economic Co-operation and Development, www.oecd.org/ 2007

Worldwide Trade Commerce (Organización Mundial de Comercio). www.wtc.com marzo 2007.