



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**



FACULTAD DE INGENIERÍA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**FORMAS EN QUE EMPRESAS CONSTRUCTORAS PUEDEN
ESTABLECER EN MÉXICO ASOCIACIONES Y
ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

TRABAJO DESARROLLADO PARA OPTAR POR EL EXAMEN DE:

MAESTRÍA EN INGENIERÍA (CONSTRUCCIÓN)

QUE PRESENTA:

ING. HÉCTOR ALBERTO BRETÓN SÁNCHEZ

MÉXICO, D.F. MARZO DE 1998



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.



DEPA

T. UNAM

1 9 9 8

BRE



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
FACULTAD DE INGENIERIA

Recibí notificación para el examen del alumno HECTOR ALBERTO BRETON SANCHEZ.

Departamento de INGENIERIA CIVIL

Sección: CONSTRUCCION

JURADO:	NOMBRE	FIRMA	FECHA
PRESIDENTE:	ING. SALVADOR DIAZ DIAZ	<i>[Firma]</i>	18/FEB/98
VOCAL:	M EN C. ESTEBAN FIGUEROA PALACIOS	<i>[Firma]</i>	23/02/98
VOCAL:	M EN I. JAIME MARTINEZ MIER	<i>[Firma]</i>	15/02/98
VOCAL:	ING. ALFONSO M. ELIZONDO RAMIREZ	<i>[Firma]</i>	17-FEB-98
SECRETARIO:	DR. JESUS HUGO MEZA PUESTO	<i>[Firma]</i>	17-FEB-98
SUPLENTE:	ING. FRANCISCO ALVAREZ LEDESMA	<i>[Firma]</i>	17-FEB-98
SUPLENTE:	DR. J. ABRAHAM DIAZ RODRIGUEZ	<i>[Firma]</i>	17-FEB-98

G(2) 503766

Cd. Universitaria. 20 de febrero de 1998

MEMORANDUM

PARA: DR. J. ABRAHAM DIAZ RODRIGUEZ

DE: ING. SALVADOR DIAZ DIAZ

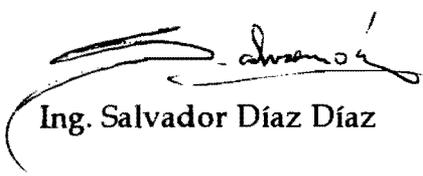
Con referencia al examen de grado, sin tesis, del alumno Hector Alberto Bretón Sanchez, le propongo el siguiente tema que se le pueda asignar para tener derecho a dicho examen.

"FORMAS EN QUE EMPRESAS CONSTRUCTORAS PUEDEN ESTABLECER EN MÉXICO ASOCIACIONES Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS"

- I.-Introducción
- II.-Figuras Legales
- III.-Ventajas y Desventajas

El tiempo para desarrollarlo puede ser de 3 a 4 semanas.

Atentamente



Ing. Salvador Díaz Díaz

SDD/srm

**“ ESTE TRABAJO FINAL CORRESPONDE A LOS ESTUDIOS REALIZADOS CON
UNA BECA OTORGADA POR EL GOBIERNO DE MÉXICO, A TRAVÉS
DE LA SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES” ***

* Leyenda insertada en cumplimiento a las Normas aplicables a los Becarios Extranjeros de la Secretaría de Relaciones Exteriores

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	Pág. 2
2. FIGURAS LEGALES	9
2.1. Asociación en participación	
2.2. Uniones de Crédito	
2.3. Empresas Integradoras	
2.4. Fusiones	
3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CADA TIPO DE ALIANZA	21
3.1. Asociación en participación	
3.2. Uniones de Crédito	
3.3. Empresas Integradoras	
3.4. Fusiones	
CONCLUSIÓN	26
BIBLIOGRAFÍA	27

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo presentar las diferentes formas en que las Empresas Constructoras pueden realizar Alianzas Estratégicas, se presentan las bases jurídicas que las sustentan así como las ventajas y desventajas que tienen cada una. Esta investigación se llevó a cabo sobre la base de literatura ya existente y a entrevistas con Empresas Constructoras que han tenido experiencias en este tema.

¿POR QUÉ Y CÓMO HACER UNA ALIANZA?

La economía moderna se basa en la liberalización de los mercados, tanto a escala mundial como local. Bajo este esquema las palabras claves son: COMPETENCIA y OPORTUNIDAD. Cada día más los negocios se caracterizan por una mayor competencia, pero a la vez esta apertura ha traído más oportunidad de trabajo. Nuevos mercados se han encontrado, aquellas empresas que se han adaptado al cambio y han aumentado su productividad no sólo serán capaces de subsistir, sino, que se adueñarán de estos nuevos nichos.

Para adaptarse a estos cambios se necesita fortalecer la capacidad de producción y de negociación, una fórmula para lograrlo es la cooperación entre empresas. Con la asociación entre empresarios es posible sumar recursos y experiencias para alcanzar objetivos y obtener beneficios económicos que en forma individual o aislada son difíciles de lograr. No hay que olvidar que “LA UNIÓN HACE LA FUERZA”.

Por ejemplo, la realización de adquisiciones en común, o sea, sumando los requerimientos de un grupo de productores en cuanto a materias primas, insumos, activos y servicios, hace que el volumen de compra se incremente considerablemente y por ello es posible conseguir mejores precios, calidad y oportunidad de entrega. Lo mismo sucede si se conjuntan mercancías para su venta, ya que de este modo se ofrece mayor volumen de

producto que puede ser más atractivo para el mercado.

En la producción también se pueden lograr mayores rendimientos si se llevan a cabo acciones de cooperación entre un grupo de empresas para introducir servicios que aumenten la productividad de los trabajadores, mejoren la calidad de los productos, optimicen los inventarios, reduzcan las mermas, diversifiquen la producción o desarrollen los diseños novedosos que demanda el mercado.

Otras de las ventajas de las alianzas son: Intercambio de tecnología, provisión de producto a escala mundial y acceso a financiamientos blandos.

La integración mundial no debe verse como una redistribución del mercado existente, en el cual los más poderosos se queden con la mayor parte, debe verse como una oportunidad de hacer alianzas que sirvan para el aprovechamiento de las ventajas competitivas existentes en la región y con ello optimizar las estructuras de costos y maximizar la competencia.

Ahora bien, cuando ya el empresario esté consiente de que debe realizar una alianza, se deberá de preguntar cómo hacerla. Una alianza engendra una negociación: "Una negociación surge cuando, para alcanzar un beneficio, conviene incorporar a un tercero"*(1)*, esta negociación debe estar inscrita en el marco de "Ganar - Ganar" no de "Ganar - Perder", o sea, ambas partes deberán de salir fortalecidas. A continuación resumimos algunos "tips" que deberán de tomarse en cuenta al realizar la negociación:

- La negociación es un arte porque influye la personalidad de negociador: Sentido del tiempo, empatía, habilidades para escuchar y hablar, etc.
- La negociación es una Técnica porque hay que tomar en cuenta: La agenda de negociación, que temas me interesan, cuales son mis puntos fuertes y débiles, qué secuencia debe seguir la negociación, cuál es mi piso, etc.
- Las cosas no se harán sólo como uno de los negociadores quiera, pero si el otro no tiene

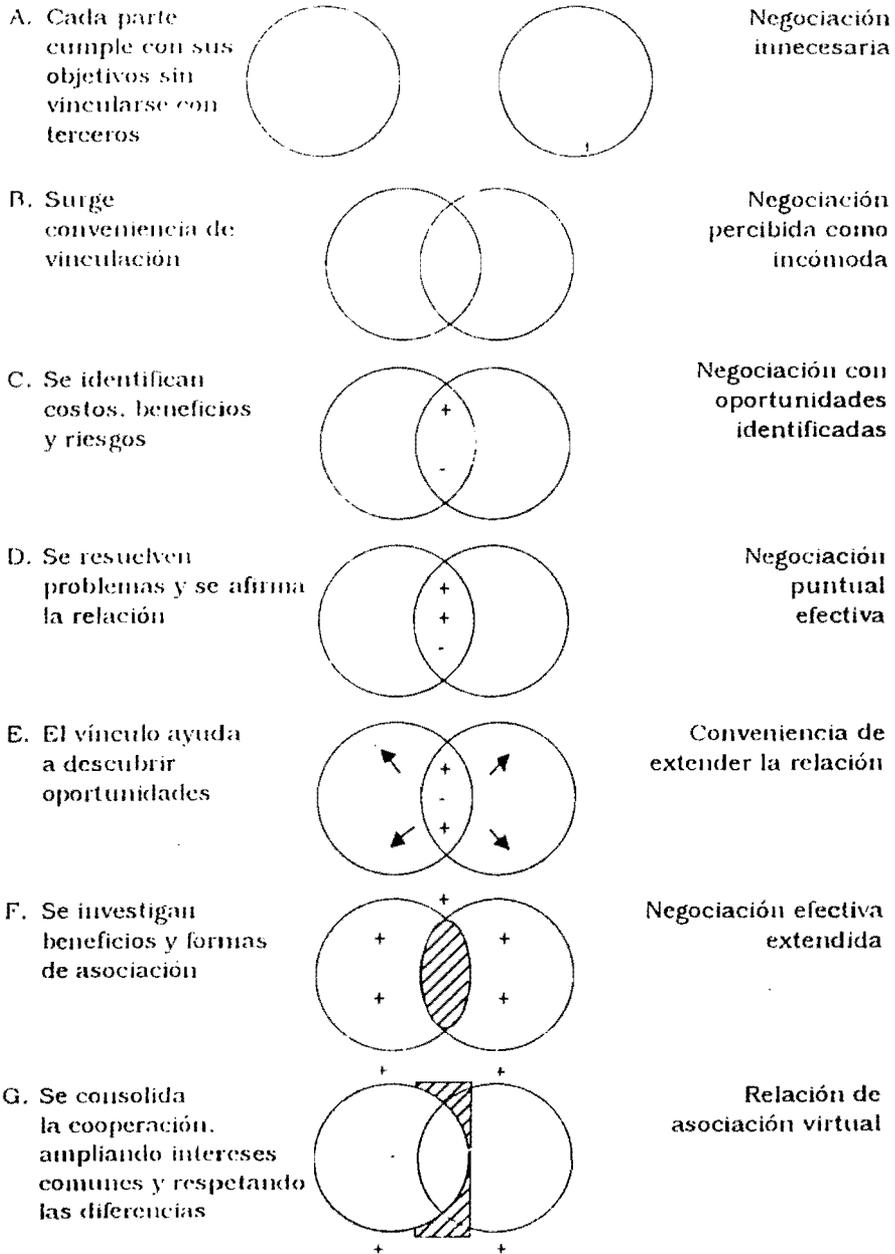
nada, entonces el primero dominará

- No hay que buscar lo óptimo, sino el espacio para negociar
- El peor negociador es el que es muy lógico. No se trata de utilizar antecedentes, ni de considerar el caso actual como si fuese único, sino de adelantarse para moldear las condiciones que hagan factible el proyecto
- Hay que estudiar al otro: conocer sus metas
- En toda América Latina es muy riesgoso abrirse totalmente, porque es difícil que el otro quiera el “ganar - ganar”
- Hay que borrar la idea de que el otro es un obstáculo, no estamos en una selva y no siempre el otro quiere perjudicarnos
- Negociar implicar ver más allá y que “lo otro” no tiene porque atemorizarnos
- El temor por lo que se pueda perder impide muchas veces invertir creatividad para obtener ganancias adicionales
- El negociador eficaz es exigente y ambicioso en la consecución de sus fines, y cordial y atento con los negociadores de la otra parte
- Negociar es diferente a “imponer”
- El buen negociador opera como si fuera a continuar negociando siempre con las mismas personas, aún con las que se encuentra por primera vez, porque puede abrirle un margen de oportunidades que él mismo desconoce

Carlos Altschul y Enrique Fernández (1), con el cuadro de la página que sigue, presentaron como avanza una negociación efectiva.

De cualquier manera, todas las alianzas se deberán realizar bajo un esquema jurídico bien explícito, donde no quede alguna sombra que en el futuro traiga conflictos entre las partes.

Cómo avanza una negociación efectiva



BREVES CONCEPTOS DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA

Las alianzas estratégicas han existido desde que el hombre tuvo necesidad de asociarse con el objeto de compartir riesgos y recompensas para beneficio mutuo.

Los “join ventures” se formaron en Estados Unidos durante la década de los 50’s. Consisten en una forma de contratación con participación extranjera e inversión directa en la cual la firma inicial comparte la posesión con uno o más socios. Este socio(s) puede ser otro contratista internacional, una firma local en el país huésped o el gobierno huésped.

Desde los años 70’s el uso de “join ventures” se han incrementado en los Estados Unidos, Japón y la Comunidad Europea debido a los rápidos cambios tecnológicos y económicos que se han producido.

Podemos definir las alianzas estratégicas como “cualquier tipo de unión entre dos o más empresas con el fin de aumentar la posibilidad de competencia de cada una”

Las causas más comunes que conllevan a hacer estas alianzas son:

- Defenderse de una agresión: Alianzas entre otras empresas de la competencia
- Para tener acceso a una nueva tecnología
- Aprovechar una oportunidad: un ejemplo es cuando se quiere concursar en una obra
- Para minimizar los gastos indirectos
- Para eliminar problemas de administración ineficientes
- Para establecer márgenes y economías de escala: La combinación del capital, los conocimientos y los recursos de otras empresas, tienden a lograr una reducción en los costos
- En épocas de crisis: para un “mientras tanto”
- Para obtener recursos económicos

Para lograr una buena alianza estratégica se hace necesario trabajar en equipo, no es lo mismo un grupo que un equipo: "Grupo: conjunto de personas que se reúnen en un mismo lugar al mismo tiempo; Equipo: Un conjunto de partes que tienen una meta común, un conjunto de individuos cooperando para lograr una meta común"(3). Las principales características de un equipo son:

- Cada miembro escucha y respeta a los demás
- El espíritu es resolver problemas, no buscar culpables
- Interrelación de las personas por encima de la individualidad
- Hay libertad de expresar con respeto las ideas y sentimientos
- Cada uno colabora con los demás y los apoya
- Las recompensas se establecen por equipos y no por individuos
- Los conflictos se resuelven por acuerdo entre todos
- Los roles están bien definidos, sin traslape
- Las decisiones se basan en hechos no en personalidades

Así mismo, hay otros seis puntos fundamentales para establecer una alianza estratégica exitosa: (2)

- Confianza entre los socios
- Compromiso con la sociedad
- Dedicar tiempo y recursos necesarios
- Definición de los objetivos y los beneficios
- Definir el periodo en que se esperan los resultados
- Definir aportaciones: experiencias, productos, capitales, mercados, tecnologías

Como cualquier actividad empresarial, las alianzas estratégicas tienen sus riesgos, podemos identificar estos riesgos de la siguiente manera:

- Distribución de la utilidad no equitativamente: principalmente al aliarse una empresa

grande con una más pequeña.

- Dificultad para hallar un líder
- Desequilibrio en las aportaciones: riesgo de que las aportaciones se hagan desiguales
- Dificultad para conseguir un acuerdo
- Que una o varias de las empresas no tenga el concepto de “Ganar – Ganar”
- Problema de comunicación: por aspectos culturales o idiomático
- Aumento de los problemas socio - económico del país: que hagan ineficaz la alianza
- Represalias del Gobierno: principalmente si se forma un monopolio
- Represalias de la competencia: puede provocar que se unan otras empresas
- Perder autonomía

Al realizar una alianza debemos de seguir el siguiente proceso:

1. Identificar la necesidad de asociarse. Por qué no solo, qué podemos obtener, qué nos falta, etc.
2. Identificar candidatos con quien asociarse
3. Investigar a los candidatos
4. Negociar los términos del contrato
5. Seleccionar al candidato
6. Ejecutar las actividades del Contrato
7. Evaluar los resultados y corregir las desviaciones
8. Decidir la continuidad
9. Actualizar/Modificar el Contrato
10. Regresar a 6

2. FIGURAS LEGALES

En este capítulo se verá las formas legales en que pueden constituirse las alianzas estratégicas.

Como se definió en el capítulo anterior, las alianzas estratégicas son cualquier tipo de unión de dos o más empresas con el fin de aumentar la posibilidad de competencia de cada una. En esta definición no se estableció el tiempo que debe durar esta alianza: puede ser de muy corto plazo, de corto, mediano, largo plazo o definitivas.

Las diferentes formas en que se puede concretar una alianza estratégica son:

1. Asociación en participación
2. Uniones de Crédito
3. Empresas Integradoras
4. Fusiones

Al concursar en una obra pública, muchas empresas deciden unir esfuerzos por medio de la formación de una nueva empresa, principalmente para tener un mayor capital y así tener ventaja en el concurso, pero no consideramos esta unión como una alianza estratégica entre dos o más empresas ya que lo que se ha hecho es crear una nueva personalidad jurídica, totalmente independiente de las otras.

A continuación describimos en que consisten cada una de las alianzas antes mencionadas.

2.1. ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN

Definición:

Agrupación de dos o más empresas, las cuales comparten actividades y obligaciones de acuerdo a la capacidad de cada una de ellas. De esta manera los trabajos se pueden dividir de acuerdo a las características de los participantes aportando cada empresa diferentes especialistas.

Marco legal:

Esta alianza se rige por los artículos del 252 al 259 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y la LAOP la contempla en el artículo 62.

Objetivos:

Se busca la colaboración entre empresas. Esta forma de organización tiene una filosofía de búsqueda continua de alternativas que contribuyan a fortalecer y acrecentar su posición competitiva ante las exigencias de los mercados.

Requisitos:

No existen limitaciones en cuanto tipo, tamaño o número de participantes. Sólo se exige la firma de un contrato de ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN, en el cual únicamente se responsabilizan por la realización de un trabajo, no tiene personalidad jurídica, ni razón o denominación social.

Ejemplo de Asociación en Participación:

Este tipo de alianza es muy común en la industria de la construcción. En la concesión para la construcción, explotación y conservación de un tramo de 112 kilómetros de la carretera León-Lagos-Aguascalientes, el Grupo ICA formó la empresa Autopista

Concesionadas del Centro, S.A. de C.V., la cual posteriormente hizo una alianza de Asociación en Participación con Ingenieros y Arquitectos, S.A. de C.V., Gutsa Construcciones, S.A. de C.V. y Constructoras Unidas de Aguascalientes, S.A. de C.V.

2.2. UNIONES DE CRÉDITOS

Antecedentes:

El primer antecedente de las uniones de créditos se encuentra en el movimiento cooperativista, iniciado en Alemania a principio del siglo XIX, en donde se establecieron agrupaciones obreras que mediante cuotas periódicas constituían un fondo para aplicarse en la concesión de créditos a los miembros que lo requerirían.

Posteriormente, en Francia aparece un tipo de sociedades con características semejantes denominadas "Cajas Populares" y en Italia surgieron los llamados "Bancos para los Pobres". En 1900, en Canadá aparece su equivalente y en los Estados Unidos se fundó la primera unión de crédito en 1909.

En México, aparecen en la Ley General de Instituciones de Créditos de junio de 1932, otorgándose el carácter de instituciones auxiliares. A partir de esa fecha, la Ley Bancaria a sufrido más de 10 modificaciones y adiciones. En 1978, después de una evaluación del papel de estas sociedades en la economía nacional, se publicó la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, donde se da a las uniones una configuración más dinámica, en la función de apoyo a los productores pequeños.

Finalmente, el 14 de enero de 1985, se publicó la Ley de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, donde se contempla un tratamiento especial a todas las organizaciones auxiliares de la banca.

Definición:

Son organizaciones auxiliares de créditos con personalidad jurídica diferentes a las de sus socios, constituidas bajo la modalidad de sociedades anónimas de capital variable, cuya función es agrupar a productores medianos, pequeños y micro, para que realicen actividades agropecuarias, comerciales o industriales, con el propósito de que obtengan el crédito necesario a tasa preferencial y en conjuntas en materia de abasto, comercialización y asistencia técnica.

Marco legal:

Las Uniones de Créditos se rigen bajo la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, específicamente en el Capítulo III.

Objetivos:

El objetivo principal es agrupar a empresas medianas, pequeñas y micro, para que por medio del trabajo de equipo mejoren su capacidad de negociación en los mercados de materias primas, comercialización y financiación, ya que en esta forma logran ventajas económicas que individualmente le sería difícil de obtener.

Principales funciones:

- Facilitar el uso del crédito a sus socios y prestar su garantía o aval, conforme a las disposiciones legales y administrativas aplicables
- Recibir, exclusivamente de sus socios, préstamos a título oneroso sujetos a los términos y condiciones sobre montos, plazos, intereses y demás características que, mediante disposiciones de carácter general, señala la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Practicar con sus socios operaciones de descuento, préstamos y créditos a toda clase, reembolsable en los plazos que establece la Legislación Bancaria actual.
- Recibir de sus socios, para el exclusivo objeto de servicios de caja y tesorería, depósitos

de dinero, cuyo saldo la unión podrá depositar en instituciones de créditos.

- Adquirir acciones, obligaciones y otros títulos semejantes y aún mantenerlos en cartera.
- Tomar a su cargo o contratar la construcción o administración de obras de propiedad de sus socios, para el uso de los mismos.
- Promover la organización y administrar empresas industriales o de transformación y venta de los productos obtenidos por sus socios.
- Encargarse de la venta de los productos obtenidos o elaborados por sus socios.
- Encargarse, por cuenta y orden de sus socios, de la compra-venta o alquiler de insumos, bienes de capital, bienes y materias primas, necesarios, así como de mercancías o artículos diversos.
- Encargarse, por cuenta propia de la transformación industrial o del beneficio de los productos obtenidos o elaborados por sus socios, previa aprobación de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, para cuyo efecto las uniones deberán acompañar un proyecto completo de la actividad industrial que pretendan desarrollar demostrando la viabilidad económica del mismo y los beneficios que obtendrían los socios.

Requisitos:

Deberán constituirse y operar como Sociedades Anónimas y Capital Variable.

Las Uniones, como las demás organizaciones auxiliares que existen en el Sistema Financiero Nacional, para su constitución y operación requieren de concesión, por parte de las autoridades hacendarias.

En este caso, es la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros la facultada para resolver sobre la autorización de este tipo de organizaciones. Se precisa un estudio donde se demuestre la viabilidad económica y social del conjunto de personas físicas y morales que la integran. A continuación se resumen los aspectos que debe cubrir dicho estudio:

1. **Denominación de la sociedad:** indicar que se trata de una unión de crédito, y la rama de actividad económica en que operará, así como el área geográfica donde desarrollará sus actividades, seguido de las abreviaturas S.A. de C.V.

2. **Rama:** podrá ser agropecuaria, industrial, comercial o mixta.
3. **Domicilio Social:** señalar la ciudad y el estado de la República en donde vaya a establecerse la unión.
4. **Área de Operación:** de acuerdo con la residencia de los socios.
5. **Números de socios:** no deberá ser menor de 20 personas físicas o morales. Está prohibido que una misma persona sea socia de dos o más uniones del mismo tipo.
6. **Duración:** Será indefinida.
7. **Actividad de los Accionistas:** deberá ser acorde con el ramo al que pertenece e indicar la especialidad según el caso.
8. **Capital Social:** señalar el monto y número de acciones, mencionando las series en que está dividida.
9. **Capital sin derecho a retiro:** indicar el importe y número de acciones, mencionando las series en que estará dividido.
10. **Capital con derecho a retiro:** indicar el importe y número de acciones, mencionando las series en que estará dividido.
11. **Capital pagado:** indicar el importe y número de las acciones que estarán suscritas y pagadas al constituirse la sociedad, tanto de las que no tengan derecho a retiro como de las que tengan este derecho.

La solicitud deberá presentarse acompañada de los siguientes documentos:

1. Poder otorgado a el representante(s), por las personas que figuran como accionistas fundadores de la sociedad
2. Original del Certificado de Depósito efectuado en Nacional Financiera, S.N.C. en los términos del Art. 6 de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, por el 10% del capital social pagado que se haya previsto.
3. Información de cada una de las personas que figuran como accionistas fundadores de la sociedad:
 - a) Nombre o denominación social
 - b) Domicilio

c) Descripción de las instalaciones, de la maquinaria y del equipo disponible en su establecimiento.

4. Administración:

Proporcionar los nombres de las personas que habrán de integrar el primer consejo de administración, de la(s) persona(s) que vaya(n) a fungir como comisario(s) y de la persona que se propone como director o gerente de la sociedad, añadiendo en cada caso sus "Curriculum Vitae"

5. Programa de trabajo:

Se requiere presentar un programa de trabajo que responda planes precisos en relación con el volumen y características de las operaciones que habrá de desarrollar, señalando etapas para su realización, objetivos, alcances, etc.

Las operaciones deben planearse tomando en cuenta las necesidades concretas de financiamiento, de comercialización o de otra naturaleza que afronten los futuros socios y evaluando en qué medida podrán resolverse con la intermediación de la unión:

- a) Recursos totales (propios y ajenos) que estime manejar la unión de crédito en el primer año. Indicando en qué fuentes y cómo se conseguirán los ajenos.
- b) Inversiones que se realizarán con los recursos que estime manejar la unión de crédito durante el primer año de actividades.

6. Proyecto de Escritura Constitutiva:

Se establecerán las facultades y funciones del Consejo de Administración señalando entre otras, las referencias:

- Que este órgano deberá reunirse por lo menos una vez al mes
- Las facultades del director o gerente de la unión
- La autorización del reglamento para la concesión de créditos a los socios
- El establecimiento del Comité de Crédito, integrado por miembros del Consejo, del que también podrá formar parte el director o gerente u otros funcionarios de la organización.
- La autorización del reglamento para las operaciones del Departamento Especial (departamento de promoción, venta y comprar por cuenta propia o por cuenta de los socios)

- La resolución de todos los asuntos que correspondan a políticas, normas o directrices generales de la unión, independientemente de la autorización de operaciones específicas que, por su trascendencia, se reserve el propio Consejo.

Ejemplo de Uniones de Créditos:

En el año 1993, Naveta Construcciones, S.A. de C.V., se integró como socio a la Unión de Crédito de la Industria de la Construcción, S.A. de C.V. En el mismo año, con el fin de hacer un desarrollo habitacional, consiguió un préstamo de \$5,000,000.00, fue un préstamo hipotecario con garantía 2:1. Este préstamo tuvo tasa de interés competitiva con el mercado pero la gran ventaja fue la rapidez y facilidad con que tuvieron acceso a él.

2.3. EMPRESAS INTEGRADORAS

Antecedentes:

Las primeras empresas integradoras surgieron en Italia, y rápidamente se extendió a toda Europa y los Estados Unidos. En México, surge a mediados de 1993 como una alternativa para que las pequeñas empresas se vuelvan más competitivas.

Definición:

“Es una empresa de servicios especializados que asocia personas físicas y morales de unidades productivas preferentemente de escala micro, pequeña y mediana.” (7)

Marco legal:

Esta alianza se rige por el Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 7 de mayo de 1993 y el Decreto que modifica al anterior, publicado el día 30 de mayo de 1995.

Objetivos:

- Elevar la competitividad de las empresas integradas
- Proporcionar una especialización de éstas dentro de cada una de las fases del proceso productivo
- Consolidar la presencia de la micro, pequeña y mediana empresa en el mercado interno e incrementar su participación en el de exportación

Funciones que realiza:

La empresa integradora podrá prestar servicios altamente especializados a las empresas asociadas en los siguientes aspectos:

- **Tecnológicos:** les ayudará a seleccionar sus máquinas y a mejorar la calidad de sus productos.
- **Promoción y comercialización:** se promoverá la apertura de nuevos mercados.
- **Diseño:** les ayudará a seleccionar sus modelos, revisará las tendencias de la moda y qué producir con un mayor éxito en el mercado
- **Subcontratación:** buscará oportunidades para producir partes, piezas o componentes para la integración de un producto final de otras empresas.
- **Financiamiento:** fungirá como asesora y promotora en al negociación de créditos de los socios ante los diversos intermediarios financieros.

Requisitos:

- Tener personalidad jurídica propia, en cualquiera de las modalidades que fije la Legislación correspondiente
- Contar con un capital social mínimo de \$30,000
- La participación de cada socio no debe exceder del 30% del capital social
- Presentar el proyecto de viabilidad económico-financiero, que sustente la integración, el cual contendrá:

1. Datos generales de la empresa integradora
 2. Problemática actual de los socios
 3. Objetivo principal de la integración
 4. Estudios de preinversión (en su caso)
 5. Inversión estimada
 6. Financiamiento
 7. Producción/comercialización/servicios
 8. Mercado
 9. Posibilidades de exportación
 10. Administración (Estructura Organizacional)
 11. Recursos Humanos
 12. Generación de empleos
 13. Etapas de realización del proyecto
 14. Responsable del proyecto
- Proyecto de Escritura Constitutiva
 - Organigrama Funcional

Ejemplo de una Empresa Integradora:

Bajo este esquema se formó la empresa: INTEGRADORA DE VIVIENDA POPULAR DEL SECTOR PRIVADO, S.A. DE C.V., esta empresa opera en Puebla, Pue. y agrupa a 12 constructoras medianas. En 1993, el INI·ONAVIT aumenta los requisitos de capital social para concursar por obra y requiere financiamiento de las constructoras, esto conllevó a una incapacidad para competir de cada una de las empresas. La integración les permitió el acceso al crédito y a grandes contratos con INI·ONAVIT.

2.4. FUSIONES

Definición:

La fusión tiene efecto cuando una corporación grande absorbe a una o más empresas de menor tamaño, manteniéndose la identidad de la empresa mayoritaria. En la fusión, los Activos, Los Pasivos y el Capital de las empresas fusionadas pasan a formar parte de la empresa fusionante. Hay que aclarar que aquí el término de Fusión implica una negociación entre las empresas con el objetivo de ganar nuevos nichos de mercado, y no la simple compra de una empresa por otra; por eso la consideramos una Alianza Estratégica.

Marco legal:

Se rige por el Capítulo IX de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Objetivos:

- Concentración de los bienes, recursos y gastos
- Producir un mejor producto
- Maximizar la producción
- Optimizar los efectos fiscales
- Unificar experiencia, tecnología e informaciones
- Pagar a proveedores
- Lograr una mejor distribución con un menor costo
- Eliminar puestos y reducir costos administrativos

Requisitos:

Se puede detectar cuatro etapas en el proceso de fusión: (4)

1. Investigación

- Definir objetivos
- Intercambio de estados financieros

- Revisar la competencia y políticas del personal
- Investigación sobre obligaciones legales
- Comparar los efectos de la fusión y las utilidades

2. Negociación

- Elección del Consejo de Administración
- Definición de obligaciones y participación de la utilidad
- Preparación de organigramas

3. Consumación

- Preparar presupuesto
- Hacer estudios de las operaciones a desarrollar por la empresa fusionante
- Determinar la inversión del capital
- Convenio de fusión

4. Notificación

- A los clientes
- A los proveedores
- A la comunidad
- Legales

Ejemplo de Fusión:

En el Diario Oficial de la Federación, se publicó el 17 de diciembre de 1997, la fusión de Concesiones de Ejes Terrestres de Coahuila, S.A. de C.V., como empresa fusionante y las empresas: Autovías Sinaloenses, S.A. de C.V., Promotora de Infraestructura Vial, S.A. de C.V., y Servicios Carreteros Mexicanos, S.A. de C.V., como fusionadas, con el objetivo de concentrar los bienes y recursos, unificar esfuerzos y experiencias, y concentrar en la sociedad fusionante los efectos fiscales.

3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CADA TIPO DE ALIANZA

3.1. Asociación en Participación:

Ventajas:

- En conjunto el curriculum aumenta, por lo que es más fácil ganar un concurso de obra
- Existe la oportunidad de aprender del socio
- Aumenta la capacidad competitiva de los participantes
- Es muy sencillo y rápido su formación
- En caso de incumplimiento de algunos asociados, se sustituyen por otros a los cuales se les traspasa los beneficios y obligaciones
- Al no ser “muy formal” esta asociación se hace atractiva para muchas empresas extranjeras, principalmente norteamericanas

Desventajas:

- Al no tener personalidad jurídica, sólo la empresa Asociante se responsabiliza ante terceros
- Al ser la Empresa Asociante la que toma las mayorías de las decisiones, las empresas asociadas pueden sentirse apartadas
- Cualquiera de las empresas asociadas puede considerar que no está ganando como se merece, por lo menos no tanto como pensaba
- La comunicación se vuelve más difícil a medida que aumenta el número de asociadas

3.2. Uniones de Crédito:

Ventajas:

- Convierte a los agremiados en mejores sujetos de créditos
- Garantiza acceso a fuentes de financiamiento con menor costo
- Se efectúa en condiciones más ventajosas las actividades de compras y ventas
- Posibilita mejores condiciones y mayores montos de créditos por gestión conjunta
- Eleva los índices de producción por medio de programas de asistencia técnica
- Cuenta con apoyos institucionales de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, de la Comisión Bancaria y de Seguros, del Fondo Nacional de Estudios y Proyectos y de la Nacional Financiera, S.N.C.

Desventajas:

- El proyecto de solicitud de Concesión está constituido por muchos requisitos que dificultan la formación de la Unión
- Debe tener por lo menos 20 socios
- Esa cantidad tan grande de socios crea problemas de comunicación
- Es obligatorio que sea una Sociedad Anónima de Capital Variable
- Por sentimientos de amistad, se puede caer en el peligro de conceder crédito para un proyecto poco factible y que a la larga perjudica al estado financiero de la Unión
- Por ley, las operaciones que se garantizan con hipotecas, deberán de acordadas previamente en una Asamblea General Extraordinaria de Accionistas por votación que represente por lo menos el 75% del capital pagado
- El importe total del pasivo real sumado al contingente, no podrá exceder en ningún caso de 30 veces el importe del Capital pagado y las reservas de Capital.
- El pasivo a largo plazo no podrá ser mayor que el 80% del pasivo total
- No podrá exceder del 60% del capital pagado y reservas de capital, el importe de las inversiones en mobiliario, equipo o inmuebles destinados a sus oficinas y bodegas
- El importe anterior más el de inversiones en plantas industriales, menos la parte insoluble

de los créditos que reciban las Uniones de Créditos para el mismo fin, no podrá ser superior al 60% del capital pagado y reservas del capital

- No podrá operar sobre sus propias acciones

3.3. Empresas Integradoras:

Ventajas:

- Las empresas se asocian para competir con eficacia en los mercados
- Se mantiene la individualidad de los empresarios en las decisiones internas de sus empresas
- Los empresarios se dedican a producir, mientras las empresas integradoras se encargan de realizar otras actividades especializadas que requieren los asociados
- Se crean economías de escala derivada de una mayor capacidad de negociación para comprar, producir y vender
- Se evita la duplicidad de inversiones, al estar en condiciones de adquirir en forma común activos fijos, incluso de innovar el parque industrial
- Obtención de materias primas e insumos en mejores condiciones de calidad, precio y oportunidad de entrega
- Mayor capacidad de negociación en los mercados de materias primas, productos terminados, tecnología y financieros
- Especialización en determinados procesos y productos
- Disponibilidad de fuerza de trabajo calificada para el proceso productivo
- Oferta de servicios especializados a bajo costo, en virtud de que el asociacionismo les permite la reducción de costos
- Capacidad de adquirir tecnología de alta productividad
- Facilita especializarse en partes del proceso productivo, cada cual hace una actividad, lo que eleva su producción y baja sus costos
- Las empresas asociadas tienen los mismos privilegios sin importar cual fue la aportación

- Gozan del Régimen Simplificado de Tributación por un período de 10 años, sin la imposición de un tope en los ingresos
- Nacional Financiera, S.N.C. junto con la banca comercial ha creado un esquema específico que permite a estas empresas un acceso al crédito de manera ágil, oportuno y eficiente

Desventajas:

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

3.4. Fusiones:

Ventajas:

- La empresa Fusionante se expande, cubriendo más mercado
- Concentración de los bienes y recursos de varias empresas en una
- Se unifica esfuerzos y experiencias
- Se incrementa el rendimiento que la empresa matriz obtiene del capital empleado
- Se concentra la tecnología
- Se concentra los efectos fiscales
- Si la empresa Fusionada tiene buenos gerentes, rejuvenece a la empresa Fusionante

Desventajas:

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

CONCLUSIÓN

Las Alianzas entre empresas (principalmente micros, pequeñas y medianas) es una realidad que tarde o temprano tocará la puerta a cada empresa, para esto se necesita tener bien claro el concepto de equipo, sin el cual se hace imposible concretar una alianza por más sencilla que parezca.

En este trabajo se describieron las bases jurídicas que sustentan a cada Alianza Estratégica, así como las ventajas y desventajas de cada una. Cada empresa deberá hacer un estudio detallado para poder elegir cual de las Alianzas se adapta más a su necesidad.

Una Asociación en Participación es recomendada si se desea hacer una Alianza teniendo como objetivo la Construcción de una Obra determinada. Si el problema que presenta la empresa se relaciona con su poco volumen de venta y compra, imposibilidad de acceder a atractivos créditos bancarios, etc. (problemas muy relacionados a micros y pequeñas Empresas), que la sitúan en desventaja competitiva, entonces habrá que pensar en las Uniones de Créditos o en las Empresas Integradoras, aclarando el hecho de que es más fácil y ágil crear una Empresa Integradora que formar una Unión de Crédito. Si el problema de la empresa requiere una decisión drástica, entonces se deberá recurrir a la Fusión.

Ahora bien, siempre habrá que considerar la posibilidad de NO HACER Alianza, muchos problemas se pueden resolver más fácilmente solo que en equipo: es mejor estar solo que mal acompañado, pero también es cierto que: "LA UNIÓN HACE LA FUERZA".

BIBLIOGRAFÍA

1. Altschul, Carlos y Fernández, Enrique. "Todos Ganan". Editorial Paidós SAICF. Argentina. 1992.
2. Bravo Díaz, Carlos. "Alianzas Estratégicas en la Pequeña y Mediana Empresa Constructora". Tesis DEPEFI-UNAM. 1995.
3. CMIC. "La Modernización de la Empresa Constructora: 9 Herramientas Básicas" Curso impartido por el Ing. Luis Zubieta. México. Febrero de 1997.
4. Fernández de Castro, José. "La Fusión como otra forma de expansión. Dirección y Control. México. Diciembre de 1975.
5. Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 14 de enero de 1985 y reformado el 23 de diciembre de 1993 y el 17 de noviembre de 1995. Art. 39-45.
6. Ley General de Sociedades Mercantiles.
7. SECOFI. "Lo que usted desea saber sobre las Empresas Integradoras". Publicación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Junio de 1995. México