



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

ALIANZAS ESTRATEGICAS EN MEXICO

UN INSTRUMENTO PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD A ESCALA MUNDIAL.

TESINA QUE PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTAN:

**ALATORRE GARCIA SUSANA
BENITEZ DIAZ BETZABETH
RUIZ TORRES GUILLERMO GABRIEL**

MEXICO, D.F.

JUNIO, 1994.

ALIANZAS ESTRATEGICAS EN

MEXICO.

UN INSTRUMENTO PARA LOGRAR

LA COMPETITIVIDAD

A ESCALA MUNDIAL

**ALIANZAS ESTRATEGICAS EN MEXICO
UN INSTRUMENTO PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD A ESCALA MUNDIAL.**

I N D I C E

INTRODUCCION.	I
CAPITULO I	1
LAS EMPRESAS MEXICANAS FRENTE A UNA NUEVA SITUACION ECONOMICA MUNDIAL.	1
I.1 ESTRATEGIA DE NEGOCIOS ANTE LA APERTURA COMERCIAL.	1
I.2 LA APERTURA COMERCIAL Y LA NUEVA OPERACION DE LOS NEGOCIOS.	4
I.3 EL IMPACTO EN LAS EMPRESAS.	8
I.4 ALIANZAS ESTRATEGICAS. PRESENTE PARA EL FUTURO DE LAS EMPRESAS MEXICANAS.	12
CAPITULO II	
OPCIONES PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS [EN MEXICO Y A NIVEL MUNDIAL]	18
II.1 FUSIONES, ADQUISICIONES Y ALIANZAS.	21
II.1.1 FUSIONES.	23
II.1.2 ADQUISICIONES.	29
II.1.3 ALIANZAS ESTRATEGICAS [JOINT VENTURE].	34
II.2 ALIANZAS ESTRATEGICAS V.S. FUSIONES Y ADQUISICIONES.	43

CAPITULO III

ALIANZAS ESTRATEGICAS. UN INSTRUMENTO DE COMPETITIVIDAD	47
III.1 VENTAJAS COMPETITIVAS.	51
III.1.1 METODO PARA AÑADIR VALOR AL PRODUCTO.	52
III.2 AMPLIACION DE LA PARTICIPACION EN EL MERCADO Y ACCESO DE LOS RECURSOS.	59
III.3 DESVENTAJAS.	64
III.3.1 LA CULTURA COMO ELEMENTO CLAVE PARA QUE FUNCIONEN LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS.	65
III.3.2 PRINCIPALES PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LOS EMPRESARIOS MEXICANOS.	67
III.4 VENTAJAS V.S. DESVENTAJAS	70

CAPITULO IV

PRINCIPALES ALIANZAS ESTRATEGICAS EN MEXICO.	72
IV.1 ALIANZAS ESTRATEGICAS EN MEXICO.	76
IV.2 ALIANZAS ENTRE EMPRESAS MEXICANAS.	78
IV.2.1 SECTOR FINANCIERO.	79
IV.2.2 SECTOR COMUNICACIONES.	91
IV.3 ALIANZAS ENTRE EMPRESAS MEXICANAS Y EXTRANJERAS.	93
IV.3.1 SECTOR INDUSTRIAL.	93
IV.3.2 SECTOR COMERCIAL.	113
IV.3.3 SECTOR SERVICIOS.	122
IV.3.4 SECTOR TELECOMUNICACIONES.	124
CONCLUSIONES.	131
BIBLIOGRAFIA Y HEMEROGRAFIA.	134

INTRODUCCION

Si en los últimos cincuenta años se había observado un cambio en la forma de operar de las empresas a nivel mundial, definitivamente en la presente década este cambio a resultado radical.

El concepto de *Globalización* y la *apertura económica*, que rigen las pautas de la economía a nivel mundial, han obligado a las empresas a buscar un solo fin: **la competitividad.**

Por lo anterior, en la actualidad, resultaría muy difícil para una compañía nacional sobrevivir apoyándose únicamente en el mercado doméstico. Para llegar a ser una empresa competitiva debe mirar invariablemente hacia los mercados globales.

Este proceso incontenible de globalización económica y tecnológica ha llevado a las empresas mexicanas ha sumar esfuerzos con el objeto de reducir costos, mejorar en calidad y producción y brindar cada vez mejores servicios a los clientes.

Precisamente, mucho se ha hablado acerca de una estrategia que es capaz de otorgar

a las empresas nacionales la oportunidad de competir a nivel internacional. Su evolución ha sido rápida y puede permitir a pequeñas empresas competir con auténticos líderes del mercado. Su filosofía parte de la globalización y la apertura económica que viven la mayor parte de las economías mundiales. Su definición es sencilla: son relaciones de negocios, o convenios, que se dan entre empresas a partir de necesidades mutuas, con el objeto de fortalecerse mutuamente a través de la cooperación.

Obviamente estamos hablando de las *Alianzas Estratégicas o Asociaciones*; fenómeno que día a día se expande con mayor rapidez por todo el mundo y que tuvo su origen en los Estados Unidos.

Sin embargo, en México hemos ingresado en esta nueva era, en la cual las alianzas estratégicas juegan un papel muy importante. Hoy en día, gracias a las alianzas, cientos de compañías nacionales -enfrentadas ante la feroz competencia, no sólo a nivel nacional sino mundial- comparten sus recursos y experiencia con socios nacionales y extranjeros a fin de desarrollar nuevos productos, lograr más amplias economías de escala, y poder acceder a la nueva tecnología y los nuevos mercados.

Por lo anterior, estas alianzas estratégicas se consideran como una de las armas más poderosas que existen para hacer frente a la competencia en la presente década,

debido a la gran cantidad de beneficios que éstas generan.

Las alianzas estratégicas afortunadamente han llegado a México y traen consigo, a través de sus beneficios, la competitividad que necesitan las empresas mexicanas.

El **objetivo principal** de este proyecto de investigación consiste precisamente en demostrar que **las Alianzas Estratégicas son un medio eficaz para lograr la competitividad de las empresas mexicanas a escala mundial.**

Para el desarrollo de nuestro trabajo, hemos analizado la información de poco más de 20 alianzas estratégicas celebradas recientemente, y a través de algunos ejemplos reales tratamos de darle mayor claridad a los temas aquí tratados.

Nuestro proyecto consta de cuatro capítulos:

El **Primer Capítulo** tiene por objeto señalar dos puntos muy importantes:

El primero, que las alianzas estratégicas involucran todas aquellas estrategias que permiten a dos o más empresas enfrentar juntas el enorme reto de las competencia y la modernidad. Y que su éxito depende únicamente en aprovechar las oportunidades y superar los retos que les brinda el nuevo entorno mundial.

El Segundo, que las alianzas o asociaciones estratégicas se constituyen como una estrategia presente para el futuro de las empresas mexicanas.

Se habla del impacto generado en el ámbito empresarial nacional e internacional a consecuencia del fenómeno de globalización y a la apertura comercial, y de cómo para una empresa mexicana es necesario ser competitivo si se pretende sobrevivir ante este nuevo entorno mundial.

Las alianzas estratégicas son un punto importante dentro de este capítulo, ya que las presentamos como uno de los mejores instrumentos por medio del cual las empresas mexicanas logran alcanzar esta competitividad.

En el **Segundo Capítulo** nuestro punto principal se centra en demostrar que las Alianzas Estratégicas realmente ofrecen las más grandes posibilidades para lograr el desarrollo de las empresas mexicanas ante el nuevo entorno mundial.

Para justificar lo anterior y al mismo tiempo poder apreciar en toda su magnitud el valor de las alianzas estratégicas realizamos un análisis comparativo entre los tres métodos más importantes que pueden brindar ventajas a una empresa: *Fusiones, Adquisiciones y Alianzas Estratégicas*.

Para ejemplificar estos tres métodos tomamos algunos de los casos de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas, que se han celebrado entre las tres cadenas de tiendas comerciales más grandes del país: Grupo Cifra, Grupo Gigante y Comercial Mexicana. Este análisis nos permite demostrar que, si bien la mejor propuesta depende de los recursos y de los riesgos implícitos -así como de la necesidad de control-, las alianzas estratégicas nos otorgan mayores beneficios que los otros dos métodos.

En el **Tercer capítulo** nuestro punto principal se centra en mencionar ventajas y desventajas de las alianzas estratégicas, así como también establecer una relación comparativa entre ambas.

Este análisis nos permite decir que las alianzas estratégicas son la mejor herramienta de la década para lograr un alto nivel competitivo a nivel nacional e internacional.

En el **Cuarto y último capítulo** de este trabajo, hacemos un somero análisis de la situación económica que vive el país actualmente, y de las causas que propiciaron esta situación, así como también de las posibilidades que tiene de desarrollo ante su integración en Bloques Económicos; y apartir de ello, demostramos que las empresas mexicanas se ven en la necesidad de formar alianzas estratégicas que les permitan su permanencia en el mercado y propicien su crecimiento y desarrollo.

Ante estas circunstancias demostramos con ejemplos de empresas como Vitro, Pemex, TMM y Bimbo, entre otros, que las alianzas estratégicas se pueden dar en distintos sectores, y que cada uno de ellos contribuye al mejoramiento de la economía nacional.

En este capítulo retomamos, a través de la alianza entre Vitro y Corning, los puntos básicos de las ventajas y desventajas de formar una alianza con una empresa extranjera; pues parte del objetivo de nuestra investigación es presentar también las causas que propician el fracaso en muchas de ellas, para sentar una base de consideraciones antes de actuar y establecer una alianza.

Finalmente se presenta una serie de conclusiones que esperamos sean el comienzo de futuros trabajos que justifiquen nuestra hipótesis, o bien propongan nuevos y mejores instrumentos para lograr la competitividad de las empresas mexicanas a escala mundial.

CAPITULO I

LAS EMPRESAS MEXICANAS FRENTE A UNA NUEVA SITUACION ECONOMICA MUNDIAL

ANTECEDENTES

I.1 ESTRATEGIA DE NEGOCIOS ANTE LA APERTURA COMERCIAL

De manera repentina, el ámbito empresarial ha experimentado un enorme cambio. Mientras que la competencia a nivel mundial eleva los estándares de calidad, innovación, productividad y valor para el consumidor -claves del éxito empresarial-, el campo de acción de las empresas que operan en forma individual se restringe.

En todas las industrias, de todos los países, las empresas han logrado un verdadero

poder a través de la cooperación. "Hemos ingresado en la era de las alianzas estratégicas y en todo el mundo las cantidad de estos esfuerzos ha ido en aumento durante la última década"¹.

Se habla de una reestructuración en la industria de las naciones en general mediante el reciente recurso de las alianzas estratégicas, que se han venido celebrando entre firmas de todos los tamaños; brindando resultados favorables para algunas de ellas, pues han representado un medio para formar empresas más eficientes y competitivas, aunque también han provocado la desaparición de muchas otras.

Las alianzas no son nuevas; ya los fenicios establecían *Joint Ventures*² para limitar los riesgos de su comercio con extranjeros. Lo que sí es una novedad son las formas en las que éstas están influyendo y cambiando los términos de la competencia, las estrategias de las compañías y el trabajo de los directivos.

La ola de alianzas viene desde muchos años atrás y es original de los Estados Unidos de América. En nuestros días se ha dado un incremento considerable en el número de alianzas realizadas, lo que aclara todas aquellas dudas que pudieran surgir respecto

¹ Lewis, Jordan B. Alianzas Estratégicas. Ed. Vergara, Buenos Aires, Argentina, 1993, p.19

² **Joint Venture**: palabra de origen norteamericano, de creciente uso en castellano. Será traducido a lo largo del trabajo como "emprendimiento conjunto" y es una forma de referirnos a las alianzas estratégicas o asociaciones.

a su efectividad, lo mismo en los Estados Unidos que en México.

Sí, las Alianzas Estratégicas están también en México y gracias a la apertura comercial que vive el país existe un creciente interés en empresarios extranjeros por asociarse con sus homólogos mexicanos y emprender conjuntamente negocios que beneficien a las partes involucradas.

Pero, para conocer a fondo esta nueva estrategia, es preciso mostrar primero cómo la apertura comercial ha impactado en las operaciones de los negocios, cómo la apertura comercial y el avance en las comunicaciones ha alterado de manera notable y permanente los factores determinantes de la competitividad. Por otro lado hay que conocer, del mismo modo, cómo estos cambios en el entorno han afectado las operaciones de las empresas, para así, conocer los cambios que los negocios han tenido que instrumentar para adecuar su funcionamiento al reto del nuevo entorno.

I.2 LA APERTURA COMERCIAL Y LA NUEVA OPERACION DE LOS NEGOCIOS.

En el período comprendido desde el fin de la segunda Guerra Mundial hasta nuestros días, la economía mundial ha tenido un crecimiento económico sin precedente, en los últimos cincuenta años la producción mundial ha aumentado más que en cualquier otro período equivalente en la historia de la humanidad. En este lapso el volumen del comercio internacional ha crecido a un ritmo todavía mayor al aumento de la producción.

Los últimos diez lustros han configurado un esquema económico caracterizado por dos cambios importantes en el comercio internacional. El primero es el notable crecimiento del comercio de productos manufacturados; el segundo es el fuerte desarrollo del comercio intraindustrial.

El aumento del comercio internacional ha sido facilitado por la reducción de impuestos a las importaciones, así como a la disminución de barreras no arancelarias.

Los negocios han respondido a la apertura, diversificando la cobertura geográfica de sus instalaciones y aumentando la eficiencia de sus operaciones, estableciendo fábricas en lugares donde su funcionamiento resulta más eficiente, aprovechando al

mundo lo mismo como mercado proveedor que como mercado consumidor.

El resultado ha sido una especialización de operaciones de los negocios a través de las fronteras; sin embargo, el cambio en el comercio internacional no sólo consistió en un aumento de volumen, sino la estructura de las transacciones internacionales también ha cambiado. Antes, los países intercambiaban productos de diferentes industrias. Por ejemplo, México exportaba petróleo e importaba aluminio; ahora, el intercambio comercial ocurre en productos de la misma industria. En el caso de México, nuestras principales exportaciones manufactureras son los automóviles. Al mismo tiempo, el renglón de mayor importancia en las importaciones de México es precisamente la rama automotriz. El comercio internacional era interindustrial y ahora es intraindustrial.

Los avances en las comunicaciones y la reducción de los costos de transporte han modificado de manera drástica y permanente los factores determinantes de la competitividad internacional. "Al final de la Segunda Guerra Mundial, la competitividad de las naciones fue determinada por economías de escala, recursos naturales, financieros, avance tecnológico, calidad de obra de mano y capacidad administrativa, y la evolución mundial ha modificado sustancialmente varios de los factores claves de la competitividad"³.

³ Fragmento tomado de la ponencia presentada por Adrian Sada González, Presidente del Consejo de Administración del Grupo Financiero Serfín. Presentada en la IV Convención del Mercado de Valores, organizada por la Bolsa Mexicana de

La disminución de barreras al comercio internacional y los menores costos de transporte han permitido el establecimiento de fábricas cada vez más lejos de sus mercados. Las dotaciones de recursos naturales son cada vez menos relevantes, como lo demuestra el caso de Japón, que careciendo de energéticos y hierro exporta acero.

La posesión de recursos financieros ha disminuido su importancia como factor de competitividad, debido a la mayor movilidad del capital. En la actualidad, las transferencias de capitales se realizan electrónicamente, facilitando la disponibilidad de créditos a través de las fronteras.

Claro que el acceso a estos fondos no es igual para todos los países. Las naciones de alto riesgo tienen mayor dificultad para financiarse; pero, en general, las diferencias del acceso de capital son mucho menores. Afortunadamente México ha dejado de ser considerado como una nación de alto riesgo para invertir en él, prueba de ello son los índices elevados de inversión extranjera que han entrado al país en los últimos años.

Las determinantes tradicionales de la competitividad internacional, como los recursos naturales, la disponibilidad de recursos financieros, han sido remplazados por los siguientes: tecnologías de proceso, disponibilidad y uso adecuado de tecnología,

Valores. En: Ejecutivos de Finanzas, Año XXII, No. 8, Agosto, 1993, p.6

automatización de funciones, tanto de producción, como financieras y administrativas, mediante el uso de sistemas electrónicos, métodos de control de inventarios; uso efectivo de la informática, así como el conocimiento del mercado, de sus necesidades y de su probable evolución.

I.3 EL IMPACTO EN LAS EMPRESAS.

El efecto más directo e inmediato de la apertura económica es el mayor número de competidores, sin embargo, el impacto más importante es el cambio en la forma de operar de los negocios, al alterarse el entorno en que se desenvuelven.

En una economía abierta, las empresas deben operar de acuerdo con los parámetros de competencia global. El análisis de su medio ambiente debe incluir todos aquellos factores relevantes a su industria, a sus mercados, en un contexto de una competencia global.

La evolución de la tecnología, el costo financiero, la logística de abastecimiento, la tendencia de los mercados, la situación de otros productores en el mundo, etc., deberán ser incorporadas para anticipar las circunstancias en las que nos vamos a desenvolver.

Al operar en un ambiente de competencia global, el análisis de las capacidades de la empresa debe ampliarse. Se debe evaluar su posición competitiva de acuerdo a los estándares mundiales. El proceso de comparación de estándares deberá hacerse comparando sus prácticas con las de las empresas líderes en el entorno internacional.

La apertura económica tiene otros efectos de mayor importancia y de más larga permanencia. Ahora, la localización de plantas definitivamente no está determinada ya por la cercanía del mercado, sino por consideraciones de calidad de los procesos. Por el costo de los mismos, las empresas buscan la optimización de funciones y de sistemas de distribución.

Ya se ha comentado que el patrón del comercio internacional es ahora intraindustrial. Esto refleja una mayor racionalización de la producción y una mayor especialización a través de las fronteras.

Otro cambio importante es el referente a la tecnología. Desde los años cincuenta y sesenta muchos de los países del mundo se dedicaron a reconstruir las instalaciones dañadas o destruidas por la guerra para después tratar de ponerse al nivel de los Estados Unidos. Las compañías americanas, para entonces, dominaban la mayoría de las industrias y era típico que ellos desarrollasen sus productos o servicios con medios internos y autónomos, y que fortalecieran y renovaran -también con medios propios- su capacidad de producir nuevos productos.

La posición de los Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial, de casi completa dominación, no podía ser sostenida indefinidamente, mucho menos cuando ellos mismos habían contribuido de manera efectiva en la reconstrucción de las

economías que resultaron dañadas por los efectos de la guerra. Ayudaron a estructurar la capacidad industrial y económica de los que ahora son sus más grandes competidores: los japoneses.

"Todavía a principios de los setenta, los Estados Unidos producían aproximadamente el 75 por ciento de la nueva tecnología del mundo...Sin embargo, en las últimas dos décadas ha terminado la era de la supremacía estadounidense"⁴ . La tecnología japonesa lo indica con toda claridad, pero no solamente Japón. Europa es ahora toda una potencia en el campo de la tecnología.

En la actualidad los negocios incluyen una amplia gama de tecnología, lo que hace sumamente difícil mantener el liderazgo en cada una de éstas. Hay proveedores múltiples de tecnología lo que resulta en una mayor difusión de conocimiento tecnológico.

Las compañías ya no son propietarias exclusivas de su tecnología. Los conocimientos tecnológicos están al alcance de un mayor número de competidores.

Debido a que el proceso tecnológico es cada vez más rápido y se divulga

⁴ Badaracco, Joseph L. **Alianzas Estratégicas**. Ed. McGraw Hill-Harvard Business School Press, México, 1994, p. XXIII.

aceleradamente, el éxito de los negocios dependerá de la rapidez y efectividad con que las empresas empleen la tecnología disponible. El tiempo es ahora una variable fundamental en la estrategia competitiva.

Las empresas con mayor competitividad serán las que utilicen el tiempo a su favor, instrumentando los avances tecnológicos de manera rápida y efectiva, surtiendo a sus clientes bajo el sistema de "Justo a Tiempo", manejando de manera óptima sus inventarios, reduciendo sus tiempos de entrega y respondiendo con mayor velocidad a los cambios del mercado y del entorno.

I.4 ALIANZAS ESTRATEGICAS PRESENTE PARA EL FUTURO DE LAS EMPRESAS MEXICANAS

Toda esta transformación en la estructura operativa de las empresas de los países desarrollados, ha influido notablemente en las empresas mexicanas. Lo anterior, se traduce en el hecho de que toda empresa debe ahora conceptualizar su actividad de manera global si pretende, claro, formar parte de las nuevas corrientes comerciales financieras e industriales de vanguardia que rigen la actividad económica mundial.

En pocas palabras, el único camino que tienen las empresas mexicanas es, simplemente, ser competitivos.

Elemento importante para lograr la competitividad global son las alianzas o asociaciones estratégicas. El mayor grado de interdependencia ha enseñado a las empresas nacionales que en un mundo cada vez más complejo e incierto, resulta mejor contar con aliados. "Las alianzas estratégicas son herramientas indispensables en el arsenal de todo empresario, especialmente en un mundo en el que la globalización avanza cada vez con mayor rapidez"⁵.

⁵Fragmento tomado de la Conferencia pronunciada en la Universidad Iberoamericana por Ari Kahán, Expresidente de la Asociación Mexicana de Automotores. En: Istmo, No. 209, México, D.F. [publicación bimestral], Nov.-Dic.,

Las alianzas estratégicas podemos definir las como aquellas relaciones entre negocios que tienen como objetivo el mutuo fortalecimiento en aspectos prioritarios para los socios. En ellas, los asociados comparten los riesgos y beneficios para el logro de objetivos comunes.

Las empresas mexicanas utilizan las alianzas estratégicas como un medio para obtener avances importantes en participación de mercado, productividad, tecnología, cómo hacer las cosas y con quién hacerlas.

Para que las alianzas funcionen se requiere esfuerzo, compromiso y entusiasmo de las partes involucradas. Antes de embarcarse en una asociación se debe analizar de manera realista la comunidad de objetivos, la complementariedad de las fuerzas, la similitud de valores y, la compatibilidad de culturas y, además, calcular los posibles riesgos de la alianza.

Así, las alianzas estratégicas surgen como una respuesta ante el nuevo entorno mundial caracterizado por su tendencia hacia la globalización. Este fenómeno, como muchos otros, comenzó a cobrar fuerza en las empresas estadounidenses a partir de la década de los 70's. El auge de alianzas, entre otras estrategias para lograr el desarrollo de las empresas, en Estados Unidos con objeto de ganar mercados tanto

1993, p. 12.

internos como externos ha afectado a la industria mexicana de manera directa ya que gran parte de las empresas que existen en México son de origen estadounidense.

La constitución de estas empresas debilitó la existencia de un mercado, ya que en nuestro país no se contaba con tecnología, calidad, precio y diversidad de productos; y esto, desde luego, que ha resultado perjudicial para los empresarios mexicanos.

Precisamente en el país, el rezago de la tecnología, la calidad y la competitividad se vio remarcado a raíz de una política gubernamental, por medio de la cual se cerraron las puertas a numerosas importaciones, lo que generó un proteccionismo mal orientado a las empresas nacionales.

Debido a este proteccionismo las empresas mexicanas vendían productos de mala calidad a precios elevados, ya que no tenían competidores y el consumidor nacional no tenía otra alternativa más que comprar los productos tan deficientes que fabricaban las empresas nacionales. Así, mientras la ola de alianzas estratégicas en este periodo permitía a las industrias de los Estados Unidos -y los países desarrollados en general- fortalecerse a pasos agigantados por todo el mundo, la industria mexicana se estancaba y atrasaba.

No obstante, durante la presente década, en todo el país se ha intensificado la

estrategia de asociación y alianzas entre empresas, como medida encaminada a construir y fortalecer al mismo tiempo su posición en el mercado, por medio de la aplicación de nuevos y mejores niveles de calidad en los productos y servicios que ofrecen.

Las alianzas son de gran utilidad para nuestras empresas pues permiten el aprovechamiento de las ventajas competitivas de las empresas con las que se asocian "-ventajas tecnológicas, de intercambio organizacional, incremento en la disponibilidad de productos, servicios, capital, disminución de costos operativos-"⁶.

El país vive una situación económica diferente a la de años pasados, pues el gobierno ha logrado sanear sus finanzas, abatir la inflación y sentar las bases de un cambio estructural orientado hacia la eficiente operación de los mercados.

Si bien el crear y manejar las asociaciones o alianzas estratégicas resulta aún un acto innatural para muchos empresarios mexicanos⁷, ha llegado el momento de que éstos aprovechen estas circunstancias y se dediquen de manera rápida y efectiva a hacer lo que les corresponde: lograr la competitividad global de las empresas mexicanas de

⁶ Al respecto, en el CAP. III hablaremos con mayor profundidad sobre las forma en que las alianzas estratégicas contribuyen a alcanzar ventajas competitivas.

⁷ Sobre todo para aquellos empresarios que tienen muy arraigado el sentido de competir de manera individual, es decir, a través de sus propios medios.

manera creciente y permanente. Este es el nuevo reto.

Se cuenta ahora con un mercado abierto. México se enfrenta a una gran competencia y no sólo con nuestros vecinos del norte, Estados Unidos y Canadá, sino con el resto del mundo. En consecuencia a la apertura comercial, y los nuevos tratados de libre comercio, es necesario buscar la forma de sobrevivir, pero al mismo tiempo sobresalir en nuestras empresas maximizando utilidades para maximizar la riqueza.

La desincorporación de empresas públicas y el incremento de la competencia han creado la necesidad de que las empresas fortalezcan sus estructuras, ya que la competencia se agudiza y está presente; lo que sugiere un gran riesgo para aquellos que no están preparados, pues existe un mercado más competitivo y abierto, pero a la vez esta situación presenta grandes oportunidades para aquellas empresas que se han mantenido al tanto de los nuevos esquemas operativos y de desarrollo.

En el país, el soplo de los vientos globales marca la última llamada para que las empresas mexicanas se incorporen al ritmo económico mundial y se vuelvan competitivas, ya que la actual política económica gubernamental, como hemos mencionado, se cimenta en la apertura hacia el exterior. Ésta necesidad de competir hace necesario buscar alianzas estratégicas con socios extranjeros o nacionales. Existen empresas que han aceptado el reto y se encuentran realizando con éxito este

tipo de estrategias. Empresas como Vitro, Alfa, Visa, Cemex, Cifra, Televisa, entre otras, se abren paso tanto nacional como internacionalmente, formadas como grupos, para competir y sobresalir siguiendo las pautas que marca este nuevo entorno mundial

Podemos concluir este Capítulo con dos ideas fundamentales:

La Primera. Que las alianzas estratégicas involucran todas aquellas estrategias que permiten a dos o más empresas enfrentar juntas el enorme reto de la competencia y la modernidad. Y que su éxito depende únicamente en aprovechar las oportunidades que les brinda el nuevo entorno mundial.

La Segunda. Que las alianzas o asociaciones estratégicas son, sin lugar a dudas, una estrategia presente para el futuro de las empresas mexicanas, porque la competencia que las empresas nacionales enfrentan con sus homólogas del exterior ya es una realidad y definitivamente se verá recrudecida conforme avance el Tratado de Libre Comercio.

CAPITULO II

OPCIONES PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS [EN MEXICO Y A NIVEL MUNDIAL]

Ya en el capítulo anterior hablamos de la importancia que representan las Alianzas Estratégicas como medio para alcanzar la competitividad global; y que a través de ellas las empresas mexicanas pueden obtener logros significativos en lo concerniente al desarrollo tecnológico, necesario para superar las deficiencias que en este sentido padece la industria nacional.

Del mismo modo, cuando se habla de disminuir costos y hacer más eficientes las operaciones de las empresas mexicanas, indudablemente, implica abordar el tema de la tecnología. Éstas afortunadamente han comprendido que la mejor manera de hacer frente a la globalización y el alto nivel de competencia que ella conlleva, es a través del diseño de modernos sistemas de cómputo y de telecomunicaciones.

Precisamente, dentro de los beneficios que el grupo Cifra esperaba obtener a partir del

convenio de asociación firmado con la cadena de tiendas líder en los Estados Unidos [Wal-Mart], se incluía un ambicioso programa de modernización que, a la fecha, ha logrado dotar a sus tiendas de lo último en tecnología y comunicación vía satélite cuya característica principal radica en la flexibilidad y la compatibilidad que presenta con otros sistemas.

Lo anterior no es un mero ejemplo del aprovechamiento mexicano de la tecnología americana ya que ambos obtienen su parte de ganancia. Cifra ha logrado, a través del desarrollo tecnológico producto de su asociación con Wal-Mart, fortalecer su posición dentro del mercado; y además ha mejorado sus mecanismos operativos y distributivos lo que le ha mantenido en el liderato de los centros comerciales del país.

Por su parte, Wal-Mart logró penetrar en el atractivo mercado mexicano, que cuenta con aproximadamente 100 millones de consumidores, lo cual le permitirá obtener elevados ingresos provenientes del país y, lo más importante, le evita el tener que aventurarse a entrar solo a la guerra que existe entre las cadenas de tiendas mexicanas. Recordemos que un mal posicionamiento de una cadena extranjera en el mercado mexicano puede provocar la pérdida de miles de millones de dólares

Lo que pretendemos en este capítulo es demostrar que las Alianzas Estratégicas realmente ofrecen grandes posibilidades para lograr el desarrollo de las empresas

mexicanas ante el nuevo entorno mundial.

Pero para poder apreciar en toda su magnitud el valor de las alianzas estratégicas, es necesario realizar la comparación entre éstas y otros recursos que también pueden brindar ventajas a una empresa.

II.1 FUSIONES, ADQUISICIONES Y ALIANZAS.

A menudo descubrimos que una compañía, ante la necesidad de conseguir nuevas capacidades, se haya ante la incógnita de fusionarse, aliarse con otra o adquirir aquella empresa que posee las capacidades que ella necesita.

Así, hablaremos de los tres métodos o combinaciones más importantes que tienen las empresas mexicanas para lograr un mayor nivel de competitividad: las fusiones, las adquisiciones y las alianzas estratégicas. Indudablemente, la mejor propuesta dependerá de los riesgos implícitos, así como de la necesidad de control.

Los motivos de las empresas para llevar a cabo este tipo de estrategias son muy variados y dependen de la situación actual de la empresa que pretende reestructurarse; algunos de estos objetivos podrían ser: el crecimiento y diversificación, los efectos sinérgicos¹, la obtención de recursos económicos, mayor eficiencia administrativa y mayor liquidez.

Estas estrategias, con excepción de las alianzas estratégicas [joint venture], se

¹ El término *sinergia* es frecuentemente utilizado para englobar todas las posibilidades de poder incrementar las utilidades al combinar las operaciones de dos empresas.

encuentran complementadas en el ámbito legal, por parte de la Ley General de Sociedades Mercantiles y por la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Es necesario considerar los aspectos legales ya que para realizar una fusión, una alianza o una adquisición es necesario, para evitarse conflictos, conocer los lineamientos jurídicos que estas estrategias involucran.

Debido a que el comercio, que representa un sector destacado dentro de la economía mexicana, parece haber llegado a su cita con la modernización y la competitividad; para el desarrollo de este capítulo hemos partido de los casos de las tres más grandes cadenas comerciales del país: Grupo Cifra, Gigante y Comercial Mexicana. Quienes al asociarse, fusionarse o adquirir otras empresas se pertrechan en la guerra de los autoservicios, en la cual uno de los principales beneficiados será, sin duda alguna, el consumidor mexicano. Lo anterior se presenta con el objeto de ilustrar cada una de las estrategias antes mencionadas.

II.1.1 FUSIONES

Una fusión es aquella reestructuración financiera a través de la absorción del capital de una empresa por otra. La fusión puede tener dos modalidades:

Primera. Una de las principales características de esta modalidad radica en que si la fusión se lleva a cabo, la empresa fusionante mantiene su identidad y la empresa fusionada desaparece.

Las fusiones desaparecen generalmente entre empresas que son de tamaños diferentes y tanto los activos como los pasivos de la empresa menor se consolidan² a los de la empresa mayor.

Segunda. La otra modalidad de la fusión es que ésta se realiza cuando las empresas son de tamaños similares. Al llevarse a cabo la fusión, los accionistas de la antigua empresa recibirán una acción a cambio de dos o más acciones de la antigua Compañía.

² En términos contables, es la agrupación de estados financieros de dos o más empresas económicamente independientes.

En esta forma participan dos o más Compañías que forman una nueva corporación, en la cual la Compañía mayor absorbe todos sus activos y pasivos de la fusionada y el nombre de ambas empresas desaparece.

La empresa mayor puede tener la opción de obtener los activos de la empresa menor; la empresa fusionante deberá pagar en efectivo o por medio de acciones comunes a la empresa fusionada.

Una de las principales características de la fusión radica en que: Si la fusión se lleva a cabo, la empresa fusionante mantiene su identidad y la empresa fusionada desaparece. Las fusiones se realizan generalmente entre empresas que son de tamaños diferentes y tanto los activos como los pasivos de la empresa menor se consolidan a los de la empresa mayor.

Para los efectos de la fusión con respecto a las utilidades por acción, se debe de evaluar la conveniencia de la operación y se deberá determinar la utilidad por acción de la empresa adquiriente o fusionante.

Lo que se espera con la fusión es que con el paso del tiempo las utilidades por acción sean más altas que al inicio.

Una parte importante del proceso de la negociación se encuentra en razón de intercambio de acciones, además el financiero deberá de ocuparse de los dividendos por acción, que tendrá que pagar después de la fusión y tiene que tener en cuenta la política de dividendos adecuada.

El riesgo es un factor que siempre está presente en cualquier Compañía; ninguna empresa tiene una garantía de utilidades. El riesgo puede variar de Compañía a Compañía, debido a la situación económica y del sector en el que se encuentra, factores que están en estrecha relación con respecto al resultado que obtenga. En los efectos sobre una fusión, el riesgo comercial y financiero de la empresa fusionante es de suma importancia para determinar la conveniencia de ésta.

Con frecuencia cuando se realizan las expansiones a través de las fusiones, las economías a escala le darán a una empresa mayor rapidez de crecimiento, de la que podría lograr mediante un crecimiento interno, el cual implica inversiones en nuevas plantas, personal y en sí el control de la empresa, lo cual repercute en la pérdida de oportunidad, ya que si tenemos competidores potenciales en el mercado, en cualquier momento ellos podrían tomar la parte que ya controlamos.

La fusión es un medio para poder obtener liquidez en el mercado. En el caso de empresas pequeñas o de una mayor y una menor que se fusionan, esto puede dar a

las empresas una mayor liquidez. Esto tiene relación con la negociabilidad de acciones que tiene la empresa mayor o a la fusión de empresas menores, que pueden agrandar su mercado.

Otro beneficio que se puede obtener a través de las fusiones es que no hay necesidad de capacitar enseguida a la gente que funge como fuerza de trabajo en la producción y que se requiere para esa actividad.

Finalmente, ante una posible fusión y para saber si ésta es verdaderamente la única salida, hay que prepararse. "Se debe contar con un especialista que tenga desarrollado un modelo probado de fusiones, en donde se puedan elegir entre el riesgo de permanecer solo, sin inversiones y con probabilidades de desaparecer, o bien el de fusionarse no sólo para subsistir sino para mejorar"³.

Para ilustrar el punto anterior, a continuación citamos el siguiente caso:

³ Guillen, Alfredo. "Fusiones v.s. Desapariciones". En: El Financiero [Secc. Opinión], Septiembre, 19, 1992, p. 15

ASTRA SE FUSIONA CON GRUPO GIGANTE⁴.

La fusión entre Astra y Grupo Gigante, llevada a cabo en 1988, logró consolidar la presencia de Gigante en las ciudades más importantes del norte del país, incluyendo Tijuana, Mexicali, Reynosa, Matamoros y Nuevo Laredo, y reforzó su posición privilegiada frente a sus competidores que deseaban, para ese entonces, abrirse paso en la codiciada franja fronteriza.

Aurrerá, en la ciudad de México, y La Soriana, en el norte, eran las dos cadenas comerciales que seguían en importancia al grupo de la familia Lozada.

El deseo de sobrevivir fue lo que motivo a Astra a fusionarse con el consorcio Gigante. Las negociaciones fueron largas y arduas, ya que este grupo con sus 26 tiendas era muy importante y había otras empresas interesadas en ella.

Para el Grupo Gigante, "Astra era una firma que necesitaba reorganizarse, la firma andaba mal y lo que pretendían era precisamente enderezarla para...hacerla Gigante"

Gracias a esta fusión, Grupo Gigante logró aumentar en un 40% el número de sus tiendas y su superficie de ventas, que, para ese entonces era de 500,000 metros

⁴ Hope, María. "Las Huellas de Gigante". En: Expansión. Vol. XX, Año. XX, No. 489, Abril 13, 1988, p. 31-35.

cuadrados, y elevó en 6,000 personas su planta laboral.

II.1.2 ADQUISICIONES.

Las adquisiciones son aquellas reestructuraciones financieras que presentan las empresas a través de la compra de activos de otras empresas.

La adquisición de una Compañía no sólo se basa en la repercusión inicial sobre las utilidades por acción, pero es indispensable conocerla para proseguir con el análisis.

El intercambio de acciones es común para realizar las estrategias, así la Compañía adquirente dará sus acciones mediante una razón de intercambio, ya que se afectan varios criterios financieros para la evaluación de las acciones.

"Las adquisiciones permiten un control absoluto sobre las empresas adquiridas. Pero tienen sentido únicamente cuando el valor de los recursos logrados constituye una parte considerable de la adquisición. Por lo general, dan buenos resultados sólo cuando el comprador y la unidad adquirida están estrechamente relacionados, con una evidente sinergia entre ellos"⁵.

Además, las adquisiciones de empresas más estables reportan mayores beneficios.

⁵ Lewis B., Jordan. Op. Cit., p. 40

Estas empresas son más costosas y difíciles de adquirir. Pero, al mismo tiempo, sus mayores ventajas las hacen más aptas para establecer alianzas. Hay que tener en cuenta que las adquisiciones, con frecuencia traen consigo la renuncia o el despido de gerentes. La desventaja es mayor cuando el valor de la empresa adquirida reside en la capacidad de su personal.

"Muchas adquisiciones implican la compra, por parte de una empresa, de otra unidad de negocios. Esta táctica no es aconsejable si la unidad quedara esencialmente bajo la dependencia de la compañía de origen. En este caso, la concertación de una alianza pudiera resultar una mejor alternativa"⁶.

Para ilustrar este punto presentamos los siguientes casos⁷:

GIGANTE ADQUIERE ALMACENES BLANCO.

Estaba apabullada por la falta de liquidez. Sus pasivos, de \$588,868 millones de pesos [en relación con las fechas se habla de pesos viejos], le significaban 85 por ciento pasivo total a capital contable, pero al ser todos de corto plazo, sus activos

⁶ Lewis B., Jordan. Op Cit., p. 40

⁷ Monjarás Moreno, Jorge. "Autoservicios, guerra sin cuartel". En: Expansión, Vol. XXIV, Año: XX, No. 590, Mayo 27, 1992, p. 48-60.

circulantes sólo los cubrían 0.70 veces. Sus ventas decayeron, a diciembre de 1991, 22.7 por ciento, para totalizar \$1.29 billones de pesos. Así mismo, mostraba pérdidas de operación por \$135,025 millones de pesos y una pérdida neta de \$13,248 millones al finalizar ese mismo año.

Almacenes Blanco era una empresa cansada, tanto como su dueño: Don Estanislao Blanco Caldevilla. Iniciada en 1949 con el nombre de Telas Blanco en Orizaba, Veracruz, la firma creció con base en largos años de trabajo por parte de la familia, que nunca cedió la administración a ejecutivos contratados.

A partir de 1990, Blanco se había terminado de posicionar como tienda para el mercado más bajo, vendiendo artículos de alta rotación con poca ganancia por producto. Más el peligro de sucumbir ante la competencia era demasiado, pues cada día, las nuevas tecnologías y métodos de manejo de inventarios hacían más eficientes a las cadenas competidoras. Ante todo esto, Don Estanislao estaba dispuesto a unirse con el mejor postor y continuar su vida como accionista.

Para julio de 1991 comenzó a hablarse de una posible asociación u oferta de compra por parte del grupo Cifra, pero el tiempo paso y, al parecer, la oferta de Cifra no satisfizo a Blanco. En aquellos momentos se decía que el precio de la cadena era de \$1.5 billones de pesos, y que la diferencia estaba en que la compradora insistía en

adquirir 100%, mientras que Blanco pretendía quedarse con el 51%.

Finalmente, en marzo de 1992, entró un nuevo personaje: Gigante. En la prensa nacional comenzó a circular el rumor de que Blanco se vendía por \$635,000 millones de pesos, \$100,000 de los cuales se pagarían en efectivo y el resto en acciones de Grupo Gigante para don Estanislao.

Sin lugar a dudas, esta negociación representó para Grupo Gigante uno de los pasos más importantes y espectaculares desde que compró 28 tiendas Astra en 1987; pues esta compra de almacenes Blanco, una cadena con 96 eslabones en 26 estados de la república, y los 425,000 metros cuadrados de piso de venta han influido notablemente en el desarrollo de este grupo comercial y le han llevado a ser uno de los grandes dentro de esta batalla.

GRUPO CIFRA ADQUIERE PARIS-LONDRES Y EL SARDINERO.

En 1990, y como parte del crecimiento programado del Grupo Cifra, se efectuó la compra oportuna de 14 establecimientos de la cadena París Londres [brevemente Class], por unos \$150,000 millones de pesos. Un año después, 6 tiendas de las 14

del sardinero, también en problemas, pasaron a manos de Cifra.

COMERCIAL MEXICANA ADQUIERE SUMESA.

Aunque esta es historia vieja, para 1981, Comercial Mexicana había comprado Sumesa, una cadena de pequeños supermercados, contando a la fecha con 24 establecimientos.

II.1.3 ALIANZAS ESTRATEGICAS [JOINT VENTURE]

Las alianzas son acuerdos entre Compañías para asociarse mediante el intercambio de acciones, en la cual ambas Compañías poseen un porcentaje determinado del capital o acciones.

Para hacer frente a los efectos de la apertura comercial, las empresas mexicanas se encuentran obligadas a modernizar sus equipos e instalaciones. Por medio del contrato de Asociación, Alianza Estratégica o su anglicismo americano Joint Ventures [emprendimiento conjunto] es posible dar una respuesta satisfactoria a ese requerimiento impuesto por un entorno de mayor competencia y oportunidades

Debido a que el contrato de asociación es una forma de alianza derivada del derecho anglosajón, aún no tiene cabida en el diccionario jurídico mexicano. Sin embargo, eso no ha impedido que un número importante de empresarios mexicanos lo apliquen en sus negocios a través del denominado "Contrato de Promesa de Sociedad o Asociación"

"El *Joint Venture* es practicado habitualmente por estadounidenses para emprender

negocios extrafronteras en relación con empresarios de otras nacionalidades"⁸.

"La finalidad de esta figura de asociación es llevar a cabo un negocio o negocios en común para crear una nueva unidad de negocios [Corporate Joint Venture]; realizar un trabajo o proyecto conjunto entre dos o más sociedades, sin crear una nueva entidad [Informal Joint Venture]; y crear una nueva sociedad o determinar las reglas de un trabajo conjunto [Joint Venture Agreement o Joint Work Agreement]"⁹.

En México, en virtud de que la legislación mexicana reconoce la libertad contractual [posibilidad de celebrar acuerdos o contratos que estén estructurados y regulados por algún ordenamiento legal, o bien que las partes determinen libremente su contenido], la práctica empresarial mexicana ha aceptado el contrato Joint Venture.

Esta nueva figura contractual no tiene acepción jurídica en la legislación mexicana, por lo que ha sido traducida en varias formas: riesgo colectivo, empresa colectiva, sociedad en participación o empresa común; es decir, nos referimos a las asociaciones o alianzas estratégicas.

No obstante la asociación en Joint Venture es concebida por la legislación como un

⁸ "Joint Venture". En: Tendencias. Informe Especial. Abril 11, 1994.

⁹ "Joint Venture". Op Cit.

contrato de promesa, ya que las partes celebran un acto jurídico mediante el cual se obligan a constituir una sociedad con inversión mixta, a participar en alguna de ellas o se comprometen a asociarse fijando reglas de trabajo conjunto.

Entre los beneficios que podrían obtener las empresas mexicanas que utilicen las asociaciones, alianzas estratégicas o Joint Venture, las más comunes son las siguientes:

- * Obtener tecnología de vanguardia sin costo.

- * Lograr un incremento en el capital del negocio a través de inversión extranjera.

- * Compartir negocios de riesgo.

- * Aprender o adquirir experiencias y conocimientos en la elaboración de productos o prestación de servicios, sin costo alguno.

- * Generar nuevos negocios, fuentes de empleo y capacitación laboral.

- * Tener acceso al suministro de materias primas y maquinaria a precios bajos.

- * Anexar nuevos productos a su línea.

Las ventajas que podrían obtener los socios a través de las alianzas estratégicas [Joint Venture] son:

- * Entrar a nuevos mercados.
- * Compartir negocios conjuntamente, por ser afines.
- * Aprovechar experiencias y conocimientos del mercado u otros elementos del mercado del socio local.
- * Vender tecnología.
- * Ajustarse sin mayores complicaciones a las leyes nacionales.

En la práctica mexicana, se está logrando superar el temor de algunas condicionantes que se hallan implícitas en las alianzas estratégicas y que pueden ser consideradas como desventajas:

- * Compartir la utilidad con el socio extranjero.

- * Compartir el control de la dirección del negocio.

Así, podemos señalar que toda empresa mexicana que esté pensando en la posibilidad de realizar una estrategia de este tipo, debe evaluar sobre qué es lo más recomendable: pagar intereses o compartir pérdidas o ganancias. Los siguientes casos de alianzas estratégicas se presentan para ejemplificar lo anterior.

Hoy que la apertura comercial es un hecho, las cadenas mexicanas de autoservicio han entablado alianzas estratégicas con firmas estadounidenses. Sin embargo, los Joint Ventures de Cifra, Gigante y Comercial Mexicana son parte de una competencia mayor

Esta es la más reciente evolución en la impecable lucha de las tres grandes cadenas de autoservicios nacionales por ampliar su dominio en el mercado. Las Alianzas Estratégicas celebradas entre empresas nacionales y extranjeras, que representan un eslabón en los esfuerzos del sector comercial mexicano por alcanzar la fortaleza necesaria para enfrentar los retos del futuro, son las siguientes:

Gigante - Fleming (EU)¹⁰

Para febrero de 1992, el Grupo Gigante anunció su asociación con otro coloso: Fleming Company Inc. que, a pesar de no sonar tanto como Wal-Mart, es el distribuidor de alimentos más grande de Estados Unidos.

El objetivo de esta inversión conjunta de \$20 millones de dólares [51% de Grupo Gigante] fue abrir lo que hoy se llaman tiendas de "impacto en precios", una fórmula diferente de tiendas de descuento.

Los beneficios principales de esta alianza se basan principalmente en el aporte tecnológico [computadoras, lectores ópticos] y en el know-how de Fleming, quien los ha asesorado respecto a la elección de productos con la mejor rotación, sobre la eficiencia en la caja registradora, en la distribución de los departamentos en las tiendas, entre otras.

Una de las principales ventajas que tienen a su favor radica en el hecho de abrir los nuevos locales llamados Super Mart, originadas por esta coinversión, lo mismo en el Distrito Federal que en ciudades de la provincia, donde no hay supermercados, como es el caso de las tiendas existentes en Jalisco.

¹⁰ Monjarás Moreno, Jorge. Op. Cit.

Gigante - Carrefour (Francia)¹¹

El consorcio comercial Grupo Gigante y la compañía francesa Carrefour firmaron un convenio inicial de asociación para desarrollar en México un concepto conjunto de hipermercados.

Luego de varios meses de pláticas entre ambas empresas, las compañías acordaron crear una nueva firma en la que cada una de las partes tendrá una participación de 50 por ciento, y cuya dirección estará a cargo de Carrefour.

Esta alianza permitirá integrar la experiencia que ambas compañías tienen en sus respectivos mercados y desarrollar de manera conjunta el concepto de hipermercados.

Comercial Mexicana - Price Club (EU)¹²

Firmada el 5 de julio de 1991, con una inversión conjunta de \$30 millones de dólares,

¹¹ Aguilar, Gabriela. "Desarrollarán Gigante y Carrefour un nuevo concepto de Hipermercados en México". En: El Financiero [Secc. Negocios], México, Abril, 1994, p. 24

¹² Monjarás Moreno, Jorge. Op. Cit.

el primer local se abrió en Ciudad Satélite, el 3 de marzo de 1992. De acuerdo con los socios, se espera construir un total de 12 tiendas en los próximos cinco años.

La asociación con Price Club resulta sólo un movimiento en la estrategia de crecimiento de la cadena mexicana

Cifra - Wal-Mart (EU)¹³

El 11 de julio de 1991, el Grupo Cifra dio a conocer su negocio con Wal-Mart, la cadena líder de los Estados Unidos. La inversión para las tiendas Club Aurrerá, tuvo un monto inicial de \$20 millones de dólares y cada empresa participó con el 50 por ciento.

La primera tienda se inauguró un mes antes de que Price Club abriera sus puertas en Polanco, le siguieron Satélite y Monterrey. Como parte de esta alianza se han abierto además nuevos almacenes con el nombre de Wal-Mart abiertos al público del Distrito Federal y el más reciente ubicado en la Av. Rojo Gomez.

¹³ Monjarás Moreno, Jorge. Op Cit.

Podemos asegurar que buena parte del éxito reciente del Grupo Cifra, obedece a la alianza estratégica realizada con Wal-Mart, pues le ha valido para colocarse como líder de las cadenas comerciales del país, cediendo al Grupo Gigante y a Comercial Mexicana segundas posiciones.

II.2 ALIANZAS ESTRATEGICAS V.S. FUSIONES Y ADQUISICIONES

Hemos definido a las alianzas estratégicas como aquellas relaciones entre negocios cuyo objetivo consiste en lograr el fortalecimiento mutuo en aquellos aspectos prioritarios para los socios, quienes comparten los riesgos y beneficios generados por esta asociación.

Las alianzas son, al mismo tiempo, acuerdos a largo plazo entre empresas, van más allá de las transacciones normales de mercado, pero no llegan a la profundidad y firmeza de las fusiones. Aunque mantienen la independencia y soslayan la necesidad de una costosa fusión. Las alianzas pueden trascender de lo puramente comercial para abarcar múltiples actividades

Con las alianzas estratégicas las empresas pueden crear cualquier combinación de recursos que responda a sus objetivos comunes e individuales. Las alianzas permiten trabajar con empresas dentro de cualquier especialidad. A diferencia de las adquisiciones, en una alianza únicamente tienen que concordar aquellas funciones y aspectos culturales de cada empresa que operarán juntos.

De modo que las alianzas proporcionan oportunidades únicas para desarrollar las

capacidades junto con una excepcionalmente amplia serie de socios.

Las alianzas permiten a las firmas trabajar unidas sin correr los riesgos inherentes a las fusiones de empresas. "Uno de los mayores riesgos está en que las respectivas culturas de las compañías que se fusionan les impidan trabajar juntas de manera efectiva o, por lo menos, les haga pasar un largo periodo de turbulencias. Esto es más probable que suceda cuando las culturas son diametralmente opuestas"¹⁴. Aunque, hay que tener mucho cuidado, pues por medio de las alianzas estratégicas, no se eliminan las diferencias culturales.

Las alianzas pueden aumentar la velocidad de comercialización de dos maneras. En primer lugar, pueden poner a una firma en disposición de vender hoy un producto, modelo o servicio, porque su socio lo tenga disponible inmediatamente. La otra forma consiste en ensanchar su red de puntos de distribución. Una compañía puede vender sus productos por sí misma y sus socios pueden también ayudarle a vender esos mismos productos, esto permite obtener mayores volúmenes de ventas.

Muy a menudo las adquisiciones y fusiones amenazan con deteriorar y aún destruir las prácticas operativas y el sentido de confianza, independencia y de empresa que son la base de las capacidades especializadas de una firma. Las fusiones tienen el

¹⁴ Badaracco, Joseph L. Op. Cit., p. 43

peligro de quitarle racionalidad a los socios en su conocimiento del negocio. Por otro lado las necesidades de hoy pueden ser distintas de las de mañana, por lo que el elevado costo de una adquisición puede resultar fatal para la compañía compradora.

Bajo estas circunstancias, la solución más inteligente que cabe dar a la necesidad de nuevas capacidades es la constitución de una alianza. Este vínculo es menos permanente, y mucho menos costoso, que una adquisición o fusión y al mismo tiempo llega más directamente al objetivo, pues constituye una estrategia en virtud de la cual una compañía puede ser capaz de transformar sus capacidades fundamentales e incluso cambiar los planteamientos competitivos de su sector industrial [como veremos en el capítulo III].

Con frecuencia se critica que las alianzas sean inestables, porque algunas de ellas sólo duran un par de meses y resultan, algunas veces, difíciles de manejar; sin embargo, esto no quiere decir que las empresas las deban evitar. Por el contrario, por lo que hemos visto, las alianzas estratégicas ofrecen más recursos para ampliar las ventajas y el desarrollo de las capacidades de una empresa que cualquier otra actividad externa. Con estas propuestas al alcance de todas las empresas, cada empresa debería formular su pensamiento estratégico y adoptar los nuevos conceptos, dejando atrás ideas que ya son tradicionales

Finalmente, no queremos decir que las fusiones y las adquisiciones sean una opción equivocada; prueba de ello son las exitosas fusiones y adquisiciones que han realizado consorcios de la talla del Grupo Cifra y del Grupo Gigante.

Simplemente, y como lo demuestra el creciente número de alianzas estratégicas firmadas entre estas compañías y empresas extranjeras, las asociaciones les han permitido obtener mayores beneficios que a la fecha les ha otorgado la competitividad a nivel mundial. Hoy en día estos tres grandes grupos se encuentran dentro de las 500 mejores empresas de Latinoamérica, que mejor prueba para demostrar la utilidad de las alianzas.

CAPITULO III

ALIANZAS ESTRATEGICAS. UN INSTRUMENTO DE COMPETITIVIDAD

Ante la apertura comercial el mundo empresarial ha experimentado cuantiosos cambios. Por un lado la competencia a nivel mundial eleva los estándares de calidad, innovación, productividad y valor para el consumidor -claves del éxito comercial-, y por otro, el campo de acción individual se ve restringido para las empresas.

Las empresas, de todos los países, han logrado un verdadero poder a través de la cooperación. Se ha ingresado a una nueva era de las alianzas estratégicas como instrumentos de competitividad.

En el presente capítulo pretendemos mostrar al lector que las alianzas estratégicas proporcionan a las firmas la facultad de ampliar sus capacidades y autransformarse para lograr ventajas o beneficios de dicha coinversión, lo cual les permitirá obtener un

alto nivel competitivo a nivel mundial.

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

Compartir los riesgos genera un poderoso incentivo para cooperar en beneficio mutuo. "El punto clave para el éxito de las alianzas estratégicas ha sido, principalmente, la confianza y apoyo mutuo"¹. Casi siempre se coopera por necesidad recíproca, de hecho, en una alianza, hablar de riesgos compartidos alienta el compromiso más sólido.

Los riesgos en una alianza incluyen las posibilidades de conflicto entre las dos empresas que trabajan juntas. Como en un matrimonio, esto se puede prever con la relativa certeza desde el principio. El espíritu de cooperación depende de la confianza y el entendimiento mutuo, que se desarrolla únicamente con esfuerzo y a través del tiempo. Cuando una compañía se compromete en una nueva actividad con una firma

¹ Maldonado, Judith." Alianzas Estratégicas, Oportunidad para Competir Internacionalmente". En:Factor Financiero, No. 11, Septiembre 19, 1992, p. 14.

desconocida, la calidad de la relación puede ser el aspecto más arriesgado de la alianza.

Cuando una relación se basa en la necesidad mutua, eso ayuda a los socios a obtener el respaldo interno y superar los inconvenientes de rutina, los intereses contrarios de las partes, las diferencias culturales y los posibles riesgos."Datos recientes demuestran que el 99% de los intentos de las alianzas o coinversiones entre , dos o más empresas, fracasan no por el tipo de negocio en sí, sino por las diferencias culturales que existen entre ambos países para hacer negocios, así como también la permanencia de estereotipos de ambas culturas"². También invalida el argumento de que una de las partes se debe imponer para tener éxito, o que no existe razón para que lo logre de manera individual.

Las alianzas estratégicas permiten acceder a muchos más recursos de los que puede poseer o adquirir una sola empresa. Este proceso puede ampliar considerablemente su capacidad para crear nuevos productos, reducir costos, incorporar nuevas tecnologías, penetrar en otros mercados, desplazar a los competidores, alcanzar la dimensión necesaria para sobrevivir en un mercado mundial, y generar más dinero para invertir en tareas esenciales.

² Aguilar, Gabriela, "Fracasan 99% de las Alianzas entre Empresas Mexicanas y Estadounidenses", En:El Financiero [Sección: Negocios], Abril 04, 1994, P.10.

Podría parecer innecesario decir que los socios potenciales, antes de establecer una alianza, deben ponerse de acuerdo en qué es lo que pretenden lograr. Sin embargo, este punto es vital, ya que cada firma tiene sus propios objetivos. Algunos son de fecha tan antigua que han llegado a ser tácitamente sobreentendidos y rara vez expresados. Además, una de las partes suele suponer a menudo que las expectativas de la otra son como le gustaría que fueran y no como en realidad son. "Como es el caso de la empresa regiomontana Vitro quién en 1992 estableció una alianza con Corning y para el año de 1993 reconoció que su ruptura con Corning se debió a motivos estratégicos, mientras esperaba reunirse y discutir con Corning perdía oportunidades en el mercado mexicano"³.

Finalmente podemos señalar que sí las compañías pueden dominar y administrar las alianzas estratégicas en una escala global y desarrollar una mentalidad de negocios en participación, entonces podemos decir que son una opción de lograr un alto nivel de competitividad y a su vez permiten obtener beneficios mutuos.

³ Aguilar, Gabriela. " Razones Estratégicas Causaron la Ruptura entre Vitro y Corning", En:El Financiero [Sección: Negocios], Enero 12, 1994, P. 8.

III.1 VENTAJAS COMPETITIVAS.

Ante la presencia de la apertura comercial y el Tratado de Libre Comercio (TLC), en el que están inscritos Canadá y México con el país vecino del norte se ha creado la necesidad de realizar Alianzas Estratégicas como medio para lograr ventajas competitivas que a su vez permiten la posibilidad de obtener beneficios, ganancias considerables, reducción de costos de operación, de transporte, subsidio a sus actividades, más eficiencia y competitividad, entre otros, a nivel mundial.

Si los vínculos estrechos con terceros pueden disminuir los riesgos de una empresa, detener el avance de los competidores, o generar una considerable **ventaja competitiva** -en términos de oportunidad, costos, servicio, calidad, nuevos desarrollos, mayor crecimiento, motivación, etc-, entonces las alianzas son la mejor herramienta, ya que estas son el camino a la excelencia, que vinculado con la satisfacción del cliente. Obtendrán así las empresas **beneficios** que las guiaran por el camino de la competitividad global.

Para las empresas mexicanas las alianzas resultan fundamentales toda vez que son una opción de lograr un alto nivel de competitividad a nivel mundial; sobre todo por que no podemos dejar de mencionar que nuestras empresas presentan ciertas

dificultades: nivel tecnológico atrasado, mala calidad en los productos y servicios, falta de hábitos de competencia, falta de financiamiento, etc.

Las ventajas competitivas y beneficios de una empresa tienen diferentes aspectos y en cada uno de ellos pueden contribuir las alianzas estratégicas. **El precio y el rendimiento** que da a los productos un valor único es un tipo de ventaja. También se requieren otras: **el acceso a los mercados y el acceso a los recursos; las operaciones para producir el valor; la tecnología para renovar productos y operaciones; la capacidad para generar un nuevo crecimiento;** una organización que concilie todos estos aspectos; y la capacidad financiera necesaria para mantener todo en un exacto funcionamiento.

III.1.1 METODOS PARA AÑADIR VALOR AL PRODUCTO.

Las alianzas pueden afianzar los productos o servicios de muchas maneras. Para encontrar las oportunidades primero hay que analizar qué combinaciones de recursos - propios y de otros- podrían satisfacer las necesidades de los consumidores. Esta perspectiva coloca en una posición aventajada con respecto a otros competidores que

aún piensan en qué es lo que pueden hacer por su cuenta.

En términos generales las posibilidades incluyen lograr éxito a través de una mayor sincronización, perfeccionar o crear nuevas tecnologías, cooperar para disminuir los costos y los riesgos, proporcionar un mayor valor al producto, ofrecer una más amplia línea de productos, aumentar la oferta de productos compatibles con los de las demás empresas y crear una mejor imagen de los mismos.

El hecho de detectar las oportunidades de alianza depende de cómo se considere a las otras empresas. En términos generales no se puede esperar mucho de aquellas compañías que conservan las distancias entre sí y que tan sólo esperan una transacción de rutina.

COMO LOGRAR UNA MAYOR SINCRONIZACION.

El valor se pierde pronto de vista en una situación altamente competitiva. Para lograr una mayor sincronización es necesario considerar al tiempo como factor decisivo para desarrollar y lanzar un producto al mercado.

Otro factor determinante son que las alianzas entre clientes y proveedores también pueden acelerar el desarrollo y el marketing. Además ofrecen la posibilidad de obtener productos mejor diseñados y menos costosos, y planificar conjuntamente. Por otra parte, los compromisos oportunos disminuyen el tiempo que ambas partes necesitan para cumplir sus tareas.

PERFECCIONAR O CREAR NUEVAS PRESTACIONES.

Para lograr el desarrollo entre ambas empresas es necesario considerar dos aspectos.

En primer lugar es la creación de nuevas prestaciones combinando las cualidades de cada empresa.

Una segunda manera de considerar es compartir los costos y riesgos. De acuerdo con las habilidades de cada empresa, esto puede o no llevar a una mejora de los rendimientos. Sin embargo la cooperación ayuda para que ambas empresas puedan ofrecer productos que solas no tendrían posibilidades de obtener.

PROPORCIONAR MAYOR VALOR AL PRODUCTO.

Otra ventaja. Es la agregación de valor que requiere un profundo entendimiento del mercado, pues el valor de un producto lo da el mismo mercado. Es necesario conocer cuáles son las características del producto por las que un cliente está dispuesto a pagar más, para proporcionarle artículos de mayor valor. Si se elaboran productos de mayor valor agregado, de acuerdo a las preferencias del mercado, se obtendrá la retención del cliente. "Como es el caso de, entre otros, la alianza entre Banacci y MCI con dicha coinversión se fortalecerá tecnológicamente a Infratel para acrecentar la oferta de servicios de valor agregado en negocios de Telecomunicaciones y productos financieros"⁴. La permanencia del cliente permitirá mantener la rentabilidad de las empresas, ya que éste se encontrara satisfecho al comprar productos con calidad, lo cual provoca una menor sensibilidad al precio, logrando así márgenes más elevados. Por lo tanto, la mayor familiaridad con el cliente reduce los costos de negociación.

⁴ Guadarrama, José de J. "La alianza entre Banacci y MCI, más allá del Servicio Telefónico de Larga Distancia", En:El Financiero, [Sección: Negocios], Febrero 7, 1994, p.12

OFRECER UNA MAS AMPLIA LINEA DE PRODUCTOS.

Otro aspecto que proporciona una posición aventajada es el ofrecimiento de una línea más amplia de productos y nivelada, de la cual se derivan innumerables beneficios, entre ellos la reducción de costos e incremento de los ingresos. Una mayor línea de productos puede incluso atraer a una más amplia línea de clientes abaratando los costos de distribución, marketing o servicio, a través de un uso más racional de dichas funciones. Además cuanto más satisfecho este el consumidor, mayores serán las barreras de acceso para los competidores y menor será la competencia por los precios.

Con todo, los costos para desarrollar o crear una línea de productos más completa puede reducir esas ventajas. Esto brinda la oportunidad de establecer alianzas a fin de ampliar o cubrir brechas en una línea a través del desarrollo conjunto con un socio.

La misma estrategia da resultado cuando las empresas tienen productos complementarios y habilidades comparables para el marketing.

Cooperar con terceros puede ofrecer ventajas sobre la venta de productos de otras unidades de una empresa. Cuando se recurre a un socio de afuera se puede escoger al mejor. En cambio los productos de una unidad propia pueden dar tan buenos resultados y alejar a los clientes.

LA COMPATIBILIDAD PUEDE AUMENTAR AL ATRACTIVO DE UN PRODUCTO.

La compatibilidad ofrece ser otra ventaja competitiva, una gran variedad de productos de diferentes vendedores puede adquirir un valor mayor si estos trabajan juntos. Los productos que utilizan los mismos códigos pueden tener un mercado potencial más amplio. Alternativamente, el hecho de utilizar códigos diferentes ayuda a los competidores a distinguir sus productos entre sí.

Por lo tanto la importancia de la compatibilidad depende del hecho de que las empresas quieran llegar a un mercado más amplio y competir en otros terrenos, o pretendan diferenciarse desde el principio. En el último caso el objetivo de mercado será más pequeño y las ventajas potenciales más bajas. Además la compatibilidad en un mercado reducido hace a las empresas más vulnerables a los problemas de otras. Por último tener diferentes pautas requiere la aceptación de los usuarios. La necesidad de compatibilidad puede resultar contraproducente.

Evidentemente resulta costoso hacer productos compatibles cuando se trata de desechar los métodos existentes y las inversiones realizadas. Por eso el mejor momento para desarrollar nuevas normas es en las primeras fases del diseño. Desarrollar normas es más fácil cuando estas se aplican a los productos futuros, planificados sobre la base de grandes cambios tecnológicos, para lo cual la mayoría

de las empresas tendrán que hacer nuevas y mayores inversiones.

REALZAR LA IMAGEN DEL PRODUCTO.

Otra alternativa es el realce de la imagen del producto, el hecho de actuar juntas en el mercado les proporciona a dos empresas el beneficio mutuo de la imagen de sus productos. La publicidad o la promoción conjunta de las ventas pueden evidenciar esta ventaja, mientras reducen los costos de cada empresa para llegar a la audiencia.

III.2 AMPLIACION DE LA PARTICIPACION EN EL MERCADO Y ACCESO DE LOS RECURSOS.

Uno de los beneficios de las alianzas es que pueden ampliar sus mercados a través de una mayor cobertura. "El 3% del mercado mexicano es del sector asegurador antes de las alianzas, pero se espera que con las asociaciones se incremente al 7% de la participación en el mercado en los próximos 10 años" ⁵. Para encontrar nuevas oportunidades es necesario considerar a las otras empresas del mercado como posibles miembros de su equipo. A continuación se debe analizar que tipo de vínculos puede ayudar a obtener una mejor publicidad, nuevos canales de distribución, aumentar el control sobre los productos, y mejorar la disponibilidad de los recursos esenciales.

PRODUCIR UNA MEJOR PUBLICIDAD.

Las alianzas ayudan a incrementar los ingresos o abaratar otros costos, de modo que haya más dinero para invertir. Alternativamente las alianzas con las agencias de publicidad pueden conciliar más los intereses de las empresas de lo que se puede

⁵ Pliego, Valenzuela. "Una Segura Alianza", En:Expansión, Vol. XXIII, No. 582, Enero 8, 1992, p. 102-105.

lograr a través de las relaciones tradicionales.

Otro aspecto es que con las alianzas se puede tener acceso a segmentos del mercado difíciles de llegar, a través de nuevos canales de distribución.

AUMENTAR EL CONTROL SOBRE LOS PRODUCTOS.

Es preciso decir que las relaciones más estrechas han hecho posible, ejercer un mayor control sobre los productos.

MEJORAR LA DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS.

Los fuertes vínculos con los proveedores aseguran el acceso a los recursos necesarios. Desde luego, de acuerdo a distancia, a largo plazo, también podría conseguir esto con los productos. Pero cuando sus necesidades futuras requieren un desarrollo sostenido solamente una alianza le brindará la oportunidad de alcanzar el mismo objetivo junto con su proveedor.

REFUERZOS DE LAS OPERACIONES.

La cooperación, es otra fuente que proporciona una posición aventajada que a su vez otorga ciertos beneficios como la reducción de costos y riesgos, mejora de la calidad a través de nuevos procesos, más eficaces, la utilización más productiva de los recursos.

COMO SUMAR VENTAJAS TECNOLOGICAS.

Existen dos maneras por medio de las cuales las alianzas pueden ayudar a utilizar la tecnología de los otros. Una de ellas es aplicar tecnología directamente de un socio para el perfeccionamiento de los productos. La segunda es mejorar las propias habilidades técnicas de una empresa.

SUMAR TECNOLOGIA A LA CAPACIDAD BASICA.

La obtención de tecnología exterior, contribuye a la ampliación de habilidades internas

con que una compañía puede contar, abriendo nuevas perspectivas para su propio desarrollo.

"Esto lo ha logrado con excelentes resultados Seguros Tepeyac en matrimonio con la española Mapfre. Entre los beneficios que obtuvo, la primera, se encuentran la tecnología y una mayor participación de mercado".

Los beneficios de cooperación técnica van más allá de la unión de las diferentes habilidades. La investigación prospera con la creatividad. Esto quiere decir que trabajar con los colegas de otras empresas puede abrir nuevas perspectivas.

Los cambios de los sistemas pueden obligar al reemplazo de una tecnología por otra. Producir el cambio puede resultar difícil cuando se tiene que respaldar la tecnología vigente, mientras adquiere dominio sobre el nuevo desarrollo.

Finalmente podemos decir que las alianzas estratégicas ofrecen más recursos para ampliar las ventajas y desarrollar las capacidades que cualquier otra actividad externa, a través de ellas es posible que las empresas más pequeñas alcancen la misma escala que los gigantes de la industria. Con estas propuestas al alcance de todas las empresas, cada una debería formular su pensamiento estratégico dejando atrás ideas que ya son tradicionales.

CAP.III ALIANZAS ESTRATEGICAS. UN INSTRUMENTO DE COMPETITIVIDAD.

Las alianzas estratégicas facilitan el acceso a otros mercados. Al reducir las barreras de ingresos, las alianzas introducen competitividad en cada sector.

III.3 DESVENTAJAS

Ahora bien, también es necesario mencionar que las ventajas esconden a su vez serios peligros, ya que son pactos de gran riesgo. A cambio de obtener ventajas competitivas y beneficios, la firma en cuestión contribuye a fortalecer a un competidor proporcionándole nuevos canales de distribución, tecnología, economías de escala, experiencia, beneficios para posteriores inversiones, los peligros de esta clase de vínculos de productos pueden tener dos procedencias. Una de ellas está en las dificultades con las que tropieza una firma para hacer que una organización adquiera a gran velocidad un amplio abanico de experiencias y manufacture además productos para en mercado eminentemente competitivo, y la confianza de que sus productos pueden ser vendidos con éxito en los mercados de su socio.

Otro tipo de desventajas que se presentan en el ámbito empresarial mexicano son las diferencias culturales, la compartición de la utilidades así como la dirección de dicha coinversión.

III.3.1 LA CULTURA COMO ELEMENTO CLAVE PARA QUE FUNCIONEN LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS.

La cultura de una empresa tiene una fuerte asociación con el desempeño de una empresa y es de suma importancia para determinar el éxito de los negocios.

Para poder lograr ser una empresa exitosa a nivel mundial, se ha encontrado que la competitividad esta asociada a la cultura organizacional de la empresa. El concepto de cultura se refiere al conjunto de costumbres, valores compartidos, patrones de comportamiento e instituciones de una organización.

La cultura organizacional se forma al ir resolviendo exitosamente los problemas a los que se enfrentan las empresas. Sí un negocio tiene éxito, su personal tienden a repetir las acciones y procedimientos que le dan resultado, forjándose entonces la cultura de la organización.

Cuando hablamos de una Alianza Estratégica, es conveniente averiguar que tipo de problemas puede incluir. La cual depende de tres parámetros: La diferencia entre culturas de los socios, los alcances de su interacción y el grado de incertidumbre de la alianza.

En base a lo anterior podemos hacer referencia a que la cultura de una empresa tiene una fuerte asociación con el desempeño de una empresa y es de suma importancia para determinar el éxito de la alianzas.

La cultura organizacional de la industria mexicana se desarrollo durante una economía protegida, es probable que nuestra forma de ver las cosas no sea la mejor, debemos entonces cambiar nuestra cultura y operar de acuerdo con el nuevo entorno competitivo y para que este cambio sea factible es preciso que los ajustes se hagan en base a las diferencias culturales.

Los riesgos que implica trabajar en una alianza son las diferencias culturales y existen varias vertientes que contribuyen al control de esas diferencias: Limitar la distancia cultural, reducción de posibles conflictos, reducción de incertidumbre para evitar conflictos, entre otras.

Finalmente podemos decir que es necesario que nuestra cultura se adapte de manera efectiva a los cambios del entorno en el que compite. Los miembros de la organización se deben apoyar mutuamente para indentificar correctamente los problemas e instrumentar las soluciones efectivas a fin de que las alianzas funcionen con éxito.

III.3.2 PRINCIPALES PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LOS EMPRESARIOS MEXICANOS

Las Alianzas Estratégicas ofrecen más oportunidades de compartir el control de la coinversión, pero también dan lugar a desventajas que cualquier otro tipo de asociación.

El proyecto conjunto puede llegar a privilegiar una empresa a expensas de la otra. Una manera de prevenir esto requiere de la aprobación de ambas empresas en los asuntos de mayor importancia. Aún así, estos controles de alto nivel no impiden los desequilibrios operativos o de la producción que pueden perjudicar a una de las empresas. Cuando estos desequilibrios parecen posibles, la distribución equitativa del control les da ambas empresas la oportunidad de mantener las cosas a un mismo nivel.

La igualdad de condiciones en el manejo representa un mayor esfuerzo. Sin embargo, cuando ambas empresas no van a hacer aportes intangibles significativos, y cuando hay pocas posibilidades de un desequilibrio operativo, delegar la responsabilidad del manejo a una de las partes puede ser lo más indicado.

El desarrollo equitativo generalmente requiere una misma participación en la propiedad. Los participantes mayoritarios asumen riesgos y obtienen mayores beneficios, por eso son naturalmente más reacios a compartir la toma de decisiones con los socios minoritarios, pero existe una excepción a la regla cuando un socio se coloca en un plano de igualdad por su conocimiento y experiencia y comparte los riesgos, beneficios de otra manera.

Existen tres maneras de respaldar un consorcio una vez que es lanzado. La primera consiste en las contribuciones de capital, la segunda se refiere a los bienes o servicios necesarios para el plan. Otra contribución ingresa en forma de valores intangibles, como tecnologías, conocimientos de mercado o habilidades especiales de staff para los objetivos básicos de consorcio.

Las **utilidades o pérdidas** de los socios deberían ser distribuidas en partes iguales sobre la base de las probables condiciones comerciales, un plan de pago diferente para cada socio puede generar desacuerdos.

Cuando se establecen los porcentajes de participación en la propiedad dependen del valor de su contribución. Por lo tanto, la participación en la alianza se establece por el valor de la inversión de cada socio, más el dinero en efectivo u otros recursos para llegar a determinar el valor de los porcentajes.

Finalmente podemos decir que los intereses de una empresa en una coinversión dependen del valor de su contribución.

Un proyecto fructífero, las metas, la propiedad y los beneficios, entre otros factores, deberían estar dirigidos a reforzar los compromisos mutuos de ambas empresas.

III.4 VENTAJAS V.S. DESVENTAJAS

Las alianzas estratégicas proporcionan ventajas, tecnología, canales de distribución, economías de escala, experiencia, acceso a mercados, reducción de costos, beneficios para posteriores inversiones, control de los productos, agregar valor a los productos, entre otros factores.

Pero estas ventajas esconden serios peligros, ya que son pactos de gran riesgo. A cambio de obtener las compañías un alto nivel competitivo realizan alianzas las cuales también involucran desventajas, desplazamiento de conocimientos lo cual conlleva a que se convierta en su principal competidor, diferencias culturales, estereotipos, compartir utilidades y dirección del negocio.

Concluimos este capítulo mencionando que las Alianzas Estratégicas son la mejor herramienta para obtener un alto nivel competitivo, a pesar de las desventajas que esconden dichas coinversiones.

Cuando una alianza se basa en necesidades mutuas, eso ayuda a los socios a obtener el respaldo interno y superar los inconvenientes de la alianza, los intereses contrarios de las partes y las diferencias culturales.

Finalmente para que las alianzas tengan éxito deberán compartir los riesgos, así como también dependerá de lo bien que sean manejadas estas alianzas.

Las alianzas son la mejor opción para la empresas ya que les permite crear y mantener su participación en el mercado, tanto a nivel nacional como internacional.

CAPITULO IV

PRINCIPALES ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN MÉXICO

Durante muchos años México vivió en una economía cerrada en la que las alianzas estratégicas no pasaban por nuestra mente por una simple razón: la protección que se tenía en los mercados domésticos; por ello los esfuerzos de la mayoría de las empresas estaban orientados hacia los mercados internos, donde la competencia era menor y la rentabilidad mayor. A partir de 1985, con la entrada de México en el GATT, las reglas empezaron a cambiar, acentuándose este cambio a partir de 1988, con la apertura económica que en forma acelerada se implantó en México.

A partir de la década de los noventa, se ha intensificado en el país en forma creciente la estrategia de asociación y alianzas entre empresas, como medida encaminada a fortalecer su posición en el mercado, con nuevos sistemas operativos para eficientarse y enfrentar el reto de un mercado más competitivo y creciente, con niveles de calidad mayores en los productos y servicios.

Podemos asegurar que las empresas mexicanas han entrado de lleno en la era de las alianzas estratégicas; enfrentadas ante una fuerte competencia internacional, la fuerte tendencia proteccionista aún existente en algunos países y la realidad de un TLC -cuya incursión elevará los estándares de calidad innovación, productividad y valor para los más de 360 millones de consumidores que comprenden este bloque económico- las obliga ahora a compartir sus recursos y su experiencia a fin de desarrollar no sólo nuevos productos sino también lograr amplias economías de escala, tener acceso a nuevas tecnologías, nuevos mercados y capital suficiente para desarrollar proyectos de crecimiento, pero principalmente asegurar su sobrevivencia una vez que el campo de acción de las empresas que operan en forma individual se ha reducido.

El objetivo primordial de este capítulo es demostrar que las alianzas estratégicas se dan en México en infinidad de sectores; y que han venido constituyendo una estrategia de crecimiento para muchas de nuestras empresas; y que este nuevo esquema, en una época de cambios importantes para el país como la que estamos viviendo, se ha instrumentado en el sector comercial, principalmente en las tiendas de autoservicio y departamentales, mediante la coinversión con importantes firmas comerciales de los Estados Unidos, que pretenden penetrar en el mercado a través de un nuevo esquema comercial.

De esta situación, de igual forma, no escapa el sector financiero nacional, el cual a

partir de su privatización ha tenido que superar gran número de deficiencias operativas en que incurría, para lo cual ha adoptado nuevas estrategias de modernización, entre las que destaca las alianzas y fusiones entre empresas bancarias y la apertura al capital bancario del exterior, buscando así fortalecer su posición y diversificar su mercado, significándole nuevos esquemas financieros integrales y una mayor competitividad en un sistema bancario nacional creciente, que tiende a la modernización.

Los puntos anteriores son sólo unos ejemplos que muestran la nueva realidad económica que vive el país a través de la cooperación. Bastaría mirar hacia cualquier punto y observar que esta cooperación entre empresas nacionales y extranjeras va en aumento. Estas asociaciones se agrupan bajo diversas formas cuyos propósitos fundamentales tienen que ver con la obtención de ventajas competitivas que de otra forma involucrarían costos elevados o simplemente no se darían.

Como hemos venido mencionando, las alianzas surgen como un elemento importante para lograr esta competitividad global y aunque aparecen desde hace mucho tiempo, su carácter ha sido cambiante. Históricamente las empresas de países desarrollados formaron alianzas con empresas de países que no alcanzaban del todo esta característica, para realizar actividades de comercialización necesarias para conseguir el acceso a nuevos mercados. Hoy en día es mayor el número de países desarrollados

que forman equipo para servir a extensas zonas de todo el mundo, los casos más significativos son la Comunidad Económica Europea, la Cuenca del Pacífico, el Tratado de Libre Comercio, el Mercosur, entre otros.

IV.1 ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN MÉXICO.

El hablar de Alianzas Estratégicas en México involucra todas aquellas relaciones de negocios, lo mismo entre empresas nacionales que con empresas internacionales, cuyo objetivo consiste en lograr el fortalecimiento mutuo, lo cual implica riesgos y beneficios para el logro de los objetivos comunes, ampliación de la línea de productos y obtención de tecnología entre otras.

Para las empresas mexicanas las alianzas resultan fundamentales toda vez que son una opción de lograr un alto nivel de competitividad a nivel mundial; sobre todo porque no podemos dejar de mencionar que nuestras empresas presentan ciertas dificultades: "un nivel tecnológico obsoleto, ya que la mayoría de las compañías mexicanas trabajan con equipo anticuado, pues hace muchos años que los dueños no invierten en las empresas"¹; mala calidad en los productos y servicios; falta de hábitos de competencia; falta de financiamiento, etc. Sin embargo gracias a la recuperación económica que vive la comunidad internacional y nuestro país [finanzas públicas sanas, menor inflación, fuertes reservas internacionales] nos encaminamos directamente hacia el mundo de la cooperación.

¹.Según Richard Sinkin, director de Interamerican Holdins. "Tecnología obsoleta, freno a las alianzas de empresas nacionales" en El Financiero, enero 31, 1994. pag. 12

Las asociaciones o alianzas estratégicas permiten el aprovechamiento de ventajas tecnológicas, de intercambio organizacional, e incremento en la disponibilidad de productos, servicios y capital, con reducción en costos operativos, mecanismo que consiste en la asociación entre dos empresas, que pueden ser entre nacionales o con una empresa del exterior, obteniendo así un mejor posicionamiento en el mercado, que les permita fortalecerse.

En este sentido, sirven de ejemplo las alianzas estratégicas que a continuación se mencionan:

IV.2 ALIANZAS ENTRE EMPRESAS MEXICANAS

Resulta evidente que esta serie de transformaciones fundamenta la necesidad de reformular las estrategias de nuestras empresas, en función de su competitividad global y de su potencial de internacionalización, buscando dar una respuesta eficaz a este mayor dinamismo del comercio mundial.

Igual de importante constituye para el proceso de asociación la diversificación de las empresas hacia nuevos sectores. Aquí podemos citar la asociación que se dio en 1989 entre el grupo San Luis, principal productor de oro en México, y la empresa Rassini dedicada a la producción de muelles, resorte helicoidales, partes automotrices y envases. Teniendo suma importancia la diversificación del primero al sector automotriz.

Otro ejemplo similar se presenta en 1987, donde la empresa Sherwin Williams consigue mediante su asociación con la empresa Gates -dedicada a la fabricación de pinturas y bandas respectivamente- diversificar sus mercados, mientras la segunda obtuvo la integración de su comercialización.

IV.2.1 SECTOR FINANCIERO

Probablemente el Sector Financiero y Asegurador sea uno de los que mayor auge ha cobrado con la modalidad de aliarse, "Al creciente saldo de la cartera vencida, cercano a N\$ 29,000 millones, que equivale a cerca de la tercera parte de las reservas internacionales del Banco de México, la oportunidad de negocios, la necesidad de abrir y penetrar nuevos mercados, así como contar con recursos suficientes y tecnología de punta, son los elementos fundamentales que están motivando a los bancos mexicanos a buscar alianzas y fusiones entre ellos"

EL CASO DE BANCO UNIÓN Y CREMI

Hasta la fecha se ha concretado la alianza de Bancrecer con Banoro, que los reubica, en cuanto a activos, en el noveno lugar del sistema y tercero de los bancos multiregionales. De las instituciones que ya han manifestado a las autoridades su interés por fusionarse, encontramos a Banco Unión (antes BCH) con Cremi, Banorte con el Grupo Financiero Afin, y Banoire con Promex-Finamex.

Las asociación que realizó Prime Internacional con el Banco Central Hispano, tuvo

como base la venta de acciones con un valor hasta por 180 mdd. En una primera etapa, el Banco Central Hispano (BCH), la mayor institución de banca privada en España, adquirirá 10% de las acciones del Grupo Financiero Prime-Internacional, por un monto de alrededor de 90 millones de dólares. De confirmarse la modificación al marco regulador de la inversión extranjera, que permitiría a sociedades crediticias extranjeras adquirir hasta 20% de los bancos mexicanos, BCH compraría el 10% restante en un precio similar, convirtiéndose así en el socio mayoritario del grupo mexicano.

En tanto, Grupo Prime-Internacional acordó comprar 4% de las acciones de BCH, por las cuales pagaría cerca de 30 millones de dólares.

La adquisición de Prime-Internacional forma parte de la estrategia de BCH para adquirir bancos o formar alianzas estratégicas "en mercados atractivos o culturalmente próximos" a la Península Ibérica, hecho que confirma una realidad que ha venido imperando no sólo en el país sino a nivel internacional.²

Instituciones bancarias como Mercantil Probusa, Banco Mexicano Serfín y Bancen estudian también la posibilidad de unirse con otros bancos o bien con grupos

²Las asociaciones entre instituciones financieras son una necesidad para la futura expansión de los negocios financieros, tanto a nivel interno como en el orbe, y para hacerle frente a una competencia mayor.

industriales. En el caso de Mercantil Probusa hace un par de años se asoció con el Banco Bilbao Vizcaya de España, lo que permitió elevar en un 20% su nivel de capitalización, así como modernizarse tecnológicamente, entre otros beneficios.

Funcionarios de la CNB, de los grupos Mercantil y Serfín comentaron que las posibles asociaciones podrían adoptar o no el esquema de una fusión. La flexibilidad para estos propósitos aumentó con las reformas a la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras, publicadas el pasado 23 de julio, que permiten dentro de un grupo financiero la existencia de más de una institución de un mismo giro. Analistas financieros destacaron que las fusiones son vitales para algunos de los bancos pequeños, que tienen dificultades en la obtención del capital. "La carrera apenas comienza. En los próximos tres o cuatro años se verá cada vez más que bancos multiregionales absorben a los pequeños para convertirse en bancos nacionales", añadieron. De esta manera vemos que bancos grandes están aprovechando mercados locales y extranjeros para obtener capital, una opción cerrada para la mayoría de las instituciones crediticias pequeñas.

En este sentido encontramos al Banco BCH que se asoció con el Banco Banpaís cuyo resultado es el Banco Unión, en esta alianza se busca el fortalecimiento de las instituciones financieras mexicanas ante la inminente competencia de los bancos estadounidenses, de Canadá y de Europa.

FILOSOFÍA DE LAS ALIANZAS

Para Adrián Sada González, presidente del Grupo Financiero Serfín, las alianzas estratégicas son "herramientas indispensables en el arsenal de todo empresario, especialmente frente a la globalización, que avanza con mucha rapidez".

"Antes de embarcarnos en una asociación debemos analizar de manera realista la comunidad de objetivos, la complementariedad de las fuerzas, la similitud de valores, la compatibilidad de culturas y, además, calcular los posibles riesgos de la alianza".

A juicio del presidente del tercer banco más grande del país, el punto clave para el éxito de las alianzas estratégicas ha sido, principalmente, la confianza y apoyo mutuo. "La característica más generalizada del fracaso ha sido el excesivo deseo de control por parte de uno de los socios".

Las lecciones más comunes de las asociaciones exitosas entre empresas, se puede resumir en los siguientes puntos: están comprometidos con su sociedad, le dedican tiempo y recursos, confianza, apoyo y respeto mutuos; definen cuáles son los beneficios para los involucrados; determinan el lapso en el que esperan tener resultados y "aprenden a trabajar con la cultura del socio".

Los nuevos bancos podrían ser blanco perfecto para buscar alianzas estratégicas, en caso de que sus proyectos no resultaran como lo habían planeado.

Dijo que un factor que está fomentando las alianzas es el abultado índice de cartera vencida de los bancos, ya que afecta su capitalización.

¿UNIÓN HACE LA FUERZA?

A principios de 1993, cuando se dieron a conocer los objetivos del Banco Unión, "se planteó un crecimiento muy fuerte para los próximos cinco años", señaló Collantes.

Para alcanzar las ambiciosas metas propuestas, sólo había dos alternativas: irse poco a poco, o "tomar una parte más activa" a través de una alianza o fusión. La ventaja de tal ahorro de tiempo, describe, sería que Unión apresuraría su preparación para competir con la banca extranjera [que irá entrando al país en un período de transición de cinco años, siempre y cuando ratifique el Tratado de Libre Comercio], o con la cada vez más agresiva banca nacional.

Al caerse el trato con Banpaís, surgió el interés por Cremi, un banco multirregional que dominaba en zonas poco cubiertas por Unión: el centro y occidente del país. Para

entonces, el banco estaba a punto de terminar un objetivo, que culminó el pasado 19 de julio: convertirse en auténtico banco nacional. Al abrir la sucursal de Tlaxcala, Unión lograba tener presencia en cada uno de los estados de México.

Ahora, según relata Collantes, la alianza con Cremi permitirá dominar 39 de las 40 plazas más importantes del país, en las cuales se maneja 80% de los recursos bancarios. Con ello, dice el directivo, se cumpliría un propósito más de una asamblea de accionistas: "Creemos que la sinergia de los dos bancos fortalecería aún más nuestra posición en el mercado bancario".

En dicha alianza cada banco conservaría su nombre, clientes y ciertas actividades administrativas, con la posible ventaja de especializarse en mercados distintos.

Por lo tanto, Banco Unión continuará con su intención de canalizar más crédito hacia el campo, a pesar de los recientes problemas de carteras vencidas en este rubro.

FUERTE COMPETENCIA.

En Estados Unidos, las fusiones y alianzas entre bancos mexicanos también han sido comentadas con insistencia; se asegura que están conformándose poderosas

entidades que darán una cerrada batalla en sus instituciones financieras que decidan operar en México una vez que vaya avanzando el TLC.

El mercado para los nuevos bancos, así como para las alianzas de éstos es amplio, ya que México está "subbancarizado", es decir, se tiene en total 4,500 sucursales bancarias, lo que significa que haya una oficina por cada 18,000 habitantes en el país, mientras que en las naciones desarrolladas hay una por cada 3,000 personas.

GRUPO FINANCIERO SERFIN.

El presidente de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros [AMIS], José Luis Llamosa Portilla, aseguró, en entrevista para el diario El Universal³, que empresas de Canadá y Estados Unidos estudian la posibilidad de instalarse en México durante 1994. Y esto es por los beneficios que resultaron de diferentes alianzas, a finales de 1993, año en que se concretó la integración de Afianzadora Insurgentes, S.A., y Grupo Financiero Serfín, considerándose una de las operaciones más destacadas de ese año, en la que se haya visto envuelta una compañía de fianzas.

Fundada hace 35 años, Insurgentes es, desde 1985, líder en el sector de las garantías

³ "Seguirá el Sector Asegurador nacional formando alianzas estratégicas en 1994", en El Universal, enero 26, 1994.

en materia de primas emitidas, con una cuota de mercado, al momento de concluir las negociaciones con Serfín, de 27% del total manejado por sistema afianzador.

A su vez, Grupo Financiero Serfín, creado en 1991, tiene en su lista de empresas que lo integran a Banca Serfín, Operadora de Bolsa, Factoraje Serfín, Arrendadora Serfín, Almacenadora Serfín, Serfín Casa de Cambio, Serfín Securities, Seguros Serfín y Serfín International Bank.

Con esta operación, los accionistas de la Afianzadora Insurgentes, pasaron a serlo del Grupo Financiero Serfín, mientras que éste detenta ahora el control mayoritario de la compañía de fianzas.

Se habla de una "alianza con sentido", porque Grupo Financiero Serfín incorporó a la empresa líder en la especialidad del afianzamiento y puede prestar un servicio financiero integral a sus clientes, y Afianzadora Insurgentes ve abierta su posibilidad de más negocio a partir de lo que puede emanar de las empresas del Grupo.

En el caso de Insurgentes, ha de mencionarse que cuenta con más de 50 sucursales y centros operativos establecidos en diferentes ciudades de la República Mexicana, teniendo el apoyo, para acceder a los mercados, de una red de agentes y corredores superior a los 1500.

Finanzas administrativas, judiciales y de fidelidad, constituyen junto con las de crédito y Proliber, una gama de servicios dedicados a garantizar el cumplimiento de las más diversas obligaciones.

SEGUROS TEPEYAC.

La aseguradora mexicana, Seguros Tepeyac estableció una alianza con Mapfre, aseguradora española, en diciembre de 1990. La participación de Tepeyac en el mercado mexicano de seguros es de 3%, y con dicha asociación se espera incrementar a 7% en los próximos 10 años.

Entre las ventajas de la alianza encontramos:

- Capacitación permanente, no sólo de su fuerza vendedora, sino también de sus ejecutivos, con cursos en el extranjero.

- Inversión por parte de Mapfre de aproximadamente 2% de lo que recauda en primas de desarrollo de sus sistemas de computo.

- Prevención de pérdidas (risk management), en la que Mapfre se encuentra adelantada.

Y como estas alianzas, con características y ventajas similares, encontramos el caso de las que se enlistan a continuación:

Asociaciones de Instituciones mexicanas con extranjeras.⁴

EMPRESA MEXICANA

EMPRESA EXTRANJERA

1) Asociaciones con Instituciones de ESTADOS UNIDOS

Cigna	Cigna International
Equitativa	Chub and Son
Geo	New York Life
Génesis	Metropolitan Life
Interamericana	American International
Monterrey	Aetna Life Insurance
Protección Mutua	Realliance Group

⁴ Fuente. Revista Mexicana de Seguros y Fianzas. Tomo XLIV, Núm. 540, enero de 1994, pp. 47-48

2)Asociaciones con empresas de ITALIA.

Anglo Mexicana

Assicurazioni Generali de Trieste

Comercial América

Assicurazioni Generali de Trieste**

Cuauhtémoc

Reunione Adriatica di Sicurita

3)Asociaciones con empresas de ESPAÑA.

Tepeyac

Mapfre International

4)Asociaciones con empresas de FRANCIA

Territorial

A.G.F. International

5)Asociaciones con empresas de ALEMANIA

Cuauhtémoc Allianz Aktiengesellschaft

6) Asociaciones con empresas de INGLATERRA

Interacciones Comercial Unión

7) Asociaciones con empresas de SUIZA

Zurich Chapultepec Zurich

IV.2.2 SECTOR COMUNICACIONES

EL CASO DE AEROMEXICO Y MEXICANA.

En los últimos tiempos se han registrado cuantiosas pérdidas de las dos principales empresas aéreas, Corporación Mexicana de Aviación [CMA] y Aerovías de México [AM]; por ello sólo hay una opción, llegar a una alianza estratégica, a un intercambio

de acciones y a que hacia afuera la CMA y AM estén separadas, pero unidas y bien unidas por dentro.

La CMA tuvo pérdidas por alrededor de 100 mdd en 1992, en tanto que AM perdió 40 mdd. CMA tuvo una erogación por única vez de casi la mitad de sus pérdidas por los pagos que hizo a casi 3 mil trabajadores liquidados en el curso del año.

En su operación interna la CMA tiene serias desventajas frente a AM; su flota la componen 59 aviones, y la mayor parte de ellos son viejos y su mantenimiento resulta muy costoso.

En cambio, AM, tiene equipo nuevo y moderno, sus propietarios actuales lo adquirieron a raíz de una quiebra de la Aerolínea, por tanto, la compra fue limpia, sin vicios, y sin lastre. Tiene una flota de 55 aviones, cuenta con excelentes pilotos, se maneja con eficiencia y es la compañía líder mundial en puntualidad.

Entre los acuerdos destacan:

- Reducir las bases de mantenimiento, para racionalizar costos.
- Consolidar el manejo de equipaje en tierra, el uso de los tractores que mueven los

aviones en las plataformas y los demás servicios terrestres.

-Hacer compras consolidadas de bienes y servicios para eliminar burocracias administrativas y obtener mejores precios.

-Unificar servicios en el extranjero.

-Racionalizar vuelos, específicamente en las horas-pico, a fin de evitar encarecimientos de operación por despegues y aterrizajes casi simultáneos.

Aeroméxico y Cía. Mexicana de Aviación decidieron trabajar unidas a partir de 1992, aunque esa alianza, como ya comentamos les permite seguir operando de manera independiente, y ésta es una de las ventajas que hemos mencionado en el capítulo tercero.

IV.3 ALIANZAS ENTRE EMPRESAS MEXICANAS Y EXTRANJERAS.

Tanto el Sistema Financiero Mexicano como las empresas en particular, en los últimos años han experimentado una importante apertura que las ha llevado a realizar alianzas estratégicas importantes con empresas norteamericanas principalmente.

En este sentido las empresas extranjeras antes de competir por un mercado en el cual ya existe una empresa que cuenta con fuerte presencia, prefieren asociarse con ésta y aprovechar su mercado a cambio de tecnología de punta o de conectar a la empresa con nuevos proveedores.

Los casos que se exponen a continuación son a nuestro juicio de los más representativos.

IV.3.1 SECTOR INDUSTRIAL

ALFA. Ante la expectativa del Tratado de Libre Comercio, el Grupo Industrial Alfa [Alfa], busca reincorporarse plenamente a los niveles internacionales de competitividad y eficiencia, y por sus antecedentes tiene buenas oportunidades para lograrlo.

Con este fin la firma se ha estado preparando para contar actualmente, en la mayoría de los negocios, con líderes tecnológicos en campos como el acero, la petroquímica y las fibras sintéticas, alimentos procesados, principalmente.

En su división petroquímica tiene alianza con Akzo y Amonco. En autopartes con Namac-Ford. En su división fibras sintéticas con Dupont. Con Stone Container en la parte de cartones. El 27 de abril de 1993, anunció una lianza con Eastman Chemical a través de Tereftalatos Mexicanos, teniendo su nuevo socio el desarrollo y la operación al 100% de una nueva planta que producirá polímero de polietileno tereftalato.

Gracias a estas alianzas, el Grupo Alfa ha obtenido importantes logros en cuanto a su producción -vía hornos eléctricos- y rápida adopción de nuevas tecnologías. Así, al adaptar Alfa a sus procesos la tecnología de mini-mills, generada a través de sus alianzas, ha logrado alcanzar niveles de eficiencia similares a los de Nucor, líder mundial en producción de acero.⁵

A continuación se presentan los siguientes casos que son similares al ejemplo anterior. Entre las ventajas de estas alianzas se tienen: trabajar con un menor nivel de inversión específica, menores costos fijos, alta productividad y rentabilidad.

⁵ Maldonado Judith. "Alianzas Estratégicas, oportunidad para competir Internacionalmente" en Factor Financiero, Núm. 11, septiembre 19 de 1992. pag. 14

SAN LUIS.

En la división de autopartes [Rassini] tiene convenios con CT, GM, Chrysler, NHK Spring y Nisso Iwai. Los números de la empresa empiezan a revertirse después de tres años y apoyada principalmente por esta división.

SIDEK.

Tiene acuerdos con GPA Group Limited, Irish Life Insurance, Mindland Bank, Security Pacific Bank, Manufactured Hannover, Grupo Sitra y Kapital Haus.

GCARSO.

Uno de los grupos más jóvenes y fuertes del país, tiene en sus diversas divisiones acuerdos como los siguientes: minería con Dupont; Cigarros con Phillip Morris; Química con Parker Hanity; Telecomunicaciones con Southwestern Bell y France Telecom.

Lo anterior nos lleva a concluir que la mayoría de las empresas mexicanas que durante

1987-1991 realizaron importantes inversiones para ampliar tanto su capacidad instalada como productividad, se encuentran listas para afrontar la competencia que en un marco de libre comercio enfrentarán en los años venideros. Los convenios con empresas extranjeras les ha permitido a las empresas mexicanas mantenerse a la vanguardia tecnológica y en algunos casos, incursionar exitosamente en nuevos mercados.

AUVER.

Félix Cantú Ayala, presidente del Grupo Industrial Corporación de Fabricaciones y Construcciones (CFC), anunció que en las primeras semanas de mayo, se podría concretar la coinversión del consorcio estadounidense MacDermott con la empresa Astilleros Unidos de Veracruz [Auver].⁶

Los términos de la negociación con la firma McDermott, con sede en Nueva Orleans y especializada en construcción de ductos submarinos para la industria petrolera, se finca en la necesidad de inyectar capital fresco al astillero, optimizando la infraestructura instalada para construcción y reparaciones navales.

⁶ Villalobos Alafita, Alfonso. "Coinversión de Auver con la empresa estadounidense MacDermott, en puerta", en El Financiero, abril 6, 1994, pag. 20

Para esto Auver necesita, a corto plazo alrededor de 20 millones de dólares para apuntalar capital operativo, así como para reemplazar equipo técnico deteriorado por el desuso, en estas circunstancias, las negociaciones se dirigen a determinar inversiones con McDermott, que podría entrar con 50% del capital inicial en el astillero.

Por otro lado Bancomext, que es uno de los principales acreedores de Auver, está en la mejor disposición de establecer pagos diferidos a 20 años hasta sanear los adeudos con esta institución. Cantú señaló una de las muchas preocupaciones de las empresas mexicanas que las orilla a establecer alianzas: "ahorita lo que más interesa es sanear las finanzas de la empresa y concretar la negociación con la compañía extranjera para poder sacar adelante al astillero".⁷

Para este año, el plan de diversificación de esa empresa pretende incursionar en la construcción de puentes prefabricados para lo cual se presentarán proyectos al consorcio Asociación de Compañías Constructoras [Accsa].

⁷ Idem.

EL CASO DE VITRO Y CORNING.

Durante los últimos doce años, tanto Corning Inc., como Vitro, S.A., habían mostrado interés en lograr una asociación a través de sus divisiones de productos de consumo. En dicho período se tuvieron algunas relaciones, más no de gran alcance.

A mediados de 1990, se estableció el primer contacto para la formación de esta alianza. En un principio las cosas no fueron fáciles, ya que Vitro y Corning no perseguían exactamente los mismos objetivos con esta asociación, por lo que se analizaron y discutieron diferentes alternativas.

Ambas empresas estaban conscientes de su mutua necesidad y complementariedad y de que podían con una alianza reafirmarse como una empresa de clase mundial, logrando ser líderes en la industria, pero antes tenían que negociar.

Corning Consumer no existía como ente legal independiente. Era un conjunto de plantas, líneas de producción y tiendas de fábrica que formaba junto con otra serie de plantas y líneas de producción dirigidos a otros mercados, un solo ente legal, Corning Inc.

A Vitro le interesaba formar una alianza en el área de productos para el consumo en

el servicio de mesa y cocina. Sabía que esos productos Corning los fabricaba en Estados Unidos, Inglaterra, Alemania, Francia, Brasil y Singapur, y que sus ventajas eran del orden de 700 mdd; pero no existían estados financieros que facilitaran la negociación.

Se procedió a identificar las plantas y en algunos casos las líneas de producción que formarían la nueva empresa; a identificar activos, negociar la aceptación de pasivos y capital contable.

En forma simultánea se tenía que negociar primero valores, después condiciones y finalmente reglas para operar en el futuro. No fue fácil determinar los valores de las empresas, y después de días de negociaciones al respecto, terminaron por utilizar tres diferentes metodologías, dando el mismo peso a cada una de ellas. Estas metodologías se basaron en el valor contable, en la capacidad generadora de efectivo y en el potencial de rentabilidad de las empresas.

Corning compraría el 49% de un grupo de empresas de Vitrocrisa, que como Sociedades Anónimas contaban con la información financiera necesaria.

Finalmente en agosto de 1991 se firmó un acuerdo de intención con el objeto de crear una empresa con alcance mundial en el mercado de productos de servicio de mesa y

cocina para el consumidor final.

Sin embargo, faltaba cubrir con los requisitos legales que ambos países exigen para una alianza de este tipo. Se requirió de muchos trámites en un plazo de 30 días.

La mecánica de asociación se realizó con la formación de dos empresas: la primera, Corning Vitro Corporation, con base en E.U. administrada por Corning Inc., y a la cual se transfirieron todos los activos y negocios que la división productos de consumo tenía en todo el mundo. En esta empresa, Vitro participa con el 49% del capital. La segunda, Vitro Corning S.A. de C.V. con base en México, administrada por Vitrocrisa y a la que se transfirieron todos los activos y negocios que la división Vitrocrisa tenía en todo el mundo con excepción de Vitrocrisa Cubiertos y su asociación con WTI, así como las empresas del sector comercial. En esta empresa Vitro participa con el 51% del capital.

Dado que la parte incorporada por Corning era mayor que la parte incorporada por Vitro, para finiquitar esta transacción, Vitro efectuó un pago en efectivo de 130 mdd, quedando un pago de 6 millones para liquidarse en julio de 1993.

No obstante la formación de estas dos entidades legales, la operación administrada se realiza como si fuese una sola empresa, con una misma filosofía de objetivos

estratégicos comunes.

Una alianza estratégica no es una simple suma de empresas. No es lógico que una fábrica de acero pueda formar una alianza estratégica con una cadena de autoservicios. La sinergia debe ser el apoyo de una verdadera alianza. Con base en este fundamento, Vitro realizó un análisis de los principales competidores internacionales en productos de consumo para el hogar, mismo que, en otras cosas, nos sirvió para identificar aquellos que representasen un potencial de asociación.

Se seleccionaron y analizaron a sus principales competidores a nivel mundial, tomando en cuenta las fuerzas y debilidades de cada uno de ellos.

Del análisis de los competidores concluimos que de acuerdo con su integración y coordinación transnacional, así como con la distribución geográfica de sus recursos e influencia competitiva, podíamos categorizar a estos en alguna de las siguientes estrategias:

1. Estrategias globales.
2. Estrategias multinacionales.
3. Estrategias de exportación globales.
4. Estrategias domésticas.

Pudimos observar que Corning cuenta con una estrategia global. De Vitrocrisa podemos decir que se encuentra en la posición de estrategia global de exportación. Los otros siguen estrategias de exportación globales, multinacionales y domésticas, pudiendo algunos de ellos perseguir, en el corto plazo una estrategia global con relativa facilidad.

Con la intención de obtener una posición competitiva global, pudimos perfilar a sus competidores de acuerdo con las fuerzas competitivas clave:

- a. Mercadotecnia, cuyo resultado se traduce en crecimiento de ventas.
- b. Tecnología, que nos proporciona productos innovadores.
- c. Producción, que se apoya fuertemente en el costo de la mano de obra y en la escala de operación.
- d. Administración, cuya habilidad se traduce en un atractivo rendimiento sobre activos.

Las fuerzas competitivas clave están relacionadas entre sí de tal forma que podemos decir que, como fuerza:

- a. El precio es resultante del enlace de la mercadotecnia y la tecnología.
- b. La calidad lo es del enlace de la tecnología y la producción.

- c. El grado de globalización resulta del enlace de producción y administración.
- d. El margen de operación es producto del enlace de la administración y la mercadotecnia.

Todas estas fuerzas clave y sus enlaces constituyen una unidad que podemos representar en un círculo.

De esta forma podemos hablar del desempeño promedio de la industria, el promedio de los competidores, y hacer comparaciones para determinar ventajas o desventajas relativas de cada competidor.

Podemos observar también que las empresas que siguen una estrategia genérica definida se perfilan de acuerdo con la misma y enfatizan las fuerzas clave de su ventaja competitiva.

Bajo este contexto, obtuvimos el perfil de los principales competidores de Vitrocrisa, y concluimos que dos de ellos, Durand y Corning, destacan sobre los demás, dándose una ventaja a Corning por su globalización, su administración y su tecnología. Encontramos, pues, que una alianza con Corning sería lo más ventajoso para ambas compañías.

Ahora, qué otros factores llevaron a Vitro a tener la seguridad de que Corning era su socio ideal para una alianza estratégica?

Primero. Corning es la segunda empresa más grande a nivel mundial en la industria de productos de vidrio para el servicio de la mesa y cocina.

Segundo. La única realmente global en nuestra industria.

Tercero. No compite con sus productos, a pesar de estar en la misma industria. Los productos de Vitro son prácticamente en la totalidad complementarios.

Cuarto. Es una empresa líder en el concepto y aplicación de calidad total.

Quinto. Tiene una capacidad de distribución global con localizaciones en Estados Unidos, Canadá, Brasil, Alemania, Francia, Inglaterra, Singapur, España y otros, así como por disponer de 120 tiendas de fábrica en Estados Unidos.

Sexto. Es un líder tecnológico en la industria que sustenta a Vitro, en procesos de fundición, prensado de piezas grandes y en sistemas de control de contaminación.

Séptimo. Tiene un estilo administrativo compatible con el de Vitro.

Octavo. Simplemente por ser una empresa que ofrecía un gran número de sinergias comerciales, tecnológicas y administrativas.

Cabe comentar que esta alianza difiere de las que grupos mexicanos tradicionalmente han llevado a cabo con empresas extranjeras, ya que hasta ahora una alianza natural había sido la participación minoritaria de grupos extranjeros en nuestras empresas, o bien, en fechas más recientes, venta de la totalidad de empresas mexicanas a grupos extranjeros o compra de empresas extranjeras por grupos mexicanos.

Esta alianza es diferente porque ambos grupos, Corning y Vitro, adquirieron prácticamente el 50% de las empresas involucradas en esta asociación, lo que permite, por su parte, eliminar un sin fin de conflictos de intereses y, por otra, optimizar las sinergias de la alianza al ser ambas empresas dirigidas como si fueran una sola.

Es importante hacer notar los beneficios mutuos de esta alianza y que a continuación se exponen.

Existe una gran complementaridad en la línea de productos, que al ser unidas se traducirán en una oferta mucho más amplia e interesante y en una expansión de las ventas. Ello, aunado a la red de distribución mundial de Corning y a la tradicional

actividad exportadora que caracteriza a Vitro, resultará en un nivel de presencia prácticamente en todos los mercados del mundo, en un reforzamiento de su mutua orientación al consumidor y optimización de la organización.

En materia tecnológica, también se compartirán los logros de ambas partes que se reflejarán en mayor eficiencia y productividad. Destaca el avance tecnológico de Corning en sistemas de control de contaminación, lo que representa un beneficio para Vitro, pues le permitirá estar a la vanguardia en esta materia.

En resumen, esta asociación permitirá que ambas empresas complementen productos, tecnologías, capacidades productivas y redes de comercialización, estableciendo así el logro de un sin número de sinergias y las bases para el fortalecimiento de la posición competitiva de la orientación de ambas corporaciones.

Desde el inicio de esta alianza, hace siete meses, ambas compañías se manejaban como si fueran una sola empresa, mediante un Comité Ejecutivo formado por 11 personas, 5 de Corning-Vitro y 6 de Vitro-Corning. Este Comité se reúne mensualmente, teniendo como principales prioridades: elaborar directrices que aseguren la consecución de las sinergias que originalmente se habían identificado en el menor plazo posible; identificar nuevas sinergias en beneficio de la alianza; apoyar los planes de corto plazo y definir la estrategia de largo plazo; búsqueda de nuevas

oportunidades de inversión en forma conjunta; integrar con mayor rapidez las culturas de ambas compañías.

Finalmente, sólo resta decir que muchas empresas tienen un aliado estratégico ideal en alguna parte del mundo. Todo es tarea de localizarlo y seguir en un proceso similar al comentado anteriormente, que finalice en una alianza estratégica con el objeto de tener la fuerza necesaria para enfrentar con éxito el nuevo mundo en el que tenemos que competir.

La ruptura entre Vitro y Corning.

En el capítulo tres del presente trabajo mencionamos algunas de las posibles causas que pueden provocar una desventaja en la formación de una alianza estratégica; y aún con el análisis anterior de esta alianza Vitro-Corning, comprobamos que, si no se han fundamentado bien las estrategias a seguir para la alianza, mejor es que no se lleve a cabo ésta.

Lilia Gómez, Subgerente del Mercado de Valores de Vitro, explicó para El Financiero, que "la decisión de terminar la coinversión con Corning se debió a motivos estratégicos, más no financieros; y que ante la creciente competencia en el mercado

de la cristalería, la compañía tenía que tomar decisiones rápidas, lo que no era posible en la asociación con Corning, pues la firma no podía actuar sin antes discutir sus decisiones con su socio".⁸ Esto hacía que Vitro, y desde nuestro punto de vista, cualquier empresa, perdiera oportunidades en el mercado.

Aunque más adelante señala que la empresa regiomontana Vitro reconoció que su ruptura con Corning sí afectó sus resultados financieros de 1993. Sin embargo, la compañía señaló que los 131 mdd que recibió por la ruptura le permitirán realizar nuevos proyectos.

En este año, la empresa realizará inversiones por 240 mdd en activos de los cuales 100 millones se destinarán a Anchor, la filial estadounidense del grupo.

Con la apertura de mercados, uno de los sectores que comenzó a bajar tarifas fue la cristalería, por lo que el mercado mexicano comenzó a invadirse de productos extranjeros.

Luego de la disolución de la asociación de capitales, tanto Vitro como Corning poseen cada una ciento por ciento de sus respectivos negocios del productos al consumidor.

⁸ Aguilar, Gabriela. "Razones estratégicas causaron la ruptura entre Vitro y Corning", en El Financiero, (Secc. Economía), enero 12, 1994, pag. 8

EL CASO DE CEMEX.

Y, al igual que Vitro, Cemex es otra corporación que ha dado pasos espectaculares para transformarse en una empresa mexicana global. Si bien hace dos décadas la firma no contaba con presencia internacional, por lo cual Cemex tuvo que comenzar a ensayar una visión globalizadora.

Para 1992, Cemex pretendía adquirir una empresa en España, que le permitiría la entrada al mercado sur del país. Asimismo, negocia la adquisición de otra compañía en California, Estados Unidos, para ampliar la cobertura en la región.

Actualmente Cemex es la cuarta productora mundial de cemento.

El Grupo Cemex anunció la firma de una alianza estratégica con el Grupo Mendoza de Venezuela, para controlar la Corporación Venezolana de Cementos [Vencemos], cuya operación se espera recaiga en la empresa mexicana.

Con esta alianza Cemex aumentará su capacidad de producción de cemento en 3.7 millones de toneladas, para llegar a una capacidad total de 40 millones de toneladas por año e incrementará en 940 mil metros cúbicos anuales la fabricación de concreto al consolidar Vencemos.

El director general de Cemex, Lorenzo Zambrano, señaló que esta alianza es consistente con la estrategia de Cemex de utilizar el flujo de caja remanente después de realizar el programa de inversión en México, que le permita crecer para mantener su intervención de mercado en nuestro país y adquirir importantes participaciones en empresas que operan y tienen una participación de liderazgo en países en desarrollo con fuertes perspectivas de crecimiento en la demanda de cemento y concreto.⁹

La decisión de Cemex de invertir en Venezuela obedece a la convicción de que es un país en desarrollo, cuyo mercado cementero es muy atractivo y con perspectivas de crecimiento a largo plazo en la demanda de cemento y concreto, superiores al de países industrializados.

INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACIÓN

EL CASO DE PEMEX

En el ámbito de la industria de transformación encontramos el caso de Pemex, empresa que desde 1904, año en que se produjo el primer petróleo comercial, ha sido la espina dorsal del desarrollo del país, pero para que pueda explotarse al máximo el

⁹ Borjas, Sonia. "Cemex avanza en su globalización; firma alianza con el mayor productor de cemento de Venezuela", en El Financiero, marzo 3, 1994, pag.10

gran potencial con que cuenta -600 millones de barriles- necesita de empresas que necesiten el petróleo y le aseguren su una buena compra. Es por ello que las alianzas que pretenda concretar no deben darse con cualquier empresa, lo aconsejable es que se lleve a cabo con su principal consumidor y vecino, Estados Unidos; porque es el país que puede proveer a esta industria de la inversión necesaria para su crecimiento, además de que cuenta con el mercado ya establecido.

Es entonces cuando podemos comparar las causas que orillan a las empresas nacionales a aliarse con empresas estadounidenses principalmente, y que como anteriormente señalábamos, buscan a nuestras empresas, entre otras causas, por el mercado estable que poseen, para Pemex las situaciones resultan muy contrarias a las de empresas ya comentadas (Vitro, Cemex, Cifra, entre otras).

Con reservas de esta magnitud, Jorge Díaz Serrano, exdirector de Petróleos Mexicanos, expuso para El Financiero, que el petróleo no se va acabar en por lo menos los próximos 50 años, y precisa, que el país necesita cuantiosas inversiones del exterior. "Necesitamos dejar de ver nuestra historia, como una vedetta siciliana y comprender con claridad que el futuro del país se construirá con una inteligente asociación con el resto del mundo."

Añade que "el petróleo ha sido la gran herramienta de nuestro desarrollo y le hemos

usado con timidez".¹⁰ Y es muy cierto, pues con reservas de esta magnitud, si se explota adecuadamente esta industria, la producción será suficiente para abastecer ampliamente la demanda mundial y es posible que durante los próximos dos años se registre un mercado con tendencia a la baja.

Aprovechando esa circunstancia, las compañías inversionistas recurrirán a un gran número de países petroleros que den facilidades al capital que les ayudará a incrementar su producción. Y esto es lo que México necesita, que se asocie con compañías que necesiten el petróleo y aseguren que lo van a comprar bien. Entre las compañías que a juicio de Jorge Díaz Serrano más convendrían al país, menciona a Exxon, Shell, Chevron, British Petroleum, es decir principalmente el mercado de Estados Unidos porque es el más codiciado.

De estas compañías se sabe que tienen el mercado pero no las reservas, y esto les ocasionará, tarde o temprano, problemas con sus clientes. En cambio, México tiene muchas reservas, pero no inversiones para infraestructura y exploración, ni tampoco mercado, entonces estas alianzas permitirían explotar los grandes recursos para después buscar mercados y vender el crudo a buen precio. Esto es, como hemos expuesto con anterioridad, establecer principios de negociación sobre bases de conveniencia para las dos partes.

¹⁰ Lozano Estrella, Eva. "México tiene el potencial para generar una guerra de precios mundial del petróleo". En El Financiero, abril 4, 1994, pág. 26

Y como señala Fernando Cortina Legarreta, presidente de la Concamín, para El Inversionista, "los industriales del país no le tienen miedo a la competencia que implica la apertura económica y para enfrentarse en la actualidad ya se están asociando para competir en el extranjero y convertirse en el ratón que asusta al elefante"¹¹

IV.3.2 SECTOR COMERCIAL

EL CASO DE CIFRA Y WAL-MART.

Las empresas de autoservicios de México están enfrascadas en una fuerte competencia para atraer el mayor número de clientes y adaptarse a las nuevas condiciones que se han promovido con la apertura comercial, y ahora con las buenas perspectivas para la firma del TLC.

Para tal efecto, las asociaciones con cadenas estadounidenses han estado al orden del día: Comercial Mexicana con Price Club; Cifra con Wal-Mart, Gigante con Fleming y Carrefour y Liverpool-K/Mart.

El 11 de julio de 1991, Cifra dio a conocer su negocio con Wal-Mart, la cadena líder

¹¹ Zúñiga, Mariel. "La aceleración económica, con o sin TLC: Cortina", en El Inversionista, pág. 12

en Estados Unidos. El objeto fue abrir una versión mexicana de los Sam's Club. La inversión para las nuevas tiendas **Club Aurrerá**, tuvo un monto inicial de 20 mdd, donde cada empresa participó con 50%

Aunque para Cifra, Club Aurrerá es sólo uno de sus planes, ya que tiene un proceso de crecimiento vertiginoso; con un proyecto de inversión de 150,000 millones de pesos anuales, la firma aumenta el número de tiendas convencionales a un ritmo de 20 por año. Hasta ahora pueden contarse 38 Aurrerás, 34 Superamas, 29 Bodegas, 29 Suburbias y 78 Restaurantes.

El crecimiento programado de Cifra, que incluye un ambicioso plan de modernización para dotar a sus tiendas de lo último en tecnología y comunicación, vía satélite por 300 mil nuevos pesos, se vio complementado en años pasados con adquisiciones de oportunidad. En 1990 se efectuó la compra de 14 establecimientos de la cadena París Londres [brevemente Class], y seis tiendas de las 14 del Sardinero, que tenían problemas, pasaron a sus manos.

En 1992 y 1993 Cifra tiene un ambicioso programa de expansión que incluye la apertura de 42 tiendas, con una inversión mayor a 656 mil millones de pesos.

La apertura de las nuevas tiendas en construcción y la asociación con la cadena

estadounidense, auguran un crecimiento en el volumen de las ventas y en las utilidades para la empresa en el segundo semestre del año, por lo que los analistas de casas de bolsa recomiendan la compra de acciones de Cifra como una buena alternativa de inversión en el mediano plazo.¹²

Y si de abaratar costos y hacer eficientes las operaciones se trata, no se puede dejar de abordar el tema de la tecnología. Las grandes transnacionales y, más aún, los corporativos mexicanos, han entendido que la mejor forma de hacer frente a la globalización y la competencia que ella conlleva, es diseñando plataformas de cómputo y telecomunicaciones cuya característica sea la flexibilidad y la compatibilidad con otros sistemas.

Y en tal sentido trabajan ya el Grupo Cifra y el Consorcio Wal-Mart, en la actividad que podría derivar en que la parte mexicana diera a la estadounidense el manejo integral de sus funciones informático-administrativas. La finalidad es aprovechar el **know-how** tecnológico que Wal-Mart posee como la cadena de supermercados líder en EU, para que Cifra direccionara sus recursos humanos y económicos para fortalecerse como tienda departamental y darle batalla a fondo a sus principales competidores: Liverpool-K-Mart, Gigante y Comercial Mexicana

¹² Barragan, Armando. "La asociación entre Cifra y Wal-Mart, pegándole duro a la competencia", en Factor Financiero, (Secc. La Empresa), Núm. 9, septiembre 5 1992., pag. 14

EL CASO DE COMERCIAL MEXICANA Y PRICE CLUB.

Siguiendo con la línea de las tiendas de autoservicio, y principales competidoras de este gran consorcio que es Cifra, podemos decir que Comercial Mexicana, la empresa de la familia González Nova, que había logrado un peldaño más en la competencia entre cadenas con la emisión de 10% de su capital social en la BMV, anunció sus proyectos próximos. Es la Empresa mexicana que mayor número de tiendas posee en el país, y no por ello se conforma, sino que también prevé el futuro y decide establecer asociaciones con empresas extranjeras, en este sentido es que formó una alianza estratégica con la cadena estadounidense Price Club y estableció el Club de Precios en el país.

Después de meses de buscar un socio, el 5 de julio de 1991 anunció la "aventura" con Price Club. Con una inversión inicial conjunta de 30 mdd, el primer local se abrió en Ciudad Satélite, el 3 de marzo de 1992.

Comercial Mexicana tuvo buenas razones para escoger a su contraparte estadounidense: creada en San Diego en 1976, Price Club resultó ser la cadena precursora de los "clubes de precios", y cuya tecnología resultó ser un factor clave para el buen manejo de este tipo de tiendas. Con mucho menos personal que un supermercado convencional y basados en el volumen de venta, estas tiendas requieren

saber qué entra y qué sale del local. **El tiempo de rotación de inventarios debe ser mínimo:** la mercancía prácticamente es bajada del camión para ponerse en los estantes y ser vendida poco después.

Price Club en Estados Unidos maneja el doble de volumen que su competidor Sam's Club, y se espera construir un total de 12 tiendas en los próximos cinco años, en ciudades medianas del país.

Aunque para Comercial Mexicana, la asociación con Price Club es sólo un movimiento en su estrategia de crecimiento, ya que a finales de marzo de 1992 dio a conocer los proyectos de inversión para ese año, que incluyen la construcción de 17 nuevos establecimientos, la instalación de lectores ópticos y la remodelación de algunas unidades, así como la compra de terrenos.

EL CASO DE GIGANTE Y FLEMING.

El otro competidor de Cifra es la cadena de tiendas Gigante, quien en 1962 abrió su primera tienda, y ésta fue considerada la más grande de América Latina. Desde entonces y hasta la fecha, sigue siendo líder en el ramo de alimentos y mercancía en general.

Entre sus ventajas destaca la anterior y el hecho de que posee más tiendas, en más ciudades que Cifra o Comercial Mexicana, aunque sus ventas y utilidades no puedan hasta el momento igualarse.

En 1988 se asocia con Astra, empresa cuyo mercado se localiza en el norte del país, y mediante la cual Gigante logró ampliar la cobertura geográfica del negocio o bien la ampliación de su mercado. Para 1992 Gigante adquirió 89 tiendas Blanco, y el pago inicial de esta adquisición fue por 30 mdd, con lo que casi duplicó el número de unidades de su propiedad y aumentó su capacidad en 28% en 1992.¹³

En los últimos años, y en su búsqueda por perfilarse como el líder indiscutible en este ramo, las tres principales cadenas de autoservicios mexicanas se han asociado con compañías estadounidenses, que les han proporcionado capital y tecnología. Así Gigante y Fleming Co. Inc. firmaron una sociedad en febrero de 1992, tienda que a pesar de no sonar tanto como Wal-Mart, es el distribuidor de alimentos más grande de Estados Unidos. La inversión conjunta asciende a 20 mdd [51% del Grupo Gigante], y el objetivo es abrir lo que hasta ahora se llaman tiendas de "impacto en precio", una fórmula diferente de tiendas de descuento. Sin ser un lugar para mayoristas, este tipo de establecimientos tendrá mejores precios, basándose sobre todo en el aporte tecnológico [computadores, lectores ópticos], y en **Know-how** de

¹³ Amméndola, Vincenzo. "Gigante, nacido para se grande", en Expansión, abril 28, 1993, pag. 103

Fleming, que puede asesorar fácilmente sobre la elección de productos con la mejor rotación, sobre la eficiencia de la caja registradora, etc.

Su primera tienda se inauguró el 9 de diciembre, y hay planes de abrir 50 más en el próximo lustro. El principal mercado objetivo de Gigante son aquellas poblaciones que no tiene servicios, es decir aquellas que no tienen supermercados, sino tiendas de abarrotes, cuyos precios son muy altos.

EL CASO DE LIVERPOOL Y K-MART.

El último y reciente competidor de Cifra es Liverpool-K/Mart, consorcio que desde el 21 de diciembre de 1992 y como culminación de conversaciones iniciadas a mediados del ejercicio de ese año, Liverpool suscribió una carta de intenciones con **K-Mart Stores Inc.**, fijando los lineamientos de una asociación entre ambas empresas, cuyo objetivo sería establecer en México una cadena de tiendas de autoservicio, que operaran bajo los nombres comerciales de K-Mart y serían similares a las que esa compañía tiene en los Estados Unidos, caracterizadas por sus bajos precios y alta calidad.

En esa carta se establecían las bases de esenciales de la asociación:

1. Liverpool y K-Mart constituirán conjuntamente una sociedad mexicana, asociándose en términos iguales, es decir, cada parte será titular del 50% del capital de la nueva sociedad, a la cual aportarán en la misma proporción los recursos económicos necesarios, así como la experiencia y los conocimientos de ambas partes en este tipo de negocios.

1. La nueva sociedad será operada con independencia de la actual división comercial de Liverpool y Las Fábricas de Francia, la cual continuará funcionando en forma totalmente separada.

3. En la cadena de tiendas se aplicará un concepto comercial que comprende no únicamente la venta de ropa de alta calidad y bajos precios, sino también de alimentos y otros bienes.

El proyecto se hizo del conocimiento de las más altas autoridades del país y se comunicó al público el mismo día 21 de diciembre. En igual fecha se dio aviso del caso a la Comisión Nacional de Valores y a la Bolsa Mexicana de Valores.

Es propósito de Liverpool mantener en los mercados a los que estará dirigida la nueva sociedad, el nivel de servicio y la buena calidad de mercancías que tradicionalmente lo han distinguido.

En mayo de 1994 abrieron por fin sus puertas a los consumidores estos megamercados, conocidos así por sus grandes proporciones, por ejemplo, el de San Mateo, ocupa un área de 21,200 metros cuadrados, de los que 17,000 son piso de venta.

La decoración que poseen estas tiendas destaca de las competidoras y justifica la inversión de 52 mdd, y está caracterizada por la fachada estilo francés que distingue también a las ubicadas en Estados Unidos; por otro lado la "variedad" en sus productos es punto clave para Juan Suberville, director general de K-Mart de México, quien al respecto dice: "tenemos una variedad de 120,000 artículos, prácticamente todas las marcas líderes y ofrecemos también una línea muy extensa de productos importados".¹⁴

En la actualidad, la empresa realiza 80% de sus compras a proveedores mexicanos, trátase de productos fabricados en México o en el extranjero, y el 20% restante de su mercancía lo importa directamente.

¹⁴ Casas, Mauricio. "Inicia la competencia entre megamercados", en El Economista, mayo 25, 1994, pag. 27

IV.3.3 SECTOR SERVICIOS**EL CASO DE TRANSPORTES MARÍTIMOS MEXICANOS [TMM]**

Transportación Marítima Mexicana [TMM], la más importante empresa de navegación de carga del país, tiene la ventaja de ser una industria que se beneficia con el programa de reformas económicas del presidente Salinas, empezando por el puerto de Veracruz, el mayor de México, cuyas operaciones son más eficientes y ha venido realizando alianzas estratégicas desde 1973 y así participa en los siguientes sectores:

NAVIERO. Participa conjuntamente en los servicios de línea; en el transporte de productos líquidos tiene una importante participación y sus perspectivas de transporte de productos perecederos, en un futuro próximo son prometedoras.

TRANSPORTACIÓN TERRESTRE. Entre sus objetivos están la diversificación de negocios, penetrar en un mercado con gran potencial, desarrollar servicios de transporte entre los Estados Unidos y México y prestar servicios integrales a clientes.

ALMACENAMIENTO DE LÍQUIDOS. En este rubro, TMM es la primera empresa en prestar este servicio, y por ello se encuentra en ventaja de muchas otras, además de que posee tecnología de punta, y entre sus estrategias destaca la localización

geográfica de sus mercados de trabajo.

Entre las medidas de productividad que posee la empresa podemos citar que, a partir de 1991, TMM empezó a prestar servicios de carga y descarga de buques en el Puerto de Veracruz. Sus objetivos son desde entonces: incrementar los ingresos, reducir los costos de la flota, incrementar el tráfico marítimo e integrar todos los servicios de TMM. Para esto cuenta con el apoyo de sistemas electrónicos de comunicación y sistemas logísticos de control.

TMM es un operador de escala mundial. Aproximadamente 20% de sus ingresos provienen de un cliente: Nissan Motor Co.; para quien transporta partes de automóviles y vehículos terminados. TMM es el único transportista marítimo no japonés que utiliza Nissan y esto es motivo de orgullo para el transportista mexicano.

La estrategia del Libre Comercio de TMM es doble. Ha obtenido una opción para la compra de Tecomar, su mayor competidor en el negocio de carga marítima. Aunque Tecomar tiene sólo la décima parte del tamaño de TMM se considera comprarla como medida defensiva para impedir que una empresa extranjera la compre como forma de entrar a México.

La otra punta de la estrategia de TMM es un programa de inversiones que ascienda

a 650 mdd para modernizar su flota y expandir su compañía y abarcar el transporte por tierra. Con este fin, TMM formó recientemente una empresa mixta con J.E. Hunt Transport Inc. una gran empresa de transporte por camión con base en Lowell, Arkansas.

Esta empresa tiene las siguientes fuentes de financiamiento: capital fresco, préstamos hipotecarios [buques], y préstamos quirografarios [emisión de Euronotas a mediano plazo y emisión de Bonos Yankee].

IV.3.4 SECTOR TELECOMUNICACIONES

EL CASO DE BANAMEX ACCIVAL Y MCI.

El futuro que como negocio tiene la telefonía en nuestro país, propicia que empresarios como Roberto Hernández Ramírez, presidente del Consejo de Administración de Grupo Financiero Banamex-Accival, decidan concretar con la segunda empresa estadounidense del ramo, MCI, una alianza estratégica para, a partir de agosto de 1996, prestar servicios telefónicos de larga distancia.

Roberto Hernández Ramírez, presidente del Consejo de Administración de Banamex,

explica que los servicios financieros van ligados con la telecomunicación, aspecto sumamente importante para su empresa que hace más de 1.5 millones de operaciones electrónicas diarias, y que por algo es la institución más importante del país en cuanto a conducción de fondos con la Línea Banamex.

El presidente de MCI Communications Corporations, Bert Roberts, anunció que la naciente empresa tendrá un capital inicial de 1,000 mdd, correspondiendo aportar el 45% a la corporación americana y el resto al grupo mexicano.

El grupo solicitará una de las licencias que serán otorgadas este año en preparación al final de la exclusividad de que disfruta Teléfonos de México. Telmex conservará su título como hegemonía hasta el 31 de diciembre de 1996, de acuerdo con las condiciones de privatización de la empresa, después se espera que el gobierno lance la convocatoria en mayo, por ello esta alianza ya se está preparando y desea iniciar operaciones a partir del primero de enero de 1997.

El segmento donde Banacci-MCI competirán con Telmex es muy pequeño. Temex es una empresa sólida, sin embargo la competencia, se define en este caso como "win situation", en donde todos ganan, siguiendo esta teoría, todos saldrán beneficiados: Telmex, la nueva empresa, los clientes y los nuevos competidores.

Roberto Hernández comenta que eligieron a MCI como socio porque cumple con cuatro requisitos: desempeño financiero y de mercado destacado; cultura empresarial abierta y competitiva, enfocada al cliente y a la innovación en productos; que contara con tecnología de punta en larga distancia, y que tuviera orientación internacional de una plataforma global. Estas características las posee debido a las alianzas que mantiene con Stentor, que ofrece servicios de larga distancia interregionales en Canadá, con lo cual sería la primera empresa que integre una red de comunicaciones en la zona del TLC, y con British Telecom, de Gran Bretaña, que brinda servicios de comunicaciones transnacionales, y liga con EU, Europa y Asia.

Según Roberts, la asociación permitirá que la MCI integre una red estadounidense de alta calidad, "capaz de proveer los mismos servicios a clientes en todo el continente".¹⁵

EL CASO DE SIEMENS.

Siguiendo la línea de las comunicaciones, la compañía Siemens se encuentra en negociaciones técnico-comerciales con diversas empresas de telecomunicaciones en busca de participar en el mercado mexicano de telefonía de larga distancia, informó

¹⁵ Millán, Jaime y Agustín Vargas. "Banacci-MCI, alianza para competir con Telmex", en Epoca, enero 31, 1994, pp. 40-43

George Pauli, director para México.

Aunque el objetivo es participar como proveedor de la gama más amplia de productos de telecomunicaciones y el Know how, "no podemos asegurar que nunca lo haremos como carrier, si las condiciones y el ambiente así lo exigirán; pero en un principio nos ofrecemos como universalitas una vez que contamos con toda la gama y la experiencia que otros no tienen y pocos pueden competir con nosotros", dijo.¹⁶

Aun cuando los potenciales competidores de Teléfonos de México en larga distancia ya están en formación, como en los casos de Lusacel-Bell Atlantic y Banacci-MCI, el directivo consideró que los objetivos y planes para los potenciales proveedores todavía no son muy claros.

La mayor participación de Siemens en México, en el área de telecomunicaciones, se concentra en el campo de micro-ondas, en donde el impacto de la introducción de fibra óptica ha contraído el mercado.

De hecho, en la concesión de los 13 mil 500 Kilómetros de fibra óptica. Siemens tiene una reducida participación, una vez que por encontrarse en tercer lugar le hubiera

¹⁶ Guadarrama, José de Jesús. "Siemens busca alianzas para competir en el mercado mexicano de larga distancia", en El Financiero, (Secc. Negocios), abril 12, 1994, pag. 18

correspondido alrededor de 15% del proyecto y, al igual que otras empresas, mostró desacuerdo con los precios.

Así mismo, mencionó que si bien el mercado mexicano de telecomunicaciones está creciendo, el nivel de precios ofrece beneficios sólo para algunos, al grado de que una línea de switching public cuesta un tercio que hace cinco años, lo que un creciente mercado obliga a vender tres veces más por una facturación similar.¹⁷

Aunque Siemens participa también en otras áreas industriales de México, en algunas de las cuales se opera con una política de sobrevivencia, como resultado de la apertura comercial, el impacto de nuevas tecnologías como la fibra óptica y un problema de liquidez en las pequeñas y medianas empresas, aunado a un alto costo de capital.

SECTOR ALIMENTICIO.

EL CASO DE BIMBO.

Bimbo es la firma líder en muchos de sus productos en el mercado nacional, y por ello

¹⁷ Idem

el consorcio ha volteado la vista hacia el norte y el sur del continente americano donde el mercado ofrece perspectivas halagüeñas.

Roberto Servitje Sendra es el presidente ejecutivo de Bimbo y cree que las asociaciones estratégicas son el arma más efectiva que como firma han encontrado para la expansión del negocio que dirige. La mejor prueba se encuentra con la alianza que llevó a cabo con Sara Lee Corporation, el coloso estadounidense de la pastelería, con la intención de que ambas compañías distribuyan los productos de cada una en sus mercados de origen.

La red de distribución de la empresa fue lo que más llamó la atención a la empresa estadounidense de pasteles, pero Bimbo no es un distribuidor y llegó al acuerdo de distribuir los pasteles de Sara Lee, siempre y cuando ella invirtiera en una cadena de frío, que son sistemas de transporte y distribución con refrigeración.

Sara Lee decidió incursionar en México hace algunos años, pero se topó con dos problemas que afectaron la penetración de sus productos: por un lado, cómo armar canales de distribución en un país con una geografía tan complicada; y por otro sus precios, que eran demasiado elevados en comparación con los de su competencia.

Este fue el motivo por el cual los directivos de la firma se acercaron a su principal

competidor, Bimbo, con el cual ya tenían ciertas relaciones comerciales -le compraban frutas y moldes de pastelería-, y del cual conocían bien su red de distribución [tal vez la más eficaz del país].

Según las estimaciones de Servitje, en unos tres años el volumen de ventas puede ser suficientemente alto, y puede entrar la segunda condición: una asociación con la estadounidense para instalar una planta en el norte del país y otra en el sur de Estados Unidos.

Otro ejemplo lo tenemos en el sur del continente, donde decenas de empresarios mexicanos ignoran el mercado centroamericano, y Bimbo ha aprovechado a países como Guatemala y Chile para asociarse con fábricas de pastelería en el primer caso y de pan y botanas en el segundo caso; inicia planes de modernización e incorporación de tecnología de punta, de mayor capacitación del personal y arduos programas de calidad total.

En conclusión ha crecido a tal tamaño que en los últimos seis años, ha invertido anualmente \$100 mdd para alcanzar esto que se denomina competitividad internacional.¹⁸

¹⁸ Reygadas Anfonssi, Armando. "Bimbo, pan latinoamericano" en Expansión, Núm. 600, septiembre 30, 1992, pp. 58-61

CONCLUSIONES

Al término de la presente investigación, y en base a lo que hemos expuesto, observamos las siguientes conclusiones:

I. Ante el fenómeno de globalización y la mayor apertura económica que se vive en el mundo, hoy en día resulta sumamente difícil para cualquier compañía sobrevivir apoyándose únicamente en el mercado doméstico. Si lo que se busca es ser competitivos, se debe mirar forzosamente hacia los mercados globales. Precisamente el nuevo reto para las empresas mexicanas resulta entonces una urgente necesidad de volverse competitivas.

II. Las alianzas estratégicas surgen en México como una respuesta ante estas nuevas tendencias mundiales. Se habla ahora de alianzas nacionales e internacionales cuyo objetivo principal radica en la suma de esfuerzos para bajar costos, mejorar en calidad y producción.

III En términos generales, las alianzas estratégicas deben permitir que las empresas mexicanas se diversifiquen, amplíen su línea de productos, obtengan tecnología de punta, amplíen su cobertura, propicien su permanencia en el mercado, y aprendan a trabajar con socios culturalmente distintos.

IV. Contemplamos a las alianzas estratégicas como el mejor instrumento capaz de lograr la competitividad para un gran número de empresas mexicanas que han enfrentado el reto de la modernización. De implementarse exitosamente las alianzas estratégicas en el país, los beneficios resultarían numerosos. De lograr incrementarse la competitividad global se presentarán en el país los fenómenos siguientes: una mayor productividad en la obra de mano, con el consiguiente aumento del ingreso y un mayor poder adquisitivo, mayor producción y por lo tanto un incremento considerable en la inversión.

III. Por otro lado, las alianzas estratégicas ofrecen grandes oportunidades para muchas empresas extranjeras de penetrar en el mercado mexicano. Un mercado que por su propio sistema político, no ha permitido su explotación, pero que cuenta con los recursos naturales, humanos y financieros suficientes para hacer frente a esta

nueva competencia. Pero esto no se consigue de manera aislada, sino a través de la cooperación.

IV. Señalamos cómo las alianzas estratégicas han demostrado su efectividad frente a otros instrumentos [las fusiones y las adquisiciones] y que definitivamente son una herramienta efectivísima para crear, ampliar o reforzar las ventajas competitivas a una empresa, pero que al mismo tiempo pueden contrarrestar otras desventajas competitivas [costes, tecnología, etc], respetándose en todo momento la independencia de las empresas que trabajan conjuntamente.

BIBLIOGRAFIA.

AGUILAR, GABRIELA. "Desarrollarán Grupo Gigante y Carrefour un nuevo concepto de Hipermercados en México". En: El Financiero, [Secc. Negocios], México, Marzo 12, 1994, p.20.

_____ "Fracasan 99% de las alianzas entre empresas mexicanas y estadounidenses". En: El Financiero, [Secc. Negocios], México, Abril 04, 1994, p. 10.

_____ "Razones estratégicas causaron la ruptura entre Vitro y Corning". En: El Financiero, [Secc. Negocios], México, Enero 12, 1994, p. 8.

AMMENDOLA, VINCENZO. "Gigante, nacido para ser grande". En: Expansión, México, Abril 28, 1993, p. 102.

BADARACCO, JOSEPH L. Alianzas Estratégicas. El caso de General Motors e IBM. Ed. McGraw Hill-Harvard Business School Press, México, 1993, 145 p.

BARRAGAN, ARMANDO. "La asociación entre Cifra y Wal-Mart pegándole duro a la competencia". En: Factor Financiero, [Secc. La Empresa], Núm. 9, México, Septiembre 5, 1992, p. 14.

BORJAS, SONIA. "Cemex avanza en su globalización: firma alianza con el mayor productor de cemento de Venezuela". En: El Financiero, México, Marzo 3, 1994, p. 10.

CABALLERO, GUSTAVO. "Sector Secundario". En: Quinto Simposium Financiero Internacional, [Grupo: Cd. de México], Junio 22, 1993.

CASAS, MAURICIO. "Inicia la competencia entre megamercados". En: El Economista, México, Mayo 25, 1994, p. 27.

CELIS ESTRADA, DARIO. "Cifra y Wal Mart consolidarían sistemas administrativos". En: El Financiero [Secc. Negocios], México, Abril 11, 1994, p. 20.

GUADARRAMA, JOSE DE J. "La alianza entre Banacci y MCI, más allá del servicio telefónico de larga distancia". En: El Financiero, [Secc. Negocios], México, Febrero 7, 1994, p. 12.

_____ "Siemens busca alianza para competir en el mercado mexicano de larga distancia". En: El Financiero, [Secc. Negocios], México, Abril 12, 1994, p. 18.

GUILLEN, ALFREDO. "Fusiones vs Desapariciones". En: Factor Financiero, [Secc. Opinión], México, Septiembre 19, 1992, p. 15.

GUTIERREZ RUVALCABA, LUIS. "Sector Servicios". En: Quinto Simposium Financiero Internacional, [Grupo: Cd. de México], Junio 23, 1993.

HOPE, MARIA. "Las huellas de Gigante". En: Expansión, México, Abril 13, 1988, p. 31-35.

_____ "Autoservicios: creced y multiplicaos". En: Expansión, México, Abril 13, 1988, p. 36-45.

"JOINT VENTURE: Nueva forma de asociarse". En: Tendencias [Informe Especial], Abril 11, 1994.

KAHAN, ARI. "Visión Global. Reto del comercio internacional". En: Istmo, No. 209, México, Nov-Dic, 1993, p. 10-13.

LEWIS, JORDAN B. Alianzas Estratégicas. Ed. Vergara, Buenos Aires, Argentina [Colección: Business Class], 1993, 371 p.

LIVERPOOL. Informe Anual 1992. México, Diciembre 31, 1992.

LOMELI ARANDA, ROBERTO. "Asociaciones y Alianzas. Estrategia presenta para el futuro". En: Decisión, No. 179, México, Noviembre, 1993, p. 9.

LOPEZ ESPINOZA, SOCORRO. "Estimula el TLC inversiones superiores a 6 mmd". En: El Financiero [Secc. Negocios], México, Abril 12, 1994, p. 21.

LOZANO ESTRELLA, EVA. "México tiene el potencial para generar una guerra de precios mundial del petróleo". En: El Financiero, México, Abril 4, 1994, p. 26.

MALDONADO, JUDITH. "Alianzas Estratégicas, oportunidad para competir internacionalmente". En: Factor Financiero, Núm. 11, México, Septiembre 19, 1992, p. 14.

MILLAN, JAIME. "Banacci-MCI, alianza para competir con Telmex". En: Epoca, México, Enero 31, 1994, pp. 40-43.

MONJARAS MORENO, JORGE A. "Autoservicios. Guerra sin cuartel". En: Expansión, No. 591, México, Mayo, 1992, p. 48-60.

OROZCO DEZA, MIGUEL ANGEL. "La competitividad empresarial aumenta con las alianzas estratégicas". En: Epoca [Secc. Hechos], No. 126, México, Noviembre 01, 1993, p. 34.

PLIEGO, VALENZUELA. "Una alianza segura". En: Expansión, vol. XXIII, Núm. 5, México, Enero 8, 1992, pp. 102-105.

REYGADAS ANFONSSI, ARMANDO. "Bimbo, pan latinoamericano". En: Expansión, Núm. 600, México, Septiembre 30, 1992, pp. 58-61.

REVISTA MEXICANA DE SEGUROS Y FIANZAS, Tomo XLIV, Núm. 540, México, Enero, 1994, pp. 47-48.

SADA GONZALEZ, ADRIAN. "Estrategia de negocios ante la apertura comercial". En: Ejecutivos de Finanzas, No. 8, México, Agosto, 1993, p. 4-18.

SINKIN, RICHARD. "Tecnología obsoleta, freno a las alianzas de empresas nacionales". En: El Financiero, México, Enero 31, 1994, p. 12.

SPIEGEL, FRANCISCO H. "Alianzas Estratégicas, con cautela y creatividad". En: Ejecutivos de Finanzas, No. 8, México, Agosto, 1993, p. 44-51.

VILLALOBOS ALAFITA, ALFONSO. "Coinversión de Auver con la empresa estadounidense McDermott, en puerta". En: El Financiero [Secc. Negocios], México, Abril 06, 1994, p. 20.

ASESOR DE TESINA.

LIC. EDUARDO VILLEGAS HERNANDEZ.

*Se autoriza
Eduardo Villegas
21/Nov/94*