

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



ALIANZAS ESTRATEGICAS DE LAS EMPRESAS

POR

EDUARDO PEREZ MARTINEZ

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE  
LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.  
JULIO DE 1998



TM

Z5853

.M2

FIME

1992

P4



1020123099

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



ALIANZAS ESTRATEGICAS DE LAS EMPRESAS

POR

EDUARDO PÉREZ MARTÍNEZ

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE  
LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.  
JULIO DE 1998

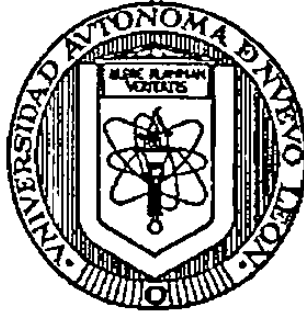
0119-65660

TM  
25253  
M2  
TIME  
1998  
P4



FONDO  
TESIS

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE POSTGRADO**



**ALIANZAS ESTRATEGICAS DE LAS EMPRESAS**

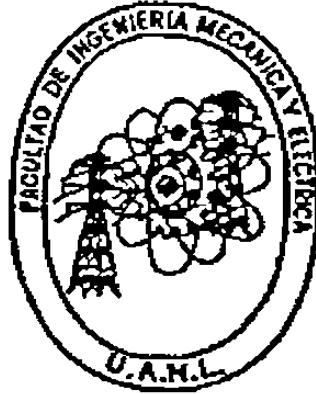
**POR  
EDUARDO PEREZ MARTINEZ**

**TESIS  
EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS**

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L. JULIO DE 1998**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**

**DIVISION DE POSTGRADO**



**ALIANZAS ESTRATEGICAS DE LAS EMPRESAS**

**POR  
EDUARDO PEREZ MARTINEZ**

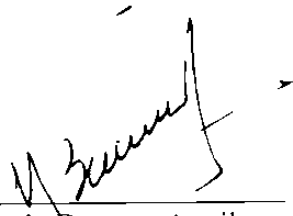
**TESIS  
EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS**

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L. JULIO DE 1998**

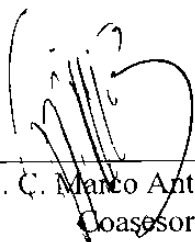
**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis "Alianzas Estratégicas de las Empresas" realizada por el Ing. Eduardo Pérez Martínez sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Finanzas.

El Comité de Tesis



Dr. Luis Fernando Barroso Aguilar  
Asesor



M. C. Marco Antonio Méndez  
Coasesor



M. C. Roberto Villarreal Garza  
Coasesor



Vo. Bo.  
M. C. Roberto Villarreal Garza  
División de Estudios de Postgrado

San Nicolás de los Garza, Nuevo León a diciembre de 1997



# ● 1 PROLOGO

Esta tesis habla del interesante mundo de los negocios y trata de describir una manera de hacerlos que muchas empresas en el entorno internacional están tomando. La tendencia en el mundo entero está identificada por la cada vez más grande asociación de empresas, muchas veces de nacionalidades diferentes, para responder competitivamente a las necesidades del mercado mundial.

La información teórica contenida en este documento está basada en gran parte en el curso de Alianzas Estratégicas de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica División Post-Grado de la U.A.N.L. impartido por el Dr. Luis Fernando Barroso y contiene información proporcionada por el Dr. Barroso y de documentos que fueron tratados como casos de estudio durante el curso de Enero - Junio de 1997.

La razón que motivó a hacer este estudio es el fenómeno que se está presentando con la desaparición de fronteras para la realización de negocios. Es un hecho que en este siglo que está entrando se hará absolutamente necesario que las empresas tengan como principal objetivo el mercado mundial o si no es así al menos deben estar preparados para ser tan buenos o más que sus similares en el mercado global ya que si no lo hacen, las empresas de otros países que tengan entre sus objetivos incursionar en el extranjero vendrán a su propio país con productos y servicios competitivos y harán peligrar la participación en su mercado local.



Se está viviendo una época de negocios muy marcada por la competencia entre empresas de diferentes países, en nuestro país se han disminuido las acciones proteccionistas y muy pronto éstas desaparecerán, al mismo tiempo se han abierto las puertas a las empresas extranjeras para que entren a nuestro país con sus productos y servicios. Para poder responder a esta competencia abierta en este estudio se propone la figura de la "Alianza Estratégica" como opción para crecer o para aprovechar las oportunidades de negocio que día con día marcan la subsistencia de las empresas.

# ● INDICE

1	Prólogo
2	Síntesis
2.1	Objetivo
2.2	Principales Puntos de la Tesis
2.3	Conclusiones
3	Antecedentes
3.1	Objetivo
3.2	Planteamiento
3.3	Metodología
3.4	Revisión Bibliográfica
4	Misión y Visión de las Empresas
5	Globalización de Mercados
5.1	Nuevas Realidades Económicas y Tecnológicas
5.2	Presiones Competitivas
5.3	Asociarse con Empresas de Otros Países para Obtener Crecimiento
6	Metodología que se Propone para Establecer una Alianza Estratégica
7	Detectar la Oportunidad de Mercado
8	Análisis y Evaluación de la Oportunidad Detectada (Determinación del Perfil para Entrar al Negocio)
8.1	Tipos de Alianzas Estratégicas
9	Por Qué Buscar la Alianza
10	Identificación de Fortalezas y Debilidades
11	Búsqueda de la Mejor Alternativa de Alianza
11.1	Elementos para una Asociación Exitosa
11.2	Factores de Éxito para Alianzas Estratégicas
12	Marco Preliminar/Definitivo para el Establecimiento de la Alianza
13	Recomendaciones y Conclusiones
13.1	Conclusiones
13.2	Recomendaciones
14	Apéndice I (Caso Práctico: “Empresas Amoxxo”) Apéndice II (Análisis de Oportunidades de Mercado)
15	Bibliografía
16	Listado de Tablas
17	Listado de Gráficas
20	Resumen Autobiográfico

## ● 2 SINTESIS

A continuación se presenta una síntesis de este documento con la intención de reflejar de una manera ágil el objetivo, los principales puntos y las conclusiones globales de esta tesis.

### ● 2.1 Objetivo

El objetivo de esta tesis es estructurar una metodología con los pasos necesarios para realizar una alianza estratégica y mostrar un panorama claro desde el punto de vista tecnológico, legal y financiero. Tratando también los beneficios e implicaciones de las alianzas estratégicas de las empresas como oportunidad de negocio y como estrategia competitiva. Se pretende documentar de manera objetiva y metódica las consideraciones que deben tener los empresarios para facilitar el análisis y la toma de decisiones con respecto a esta alternativa de crecimiento que nos ofrece el mundo de los negocios.

### ● 2.2 Principales Puntos de la Tesis

1.- Proponer la figura de la alianza estratégica como una opción para aprovechar oportunidades de negocio y/o fortalecer la posición competitiva de una empresa en su mercado.

2.- Proponer una Metodología para el Proceso de la Alianza Estratégica.

3.- Analizar los riesgos que conllevan las Alianzas Estratégicas

4.- Caso Práctico: “Análisis de la Alianza Estratégica Amoco - Oxxo”

### ● 2.3 Conclusiones

Las Alianzas Estratégicas son una opción para aprovechar las oportunidades de negocio y mejorar la posición competitiva de las empresas, con la premisa de que cada socio contribuye con sus fortalezas para que el todo sea altamente competitivo:

- Abaratan los costos para ambas partes de la asociación
- Disminuyen el riesgo financiero al compartir las inversiones
- Facilitan el acceso a los mercados
- Elevan el nivel competitivo al combinarse Recursos Humanos y Tecnología
- Disminuyen los tiempos

También como conclusión de la tesis, es importante mencionar que, según la literatura sobre el tema, el factor más importante en el proceso de formación de alianzas estratégicas es la elección del socio.

## ● 3 ANTECEDENTES

Una alianza estratégica es una relación de negocios entre organizaciones que comparten riesgos, aprovechan esfuerzos, e integran funciones del negocio para obtener beneficios mutuos. Cada uno de los socios en una alianza estratégica queda en entidades distintas, no como en una fusión, donde los activos son combinados. Los verdaderos beneficios de una alianza estratégica no dependen de qué tanto dure ésta, sino de que ambos socios aporten suficiente valor agregado a la nueva asociación que van a constituir.

La alianza como estrategia de negocio es una de las cuatro maneras para poder expandirse en nuevos mercados, adquirir tecnología, experiencia y mejorar la posición competitiva. Las cuatro maneras consideradas en este trabajo son:

- *Crecimiento Interno*
- *Fusión y Adquisición*
- *Lanzamientos de Nuevos Productos y Servicios*
- *Alianzas*

Una alianza como estrategia de crecimiento asume que la organización necesita fortalecer funciones que no pudiera cubrir con el personal y la administración actual, no tiene los recursos (dinero y/o tiempo) para desarrollar un producto y/o servicio que está siendo demandado por el mercado, no tiene la capacidad de adquirir una nueva firma o fusionarse con ella, o no cree que una unión o división creará un valor agregado a la organización. Una razón clave para formar una alianza estratégica es crear o construir una nueva empresa con diferentes accionistas.

Las Alianzas estratégicas bien pudieran confundirse con otro tipo de contratos celebrados entre empresas para desarrollar negocios, tales como los contratos de Franquicias, los de Cliente - Proveedor, etc. La diferencia de una "Alianza Estratégica" se da al reunir ciertas características que la distinguen de una simple relación Cliente - Proveedor, u otro tipo de convenio, por ejemplo la cadena de tiendas de conveniencia SEVEN ELEVEN tiene en su fachada propaganda de la campaña *Bancomodidad* de SERFIN anunciando que adentro existe un cajero automático, con esto podemos ver dentro de un mismo espacio dos negocios con su propia misión y visión cada uno compartiendo simultáneamente a las mismas personas como clientes y de ninguna manera compitiendo por ellos sino todo lo contrario, el tener un cajero automático dentro de la tienda ayuda al banco a ganar comisiones por su uso a tarjetahabientes de otros bancos y a dar mejor servicio a los suyos y ayuda a la tienda a que nadie que tenga una tarjeta de RED detenga una compra por no disponer de efectivo en ese momento. Este

tipo de negociación entre SERFIN y SEVEN ELEVEN no requirió de la formación de una nueva empresa como suele suceder en algunas negociaciones, aunque es benéfico para ambas partes, lo que podemos apreciar aquí es la renta de un espacio dentro del local. Más adelante se exponen casos de asociaciones estratégicas de empresas que se han aliado para dar origen a nuevas empresas, a veces de carácter temporal, para constituir una solución a una oportunidad de mercado.

### ● 3.1 Objetivo

El objetivo de esta tesis es estructurar una metodología con los pasos necesarios para realizar una alianza estratégica y mostrar un panorama claro desde el punto de vista tecnológico, legal y financiero. Tratando también los beneficios e implicaciones de las alianzas estratégicas de las empresas como oportunidad de negocio y como estrategia competitiva. Se pretende documentar de manera objetiva y metódica las consideraciones que deben tener los empresarios para facilitar el análisis y la toma de decisiones con respecto a esta alternativa de crecimiento que nos ofrece el mundo de los negocios.

### ● 3.2 Planteamiento

La figura de la Alianza Estratégica es una excelente opción de crecimiento para las organizaciones que reconocen una oportunidad de mercado y que tienen debilidades las cuales las subsanan por medio de los recursos y/o experiencias de sus nuevos aliados. Esta tendencia que viene tomando fuerza desde tiempo atrás seguirá creciendo durante los próximos años sobre todo entre empresas de diferentes nacionalidades que buscan abrirse paso en el mercado global.

### ● 3.3 Metodología

La metodología que se pretende seguir para la realización de esta tesis consiste en analizar detalladamente los casos reales de empresas que han incursionado en alianzas de negocios y encontrar en ellas los puntos comunes que nos conduzcan a la generación de principios. Para ello se pretende recopilar las premisas partiendo de las siguientes fuentes para obtención de información:

- Documentación de la clase de Alianzas Estratégicas (F.I.M.E. Postgrado U.A.N.L.)
- Entrevistas con Empresarios
- Documentación Bibliográfica
- Publicaciones Impresas
- Información Oficial de Gobiernos
- Información de la Industria Privada
- Publicaciones Electrónicas (Internet)
- Experiencia Laboral



### ● 3.4 Revisión Bibliográfica

**DR. LUIS FERNANDO BARROSO AGUILAR**

Curso de Alianzas Estratégicas de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica  
(División Post-Grado) de la U.A.N.L. Enero - Junio 1997

**CONACEX NORESTE A. C.**

Alianzas Estratégicas  
Publicación proporcionada (Capítulo 3. )

**LAWRENCE C. GRUMMER**

Technology Associates & Alliances  
Publicaciones en Internet (<http://www.vecltd.org/techas/index.html>)

**STEVEN SWINKELS**

Marcar Management Institute of America, Inc.  
Publicaciones en Internet (<http://www.marcar.com>)

**ICC (Internet Communication Consultants)**

Publicaciones en Internet (<http://www.icc.buffnet.net>)

**MICHAEL J. KELLY, DAVID E. RAPHAEL, DINESH KAKADIA**

SRI International  
Publicaciones en Internet (<http://www.sri.com/>)

**PAUL A. SAMUELSON, WILLIAM D. NORDHAUS**

ECONOMIA  
Duodécima Edición (1986)  
Editorial Mc Graw Hill  
Parte Siete: Crecimiento Económico y Comercio Internacional

## ● 4 MISION Y VISION DE LAS EMPRESAS

Las empresas deben tener una razón de ser, una definición que describa su naturaleza, sus objetivos, sus ideales, su lugar en la sociedad. Esta definición de cada empresa debe ser compartida por todos los elementos que la integran para poder formar un enfoque común entre ellos.

Conociendo la Misión y la Visión de las empresas podemos definir cuál es su mercado, cuáles son sus expectativas de desarrollo en el futuro y cuál es el giro del negocio. Al revisar estos dos enunciados podemos saber si alguna empresa pudiera ser compatible con otra como aliadas para su propio desarrollo individual, si al pensar en ellas como un equipo se sigue conservando su misión y su visión y encima de esto resulta benéfico, entonces se podría proceder a comenzar un análisis.

Además de la definición de la empresa, ésta debe tener especificado cual es el giro del negocio, muchas empresas han tenido que cambiar su visión del negocio debido a cambios que se van presentando de índole económico, tecnológico y de evolución de los mercados. Por ejemplo, en el grupo industrial VITRO tenían la percepción de que su negocio era la industria del vidrio, si embargo, llegó un momento en el que el plástico superó en muchas características al vidrio, entre ellas el costo, entonces se tuvo que replantear la visión del negocio que en este caso resultó ser el enfoque al mercado de los envases, incluyendo en él tanto al vidrio como al plástico, al aluminio y dejando abierta la puerta a futuras innovaciones tecnológicas en materia de envases evolucionando también su visión a los mercados globales.

Esta era empresarial está marcada por la fuerte competencia de tantas industrias que se han abierto a los mercados internacionales, el concepto “Globalización” debe ser prioridad en las empresas, ya que con la desaparición de las fronteras comerciales el mercado tiene la opción de inclinarse sobre los mejores proveedores de bienes y de servicios.

La Visión es un enunciado de cómo se prevé el futuro del negocio es algo que le da sentido al trabajo de las personas, que debe generar compromiso y motivación.

A continuación se muestran la Misión de algunas empresas.




EMPRESAS	VISION	MISION
	<p>“Queremos hacer de nuestra compañía una empresa internacional” Operando en varios países dentro de las empresas cerveceras más grandes del mundo. Con rentabilidades adecuadas. Con un crecimiento constante que se base en la preferencia del consumidor por nuestras marcas.<sup>1</sup></p>	<p>Producir, comercializar y desarrollar marcas de cerveza y sus insumos, que satisfagan las necesidades y expectativas del consumidor en el mercado nacional y de exportación, con un equipo humano capaz, innovador y realizado, logrando una rentabilidad atractiva, en un ambiente de competencia internacional, que garantice la permanencia y crecimiento del negocio una retribución adecuada para colaboradores y accionistas, y el cumplimiento de la responsabilidad social y ecológica.</p>
		<p>Es una empresa comprometida a lograr la satisfacción total de sus clientes, fabricando y comercializando productos y servicios que cumplan con los estándares de manufactura, calidad, servicio y precio, requeridos por el mercado global de aire acondicionado, calefacción y refrigeración; de sus empleados, promoviendo el trabajo en equipo, la mejora continua y el armónico desarrollo personal y profesional; y de sus accionistas, generando un retorno de la inversión positivo y creciente.<sup>2</sup></p>
	<p>El ser la empresa N° 1 del mundo orientada a la fabricación y venta de sistemas masivos de transportación y servicios de clase mundial que rebasen las expectativas de nuestros clientes y por su rentabilidad, las de nuestros socios. Desarrollaremos tecnología de punta en nuestros procesos y productos que nos permitan tener flexibilidad y anticiparnos a las demandas de los mercados. Seremos una organización atractiva para los mejores Recursos Humanos por nuestra imagen, capacitación, sistemas de trabajo, ambiente y proyección, en la cual, la confianza en nuestra gente, la mejora continua, el trabajo en equipo y la renovación constante sean los principios fundamentales por los cuales nos regiremos.</p>	<p>Es una empresa que diseña, desarrolla, manufactura y comercializa vehículos y componentes para el transporte. El propósito básico es el de satisfacer las necesidades del cliente a través de productos y servicios de la más alta calidad.<sup>3</sup></p>

Tabla 1. Misión y Visión de las Empresas

<sup>1</sup> Folleto “Nuestra Empresa” (Edición Interna de CCM)

<sup>2</sup> Redacción distribuida en artículos promocionales de York

<sup>3</sup> Redacciones obtenidas de la página electrónica de MASA.

El tema de la Misión y la Visión en esta tesis se tomó en primer lugar porque dentro de la visión de una empresa siempre debe estar presente la intención de crecimiento. ¿Y cómo lograr ese crecimiento?, como se menciona en los antecedentes, puede hacerse mediante diferentes estrategias:

- **Crecimiento Interno**

Abrir nuevas plantas de producción en otras zonas geográficas, incrementar el número de sucursales, abrir nuevas áreas por medio de la investigación y desarrollo, en sí esta opción se refiere a crecer utilizando los propios recursos.

- **Fusión y Adquisición**

Adquirir o comprar empresas ya establecidas en la línea de crecimiento que se busca o bien fusionar las empresas con sus activos para constituir una nueva o conservar la identidad de una de las participantes.

- **Lanzamientos de Nuevos Productos y Servicios**

Tratar mediante recursos propios desarrollar y lanzar un nuevo producto o servicio. Esto se da cuando es evidente que los productos y/o servicios ya existentes han llegado a un estancamiento en su crecimiento.

- **Alianzas Estratégicas**

Aliarse con otras empresas para sumar fortalezas y restar debilidades, complementar los puntos que sean necesarios y al mismo tiempo ofrecer una atractiva forma de conquistar una oportunidad de mercado a nuestro socio.

Pues bien, está dentro del criterio de la administración de cada empresa definir cuál será su estrategia de crecimiento. Tal vez puedan combinarse algunas de las anteriores o usar otras, lo que sí es un hecho es que el factor “crecimiento” debe estar presente en la visión de quienes intenten permanecer en este gran mercado que es el mundo entero.

En el siguiente capítulo se toma este tema, “La Globalización”, nos daremos cuenta de cómo se han roto los paradigmas de los mercados internos y cómo se han disminuido las acciones proteccionistas de los gobiernos, de la existencia de presiones competitivas o aceleradores del cambio y cómo la figura de la Alianza Estratégica podría ser un medio para reaccionar competitivamente ante oportunidades de negocio en los que intervengan mercados de diferentes países.

## ● 5 GLOBALIZACION DE MERCADOS

El fenómeno de la globalización de los mercados se debe a que los países buscan un equilibrio que evite el exceso o la carencia de oferta o demanda de bienes y servicios. Supongamos que un país tiene una sobrecapacidad de producción de cierto tipo de producto y su mercado interno no es capaz de absorberlo, por otra parte, un país tiene una fuerte demanda sobre ese producto y no es capaz de satisfacer esa demanda por sí mismo, esto da la pauta para que la negociación entre ofertante y demandante establezcan una relación de negocio. En el caso anterior elegir el productor a quien comprarle el alimento sería sencilla de haber una sola opción, el fenómeno de la competencia nace al agregar la complejidad de la existencia de varios ofertantes, cada uno de ellos ofreciendo diversas ventajas sobre los otros. Debido a la competencia las empresas deberán buscar una estrategia para convencer a su mercado de que él es la mejor opción. Estas negociaciones entre industrias de diferentes países han dado origen a bloques comerciales en todo el mundo, <sup>4\*</sup> algunos ejemplos de bloques son NAFTA (el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica donde participa nuestro país junto con Estados Unidos de Norteamérica y Canadá), la Unión Europea formada por 15 países de Europa, MERCOSUR formado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, el Tratado de la Gran Colombia, etc. estos tratados se han dado en diferentes niveles, lo que sí es común entre ellos es que todos intentan reducir o desaparecer las trabas arancelarias y no arancelarias para facilitar el comercio de bienes y servicios más allá de sus fronteras.

Estos bloques que han formado sus tratados tienen acuerdos acerca de los tipos de productos que pueden comercializar, los aranceles que en común deben imponer al comercializar y algunos como la Unión Europea llegan a fijar condiciones bastante altas para los miembros que formen parte de ellos tales como pedir que la inflación no superior al 1.5 anual sobre el promedio de inflación de los tres países de menor inflación, o tasas de interés no superiores al 2% anual sobre el promedio, etc. Todo esto para buscar que la competencia entre sus bloques se encuentre bajo el mismo nivel.

### ● 5.1 Nuevas realidades económicas y tecnológicas



La situación económica en México y de varios países de Latinoamérica desafortunadamente depende mucho de la inversión extranjera principalmente del vecino país del norte, Estados Unidos, el gobierno está consciente de esa situación y en

---

<sup>4</sup> Datos obtenidos de la XVI Jornada de Derecho Civil, en la que se discute el tema de El Derecho Internacional Privado. Internet (<http://www.jornadas-civil.org/rippe.html>)



respuesta a esto ha creado programas de aliento a la exportación. Existen muchas barreras que dificultan el desarrollo del comercio fuera de las fronteras, una de ellas es la alta inflación que se ha venido sufriendo desde siempre, pero que se ve remarcada en los periodos de transición de gobierno federal, otra dificultad es la cambiante paridad del peso frente al dólar, que en la gran mayoría de las veces es a favor del dólar.

En situaciones de crisis o de inestabilidad económica los inversionistas, al ver el alto riesgo financiero, optan por varias opciones para incrementar su capital o por lo menos conservarlo en su mismo valor, estas opciones suelen ser la adquisición de bienes inmuebles, metales de cotización internacional, invertir el dinero en divisas extranjeras de más estabilidad u otras acciones por el estilo que no precisamente sea benéfico para la economía de la región en crisis, la productividad se ve aminorada ya que todo ese dinero podría estar generando bienes, servicios y fuentes de trabajo que a fin de cuentas es lo que activa la economía y da paso a la recuperación. He ahí la importancia del impulso del capital de inversión a la industria ya sea de bienes o servicios.

Aunque existen estas dificultades es importante mencionar que las empresas que desde hace años han tenido a las exportaciones como punto primordial en su misión, han sobrevivido e incluso han salido muy beneficiados ante las recientes devaluaciones del peso frente al dólar, poner lo ojos en los mercados extranjeros más fuertes e incursionar en ellos otorga cierta seguridad a la permanencia de las empresas mexicanas.

La política, la economía y la situación tecnológica industrial de los noventas ha tenido importantes implicaciones para los negocios alrededor del mundo. El desarrollo de la tecnología y las comunicaciones en los últimos años ha agregado incentivos para los negocios nacionales e internacionales haciendo más fácil el tráfico de transacciones electrónicas entre las ciudades, y más allá de las fronteras.

Hablando de la función de la tecnología en la globalización, las computadoras cada vez más poderosas y sofisticadas y las transmisiones electrónicas de datos vía módem, redes de fibra óptica y satélite han incrementado el intercambio de información, el Internet; y los ya rutinarios viajes por jet han creado una nueva clase de ciudadanos internacionales. Es muy común para la gente de nuestro tiempo enterarse de cualquier acontecimiento sucedido en cualquier lugar del planeta apenas unos instantes después, esto nos hace conscientes de que somos parte del mismo mundo y abre el panorama de la gente emprendedora. Esta misma capacidad que ahora tenemos de tener cualquier dato a nuestro alcance nos puede dar grandes ideas para emprender negocios en otras partes del mundo, por ejemplo, nos podemos enterar de cuánto cuesta un producto en otro lugar del mundo, y apreciar la oportunidad de competir en ese mercado. O bien, darse cuenta de las demandas de bienes o servicios no satisfechas para intentar llenar esos huecos. En la actualidad los nuevos gobiernos han reducido las dificultades para incursionar en sus mercados, tal como se comenta en párrafos anteriores.

Algunos movimientos políticos en el mundo entero han creado climas económicos favorables para el comercio internacional, intensificando la existencia de presiones competitivas en este mundo.

Aunque la tendencia del comercio tiende a globalizar los mercados al mismo tiempo se da un fenómeno de formación de bloques regionales tal como se menciona al inicio de este capítulo.

Según un artículo publicado por el <sup>5</sup>\* U. S. Trade Center el crecimiento en Japón y otros nuevos países industrializados de Asia como Hong Kong, Taiwan y China son ya un factor de impulso a este nuevo estilo de hacer negocios. La apertura de la Unión Soviética y de Europa del Este a los negocios Internacionales prometen enormes oportunidades. Europa del Oeste después de siglos de separatismo económico se está moviendo a través de sus fronteras. El objetivo de la Unificación de Europa a finales de 1992 abre una ventana de oportunidades así como el desmantelamiento de las barreras a las transacciones y las líneas de las relaciones externas son dibujadas. Los países de Sudamérica y África tienen ya consolidado su lugar en el mercado Internacional. El Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá es una reacción a todo esta revolución.

Existe mucha complejidad en el escenario de los negocios internacionales. Muchos negocios están interesados en las regiones con los mercados más grandes, las principales barreras de entrada son las acciones proteccionistas de algunos países, su estándares industriales, la moneda y el mismo mercado que regularmente ya tiene preferencias.

Podemos encontrar algunas regiones económicas más avanzadas que otras y al mismo tiempo más atractivas para los empresarios. Éstas deben su crecimiento principalmente a que las empresas que ahí están gozan de ciertas condiciones favorables:

- Acceso a tecnología de punta (a menudo localizada dentro o cerca de los centros académicos)
- Aliento a la producción capitalista por parte de su gobierno, facilitando éste a las empresas espacios industriales, impuestos favorables, etc.
- Atención a la capacidad laboral (Capacitación, motivación, etc.)
- Impulso al capital de inversión
- Acercamiento a centros de población crecientes contando siempre con mano de obra segura y al mismo tiempo con mercados más grandes.
- Habilitamiento de excelentes redes de transporte y distribución

---

<sup>5</sup> Basado en el documento publicado U.S. Trade Center (Internet <http://www.ustradecenter.com/>)

En México cada vez hay más ciudades que cumplen con estas condiciones, pero hoy por hoy, son tres las más atractivas para los inversionistas no sólo del país sino también los extranjeros, estas ciudades son México, D.F., Guadalajara, Jalisco y Monterrey, Nuevo León los cuales cuentan con universidades reconocidas en muchos países, excelentes medios de comunicación y transporte y en su población se puede encontrar gente de todos los niveles de preparación y de diversas especialidades, aunado a esto, un gran mercado de millones de personas es parte los puntos más atractivos de estas urbes. Esto ha provocado que importantes empresas transnacionales se hayan instalado en ellas.

Desde que llegaron tiendas departamentales, de servicio automotriz, supermercados, restaurantes, fábricas y otros tipos de negocios extranjeros hemos visto que los negocios mexicanos han tenido que mejorar a pasos agigantados y muy acelerados para poder competir con ellos. Al mismo tiempo han tomado muchas ideas de su manera de hacer publicidad, presentar sus productos y servicios, adoptar estándares de calidad y certificarse en ellos provocando que el más beneficiado al final de cuentas sea el consumidor final. No cabe duda que aunque muchos negocios se quedaron en el camino, los resultados finales de toda esta competencia es necesaria y positiva y nos deja un mensaje muy claro: “Si todas estas empresas se han establecido con tanto éxito en nuestro país, seguro que las nuestras pueden hacer lo mismo en otros países” ¡Esto es globalización!.

Sólo se necesitan algunas modificaciones mínimas para cada región para que las empresas de esta clase económica se establezcan y tengan una mejor difusión y crecimiento aun estando en diferentes áreas geográficas, todo es cuestión de estudiar cuáles son las preferencias específicas de cada mercado para adaptar el negocio a esas necesidades. Un caso que ejemplifica esto es Wal-Mart en México, es una tienda formada con una idea norteamericana, pero aún así se adecua al ambiente mexicano para lograr una atmósfera más agradable para los consumidores que la visitan, por ejemplo la música ambiental, ésta es diferente en la sucursal de Miguel Alemán en Guadalupe, N.L. que la de Las Torres en Monterrey, N.L. incluso algunas veces se puede encontrar a un grupo de música tropical tocando en vivo en la sucursal de Guadalupe; cada tienda está orientada al gusto de la gente que las visita, en cambio en las sucursales de los Estados Unidos se ambienta a la tienda con un tipo de música y otros atractivos diferentes a los de México. Adaptaciones como ésta no afectan al punto medular del negocio que al final de cuentas es poner a disposición del consumidor final una amplia variedad de productos que el mismo proveedor lleva hasta el punto de venta, quedando a responsabilidad de éste su venta, la buena apariencia y la frescura de los mismos.

## ● 5.2 Presiones Competitivas

Existen muchos factores que representan presión para todos los que compiten por un mercado. <sup>6\*</sup> La tecnología por sí misma es punto clave de competencia. Las nuevas tecnologías que están emergiendo llegan a ser determinantes para decidir el éxito o fracaso de las compañías industrializadas. Gracias a la tecnología se pueden reducir considerablemente costos de producción, reducir tiempos de proceso, aumentar la calidad de los productos y servicios, etc.

La comunicación es sin duda alguna un importante factor de éxito, las compañías más grandes están esforzándose por acercar sus fronteras por su propia iniciativa con la formación de líneas de comunicación entre ellas. Se están expandiendo redes de comunicación a muy alta velocidad y de una capacidad que antes no se imaginaba, estas redes son capaces de transmitir no solo voz, sino también datos e imágenes, este acelerado crecimiento es demandado por el comercio en el cual la necesidad de brindar respuestas inmediatas es toda una estrategia de negocio.

No sólo la tecnología y las comunicaciones son elementos que incrementan la presión competitiva, también resalta el factor de la Administración, existen muchas tendencias y estilos de llevar administraciones; algunas empresas son muy conservadoras y cautelosas para tomar decisiones tan importantes como la de asociarse con alguna empresa extranjera y no lo harían hasta estar completamente seguros de que la asociación será un éxito sin importarles la presión del tiempo, otras por el contrario toman altos riesgos con el fin de poder aprovechar oportunidades de mercado antes que cualquier otro, sacrificando tiempo de planeación a cambio de ser los primeros, si pueden ahorrar el tiempo de planeación y reconocimiento del mercado aliándose con una empresa extranjera que posea ese conocimiento, sin duda alguna lo harán. Administraciones como ésta última representan presiones de competencia para el resto de las empresas que pretenden atacar al mismo mercado. Los dos estilos son muy respetables, pero siempre es recomendable encontrar el punto de equilibrio entre estos dos extremos.

También existen apoyos por parte de los gobiernos, tal es el caso de el programa de NAFINSA, BANCOMEX para aliento a las exportaciones o del Programa de Apoyo al Comercio en México (PITEX) del cual se habla a continuación.

---

<sup>6</sup> Información complementada con el artículo publicado por U.S. Trade Center. Asistencia para compañías que exportan a los Estados Unidos. (Internet <http://www.ustradecenter.com/>)

### <sup>7\*</sup> Programa para las Importaciones Temporales de Artículos para Exportación

Este programa puede ser adoptado por individuos o entidades que directa o indirectamente exportan bienes. Para poder entrar en este programa las exportaciones anuales deben exceder US\$500,000 o su equivalente en otras monedas o que las ventas de exportación representen por lo menos el 10% de ventas totales. Esto aplica para una planta industrial o un proyecto de exportación específico.

Los Beneficios que tiene este programa son la eliminación de impuestos por pagar, no se requiere algún mínimo de integración nacional, es posible cambiar el estado de los bienes y pagar impuestos y no es requisito exportar todos los bienes al mismo tiempo.

Para poder entrar en el PITEX se debe exportar directamente o indirectamente 10% de ventas totales o US\$500,000 (Información a 1997). Se puede importar combustible, materiales crudos, paquetes, partes, maquinarias, etc. y estos deben usarse en productos destinados a la exportación, las importaciones deben ser de carácter temporal.

Con el PITEX se puede obtener el provecho en una determinada alianza con una empresa extranjera con la finalidad de que las materias primas provengan del exterior sin incurrir en costos arancelarios extras. De manera que la alianza estaría enfocada al mercado exterior ocupando recursos humanos nacionales y en ciertas ocasiones la tecnología creando fuentes de empleo en nuestro país. Esta Ley ha sido muy benéfica para las maquiladoras instaladas sobre todo en la zona fronteriza de nuestro país en las cuales por lo regular se exporta el 100% de su producción.

---

<sup>7</sup> Se puede ampliar esta información en Internet (<http://www.mexico-trade.com/exports.html>) y en <http://mexplaza.udg.mx/Jalisco/Mexico/Maquiladoras/pitex.html>)



### ● 5.3 Asociarse con Empresas de otros Países para Obtener Crecimiento

En la búsqueda por ser más competitivos las empresas tienen la opción de asociarse con otras empresas con la finalidad de complementarse tal como se ha venido mencionando en esta tesis, cuando hablamos de mercados fuera de las fronteras es muy conveniente contemplar la idea de que la asociación se haga con empresas localizadas en el país en donde se pretenden realizar los negocios ya que por lo regular al entrar en otros países la tarea de conocer el mercado, los proveedores, las políticas y procedimientos para llevar a cabo los negocios, etc. seguramente se vería aminorada si el socio aportara todo ese conocimiento.

Podemos hablar de muchas situaciones en las que sería una excelente ventaja competitiva tener un socio extranjero, la primera, como se mencionó en el párrafo anterior cuando a una empresa le interesa penetrar en un mercado en el cual desconoce muchos puntos que son diferentes en esa región geográfica o política y que un socio establecido ahí tiene bien dominada; y la contraparte, que es muy común en los países en desarrollo, es la alianza con empresas de países con tecnología más avanzada y que tienen amplia experiencia en ciertos puntos de interés para la empresa local, ahí lo que se ofrece es muchas veces por parte de la empresa local es el capital de inversión, el conocimiento del mercado y la oportunidad de negocio para complementarse con la tecnología y el conocimiento de operación de la empresa extranjera.

Las asociaciones estratégicas, presentan oportunidades extraordinarias para el crecimiento, sobre todo para las compañías medianas y pequeñas.

Pero primero para determinar cómo los socios estratégicos entran en el nuevo esquema, necesitamos revisar el panorama, ver las nuevas realidades económicas y los puntos a atender. En el siguiente capítulo se proponen una serie de pasos que se deben seguir para el establecimiento de una alianza estratégica.

## • 6 METODOLOGIA QUE SE PROPONE PARA ESTABLECER UNA ALIANZA ESTRATEGICA

Este tesis propone una metodología para hacer negocios bajo la figura de la alianza estratégica. Este capítulo es la base de la tesis, ya que se esquematizan las etapas que este documento propone para seguir de manera estructurada los pasos para el establecimiento de una alianza estratégica.

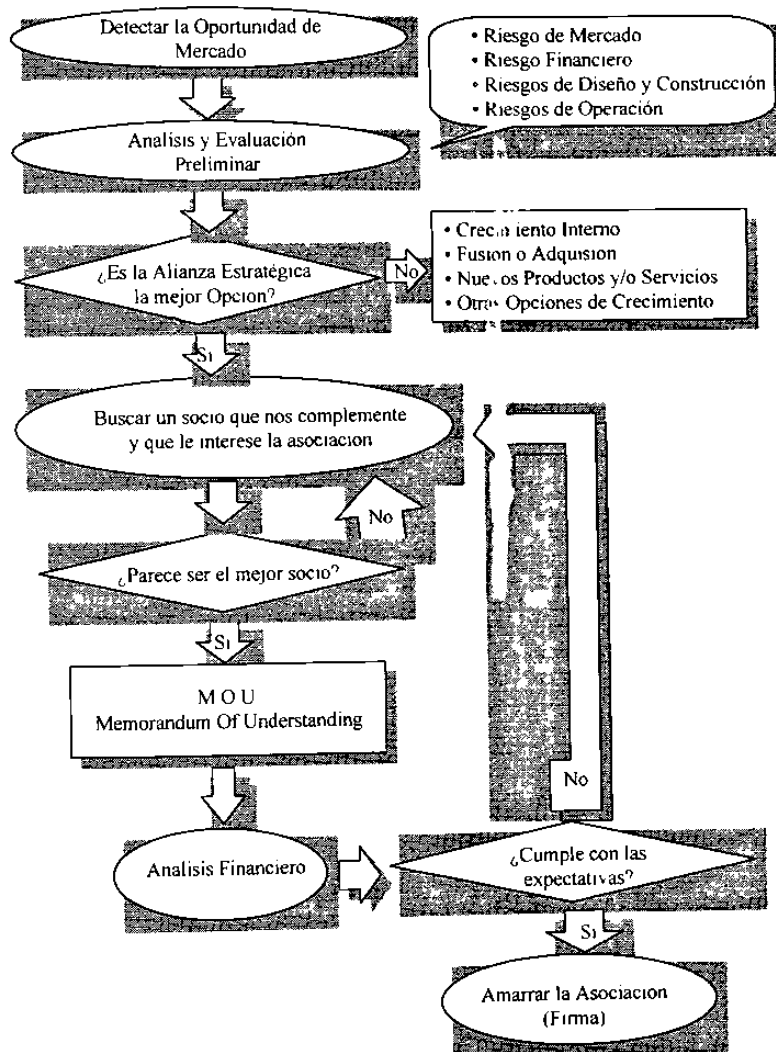


Figura 1. Metodología del Proceso de la Alianza Estratégica

En el diagrama de flujo de la Figura 1 se ilustra la Metodología Propuesta para el Proceso de la Alianza Estratégica de una manera global. En los siguientes capítulos se describe con más detalle a qué se refiere cada uno de ellos.

Para facilitar la lectura de los capítulos siguientes, al inicio de cada uno se muestra el diagrama de la Figura 1 sombreando en ella el área a la que se está haciendo referencia.

## • 7 DETECTAR LA OPORTUNIDAD DE MERCADO

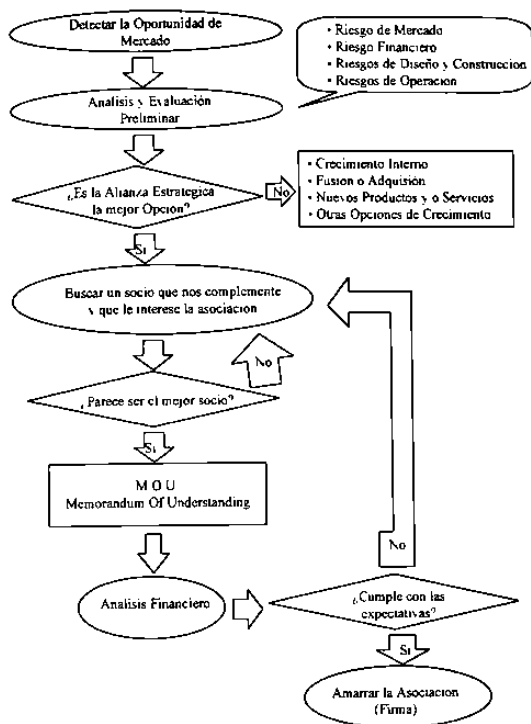


Figura 2. Detectar la Oportunidad de Mercado

El punto de partida para comenzar un negocio, es la detección de un mercado prospecto, existen a través de la historia casos que nos demuestran que aunque el producto sea de excelente calidad y tenga características ideales en cuanto a funcionalidad, apariencia, precio, etc. ... mientras no exista un mercado que lo demande lo más seguro es que su comercialización sea un fracaso; a la aparición o descubrimiento de este mercado se le llama Oportunidad de Mercado.

Este capítulo pretende analizar el concepto de la búsqueda y análisis de la oportunidad de mercado. ¿Cómo darse cuenta de que una oportunidad está ahí? y ¿cómo saber si la oportunidad es lo suficientemente buena para incursionar en ella?.

Existen varias fuentes de información que nos brindan oportunamente de mercados que demandan una gran diversidad de productos, estas fuentes pueden ser.

- Estudios de mercado
- El gobierno (nacional y extranjero)
- Las cámaras de comercio
- Publicaciones especializadas en los negocios, etc.

Existen muchas fuentes de información, pero lo más importante es tener cierta sagacidad y visión para elegir el giro en el cual se tiene la mejor capacidad y experiencia para incursionar en él con mayores posibilidades de éxito.

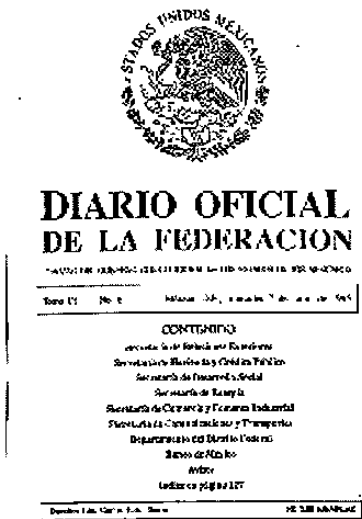


Figura 3. Diario Oficial de la Federación

En México, el gobierno despliega en el Diario Oficial de la Federación las revisiones a las leyes ya existentes, estas revisiones se van dando conforme a la evolución en las necesidades del país en cuanto a desarrollos en diferentes áreas, en estos comunicados se puede encontrar grandes oportunidades sobre todo cuando éstas envuelven áreas en las que nadie ha incursionado, esto da la ventaja competitiva de lazarse al mercado como innovadores, por ejemplo las privatizaciones. Con frecuencia es el mismo gobierno quien convoca a la empresas para concursar en proyectos de desarrollo a corto, mediano y largo plazo; en estos concursos los participantes proponen sus mejores estimados en cuanto a diseño y costo y el ganador es el que presente el mejor presupuesto.

Por otra parte las cámaras de comercio también publican periódicamente una lista de productos que son demandados tanto en el mercado interno como en el extranjero, en esa lista proporcionan los nombres, direcciones y teléfonos de las personas interesadas en establecer relaciones de negocios con quien sea capaz de satisfacer esas necesidades.

The image shows a table titled 'The Top 50 Convenience Store Companies'. The table has several columns, including 'RANK', 'COMPANY', 'ADDRESS', 'PHONE', 'FAX', 'E-MAIL', 'WEBSITE', and 'INDUSTRY'. The table lists various convenience store chains such as 7-Eleven, Circle K, and Family Mart. The table is partially obscured by a large, stylized graphic of the number '50'.

Figura 4. Publicación de Negocios. (Las Mejores 50 tiendas de Conveniencia)

En un grado más genérico están las revistas especializadas en negocios, en ellas se habla de estadísticas de crecimiento de varios giros de la industria, en ellas podemos encontrar cuál es la tendencia de los mercados, cuáles son los puntos menos explotados y quienes serían los principales competidores en caso de haber elegido iniciarse en algún negocio.



Figura 5. Revistas y Periódicos

Otra opción más costosa, pero mucho más eficaz de analizar oportunidades es hacer estudios de campo en los mercados en los cuales se visualice un negocio. En estos estudios se puede tener una idea casi exacta de datos tan precisos como participación de mercado de los empresas ya existentes en el área estudiada, cuáles son las áreas geográficas o demográficas que demandarían con más fuerza algún producto o servicio y cuáles son las expectativas de los clientes finales de un producto o servicio en el cual se pretenda iniciarse.

Una vez teniendo claro el mercado en el cual se quiere incursionar se pueden definir más claramente cuales son los puntos que necesitamos complementar y cuál es la mejor forma de hacerlo. De nuevo se nos presenta la opción de combatir esas debilidades con la figura de la Alianza Estratégica.

Para llegar a estas conclusiones se requiere de un análisis para evaluar las necesidades y los riesgos que envuelven a la oportunidad de mercado. La necesidades la marca la naturaleza misma del negocio, por ejemplo si se intenta incursionar en el mercado de los alimentos y bebidas debemos hacer un estudio completo desde la obtención de la materia prima, tecnología de diseño, su proceso de elaboración, empaque, distribución, mercadotecnia, etc. para dejar en blanco y negro la inversión inicial y los riesgos que pueden tenerse en caso de decidirse a entrar en ese negocio.

Los riesgos pueden ser de diferentes tipos, tal como se ilustra en el diagrama. Los *riesgos de mercado* se refieren a que al consumidor no le parezca atractiva la idea de adquirir el bien o servicio, existen negocios con alto riesgo de mercado y otros en los cuales el riesgo es nulo, por ejemplo si alguien vende controles remotos para subir y bajar persianas podría tener mucho éxito, pero como para el consumidor no es necesario tener un producto así, el empresario corre el un grado de riesgo mucho más alto que alguien que tiene como negocio proveer al gobierno de la instalación y puesta en marcha de anillo de distribución de agua potable en una ciudad capital, en este caso el consumidor no tiene la opción de decidir si adquirir el bien o servicio o no.

Al inicio del un proyecto nos encontramos con los *riesgos de diseño y construcción* los cuales consisten en no considerar puntos importantes ya sea tecnológicos o de consumo de recursos y que esto provoque la vuelta atrás del resto del proyecto o grandes pérdidas por no considerar esos gastos.

El *riesgo financiero* se da al existir incertidumbre en la recuperación de la inversión o un desajuste inesperado entre la relación de activos, pasivos y capital.

La forma de *gobierno* representa un riesgo para los empresarios, comenzando por puntos tan necesarios como la paz social hasta los de índole fiscal como los impuestos y las barreras arancelarias, es por eso que algunos países se ven más atractivos que otros para los inversionistas. En muchos países ciertas acciones de los gobiernos repercuten notablemente en la economía, incluso una declaración pública de un mandatario puede causar la caída o el alza de la bolsa de un país.

Una vez establecido un negocio aparece el *riesgo de operación*, por ejemplo, si una empresa tiene sus líneas de producción con cierto tipo de maquinaria comprometida a operar 24 horas del día, el riesgo podría aumentar o disminuir en la medida que esa empresa tenga planes de contingencia o programas de mantenimiento que le permitan seguir operando conforme a sus necesidades.

Todos estos riesgos y otros más deben ser estudiados para obtener como resultado del análisis una lista de requisitos con los que debe cumplir una empresa para incursionar exitosamente en ese negocio. De esa lista podemos ver con cuáles se cumple satisfactoriamente con recursos propios y cuáles deben ser complementados por un socio. Dependerá de la administración decidir si es mejor aliarse o tratar de aprovechar la oportunidad de mercado sin la ayuda de un socio.

## • 8 ANALISIS Y EVALUACION DE LA OPORTUNIDAD DETECTADA (Determinación del Perfil para Entrar al Negocio)

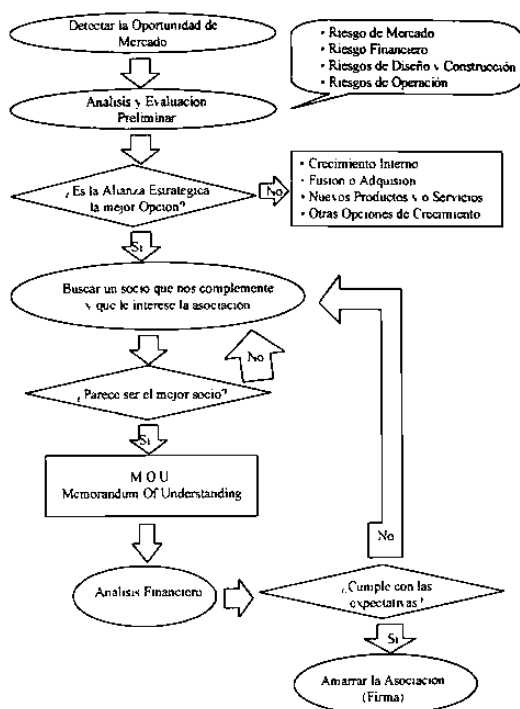


Figura 6. Análisis y Evaluación Preliminar

Como se menciona en el capítulo anterior, muchas veces la oportunidad de un negocio la dan modificaciones a las leyes, privatizaciones que hace el gobierno, propuestas con tendencias ecologistas, o un sin fin de situaciones, incluso las mismas crisis económicas, que los emprendedores pueden distinguir como grandes oportunidades para iniciar un buen negocio.

Muchas veces no se está preparado completamente para atacar a oportunidades con todos los elementos para poder ser completamente competitivos, tales como tecnología, capital, conocimiento, redes de distribución, reconocimiento del mercado hacia la naciente empresa, etc., sin embargo todas estas lagunas se pueden buscar de manera externa a la empresa.

En los siguientes párrafos se muestran superficialmente algunos casos en los que dos empresas se unieron para atacar una oportunidad detectada.



Figura 7. Alianza entre SoftwareFX y Micosoft

Alguien podría estar buscando una Alianza con otra empresa simplemente para respaldarse en el renombre de las marcas del socio, tal es el caso de Software FX, excelente desarrollador de software que complementa los paquetes de desarrollo basado en objetos como graficadores y reportadores. Ellos buscaron a Microsoft como socio para respaldarse en su renombre, con esta alianza en la cual Software FX se anuncia con



el logotipo de compatibilidad con las herramientas de Microsoft obtiene un mayor volumen de ventas y además se gana el prestigio y reconocimiento de quienes después lo vean como un proveedor independiente de Microsoft.



Figura 8. Cadena Comercial OXXO y Amoco Co

Otro ejemplo del mismo tipo lo podemos ver en la asociación de la Empresa de Amoco y las tiendas de conveniencia OXXO, en esta asociación se percibe es que las empresas buscan brindar, principalmente al cliente automovilista, la comodidad de hacer sus compras en el mismo lugar donde carga combustible o viceversa.

Más adelante se describe esto como un caso práctico analizando más a detalle los elementos que se vieron involucrados para poder llevar a cabo el contrato de Joint Venture. Los datos para el caso fueron proporcionados por personal que participó en las negociaciones de esta asociación y de documentos publicados en la página de Web de FEMSA.

## ● 8.1 Tipos de Alianzas Estratégicas

Las Alianzas estratégicas pueden clasificarse, la diferenciación la dan precisamente la necesidad o la causa por la cual se busca a un socio. <sup>8\*</sup> Technology Associates & Alliances propone una clasificación compuesta por tres tipos básicos de alianzas estratégicas:

- Alianzas para **mercadotecnia y ventas**
  - *Acuerdos de mercadotecnia.* Al consumidor le agrada saber que un producto que esta comprando es completamente compatible con otro que ya adquirió. Este tipo de alianzas lo podemos ver en empresas que no son competencia entre sí pero que comparten la publicidad con la finalidad de crear esta sensación en el público consumidor. Por ejemplo: Desde comerciales en dónde cierta marca de lavadora recomienda cierta marca de jabón argumentando que es el que mejor resultados brinda y además protege la lavadora.
  - *Distribuidores de valor agregado.* Este tipo de alianza propone que el consumidor tenga cierta ventaja al adquirir cierto producto o servicio si lo hace a través de determinado proveedor.

---

<sup>8</sup> Technology Associates & Alliances (Artículo obtenido de Internet <http://www.vecltd.org/techas/formation.html> )

- Alianzas para **producto y manufactura**

- *Alianzas entre productor y proveedor.* Es muy común que una empresa firme contratos de con ciertos proveedores de servicios con la finalidad de tener mejor abastecimiento y más seguro y por otra parte el proveedor tiene mejor planeación de sus inventarios y elimina la incertidumbre de que la cantidad de productos que el disponga tiene una venta segura.
- *Uniones para manufactura.* Las uniones para manufactura se dan cuando una empresa reconoce que cierto componente de su producto es más conveniente que sea fabricado por otra compañía especialista en el mismo.

- Alianzas para **tecnología, conocimiento y experiencia**

- *Desarrollo de tecnología.* En un capítulo anterior en esta tesis se habló de la Misión y la Visión de las empresas, muchas empresas tienen bien definida la misión, por ejemplo, una empresa productora de plástico, no tiene la suficiente experiencia en el desarrollo de controladores electrónicos para su planta dado que no es su misión principal, sin embargo necesita de esos desarrollos, es entonces cuando surge la posibilidad de aliarse con alguien quien sí sea especialista en este ramo y que sí tenga esa misión, ésta constantemente podría mantener en la punta de la innovaciones tecnológicas a la compañía productora de plásticos.
- *Unión Universidad/Industria para investigación.* Las universidades tienen centros de investigación los cuales son producto de las negociaciones con la industria. En estos centros se estudian temas que a la industria le interesan creando una reciprocidad de intereses por ambas partes.

Las alianzas se pueden formar combinando más de un área, creando clasificaciones híbridas, que en realidad es lo más común:

- Alianzas de **mercadotecnia y ventas** con **producto y manufactura**
  - *Alianzas productor-distribuidor*
  - *Alianzas comprador-proveedor*
  - *Alianzas de economía de escala*
  - *Acuerdos de colaboración en mercadotecnia*
  
- Alianzas de **producto y manufactura** con **tecnología y conocimiento**
  - *Investigación y desarrollo/comercialización*
  - *Desarrollo de nuevos productos y procesos*
  
- Alianzas de **tecnología, conocimiento** con **mercadotecnia y ventas**
  - *Alianzas para dividir el riesgo*
  - *Alianzas de una sola ocasión (lanzamientos)*

## ● 9 POR QUE BUSCAR LA ALIANZA

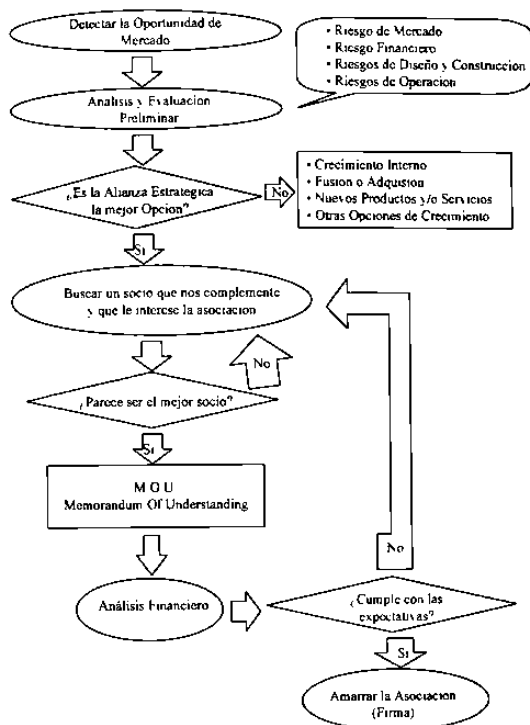


Figura 9. Por qué Buscar la Alianza

Buscar una alianza es un medio, no un fin. Elegir hacer una Alianza Estratégica es una alternativa para buscar crecimiento o incursionar en un nuevo negocio. A continuación repasaremos algunas características de las alianzas, también algunos motivos para elegir la formación de una alianza y ejemplos de empresas que han decidido adoptar esta alternativa de negocios y que han tenido éxito con ella.

Como se ha mencionado anteriormente, las alianzas estratégicas son convenios establecidos entre empresas para cubrir oportunidades de mercado complementando las debilidades de una parte con las fortalezas de la otra.

Las alianzas estratégicas se distinguen por las siguientes características:

- Enfoque a un mismo cliente o mercado
- Compartir un mismo tiempo o un mismo espacio para ayudarse mutuamente a tener éxito individualmente en sus negocios

Razones para buscar alianzas

Antes de establecer una Alianza Estratégica se deben revisar algunos puntos para encontrar el socio ideal.

Preguntas como... ¿Qué hará la relación por el crecimiento y posicionamiento de mercado de la compañía y por el socio propuesto? Contemplando una asociación estratégica, la pregunta es :

“¿Debería hacerse la alianza?”

pero... “¿Por qué debería hacerse?”

La respuesta puede encontrarse en una exploración cerrada de los objetivos de la compañía, de un análisis de producto o servicio y de mercado y de las agendas personales de los principales ejecutivos.

- Unir fortalezas
- Es más barato hacer alianzas que buscar autosuficiencia
- “Ser sabios para gastar recursos” (eficiencia)
- “Ser eficaces” (Tiempo - Oportunidad)

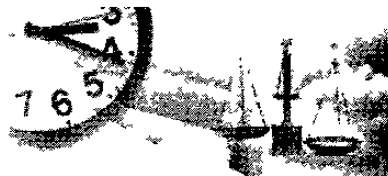


Figura 10. Tiempo y Oportunidad

Claramente, la visión de muchas compañías se inclina a tomar acciones en conjunto con mira en los mercados internacionales, asociaciones entre negocios de diferentes países que forjan alianzas para combatir a la competencia a escala global. Las compañías se han puesto listas ya para entrar en un mayor desarrollo, financiamiento, mercadotecnia, licenciamiento y acuerdos de distribución que no tengan como límites las fronteras de su país.

Para las compañías pequeñas o de reciente creación, la gran pregunta es ¿cómo poder de la mejor manera capturar la ventaja de los cambios en las relaciones de mercado?. ¿Cómo puede una empresa posicionarse por ella misma en una escala global?, y ¿Cómo poder dar la cara a situaciones o negocios en una estructura que puede ser totalmente diferente al sistema tradicional? Sobre todo, ¿cómo hacerlo con productividad, eficiencia en costos y sabiamente?

Las asociaciones estratégicas están emergiendo habilitando a las compañías medianas a aprovechar la oportunidad de expandir sus mercados.



Figura 11. Pepsi, McDonald's y Mitsubishi

Los corporativos multinacionales ya han alcanzado cruzar en mundo con marcas mundiales, como Pepsi Cola o McDonald's en varias alianzas estratégicas, como General Motors y compañías manufactureras japonesas que producen autos en diferentes países bajo diferentes nombres. En una escala diferente o más pequeña y no usando para ello su máximo potencial, las alianzas estratégicas están emergiendo como un sociedad de negocios flexible comisionada particularmente para un negocio pequeño o mediano de diferentes capacidades y algunas veces para diferentes industrias.

En cualquier escala, el socio estratégico es definido como una relación entre dos entidades, grandes o pequeñas, domésticas o transnacionales, con objetivos compartidos y con intereses económicos comunes.

Por ejemplo, la alianza estratégica internacional entre General Motors y Toyota estuvo determinada porque ambas compañías son del mismo tamaño y participación de mercado, están en el mismo campo industrial, aunque no necesariamente en el mismo país.



Figura 12. General Motors Company y Toyota

Una sociedad estratégica entre una pequeña fábrica de productos recién creada y una también pequeña compañía de distribución, doméstica o transnacional está determinada porque, aunque ellos pueden ser del mismo tamaño, están en diferentes campos de negocios y se complementan (manufactura complementada con ventas y mercadeo o distribución), otra vez no necesariamente en el mismo país. En este caso los intereses económicos mutuos cimientan la relación.

A diferencia de las formas tradicionales de negocios como crecer a base de fusiones, o adquisiciones, los socios estratégicos también promueven el crecimiento con opciones adicionales como licencias de acuerdos (transferencia de tecnología), ventas o servicio de soporte, acuerdos de distribución, o inversiones de equilibrio para una de las partes. Por ejemplo, supongamos el caso hipotético de una pequeña empresa de tecnología en medicina que desarrolla un aditamento para un instrumento ya existente, pero carece de recursos para mercadear su producto apropiadamente. Esta empresa puede buscar a una compañía grande del campo de diagnósticos médicos que ofrezca el servicio de venta del producto de la compañía pequeña que produce el aditamento a través de sus sistemas de mercadeo, distribución y servicio técnico. Ambas compañías deben establecer un acuerdo de mutuo beneficio, una sinergia. Una parte provee el producto; el otro, el mercadeo de éste. El ciclo de beneficios resulta al expendirse la compañía pequeña por mercados internacionales y a la compañía grande le sirve porque puede agregar una nueva línea de producto sin invertir en investigación y desarrollo.

Casos como los anteriores son sólo algunas de cientos de situaciones en que se pueden aprovechar los beneficios de formar una alianza estratégica. En uno de los siguientes capítulos veremos cómo buscar la mejor alternativa de alianza.

## • 10 IDENTIFICACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

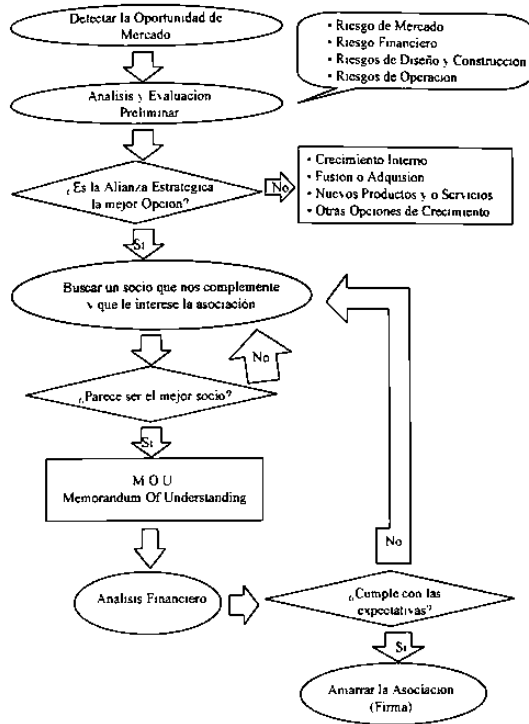


Figura 13. Fortalezas y Debilidades.

Existe un punto muy importante en todo este proceso de formación de una alianza, éste es “No buscar únicamente el beneficio propio, sino el mutuo para la asociación”.

Para que un negocio funcione se debe pensar siempre en los términos justos para que ambas partes satisfactoriamente obtengan lo que buscaban.

Así los responsables de un negocio de servicio deben tratar de brindar un excelente trato y facilidades a sus clientes para que ellos vuelvan la próxima vez, quien vende un bien debe ser honesto en mencionar las características buenas y malas de éste para no decepcionar o defraudar al comprador.

De igual manera quien busca una alianza no debe buscar únicamente llenar los huecos que no están a su alcance en la organización, sino también debe pensar en llenar los de la organización con quien busca asociarse, con esto se garantiza que ambas partes de la sociedad estarán interesados en que la alianza perdure, o si es temporal, en el futuro pueda volverse a formar de igual manera.

¿Cómo podemos identificar nuestras fortalezas y debilidades? Cuando se tiene la intención de incursionar en un nuevo negocio que se ve atractivo como oportunidad de negocio, se debe hacer un plan para cubrir competitivamente cada punto que involucre recursos ya sea administrativos, humanos, de capital, etc.

Se puede hacer una lista en la que se vaya checando cuáles puntos son cubiertos satisfactoriamente y cuáles no. Por ejemplo:

Supongamos que tenemos una oportunidad de mercado en la cual surge el proyecto de una planta tratadora de aguas residuales (PTAR). Después haber hecho un análisis preliminar de las necesidades del proyecto, la empresa reconoce que no se tienen los suficientes conocimientos para diseñar una planta así, nunca se construido una y hace falta amplia experiencia para hacerlo, aunque se tiene la infraestructura para construcción de grandes obras civiles, se carece de experiencia para la construcción de ciertas partes que llevaría el proyecto y por último hace falta complementar los conocimientos necesarios para su operación. Por otra parte, se tiene el suficiente capital, personal suficiente para cubrir un proyecto de esta magnitud y, como se mencionó, la infraestructura para comenzar el negocio pero se necesita una marca que le dé la capacidad tecnológica y de operación al proyecto para que el cliente tenga confianza que el resultado final será un trabajo de calidad y un negocio rentable.

En este caso estamos tocando conceptos como

- “Tecnología de Diseño”,
- “Tecnología de Construcción”,
- “Recursos Humanos”,
- “Tecnología de Operación”.
- “Capital de Inversión”,
- “Infraestructura” y
- “Conocimiento del Mercado”.

Estos conceptos son una muestra de los componentes que una empresa debe embonar como parte de una maquinaria; cada proyecto tiene elementos diferentes. Corresponde a la empresa darse a la tarea de reconocer en cuáles de estos conceptos está realmente bien preparado y en cuáles no sería lo suficientemente competitivo como para aprovechar exitosamente la oportunidad de mercado detectada.



Una vez teniendo identificados los puntos que representan los factores de éxito del proyecto se listan éstos en una tabla como la siguiente.

<b>Factor</b>	<b>Cumple</b>	<b>No Cumple</b>
Tecnología de Diseño		X
Tecnología de Construcción		X
Tecnología de Operación		X
Recursos Humanos	X	
Capital de Inversión	X	
Conocimiento del Mercado	X	
Años de Experiencia (Renombre)		X
Infraestructura	X	
etcétera...	...	...

Figura 14. Fortalezas y Debilidades

Con una lista como esta se visualiza más rápidamente qué es lo que estamos buscando en un socio y qué es lo que nosotros podríamos ofrecerle para juntos aprovechar esa oportunidad de mercado<sup>9</sup>. Así será más sencillo distinguir entre una amplia gama de opciones a sólo aquellas que cumplan con los factores que estamos buscando.

Cuando el negocio ya está operando y se busca mejorar en cuanto a participación de mercado o margen de operación se pueden utilizar varias herramientas para encontrar los puntos a los que se les debe tomar más importancia en los procesos de negocio.

Una manera de hacerlo es realizar una comparación con otras empresas, ya sea del mismo ramo o de otro diferente, para saber, cuáles son los costos en los que se incurre para producir o comercializar cierto volumen de producto o brindar cierto servicio. A esto se le conoce como “Bench-marking”.

---

<sup>9</sup> Esta manera de organizar la información en una lista de factores a calificar fue propuesta por el Dr. Barroso durante la clase de Alianzas Estratégicas.

Existen empresas especializadas que se dedican a realizar censos comerciales con el fin de poder brindar estos estudios a la industria o el comercio que buscan hacer estas comparaciones con su competencia.

Hay estudios en los que estas empresas recaban información acerca de los activos fijos y variables, precios, costos e incluso la opinión de los distribuidores finales y de los consumidores con la intención de apreciar cuáles son las oportunidades de mejora en las prácticas comerciales de mercado.

Estas oportunidades detectadas al hacer las comparaciones o estudios mencionados en los párrafos anteriores pueden ser factores que se incluyan en una lista como la mostrada en la Figura 14. Estas oportunidades podrían ser satisfechas por medio de una alianza estratégica en caso de estar fuera de las posibilidades internas de la organización.

## ● 11 BUSQUEDA DE LA MEJOR ALTERNATIVA DE ALIANZA

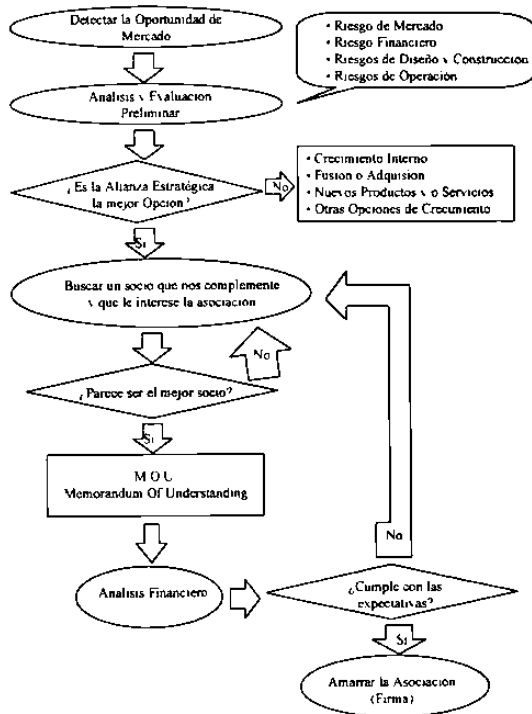


Figura 15. Buscar la Mejor Alternativa de Alianza

Ya se habló antes de las fuentes de información en dónde poder encontrar prospectos para realizar una alianza estratégica.

En este capítulo se mencionan algunos elementos que se deben tomar en cuenta para poder lograr una asociación exitosa y se muestra también un diagrama con los pasos globales en la formación de la alianza.

Es bastante recomendable que el Presidente o el Consejo de Directivos participen en la búsqueda y selección del socio o estén completamente de acuerdo, ya que éste es el paso más importante en la formación de la alianza.

Se deben seguir ciertos pasos para poder decidir quién es la mejor alternativa para llevar a cabo la asociación; desde cuidar aspectos como el tipo de contrato que más se acople al proyecto y revisar que la situación financiera de ambas partes cumpla las expectativas planeadas hasta ver que las culturas de ambas empresas compaginen y se complementen para poder sobrellevar las constante comunicación que de la alianza se deriva.

## ● 11.1 Elementos para una Exitosa Asociación Estratégica

La etapa de la búsqueda y elección del socio es, sin duda alguna, la más importante del proceso de formación de alianzas estratégicas.



Figura 16. Alianzas

Con la búsqueda del socio se tiene como objetivo encontrar la mejor posición competitiva.

Se deben evaluar si cumple con los requisitos que el proyecto tiene y que nosotros estamos buscando y también se debe buscar si el perfil del socio es afín a los intereses de la empresa.

Elegir cuál es la mejor alternativa para establecer el tipo de contrato para el proyecto. Ya sea EPC (Ingeniería, Procura y Construcción), Turn Key (Hacer la totalidad del proyecto y dejarlo listo para el arranque), Precio Alzado (Construir sobre planos específicos y asumir el riesgo de construcción), BOOT (Construir, Ser Dueño, Operar y Transferir, por lo regular este tipo de contrato es adoptado por los desarrolladores de proyectos), BLT (Construir, arrendar y dejar la operación al cliente, normalmente para fabricantes de equipo especializado) o BOT (Construir, Operar y Transferir).

Aún habiendo encontrado a un prospecto de socio con nuestra misma línea de crecimiento, intereses en nuestra compañía, afinidad en las culturas, posición financiera satisfactoria y con ganas de entrar en nuestro proyecto, si no se está de acuerdo en el tipo de contrato para el mismo, la alianza no se podrá realizar. Supongamos que una empresa fabricante está buscando un tipo de contrato BLT para celebrarlo junto con un socio estratégico, pero éste tiene la visión de que la operación tendrá un buen retorno de la inversión y él quiere celebrar un contrato tipo BOOT, pero a la primera no le interesa amarrarse con ese proyecto por mucho tiempo, ya que su especialidad es la fabricación no la operación, entonces comienzan a tratar de hacer que la otra parte ceda al tipo de contrato que a cada una le conviene; lo más probable aquí es que la alianza no se lleve a cabo.

Para decidir quién será el socio se deberá definir el enfoque y el mercado de la compañía buscada, también se debe tomar especial atención en la disponibilidad de las agendas personales de sus directores. Los directores de la compañía deben entender,

analizar y ganar consenso entre ellos mismos porque la compañía quiere incursionar en una alianza estratégica.

No sólo se debe examinar al socio desde el punto de vista financiero o de filosofía sino también en cuanto al producto o servicio que se pretende sea la causa de la asociación, gran parte del análisis es tradicional como la estructura de costo, sensibilidad de distribución, regulaciones locales y condiciones del mercado, estas estimaciones deben dar la pauta para saber cuáles puntos pueden ser complementados con la ayuda del socio estratégico.

Propietarios y altos ejecutivos deben tener razones personales válidas para decidir expandir los mercados, y eso puede estar muy separado de los objetivos del corporativo. Ellos deben visualizar el potencial de las ganancias internacionales hasta las implicaciones del incremento de personal, gastos financieros y otros sacrificios.

El entendimiento y la concordancia de intereses deben ser la postura para negociar, éstas son la base sobre la cual la relación debe construirse. La estrategia de negociaciones más exitosa es formada cuando ambas partes reconocen honestamente sus objetivos personales y corporativos así como los de la otra parte y pueden ver cuándo esos objetivos coinciden.



Figura 17. Elementos Humanos

Por último se debe ver el aspecto de diferencias culturales y la disponibilidad de los directivos.

Los propietarios del negocio o los directivos deben tener ambos una reunión para tratar aspectos como la flexibilidad y adaptabilidad y las tareas que se deben hacer. Las culturas corporativas y varía en cada región, por una parte por diferencias naturales de idiosincrasia y luego por lo referente al estilo de trabajar y curso de sus negocios.

Una tarea de principal importancia es identificar los puntos de diferencia y similitud, agendas escondidas, las áreas de desacuerdo y los choques culturales.

Un desacuerdo podría ir desde un pequeño cambio en el paquete de diseño hasta uno mayor como la limitación de transferencia de tecnología entre socios todo esto debe quedar bien aclarado en el Memorándum de Entendimiento tratado en el siguiente capítulo con más detalle.

Si el beneficio de arreglar las diferencias es grande vale la pena dedicar el tiempo y el esfuerzo a resolver esos puntos, entonces los detalles se adaptan a ambos mercados y culturas para poder seguir trabajando juntos. pero esto se da sólo si entre la gente

involucrada se ha establecido una apertura y ésta se mantiene, esto es una relación honesta.

Todas las partes deben estar dispuestas a adaptarse a las realidades, para asimilar conceptos y adaptarse a las demandas culturales para que resulten mutuos los beneficios.

Para construir una relación que trabaje bien se requiere que los socios independientemente del tamaño, capacidades, o rama de la industria compartan objetivos corporativos y personales así como acuerdos sobre intereses económicos para obtener excelentes resultados.

Con el reconocimiento y aceptación de estas condiciones se puede buscar un socio apropiado y la negociación e implementación de la selección del socio estratégico por sí misma, puede significar el comienzo potencial de un gran éxito.

## ● 11.2 Factores de éxito para alianzas estratégicas

Según un estudio hecho por <sup>10\*</sup> Technology Associates & Alliances con empresarios de Estados Unidos se recabó información muy interesante acerca de la importancia que tienen las diferentes fases en la construcción de una alianza. Lejos de pensar que los factores críticos más importantes son los referentes a la negociación misma o a cuestiones financieras, la mayoría de los empresarios respondieron que la fase más importante es la selección del socio. Los resultados que se muestran en la siguiente tabla corresponde a la opinión de 455 Directores Generales de compañías especializadas en electrónica. Haciendo una ponderación de sus opiniones se llegó a organizar la siguiente lista donde se enumeran en orden de importancia los factores de éxito que se deben cuidar a la hora de la formación y seguimiento de una alianza.

### **Factores de Éxito, %**

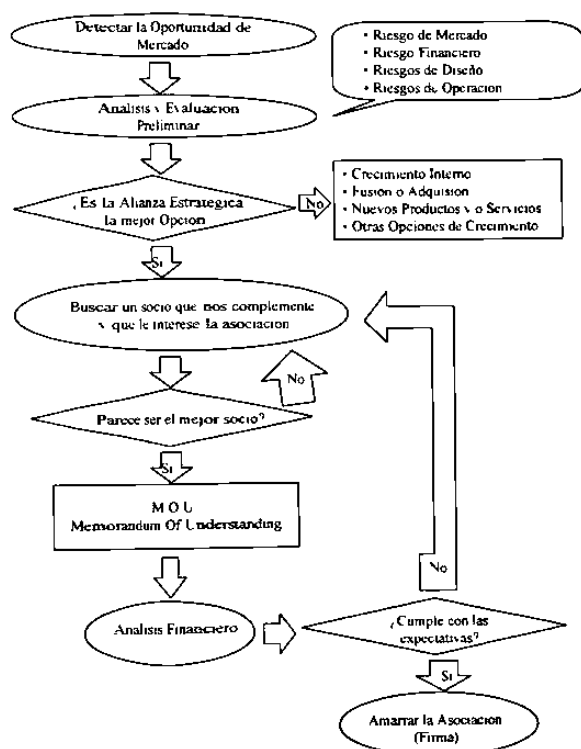
1. Selección del Socio, 75%
2. Formación del Comité de Administración, 73%
3. Claro Entendimiento de los Responsabilidades, 52%
4. Comunicación Entre Socios, 49%
5. Definir Claramente los Objetivos, 41%
6. Construir las Relaciones, 37%
7. Planeación Minuciosa, 30%
8. Compaginar las Administraciones, 28%
9. Retroalimentación Frecuente del Funcionamiento, 19%
10. Atención Día con Día, 18%
11. Compartir Riesgos y Recursos, 16%
12. Agendas Claras de Pagos, 16%
13. Experiencia Previa en Formación de Alianzas, 8%
14. Integración de Sistemas de Información, 5%

Podríamos hacer una analogía con los resultados de este estudio, las respuestas de los empresarios toman en primer lugar la selección del socio, esto es como la construcción de un edificio, el factor de éxito en su construcción son los cimientos, si estos fallan, factores de éxito como la ubicación, diseño, decoración y funcionalidad quedan sin valor.

---

<sup>10</sup> Estudio realizado por Technology Associates & Alliances en cual examinan las opiniones de empresas que han realizado alianzas estratégicas (Artículo obtenido de Internet <http://www.vecltd.org/techas/formation.html> )

## • 12 MARCO PRELIMINAR/DEFINITIVO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ALIANZA



El contrato de “Joint Venture” tiene su origen en el derecho anglosajón y se utiliza para referirse al <sup>11</sup>“acuerdo o contrato entre dos o más partes, que tienen por objeto, entre otros, crear una nueva sociedad (Joint Venture) o determinar las reglas de un trabajo conjunto: Joint Activity Agreement o Joint Work Agreement”.

Los contratos que surgen al rededor de una alianza o Joint Venture durante su formación, incluyen varios documentos donde reglamentan sus intenciones, declaraciones acuerdos, etc. Un documento de este tipo es el M.O.U. Memorándum de Entendimiento (“*Memorandum of Understandig*”) también llamado “Carta de Intención” (“*Letter of Intent*”).

Figura 18. Marco Preliminar/Definitivo del Establecimiento de una Alianza

Este acto se produce formalmente, como una carta que contiene la intención de celebrar un contrato, constituir una sociedad o asociación, confirmar el interés en adquirir un bien (acciones, derechos, intento de pedido), señalar las condiciones en que debe celebrarse un contrato o contraer un deber respecto a un negocio.

<sup>11</sup> Estos conceptos están tomados de Hancock, William A. Executive Guide to Bussiness. McGraw Hill, 1979, pág 14-1.



La carta de intención puede contener en sus cláusulas elementos como:

- Confirmación de la intención de participar conjuntamente en un proyecto
- Acuerdos de exclusividad
- Acuerdos de secrecía
- Acuerdos de intercambio de documentos (información)
- Cumplimiento de obligaciones (responsabilidad ante terceros y entre las partes)
- Designación de un líder del proyecto
- Autoridad del líder del proyecto.
- Propiedad del conocimiento
- Vigencia y entrada en vigor
- Repartición de costos
- Alcance de la carta de intención
- Penalización en caso de incumplimiento
- Cause a controversias (arbitraje) y establecimiento de las leyes bajo las cuales se litigará. (Ley y Jurisprudencia)
- etc.

Pensando en establecer una alianza con compañías de otros países o continentes nacen preguntas muy básicas con respecto al control. ¿Quién va a tomar el control de la compañía? ¿Cómo se harán las tomas de decisiones del negocio y por quién?

Todos estos cuestionamientos se deben resolver en la fase de formación de la alianza. Existe un factor que la mayor parte de las veces es el determinante de quién debe tomar las decisiones importantes en la asociación, este factor es el porcentaje de participación sobre la inversión inicial del proyecto llamada Equity. En muchos de los casos el porcentaje máximo de inversión extranjera es definido por las leyes del país donde se llevan a cabo las negociaciones.

Por ejemplo: La estructura de la una empresa nacida de un Joint Venture se puede presentar en muchas combinaciones como por ejemplo cualquiera de estos dos casos:

- a) 2 Capitales (Capital A 51 %, Capital B 49%)

b) 3 Capitales (Capital A 49 %, Capital B 49%, Capital C 2%)

En el inciso **a** el **Capital A** normalmente tendrá mayor poder de decisión en ciertas situaciones.

En el inciso **b** el **Capital C** aún teniendo el menor porcentaje de capital tendrá en sus manos el voto decisivo en caso de existir discrepancias en los capitales **A** y **B**.

Existen cláusulas en los contratos que impiden que el 51% adquiera al capital que posee el 49%. También existen otras cláusulas que indican medidas de seguridad para decisiones muy importantes como cambios de consejo, estructura de capital (la razón entre pasivos contra activos y capital), etc. en las cuales se debe contar con el 70% de la totalidad de los votos de la sociedad, ésta es una manera muy delicada de indicar que todos los socios deben estar de acuerdo para poder proceder.

Según información proporcionada por CONCEX NORESTE, A. C. las alianzas estratégicas no cuentan con un formato de contrato, sino que están sujetas a las disposiciones sobre inversión extranjera contenidas en la Ley de Inversión Extranjera, emitida por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

<b>Artículo</b>	<b>Tema</b>
2°	Qué es considerado como inversión extranjera
7°	Las actividades en las que la inversión extranjera podrá participar y en qué porcentajes
23°, 26°	La existencia de una Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras, la cual, entre otras atribuciones, tiene la de ser órgano de consulta obligatoria en materia de inversión extranjera.
8°, 9°	Las actividades económicas y sociales en las que se requiere resolución favorable de la Comisión para que la inversión extranjera participe
29°	Los criterios que la Comisión tomará en cuenta para la evaluación de las solicitudes.
17°, 31°, 32°, 33°, 35° y 38°	La existencia de un Registro Público de Comercio y la descripción de las sociedades que deberán inscribirse a éste, así como las infracciones a las que en ciertos casos se verán sujetas.
Transitorios 7°, 8° y 9°	Los cambios de porcentajes de la participación de inversión extranjera que entran en vigor a partir de 1995 y 1999.

Tabla 2. Artículos de la Ley de Inversión Extranjera

<sup>12</sup> Información proporcionada por CONCEX NORESTE, A. C.

Una vez habiéndose puesto de acuerdo ambas partes con el M.O.U. (Memorándum de Entendimiento) se hace una revisión del Análisis Financiero concretándose en el proyecto que será el motivo del inicio de la celebración del contrato definitivo, si todo está en orden y cumple con las expectativas se procede a formalizar la asociación culminando con esto el proceso de formación de la Alianza Estratégica y dando inicio a una nueva etapa de trabajo en la que se deberán tener en cuenta los factores de éxito arriba mencionados durante cada etapa del diseño, construcción y operación del proyecto.

En el siguiente capítulo se da una conclusión acerca de la figura de la Alianza Estratégica y se ofrece una serie de recomendaciones que podrían ayudar a evitar desacuerdos en las relaciones que surgen de la alianza.

## ● 13 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las Alianzas Estratégicas son una opción para aprovechar las oportunidades de negocio y mejorar la posición competitiva de las empresas, con la premisa de que cada socio contribuye con sus fortalezas para que el todo sea altamente competitivo:

- Abaratan los costos para ambas partes de la asociación
- Disminuyen el riesgo financiero al compartir las inversiones
- Facilitan el acceso a los mercados
- Elevan el nivel competitivo al combinarse Recursos Humanos y Tecnología
- Disminuyen los tiempos

También como conclusión de la tesis, es importante mencionar que, según la literatura sobre el tema, el factor más importante en el proceso de formación de alianzas estratégicas es la elección del socio.

En un estudio elaborado por \*<sup>13</sup>U.S. Trade Center aproximadamente el 50 por ciento de las fallas en las alianzas estratégicas se deben a que no se separaron las palabras de los hechos y no se examinó por qué, cuándo y dónde una alianza estratégica trabaja o no, cuándo es realmente una herramienta de crecimiento para la compañía y cuándo no lo es.

---

<sup>13</sup> Dato obtenido del documento publicado por U.S. Trade Center (Internet [http:// www.ustradecenter.com/](http://www.ustradecenter.com/))

### ● 13.1 Conclusiones

Dadas las realidades económicas, para hacer negocios en los siguientes años, las asociaciones estratégicas para empresas pequeñas y medianas parecen tener más sentido para cada socio en términos de ventaja competitiva internacional. Según la CANACO en Monterrey la industria regiomontana está compuesta en un alto porcentaje por la pequeña y la mediana industria. Las ventajas de reducir costos y la rapidez de penetración en el mercado, incrementar los contactos y nuevos clientes, y un mejor uso de los recursos humanos y tecnológicos de la compañía hace a las alianzas estratégicas una atractiva estrategia de crecimiento.

De esta manera, una asociación estratégica es una herramienta de negocios legítima, respaldada por el derecho mexicano e internacional, para encontrar el desarrollo de objetivos. El éxito en los resultados finales, debe descansar sobre un alto grado de entendimiento mutuo e interés en iniciar, desarrollar e implementar la asociación desde el comienzo hasta el final. La comunicación y el entendimiento deben ser el camino a seguir por parte de ambos socios desde el inicio de la formación de la alianza.

Aunque existen ciertos riesgos, los resultados finales reflejan que los beneficios superan a los costos cuando se ha puesto suficiente cuidado en ver la asociación estratégica a través de la realidad. Así que, vale la pena intentarlo y es bastante probable que el negocio sea un ganador en este nuevo juego de los negocios.

## ● 13.2 Recomendaciones

La siguiente lista bosqueja brevemente algunos caminos para evitar fallas que provoquen que una relación no sea exitosa.

### *Comunicación y Honestidad*

Es esencial hacer un examen honesto de la compañía y de las agendas del personal, fortalezas y debilidades, objetivos y estrategias de posicionamiento.

La comunicación permite evaluar la perspectiva del socio para asegurarse de que se va caminando a lo largo de la misma línea. El socio podría, por supuesto, demostrar competencia en áreas específicas que le conciernen, tanto como los acuerdos de la relación lo permitan.

Ambas partes deben estar dispuestas a revelar información de tal manera que los datos que maneje el socio estén basados en realidades sólidas, puntos como éste deben ser aclarados desde la carta de intención durante la formación de la alianza.

### *Aprovechar la Experiencia de los Demás*

En nuestros días está a nuestra disposición una riqueza de información por parte del gobierno, la industria y grupos de consultoría privados. Debemos de aprovechar esos recursos. Nosotros podemos encontrar información a costos menores y con más oportunidad si utilizamos consultores externos que ya hayan ganado experiencia en un área determinada de interés. Los beneficios pueden superar los costos.

### *Contar con el Apoyo del Consejo Directivo*

Se debe involucrar al personal y a los consejeros desde el principio. La presencia de los abogados, consejeros de impuestos, contadores, equipo administrativo y al consejo de directores agiliza el proceso de la asociación y previene de futuras lagunas en la formulación de las bases de la asociación; asegurarse de tener el soporte cuando haya que hacer un decisión acerca de un punto.

### *Respetar las Culturas*

Se debe tener en cuenta los choques entre corporativos y entre sus culturas. Aunque por su naturaleza las empresas aparenten ser iguales o trabajar bajo los mismos lineamientos, al hacer negocios internacionales, no es lo mismo que hacerlos en casa. Muchas causas de malos entendidos se presentan desde que comienzan las negociaciones. Se debe estar dispuesto a confrontar cualquier desacuerdo y a ser lo suficientemente flexible para tratar cualquier problema.

***Negociar es Buscar el Punto Justo, No regatear.***

Se deben aprovechar las juntas con los socios como negociaciones, no como sesiones de regateo, como se ha dicho a lo largo de esta tesis, la búsqueda de un socio estratégico se debe hacer pensando que así como se intenta complementar las debilidades del negocio propio también se debe tener la intención de complementar las de la contraparte para tener una reciprocidad de intereses y darle mayor firmeza a la asociación.

***La Formación de la Alianza es Sólo el Comienzo***

En el caso práctico del Apéndice I se puede apreciar una plan de crecimiento en cuanto a número de establecimientos con una duración de nueve años. El verdadero trabajo comienza después de que la alianza es firmada. Ambos socios podrían tener un buenos planes de arranque para desarrollar relaciones de trabajo entre el personal y hacer chequeos periódicos del progreso. Instalar un programa regular de evaluación y disponerse a mantener los canales de comunicación abiertos y localizar problemas potenciales.

***Cooperación***

Finalmente, permitir un espacio para que la relación madure cuanto más se presenten decisiones complejas y se desarrollen diferentes tipos de situaciones. Aunque algunos detalles, como la limitación de transferencia de tecnología, pudieron haber sido definidos en los acuerdos de la asociación, otros desarrollos podrían no haber sido anticipados. Esto requerirá espíritu cooperativista de ambos socios para resolver los nuevos desafíos satisfactoriamente en todo lo que éstos involucren.

## ● APENDICE I. CASO PRACTICO EMPRESAS AMOXXO

El siguiente caso práctico se llevó a cabo durante 1996 y 1997 por dos empresas de países diferentes, una mexicana y otra estadounidense para dar formación a una nueva empresa en México.

### ● Introducción

Este caso ejemplifica muchos de los tópicos tratados en esta tesis ya que la Alianza Estratégica de la que se habla fue constituida por una empresa mexicana y una extranjera y envuelve un tema muy interesante debido a que en el negocio se comercializa con energéticos.

A continuación se explica brevemente la naturaleza de la empresa que nació de esta alianza, una breve vista de las empresas que la componen y las implicaciones que se tuvieron para formar este Joint Venture.

### ● Alianza Estratégica “Empresas AMOXXO”



Figura 19. Empresas Amoxxo (OXXO Express)

En agosto de 1995 se crea un Joint - Venture entre FEMSA (Fomento Económico Mexicano división Comercio) y Amoco Oil Co. de Chicago Illinois, formando con esto una compañía a la cual se llamó Empresas AMOXXO, que operaría los negocios denominados Servicentros OXXO-Express. Éstos son centros de servicio para el público automovilista e incluyen tiendas de conveniencia OXXO, estaciones gasolineras PEMEX y próximamente se incluirán otros nuevos servicios, tales como lubricaciones rápidas, lavado de autos y comidas rápidas.

La entidad formada participa agresivamente en este creciente segmento de negocios, y tiene planeado invertir aproximadamente 250 millones de dólares durante los próximos diez años, creando con esto más de 7,000 trabajos directos.



## ● Cadena Comercial Oxxo



Figura 20. Cadena Comercial Oxxo

La cadena de tiendas de conveniencia Oxxo es la más grande del país, internacionalmente Oxxo está la lista de las primeras 20 del mundo <sup>14\*</sup>. Actualmente tiene más de 795 puntos en 20 de las principales áreas metropolitanas de México. Oxxo fue creada por FEMSA en 1977 y abrió su primera tienda en 1978 en la Ciudad de Monterrey como respuesta a la visión de la empresa de entrar en el mercado de las tiendas del tipo “corner store” .

Para Oxxo el principal factor de éxito es la localización de sus tiendas ofreciendo así a sus clientes la facilidad de encontrar cerca de donde esté una variedad de productos dispuestos en un ambiente agradable distinguido por el buen servicio.

Debido a que en México el 64 % de la población tiene menos de 30 años Oxxo tiene la visión de presentarse como una empresa para gente joven, esta estrategia lo a llevado a ser la cadena de tiendas de conveniencia más grande del país.

La filosofía de Oxxo envuelve tres aspectos:

- 1.- Los clientes son su principal razón de existir
- 2.- Los proveedores son una parte indispensable del buen trabajo de Oxxo, así se puede disponer de excelente calidad y tener la mercancía fresca y a tiempo.
- 3.- Debe haber un continuo entrenamiento del personal para mantener el entusiasmo y la buena actitud ante los clientes para servirles mejor.

## ● Amoco Oil Co.



Figura 21. Amoco Oil Co.

Amoco vende productos petroquímicos refinados por una red de aproximadamente 9.000 puntos de venta en los Estados Unidos, en sus puntos de venta

---

<sup>14</sup> Fuente: Convenience Store News (Agosto 1, 1994 páginas 18 y 19). The Top 50 Convenience Store Companies

mezcla estaciones convencionales de gasolineras con tiendas de comida rápida, tiendas de conveniencia o lavado de autos. Muchos clientes tienen ya la tarjeta de crédito que Amoco ofrece para sus estaciones. La mayoría de los establecimientos Amoco se operan por ella misma y muchas otras por distribuidores independientes por arrendamiento.

Además del negocio de tiendas de conveniencia, Amoco también vende los productos refinados de la compañía directamente a sus distribuidores, a la industria, al comercio en general y clientes del gobierno de Estados Unidos.

Las ventas de Amoco en Norteamérica de productos refinados hacen un promedio de casi 1,2 millones de barriles por día, con un precio de mayoreo de aproximadamente 160,000. La participación de mercado de refinados de Amoco es del 14 % en los Estados Unidos.

Las cuatro disciplinas que Amoco sigue para su crecimiento son:

- 1.- Manejo de la marca,
- 2.- Operación de las ventas,
- 3.- Desarrollo del negocio y
- 4.- Ventas comerciales.

Amoco fue el pionero en aliarse con tiendas de conveniencia , y no sólo eso, sino que también lo hacen con tiendas de comida rápida, precisamente ahora tienen un Joint Venture con Mc Donald's en los Estados Unidos.

### ◆ El Proceso de Asociación

El proyecto de la creación de Amoxxo comenzó como una reacción de FEMSA Servicios (Cadena Comercial) al fenómeno que se estaba dando de tener en puntos estratégicos la combinación de una estación gasolinera y una tienda de conveniencia. Ya algunos negocios independientes incluso Oxxo habían comenzado a establecerse junto a las gasolineras en distintos puntos, principalmente en Monterrey, dando muy buenos resultados, así que en respuesta a esto se inició con el proyecto.

El concepto que se intentó perseguir desde el principio fue tener un socio estratégico con experiencia en la operación de este tipo de negocios. Se pretendía tener bien organizado todos los puntos de venta con un sólo socio y no con muchos distribuidores independientes que fueran ya sea de PEMEX o franquicias. También se tenía contemplado que los establecimientos estuvieran con el equipo y organización más moderna, lo que llaman "en el estado del arte", mantener siempre el 100% de la calidad en el servicio, una excelente atención al cliente, honradez en el despacho de combustibles, alimentos rápidos, servicio sin bajarse del carro, área para consumir

alimentos, la tecnología más avanzada en cuanto a la seguridad en los tanques de almacenamiento y proteger el medio ambiente.

Entonces recibieron el comunicado de que Amoco tenía interés de invertir en México con la visión de que en el futuro pudiera introducir sus productos de hidrocarburos refinados en México. Aquí se puede apreciar la correspondencia de intereses por ambas partes, no sólo se pensó en buscar quién pudiera ser el socio que más le conviniera a Oxxo sino también en encontrar a quién le interesara Oxxo como alternativa de alianza.

El equipo que llevó a cabo la negociaciones estuvo compuesto principalmente por gente de los departamentos de Finanzas, Planeación Financiera, Legal, Tesorería y Fiscal de ambas empresas que se encargaron de conocerse como empresa, tener cierto cabildeo, definir las reglas del juego y por último definir la estructura de la nueva compañía producto de la alianza.

En resumen los estudios que se llevaron a cabo fueron los siguientes:

- 1.- Definición de la estructura del negocio.
- 2.- Estudio técnico del diseño de los establecimientos
- 3.- Estudios de Mercado (Oferta y Demanda)

La asociación consistió en lo siguiente: Oxxo aportaría la Administración y la Tesorería en el negocio mientras que Amoco se encargaría de fijar los Estándares de Operación y la Operación misma.

Amoco aportó la experiencia en cuanto a la operación, estándares americanos para la construcción de los tanques y las bombas, la logística de atención al público, el perfil del personal (joven y con cierta preparación académica), sistemas hidroneumáticos para transmitir el efectivo desde las islas a la matriz brindando con esto seguridad a las personas encargadas de la caja y disminuyendo la posibilidad de pérdida por robos.

Oxxo por su parte aportó su experiencia en la distribución y abastecimiento de los productos, ya que tener surtidas a casi 800 tiendas con productos siempre frescos ha sido una de sus mayores distinciones. Oxxo conoce a los proveedores nacionales, tiene convenios con ellos y eso facilitó mucho gran parte de la organización del negocio. Además Oxxo propuso la organización de la Tesorería, se propuso que fuera Bancomer la institución donde se manejara el capital de la nueva empresa.

Los recursos siempre se aportan en 50% y 50%, pero el capital inicial estuvo compuesto por el 50.01% de Amoco y 49.99% de FEMSA Comercio, aunque en el poder de votación en decisiones de Amoxxo está cargado 51% a FEMSA Comercio, por acuerdos en las negociaciones.

Aunque las negociaciones del proyecto terminaron en mayo de 1995, se inició la operación de la primera estación en 1996.

El proyecto tiene contemplados 300 puntos de venta distribuidos por toda la república organizados por regiones geográficas de mercado.

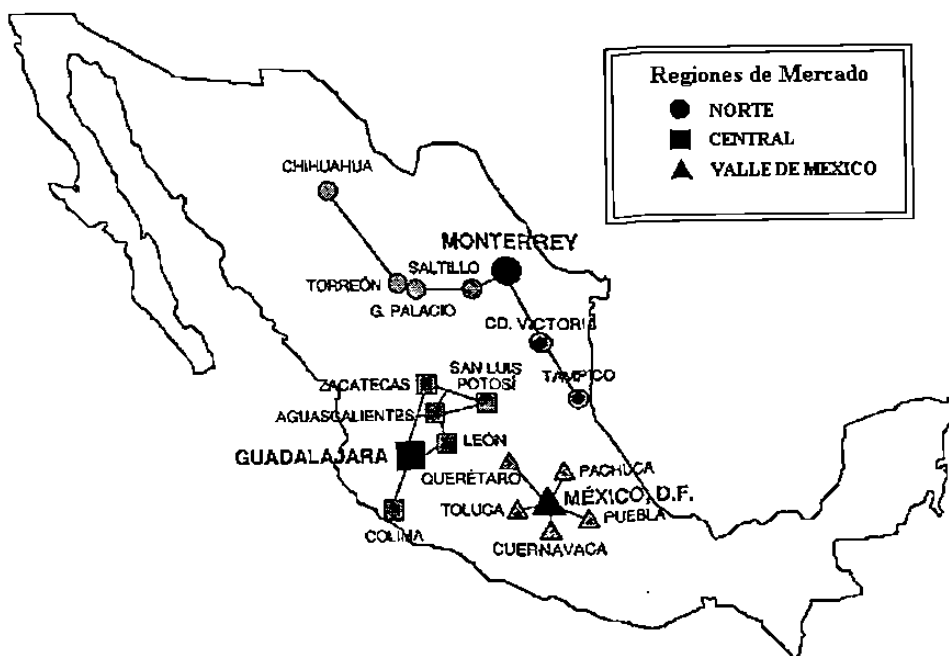


Figura 22. Regiones de Mercado

El crecimiento en cuanto a número de establecimiento está organizado, como ya se mencionó, en zonas o regiones compuestas de la siguiente manera:

<b>ZONA NORTE</b>	<b>ZONA CENTRO</b>	<b>ZONA VALLE</b>
Chihuahua	Zacatecas	Querétaro
Torreón	San Luis Potosí	Pachuca
Saltillo	Aguascalientes	México, D.F.
Monterrey	Guadalajara	Toluca
Cd. Victoria	Colima	Cuernavaca
Tampico	León	Puebla

Tabla 3. Ciudades de las Zonas en la Planeación de Amoxxo

1020123099

Se tiene un programa de apertura de establecimientos en las tres regiones hasta el año del 2004, en estas fechas ya se debe estar llegando a la meta de 300 en toda la república.

Año	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Norte	5	9	12	12	12	9	6	6	4
Centro	5	9	12	12	12	9	6	6	4
Valle	10	18	24	24	24	18	12	12	8
<b>Acumulado</b>	<b>20</b>	<b>56</b>	<b>104</b>	<b>152</b>	<b>200</b>	<b>236</b>	<b>260</b>	<b>284</b>	<b>300</b>

Tabla 4. Programa de apertura de Amoxxos

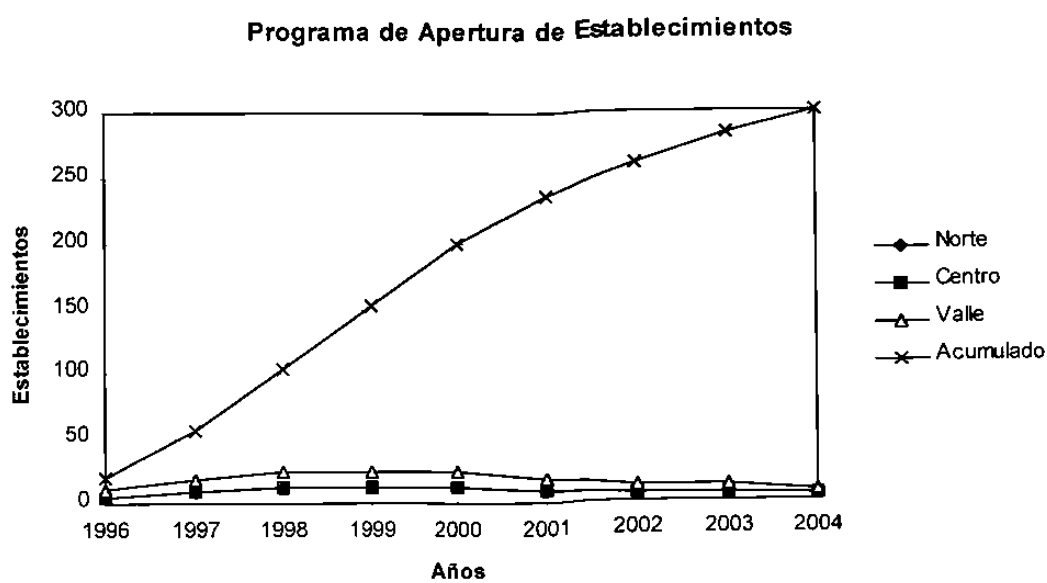


Tabla 5. Gráfica de crecimiento esperado en Amoxxo

## ● Entrevista

### ● Empresas AMOXXO (Alianza Estratégica Amoco - Oxxo)

1.- ¿Cómo comenzó el proyecto del cual nació Amoxxo? (Buscar Crecimiento, Alguna Iniciativa de Ley abrió la Oportunidad de Negocio, Otras Razones)

2.- ¿En qué consiste la alianza Oxxo Amoco?

3.- ¿Desde el principio del proyecto se pensó en hacer una alianza?, si fue así.. ¿hubo algún concurso?, ¿qué buscaba Oxxo en un socio estratégico?

4.- ¿Quién tuvo la iniciativa para hacer la alianza, Oxxo o Amoco?

5.- ¿Cómo decidieron que Amoco era la mejor opción para formar una alianza?

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oxxo</b>		
<b>Amoco</b>		

Tabla 6. Fortalezas y Debilidades (Amoco - Oxxo)

6.- ¿Cuánto tiempo llevaron las negociaciones?

7.- ¿Cómo estuvo compuesto el equipo que realizó las negociaciones?

8.- ¿Bajo qué marco legal se estableció?

9.- Una vez formada la alianza ¿cómo se distribuyeron las responsabilidades? (¿Bajo qué dirección está?)

10.- ¿Oxxo busca crecimiento en el extranjero con esta asociación o sólo en el mercado nacional?

11.- Resultados de la alianza, ¿se superaron las expectativas? (Comentarios)

## ● Análisis de los Resultados de la Alianza

De caso anterior podemos analizar varios puntos que nos permiten valorar los beneficios de hacer una alianza:

- Acceso a mercados, contratos con avances en poco tiempo y a bajo costo para iniciar expansiones de mercados. A Amoco se le facilitó mucho la penetración en el mercado mexicano al contar con la experiencia de Oxxo en cuanto a la operación de tiendas de conveniencia, su familiaridad con las leyes mexicanas, sus relaciones y convenios con los proveedores de productos mexicanos para venta en los establecimientos, etc.
- Reducción de riesgos en la inversión de capital en manufactura, facilidades y reducción de costos del personal. La inversión en ingeniería y diseño representó un ahorro ya que Amoco aportó todos estos elementos para la instalación de las estaciones gasolineras.
- Diversificación en nuevos mercados o nuevas líneas de productos con el mínimo costo y esfuerzo. Teniendo como premisa que la mayoría de los consumidores de estos establecimientos llegan en carros Amoxxo introdujo un serie de artículos para automóviles como aceites, aditivos, herramienta y accesorios.
- Tecnología probada de mercadotecnia, ventas o redes de distribución. Es muy difícil para una empresa extranjera sensibilizarse de las preferencias de público en cuanto a publicidad, cuando una manera de llegar al público ha tenido éxito, es más sencillo trabajar sobre ella. Amoco aprovecha la publicidad de Oxxo en radio y televisión, hasta la fecha no se han hecho esfuerzos independientes por parte de la asociación para dar una imagen diferente a Oxxo, ya que sería innecesario.
- Uso óptimo de la administración y facilidades de recursos. Oxxo ya tenía diseñada una manera de manejar su cuentas, los mismos elementos del grupo FEMSA fueron los encargados de adaptar esta operación a la naciente empresa.
- Más rápido retorno de la inversión del esfuerzo de la compañía. Debido a que existieron muchos ahorros de tiempo y dinero a la hora del análisis, diseño e implementación gracias a la experiencia de ambos aliados en su ramo.
- Preservación del control y la autonomía. En nuestro caso del Apéndice I, al crearse la nueva empresa, por las circunstancias geográficas y sus planes de crecimiento se decidió que el control de la empresa Amoco estuviera bajo la administración de FEMSA (Fomento Económico Mexicano), aún así a Amoco le toca dictar los procedimientos de operación y los estándares de los establecimientos.



- Impacto favorable en la valoración en el mercado y credibilidad. Existe un punto muy importante aquí, la persuasión favorable del público con respecto a una estación gasolinera, que es parte de un grupo industrial de arraigo en México, ésta es la confianza al saber que el producto que se está adquiriendo es de calidad y que el pago por este será justo.

## ● APENDICE II

### ANALISIS DE OPORTUNIDADES DE MERCADO (Crecimiento o Un Nuevo Negocio)

*El presente texto se impartió en la materia de Alianzas Estratégicas por el catedrático Dr. Luis Fernando Barroso Aguilar. Contiene conceptos muy interesantes con respecto a la formación de Alianzas.*

Las oportunidades de mercado se presentan cuando alguna necesidad específica de los consumidores no ha sido satisfecha, o ésta a criterio de nosotros los consumidores no está siendo cubierta en tal forma que detectamos que se puede implementar alguna acción concreta para satisfacerla.



En nuestro país en los últimos años se han ido generando oportunidades de mercado que han generado a su vez nuevos negocios. Las causas de esa generación de nuevas oportunidades se deben a la mayor capacidad de compra de la población, nuevas tecnologías que generan servicios y productos que el público demanda como si fueran necesidades, nuevas modas, etc. Ya en cuanto a las áreas de oportunidad que se han generado se puede definir que éstas han sido sobre todo en las áreas de infraestructura, es decir, comunicaciones, medio ambiente, etc.

Estas oportunidades se pueden manifestar bajo dos consideraciones generales a saber:

#### ● Negocios Ya Operando

En una empresa que está operando actualmente, en donde se está sirviendo al mercado y se espera que el crecimiento normal de este mercado haga que exista en el futuro una demanda no satisfecha.

En el pasado hablar de demanda no satisfecha era relativamente fácil ya que se tenía un mercado cerrado y el conocimiento de la información estratégica de la competencia era una tarea relativamente sencilla de hacer. Ahora, en cambio, con los mercados globales y las nuevas tecnologías de comunicación que hacen que la transmisión de información sea lograda en cuestión de segundos y que esta hace que la competencia se defina en función de la competitividad que la empresa tenga en precio,

calidad y servicio y ya no por lo que antes definía a la competencia es decir lo comprendido dentro de nuestra zona geográfica o país.

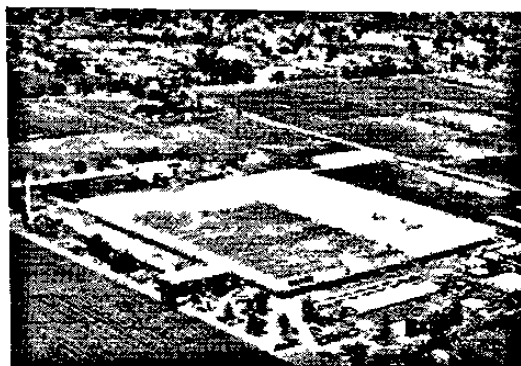


Figura 23. Planta Productora

La competitividad en los mercados globales se vuelve más cerrada debido entre otros factores a que las empresas que participan tienen:

1. Tecnología de punta
2. Economías de escala en sus operaciones
3. Mayor capacidad financiera
4. Al participar en mercados globales desarrollan estrategias de mercado más agresivas
5. La preparación y capacitación de sus recursos humanos generalmente es de mayor calidad

### ● Nuevos Negocios

Cuando en nuestro país o comunidad se requiere de un nuevo bien y/o servicio que origina una nueva necesidad en el mercado que tendrá que ser satisfecha por alguien, esta situación hace la oportunidad de formar un negocio cuyo objetivo será satisfacer esa nueva necesidad en el mercado. Como es de todos nosotros conocido las políticas del gobierno de la República en los últimos años generaron las siguientes áreas de oportunidad:

#### A) COMUNICACIONES

- Larga Distancia Telefónica
- Telefonía Celular
- Ferrocarriles

#### B) PRIVATIZACIONES

- Carreteras

- Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR)
- Recolección de Desechos Sólidos en las Ciudades

### C) SECTOR DE ENERGIA

- Transporte de Gas Natural
- Distribución Local de Gas Natural
- Almacenamiento de Gas Natural
- Generación de Energía Eléctrica

#### ● **Conclusión acerca de las oportunidades de mercado**

Por lo anterior, podemos establecer que en el caso de los negocios ya operando, estos no representan nuevos negocios, sino solamente son crecimientos naturales que las empresas existentes necesitan dar para poder mantener entre otras cosas su participación de mercado, posición estratégica, etc. Existe una variante dentro de este contexto y es cuando este crecimiento se debe dar fuera de los terrenos que actualmente ocupa la planta.



Figura 24. Línea de Envasado

Cervecería Cuauhtémoc por medio de sus estudios de mercadotecnia establece que es necesario construir una nueva planta en una ciudad donde no tiene una ahora. Este caso se dio cuando decidió construir la planta de Cd. Delicias, Chihuahua. Es conveniente puntualizar que estos crecimientos generan que estas nuevas plantas incorporen las tecnologías que surgieron desde que se construyó la última, lo cual las hace más eficientes que las actuales (reducción de costos de producción) y además abaratan los fletes a lugares que se encontrarán cerca de esta nueva planta. Normalmente estos ahorros a valor presente son mayores que la inversión requerida.

Estos crecimientos se dan en escalones, cada uno de acuerdo al tamaño de la nueva planta, eso ocasiona que haya oferta excedente por un tiempo, lo que a su vez dispara una mayor competencia, que a veces se manifiesta como una guerra de precios por:

- Mantener Costos Bajos
- Mantener Participación de Mercado
- Aumentar la Participación de Mercado

En el segundo de los casos, donde se tiene un nuevo negocio, para él se deberá establecer un estrategia para poder lograr esa oportunidad de mercado de la manera óptima.

## • 15 BIBLIOGRAFIA

### **DR. LUIS FERNANDO BARROSO AGUILAR**

Curso de Alianzas Estratégicas de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica  
(División Post-Grado) de la U.A.N.L. Enero - Junio 1997

### **CONACEX NORESTE A. C.**

Alianzas Estratégicas  
Publicación proporcionada (Capítulo 3. )

### **LAWRENCE C. GRUMMER**

Technology Associates & Alliances  
Publicaciones en Internet (<http://www.vecltd.org/techas/index.html>)

### **STEVEN SWINKELS**

Marcar Management Institute of America, Inc.  
Publicaciones en Internet (<http://www.marcar.com>)

### **ICC (Internet Communication Consultants)**

Publicaciones en Internet (<http://www.icc.buffnet.net>)

### **MICHAEL J. KELLY, DAVID E. RAPHAEL, DINESH KAKADIA**

SRI International  
Publicaciones en Internet (<http://www.sri.com/>)

### **PAUL A. SAMUELSON, WILLIAM D. NORDHAUS**

ECONOMIA  
Duodécima Edición (1986)  
Editorial Mc Graw Hill  
Parte Siete: Crecimiento Económico y Comercio Internacional

## ● 16 LISTADO DE TABLAS

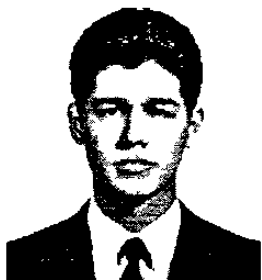
TABLA 1. MISIÓN Y VISIÓN DE LAS EMPRESAS	8
TABLA 2. ARTÍCULOS DE LA LEY DE INVERSIÓN EXTRANJERA	41
TABLA 3. CIUDADES DE LAS ZONAS EN LA PLANEACIÓN DE AMOXXO	51
TABLA 4. PROGRAMA DE APERTURA DE AMOXXOS	52
TABLA 5. GRÁFICA DE CRECIMIENTO ESPERADO EN AMOXXO	52
TABLA 6. FORTALEZAS Y DEBILIDADES (AMOCO - OXXO)	53

## • 17 LISTADO DE GRAFICAS

FIGURA 1. METODOLOGÍA DEL PROCESO DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA	17
FIGURA 2. DETECTAR LA OPORTUNIDAD DE MERCADO	19
FIGURA 3. DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN	20
FIGURA 4. PUBLICACIÓN DE NEGOCIOS. (LAS MEJORES 50 TIENDAS DE CONVENIENCIA)	20
FIGURA 5. REVISTAS Y PERIÓDICOS	20
FIGURA 6. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN PRELIMINAR	23
FIGURA 7. ALIANZA ENTRE SOFTWAREFX Y MICOSOFT	23
FIGURA 8. CADENA COMERCIAL OXXO Y AMOCO CO	24
FIGURA 9. POR QUÉ BUSCAR LA ALIANZA	27
FIGURA 10. TIEMPO Y OPORTUNIDAD	28
FIGURA 11. PEPSI, MCDONALD'S Y MITSUBISHI	28
FIGURA 12. GENERAL MOTORS COMPANY Y TOYOTA	29
FIGURA 13. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.	30
FIGURA 14. FORTALEZAS Y DEBILIDADES	32
FIGURA 15. BUSCAR LA MEJOR ALTERNATIVA DE ALIANZA	34
FIGURA 16. ALIANZAS	35
FIGURA 17. ELEMENTOS HUMANOS	36
FIGURA 18. MARCO PRELIMINAR/DEFINITIVO DEL ESTABLECIMIENTO DE UNA ALIANZA	39
FIGURA 19. EMPRESAS AMOXXO (OXXO EXPRESS)	47
FIGURA 20. CADENA COMERCIAL OXXO	48
FIGURA 21. AMOCO OIL CO.	48
FIGURA 22. REGIONES DE MERCADO	51
FIGURA 23. PLANTA PRODUCTORA	58
FIGURA 24. LÍNEA DE ENVASADO	59



## • 18 RESUMEN AUTOBIOGRAFICO



### **Ing. Eduardo Pérez Martínez**

Av. Plutarco Elías Calles No. 3318 Ote.

Riberas del Río, Gpe., N.L. CP 67160

Teléfono (8) 337 87 74

**Ingeniero Administrador de Sistemas (Junio 1994)**

Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica

Universidad Autónoma de Nuevo León

**Fecha de Nacimiento:** 11 de Octubre de 1971

**Lugar de Nacimiento:** Pánuco, Veracruz.

### **Logros Académicos**

- Beca por parte de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la U.A.N.L. para estudios de Maestría
- Reconocimiento al Mérito Académico por Primer Lugar de la Carrera Ingeniero Administrador de Sistemas de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la U.A.N.L. de la Generación Junio de 1994
- Beca del Fondo Luis Elizondo para los estudios de licenciatura en 1990 (90% mínimo de promedio y materias acreditadas en exámenes ordinarios)
- Primer lugar de la generación de 1990 en la Preparatoria No 7 de la Universidad Autónoma de Nuevo León
- Beca de excelencia en la Preparatoria Eugenio Garza Sada del I.T.E.S.M. en 1987
- Primer lugar de la generación 1984-1987 de la Escuela Secundaria Gral. José Silvestre Aramberri No.108 (Promedio de 100)
- Beca de Excelencia del Club de Leones para estudios de secundaria en 1984
- Visita al Presidente de la República Miguel de la Madrid Hurtado como alumno distinguido de 6° grado de primaria en 1984 (S.E.P. Reyes Heróles)

### **Experiencia Laboral**

<b>Fecha</b>	<b>Puesto</b>	<b>Empresa</b>
1988	Capturista de Datos	Focos, S.A.
Enero 1989	Ayudante de Marina (Salina Cruz, Oax.)	PEMEX
Verano 1990	Ayudante de Tubería (Cadereyta Jiménez)	PEMEX
Desde 1990	Desarrollo de Sistemas Computacionales	Varios
Mzo-Sept 93	Prácticas Profesionales	Cervecería Cuauhtémoc
Sept93-Feb94	Servicio Social	Cervecería Cuauhtémoc
Feb-Junio 94	Prácticas Profesionales	Cervecería Cuauhtémoc
Jun 94-May 95	Analista Senior (Depto. de Administración y Desarrollo de Tecnología)	Cervecería Cuauhtémoc

Desde Mayo de 1995 a Febrero de 1997	Analista Senior (Departamento de Tecnología y Desarrollo Cliente/Servidor) Actividades Realizadas: Coordinación de Proyectos, Análisis, Desarrollo, Soporte, Capacitación en Access y VB, Definición de Estándares, Investigación de Nuevas Tecnologías y Evaluación de Herramientas.	Cervecería Cuauhtémoc
Desde Febrero hasta Julio de 1997	Analista Senior del Equipo de Estadística del Departamento de Desarrollo	Cervecería Cuauhtémoc
Desde Julio de 1997	Coordinador en el Departamento de Administración de Datos e Ingeniería de Software	Cervecería Cuauhtémoc

# ● 19 INDICE ALFABETICO

## A

Alianza Estratégica, 4  
Alianzas Estratégicas, 9  
AMOXO, 46  
Análisis de la Oportunidad, 22  
Análisis de Oportunidades, 56  
Antecedentes, 4

## B

Bibliografía, 6, 59

## C

Caso Práctico, 46  
Conclusiones, 3, 42  
Crecimiento Interno, 9

## D

Diferencias Culturales, 35

## E

Ejemplos de Alianzas, 22  
El Mejor Socio, 33  
Elementos para el éxito, 34

## F

Fortalezas y Debilidades, 29  
Fusión y Adquisición, 9

## G

Globalización, 10

## L

Lanzamientos, 9

## M

Marco Preliminar Definitivo, 38  
*Memorandum of Understanding*, 38  
Metodología (Formación de Alianzas), 17  
Metodología (Tesis), 5  
misión, 7

## O

Objetivo, 3, 5  
Oportunidad de Mercado, 18

## P

PITEX, 14  
Planteamiento, 5  
Porqué Buscar la Alianza, 26  
Presiones Competitivas, 14  
Principales Puntos de la Tesis, 3

## R

realidades económicas y tecnológicas, 10  
Recomendaciones, 42  
Resultados de Amoxo, 54  
riegos de negocios, 20

## S

Síntesis, 3

## T

Tipos de Alianzas, 23

## V

visión, 7

