

Alianzas estratégicas Una herramienta de competitividad internacional



ProMéxico tu aliado en el exterior



Vivir Mejor

www.promexico.gob.mx
www.gobiernofederal.gob.mx

Llama y acércate a un asesor especializado

Tel: 01 800 397 6783

E-mail: promexico@promexico.gob.mx

SE

**GOBIERNO
FEDERAL**

**MÉXICO
2010**



**ALIANZAS
ESTRATEGICAS**
**Una herramienta
de competitividad
internacional**



Prefacio

Las alianzas estratégicas han probado su efectividad en la dinámica de negocios actual, que se caracteriza cada vez más por la velocidad del cambio, el poder de los consumidores y la utilización de la tecnología en actividades cotidianas, en las que las relaciones entre las empresas y sus clientes o consumidores toman un matiz casi omnipresente y generan una interacción permanente en donde la comunicación, la confianza y el valor agregado son indispensables para permanecer en los mercados.

Hemos visto cómo las grandes empresas se vuelven mayores y también hemos visto caer a gigantes que parecían invencibles, la realidad de los países muestra sus fortalezas y debilidades ante crisis globales que prácticamente dejan a la expectativa a las Pymes de todo el mundo, las que deben irse adaptando a las circunstancias cambiantes para sobrevivir o para aprovechar las nuevas oportunidades que surgen con el reacomodo de fuerzas de carácter financiero, comercial y productivo, que tienen además un alto sentido social y de cuidado del medio ambiente.

Ante este entorno los retos son grandes para el medio empresarial, hoy por hoy las empresas de cualquier tamaño que busquen permanecer y crecer en los mercados, deben manejar opciones que les permitan alcanzar ventajas competitivas sustanciales de una manera rápida y efectiva, con una relación costo/beneficio positiva y compartiendo riesgos. Justamente eso, es lo que se puede obtener mediante las alianzas estratégicas.

Esta publicación representa una guía práctica con enfoque empresarial, para diseñar y desarrollar alianzas estratégicas que permitan a la empresa, de cualquier tipo y tamaño, mejorar su posición competitiva en los mercados internacionales.

CAPÍTULO I

Opciones de desarrollo empresarial

- Prefacio
- I.- Introducción.
- 1.- Opciones de desarrollo empresarial
- 1.1. El espectro estratégico
- 1.2. Subsidiarias
- 1.3. Adquisiciones y fusiones
- 1.4. Permissionarios
- 1.5. Oem (original equipment manufacturers)
- 1.6. Representantes o agentes
- 1.7. Alianzas
- 1.8. Elección de una estrategia de crecimiento
- 2.- Tipos de acuerdos cooperativo
- 2.1. Alianzas estratégicas
- 2.2. Redes estratégicas
- 3.- Las alianzas estratégicas
- 3.1. Definición de alianzas estratégicas
- 3.2. Características esenciales
- 3.3. Ejemplos de beneficios de las alianzas estratégicas
- 3.4. Ventajas y desventajas
- 3.5. El problema del control
- 4.- Situación del entorno y de la empresa
- 4.1. Elementos de diagnóstico
- 4.2. Autodiagnóstico de la empresa

CAPÍTULO II

Los socios y los aliados

- II.- Los socios y los aliados
- 1.- El socio adecuado
- 1.1. Condiciones previas para el éxito
- 1.2. Tipos de socios
- 1.3. Perfil y selección del socio
- 1.4. Información cruzada
- 2.- Los aliados ocultos

CAPÍTULO III

Tipos de alianzas

- III.- Tipos de alianzas
- 1.- Patrones y funciones básicas
- 1.1. Alianzas de mercadotecnia
- 1.2. Alianzas sobre productos
- 1.3. Alianzas para el desarrollo de tecnología
- 1.4. Alianzas de investigación y desarrollo de productos
- 2.- Clasificación de las alianzas estratégicas.
- 2.1. Joint ventures
- 2.2. Consorcios y cooperativas de exportación
- 2.3. Participación minoritaria
- 2.4. Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones
- 2.5. Consorcios de investigación y desarrollo
- 2.6. Licencias y franquicias
- 2.7. Licencias y acuerdos de distribución cruzados
- 2.8. Contratos de manufactura
- 2.9. Contratos de administración

CAPÍTULO IV

Problemática de las alianzas estratégicas

- IV.- Problemática de las alianzas estratégicas
- 1.- Causas de fracaso
- 1.1. Causas básicas
- 1.2. Fallas de proceso
- 1.3. Fallas lógicas
- 2.- Principales errores en las alianzas estratégicas

CAPÍTULO V

El diseño de la alianza

- V.- El diseño de la alianza
- 1.- Análisis de congruencia
- 1.1. Misión y valores
- 1.2. Objetivos de la alianza
- 1.3. Objetivos de los posibles asociados
- 1.4. La actitud ante la alianza
- 2.- Tipos de arreglos a considerar
- 3.- Principios para el diseño de la alianza
- 3.1. Fuerzas impulsoras determinantes
- 3.2. Sinergia estratégica
- 3.3. La "química"
- 3.4. Beneficio mutuo
- 3.5. Integración operacional
- 3.6. Oportunidad de crecimiento
- 3.7. Concentración
- 3.8. Compromiso y soporte

CAPÍTULO VI

Desarrollo de las alianzas

- VI.- Desarrollo de las alianzas
- 1.- Prevención de riesgos
- 1.1. Evaluación del riesgo
- 1.2. Riesgos comunes
- 2.- El proceso de desarrollo de una alianza
- 3.- La negociación
- 3.1. Acuerdos preliminares
- 3.2. Segunda etapa. Declaración de principios
- 3.3. Tercera etapa: planeación de operaciones
- 4.- La formalización
- 4.1. Pacto de caballeros
- 4.2. Contratos
- 4.3. Asociaciones y nuevas empresas.
- 5.- Puesta en marcha
- 5.1. Apoyar el arreglo estratégico dinámico
- 5.2. Construir buenas relaciones humanas
- 5.3. Apoyar la administración operacional de calidad
- 5.4. Apoyar al socio.
- 6.- Seguimiento
- 6.1. Prevención oportuna de los problemas
- 6.2. Aproveche las buenas relaciones humanas

CAPÍTULO VII

La estructuración y control de la alianza

- VII.- La estructuración y control de la alianza
- 1.- Integración de actividades
- 1.1. Definición y consideraciones generales:
- 1.2. Características del integrador
- 1.3. Mecanismos de integración
- 2.- Estructuración de la alianza.
- 3.- El control de la alianza.
- 4.- Evaluación de resultados
- 4.1. Sistema de evaluación de la corporación ampliada
- 4.2. Rendimiento estratégico sobre inversión

Bibliografía

Directorio

Introducción

1.- OPCIONES DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Independientemente de la dinámica de los mercados, las alternativas que una empresa tiene para crecer son básicamente 3:

1a. Expandirse internamente:

Aprovechar tecnologías y/o ampliar mercados; esto tiene la ventaja de que las empresas se pueden controlar de manera muy efectiva, sin embargo el crecimiento depende de mercados sólidos, buenos márgenes de utilidad y de contar con recursos humanos cada vez mayores y bien capacitados; tiene el riesgo de volverse inflexible a los cambios del entorno. Esta opción fue muy utilizada en la década de los 70's.

2a. Crecer a través de adquisiciones y fusiones:

Esto requiere de grandes sumas de efectivo y excelentes utilidades. Corren el riesgo de generar un apalancamiento excesivo, además del problema del cambio de cultura corporativa para la empresa adquirida. Esta opción se utilizó mucho en la década de los 80's y ha resurgido en la última década, con la característica de que normalmente son empresas globales muy grandes quienes la utilizan.

3a. Las alianzas:

Aprovechan recursos valiosos y ventajas competitivas en formas nuevas e innovadoras, con relativa rapidez y poco efectivo, aunque requieren de métodos poco conocidos de administración. La utilización de esta alternativa nace en la década de los 90's.

Ahora bien, ante una realidad en la que hay cambios rápidos en los mercados, en las tecnologías, en los ciclos de vida de los productos y en la competencia, las alianzas siguen siendo una buena opción de crecimiento.

Las alianzas representan un enfoque de "EXTENSIÓN" de una corporación, que mantienen a las empresas involucradas íntimamente conectadas. Por lo tanto las empresas con acuerdo de cooperación requieren ser tratadas desde una perspectiva específica.



CAPÍTULO I

Opciones de
desarrollo empresarial

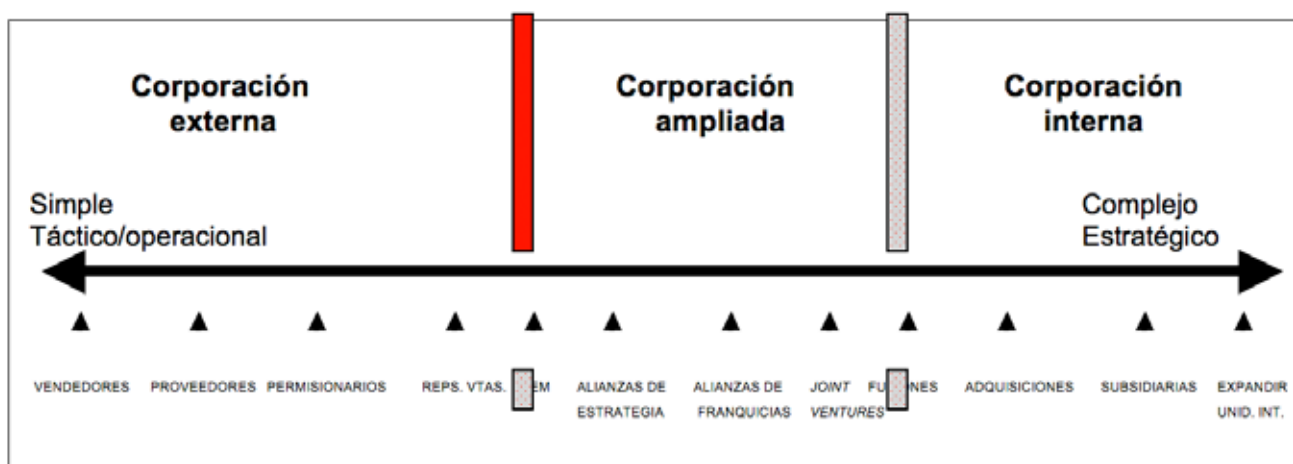
1.1 El espectro estratégico

Al considerarse las opciones de crecimiento, es importante tener claro de qué manera se van a acoplar “objetivos de forma” a los “objetivos funcionales” y cómo diseñar una transición flexible de una forma a otra.

Para ello se debe relacionar el modelo estratégico y operacional apropiado con una correcta estructura; es muy útil considerar el espectro estratégico de las diferentes opciones de crecimiento. (ver fig. 1.1)

Es recomendable tener un crecimiento gradual, realizando sólo un paso o dos a través del espectro estratégico.

• Fig. 1.1. El espectro estratégico.



El modelo de operaciones por tipo de corporación:

Existen dos factores que definen el tipo de relación entre las empresas involucradas: El estilo de control y el de administración, con diferencias substanciales en cuanto al tipo de corporación que se maneje, sea ésta externa, ampliada o interna, como se indica a continuación.

MODELO DE OPERACIONES

- Estilo de control.-

Externa: Legalista y contractual

Ampliada: Colaborativo y flexible

Interna: Con mando y dirección

- Estilo de administración.-

Externa: Formal

Ampliada: Mediante coordinación

Interna: Jerárquico

En la corporación ampliada, nadie tendrá el control total, existirá una mutua dependencia, en vez de una dominación o subordinación; el reto es tener la habilidad de “coordinar”, más que de “comandar”.

Los mandos intermedios deberán convertirse en coordinadores de equipos, tanto internos como externos, y su función deberá ser esencialmente estratégica más que táctica.

1.2. Subsidiarias

Pueden resultar costosas y requerir mucho tiempo al exigir desarrollo de líneas de productos y de canales de distribución que se adapten por anticipado a las características y costos del mercado local.

Tiene sentido cuando gran parte del ingreso de la corporación proviene del mercado donde se plantea crear una subsidiaria; es importante adecuarse a los usos y costumbres del país en cuestión.

1.3. Adquisiciones y fusiones

El considerar las adquisiciones o fusiones, tiene sentido en los siguientes casos:

- Si las 2 compañías tienen una participación de mercado más dominante y se aprovechan economías de escala con la unión de ambas.
- Si se logra un arreglo estratégico y operacional que venza las diferencias culturales entre corporaciones.
- Cuando una compañía tiene necesidad de controlar plenamente los recursos de la otra para distribuir sus productos, expandirse, etc.
- Cuando una compañía tiene los recursos financieros para adquirir a otra y realiza esfuerzos estratégicos para alcanzar el liderazgo en el mercado.
- Cuando se refieren al ramo de especialidad de la empresa adquirente.

La estrategia de alianzas es un buen paso preliminar antes de proseguir con la adquisición, menos riesgosa y de bajo costo.

Los métodos de control deberán estar diseñados para administrar una red informal de relaciones organizacionales basadas menos en el poder y en los recursos financieros y más en el conocimiento y la flexibilidad.

Las opciones de crecimiento son muy variadas como se aprecia en el espectro estratégico; es importante conocer aspectos generales de las mismas, a efectos de seleccionar la más adecuada para mi empresa.

1.4. Permisos

Este sistema permite, que una compañía que posee su propia tecnología o “know how” venda sus conocimientos a otra.

Por lo general se establece qué conocimientos se están vendiendo, lugares donde se pueden utilizar y tiempo autorizado de uso; normalmente se hace un pago inicial y se pagan regalías, algunas veces se incluye asesoría y capacitación.

Puede existir el problema de que el permisionario se convierta en competidor una vez que asimila el conocimiento y lo adecua o mejora. Esto sucede cuando se realizan acuerdos de compra venta más que estratégicos; en estos últimos se deben comprometer ambas compañías a compartir riesgos y beneficios para fines estratégicos mutuos, evitando así que la compañía que obtiene el permiso se convierta en un competidor futuro.

1.5. OEM (Original Equipment Manufacturers)

El término surge en la industria automotriz entre los proveedores de las grandes armadoras; con este esquema el comprador desarrolla proveedores para artículos específicos, ya sea a través de la subcontratación o simple compra, o bien pasando a relaciones más estratégicas con el tiempo, al lograrse acuerdos de largo plazo y de beneficio mutuo.

1.6. Representantes o agentes

El fabricante distribuye el riesgo al pagar al representante o agente una comisión sólo cuando el producto se vende; estos acuerdos se pueden cancelar avisando a la contraparte con cierto tiempo de anticipación.

1.7. Alianzas

En términos generales son muy útiles en los siguientes casos:

- Cuando una compañía está lista para penetrar plenamente a un mercado extranjero, pero carece de recursos administrativos, de capital, o línea completa de productos para iniciar una compañía vendedora en otro país.
- Cuando los competidores, que pueden ser extranjeros, se están preparando para tener una mayor participación en el mercado.
- Cuando se pueda crear un canal de distribución permanente sin tener que erogar demasiado dinero.
- Cuando las leyes exijan un grado de integración nacional que mi empresa no pueda cubrir.
- Cuando sea conveniente invertir en una planta productiva y aprovechar ventajas en otros países.

1.8. Elección de una estrategia de crecimiento

Es importante considerar los riesgos y ventajas relativas de las diferentes opciones.

Los parámetros de beneficios son, entre otros: participación en el mercado, diversificar mercados o productos, flujo de efectivo y crecimiento organizacional.

Los riesgos pueden ser: políticos, monetarios, tecnológicos, legales y de mercado, entre otros.

La relación riesgo-beneficio tiene grandes variaciones de una compañía a otra, de un mercado a otro y de una industria a otra, por lo que se debe considerar el escenario que con más precisión describa la interacción entre la compañía, la ventaja competitiva, los clientes y el valor de las distintas estrategias.



2 Tipos de acuerdos cooperativos

Las fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial son: la industria productiva que junto con otros oferentes conforman la competencia; los proveedores y compradores con su fuerza de negociación; así como la amenaza de nuevos ingresos de competidores potenciales; o productos/servicios sustitutos.

Los acuerdos cooperativos se generan y desarrollan en este entorno, encontrándose una gran variedad de ellos en función del tipo de interrelación que mantienen las fuerzas mencionadas, existiendo dos tipos básicos:

- **Horizontales**, también llamados “Alianzas estratégicas”.
- **Verticales**, también llamados “Redes estratégicas”.

2.1. Alianzas Estratégicas

También llamados acuerdos cooperativos horizontales; se caracterizan por la alianza entre competidores en el mercado, para obtener un beneficio mutuo. En el acuerdo no participan directamente ni proveedores ni clientes.

Por el hecho de estar involucrados competidores implica que existe una problemática muy específica para su instrumentación.

2.2. Redes estratégicas

Son los acuerdos cooperativos verticales y reciben este nombre porque integran en la alianza a proveedores y/o a clientes de la cadena de producción y comercialización.

En este tipo de alianzas se busca la complementariedad entre los factores que participan en el mercado, sin necesidad de que una sola empresa se “integre de forma vertical” para aprovechar ventajas de estos esquemas de crecimiento, sin la inversión y el riesgo que conllevan para una sola compañía.

Estos acuerdos se refuerzan, ya que “durante los últimos 50 años, los bienes/servicios de proveedores externos se han triplicado (de 20% a 60%, respecto al precio total de venta). La integración vertical se ha reducido en forma significativa”.

Por su característica de complementariedad, más que de competencia, son de hecho una instrumentación natural.

3 Alianzas estratégicas

Al conocer las diferencias conceptuales en los acuerdos cooperativos y para efectos de facilitar su manejo y comprensión, englobaremos dentro del término de alianzas estratégicas tanto a los acuerdos cooperativos horizontales como a los verticales.

3.1. Definición de alianzas estratégicas

Acuerdos Cooperativos en los que dos o más empresas se unen para lograr **VENTAJAS COMPETITIVAS** que no alcanzarían por sí mismas a corto plazo sin gran esfuerzo.

Para participar con éxito en un mercado, en el cual existen las fuerzas ya mencionadas que mueven la competencia, el poseer una o más ventajas competitivas, es un factor determinante.

Estas ventajas son:

- Producto (cantidad)
- Precio
- Calidad
- Servicio
- Crédito a clientes
- Diseño
- Imagen
- Información
- Estrategia competitiva, que tiene 3 estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

3.2. Características esenciales

En las alianzas estratégicas las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten riesgos con el fin de alcanzar un objetivo común de largo plazo.

3.2.1. Criterios para clasificar a una alianza como estratégica:

- Que alcance metas estratégicas
- Que reduzca riesgos y los resultados positivos aumenten
- Aprovechar recursos valiosos

Las alianzas representan una parte de la “extensión” de una empresa; no se trata de algo interno o externo, sino de algo íntimamente conectado.

3.2.2. Factores determinantes para considerar que una relación es una alianza estratégica:

- Que exista un engranaje operativo firme entre aliados.
- Que exista un real interés en el futuro del aliado (si él gana, yo gano).
- Considerarse como un asunto estratégico; de largo plazo y con ventajas competitivas significativas.
- Que exista un compromiso y apoyo real por parte de los altos ejecutivos.
- Que exista un estilo de interacción en la administración altamente colaborativo y de coordinación.

3.2.3. Ejemplos de diferencias entre relaciones tácticas y estratégicas:

Existen diferencias substanciales entre ambos tipos de relaciones, como las siguientes:

Marco de tiempo.

Táctica: Corto/indefinido/renovable

Estratégica: Largo plazo

Relación.

Táctica: Superior/subordinado

Estratégica: Líder/compañero

Flujo de información.





Táctica: En un sentido

Estratégica: En dos sentidos

Mejoras en el producto/servicio.

Táctica: Se establece en contrato

Estratégica: Continuamente cambia

Existe fluidez

Control.

Táctica: Jerarquía tradicional

Estratégica: Trabajo de equipo multidisciplinario

Objetivo primario.

Táctica: Precio

Estratégica: Calidad, precio, oportunidad

Utilidad.

Controlada por el comprador

Mutuamente controlada

Beneficio.

Táctica: ¿Ganar?

Estratégica: Ganar / Ganar

3.3. Ejemplos de beneficios de las alianzas estratégicas

- Potenciar fortalezas y compensar debilidades
- Capacidad para crear nuevos productos
- Reducción de costos
- Incorporar nuevas tecnologías
- Penetrar nuevos mercados
- Desplazar competidores
- Sobrevivencia en un mercado mundial muy competitivo
- Generar más utilidades para reinversiones
- Responder oportunamente a cambios en la demanda

3.4. Ventajas y desventajas

3.4.1. Ventajas:

- Sinergias, al combinar lo mejor de varias empresas.
- Operaciones más rápidas, sobre todo si se asocian grandes con pequeñas.
- Aprovechar mayores oportunidades al compartir riesgos.
- Transferencia de tecnología entre compañías para mantener una posición competitiva en mercados separados.
- Amarrar a sus competidores en su mercado sin tener que invertir demasiado para ganar la batalla.
- Ventajas en el mercado como incrementos en ventas al adquirir mayor conocimiento de mercado, acceso a nuevos mercados, nuevos canales de distribución y contacto más directo con los clientes.

- Aportaciones de capital para desarrollo de mercados y/o tecnológicas.
- Se mantiene el capital individual de los socios en la empresa.

3.4.2. Desventajas:

A.- Competencia:

En general se establece que las empresas involucradas no podrán competir directamente con la alianza, aunque en la práctica esta posición estratégica puede modificarse en el futuro.

La tecnología derivada de una alianza, salvo que se proteja adecuadamente, podrá utilizarse en el futuro por uno de los socios para su beneficio o en otra alianza con uno de los principales competidores.

Para salvar esta problemática lo importante es desarrollar confianza plena entre las partes, considerando la cautela inicial.

B.- Riesgos insuperables:

El éxito de algunas alianzas dependen de factores que pueden no concretarse, como es el caso del desarrollo tecnológico, que si no se logra, no hay alianza.

C.- Giros estratégicos:

Hay alianzas que se crean cuando 2 compañías reconocen que tienen sus debilidades y habrán de complementarse con las fortalezas de la otra; una vez superadas las debilidades el apuntalamiento de la alianza se desvanece y puede diluirse para terminar la alianza.

D.- Efectividad en las operaciones:

Una vez diseñadas la estrategias, su éxito depende de la efectividad de los administradores encargados de la operación práctica; si se selecciona a un mal administrador, la alianza fracasará.

El principal problema operacional es que los altos ejecutivos no tienen una idea clara de lo sofisticado que puede ser el proceso operacional.

3.4.3. Ventajas y desventajas respecto a las adquisiciones:

A.- Ventajas:

- Facilidad para su constitución.
- Más flexibles en sus operaciones
- Menos riesgosas
- Requieren menos inversión
- Consumen menos recursos de los participantes
- Permiten ampliar recursos financieros, administrativos y técnicos.

B.- Desventajas.

Requieren de:

- Nuevos métodos de control.
- Capacidades administrativas muy peculiares.
- Asignación de recursos.

3.5. El problema del control

Este problema tiene un peso muy importante, ya que muchos empresarios desean tener un control muy centralizado y personal en sus empresas, y en una alianza, este poder se debe compartir.

Las principales razones por las que a muchos empresarios les preocupa demasiado el problema del control están influidas por tres elementos básicos:

- Las tradiciones culturales corporativas. Un ejemplo de ello, es que los japoneses son más abiertos a realizar alianzas que los estadounidenses.
- Falta de comprensión de la forma en la que se diseña y desarrolla una alianza estratégica, además de la incertidumbre sobre la confiabilidad del socio.
- Falta de conocimiento y de conciencia de las características particulares de metodologías operacionales de una corporación ampliada.

El control es más un problema de percepción y con sistemas de administración adecuados se puede resolver; el control a través de una coordinación plena será altamente efectivo.

El inconveniente más serio es encontrar al socio apropiado, pues si no se acoplan, esto conducirá a resultados negativos o pobres.

El proceso de desarrollo de alianzas deberá examinar tres dimensiones de acoplamiento: Estrategia, "Química" y Operaciones, por química entenderemos la medida de la calidad de las relaciones entre las personas involucradas.

Para resolver el problema del control se deben considerar varios enfoques:

1. Contar con una plena comprensión conceptual de las alianzas en cuanto a su estructura, basada en las interrelaciones entre los aspectos estratégicos y los operativos.
2. Los ejecutivos deben tener claros y captar, los elementos administrativos específicos para controlar la corporación ampliada, diferenciándolos de los procesos de control tradicionales.
3. Tener claros los objetivos de la alianza y la situación de la empresa para lograr un nivel maduro de comprensión, y cubrir y generar expectativas realistas y operativas.
4. Hacer conciencia de que una alianza genera una entidad organizacional muy particular, tendrá requerimientos específicos y deberá adaptarse a los cambios del entorno desde el punto de vista estratégico y operacional.
5. Integrar a los negociadores y gerentes operacionales al proceso de formación de la alianza, unificar resultados esperados y métodos de medición permanente de estos.



4 Situación del entorno y de la empresa

4.1. Elementos de diagnóstico

En las alianzas estratégicas, como en cualquier otro tipo de asociación, existen riesgos que se deben minimizar o prever; para ello es importante conocer la situación actual de la empresa, identificar las fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas en el entorno de la alianza.

- Fortalezas y debilidades:

Son las características propias de mi empresa que debo conocer para lograr una complementación real en la alianza; debo identificar con qué cuento para ofrecer y qué requiero de mi futuro socio, para así concretar una alianza exitosa de beneficio mutuo, sin generar falsas expectativas.

Las debilidades propias serán expuestas, analizadas y ponderadas para ser reducidas o eliminadas antes de llegar al acuerdo, o para tomar medidas para evitar una negociación desventajosa; a su vez las fortalezas también deberán ser reconocidas y potencializadas, a efecto de lograr una igual o mejor posición dentro de la alianza.

- Oportunidades y amenazas:

Están determinadas por el entorno y se deben conocer para identificar los beneficios y peligros que ofrece el acuerdo, y lograr tener una posición realmente competitiva de la empresa que la alianza genere, así como prever problemas que puedan afectar las expectativas y el buen funcionamiento de la alianza. (ver fig. 1.2.)

• Fig. 1.2 Análisis entorno/empresa

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Clientes
	Competidores
	Proveedores
	Entorno
	Medio ambiente
	Situación económica y política
	Posibles aliados
DEBILIDADES	FORTALEZAS
Imagen	Canales de Distribución
Marca	Organización
Productos	Dirección
Procesos	Objetivos
Tecnología	Misión y valores
Maquinaria	Cultura

4.2. Autodiagnóstico de la empresa

Al considerarse las alianzas estratégicas como una opción para el crecimiento de la empresa, es importante realizar un autodiagnóstico que contemple los aspectos internos más relevantes, para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y me permita definir claramente los objetivos de la alianza y los elementos con los que cuento para aportar.

A fin de cuentas, la alianza tendrá que ser atractiva también para mi contraparte a través de expectativas realistas.

Los principales elementos a considerar se muestran en el cuestionario de autodiagnóstico presentado en el Anexo I.



CAPÍTULO II

Los socios y
los aliados

1 El socio adecuado

1.1. Condiciones previas para el éxito

En primer término se debe evaluar si el entorno es el apropiado para una alianza estratégica, debemos tener en cuenta que la incertidumbre alimenta la ambigüedad y ésta es la semilla de los fracasos en los negocios; para evitarla, en el Anexo II se presenta una guía de condiciones previas para tener éxito; si los socios tienen las características señaladas en ella, entonces su alianza tiene buenas probabilidades de éxito.

1.2. Tipos de socios

Seleccionar el socio adecuado es esencial para maximizar probabilidades de éxito en el largo plazo, por ello es importante iniciar por definir el tipo de socio. Los principales tipos son:

- Competidor:

Es útil cuando se trata de unir esfuerzos para competir arduamente en mercados diferentes a los actuales o para defenderse de otros competidores más grandes; generalmente el resultado es la expansión de ofrecimiento del producto a una base de clientela más amplia. Podrá surgir en el futuro una fusión. Considere extremar precauciones pues el éxito de uno de los socios puede ser a costa del otro.

- Productor paralelo:

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



- Integrador vertical:

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

- Desarrollador técnico:

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

1.3. Perfil y selección del socio

Conocer quién puede ser el socio apropiado es vital, por lo que, es importante hacer un perfil de lo que consideramos un buen socio, y variará en función a cada compañía.

En el Anexo III se muestra el ejemplo de una guía para desarrollar un perfil del socio, la cual muestra diversos aspectos por evaluar, que pueden variar según el caso; con ello se obtienen calificaciones promedio por conceptos de evaluación y cada uno de ellos tiene diferentes grados de ponderación en base a los criterios que usted pretenda.

Una vez establecidos y evaluados los criterios, se desarrolla una matriz ponderada de oportunidad para seleccionar al candidato más apropiado, condicionado a que exista un arreglo tridimensional adecuado (lo estratégico, lo operacional y la “química” existente), dicha matriz se muestra en el Anexo IV.



1.4. Información cruzada

Durante las primeras etapas de iniciación de pláticas, se recomiendan las siguientes acciones:

- Verifique referencias.
- Evalúe la práctica de negocios.
- Intercambiar información detallada (información "cruzada")

Las variables que debemos considerar para el intercambio de información detallada son las siguientes:

A) Generales

- Historia de la empresa en el sector
- Antecedentes de la empresa
- Nombre de los socios y principales directivos
- Misión, propósitos y valores de la empresa
- Políticas

B) Organización y dirección

- Sistema de organización y estructura
- Periodicidad de su revisión y actualización
- Autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones
- Sistema de operación

C) Mercadeo

- Posicionamiento en el mercado
- Mercados en los que opera
- Participación en el mercado
- Canales de distribución
- Ventas en unidades y dinero
- Márgenes brutos de utilidad
- Políticas de promoción / publicidad
- Experiencia en exportaciones

D) Productos y Procesos

- Líneas de productos
- Investigación y Desarrollo (I+D) de nuevos productos
- Políticas de diversificación
- Materias primas y seguridad en el abasto
- Origen de la tecnología
- Antigüedad de la maquinaria
- Proporción de costo: directo/total

E) Finanzas

- Origen de los recursos financieros
- Apalancamiento
- Costo del financiamiento externo
- Disponibilidad de recursos propios
- Cartera

F) Recursos humanos

- Planta de ejecutivos
- Planta de empleados administrativos
- Planta de personal obrero
- Relaciones obrero-patronales
- Antigüedad promedio del personal
- Rotación de personal
- Disponibilidad de mano de obra

En el Anexo V se muestra un ejemplo de presentación inicial de la empresa.

2.- LOS ALIADOS OCULTOS

Detrás de las empresas protagonistas de una alianza, existen aliados ocultos que influyen en la formación y permanencia de la misma, algunos de ellos son:

- Instituciones privadas o públicas promotoras del comercio internacional.
- Instituciones de crédito, seguros y fianzas.
- Sociedades de inversión y capital.
- Proveedores.
- Intermediarios.
- Clientes.
- Instituciones de I+D.
- Empresas de consultoría.



CAPÍTULO III

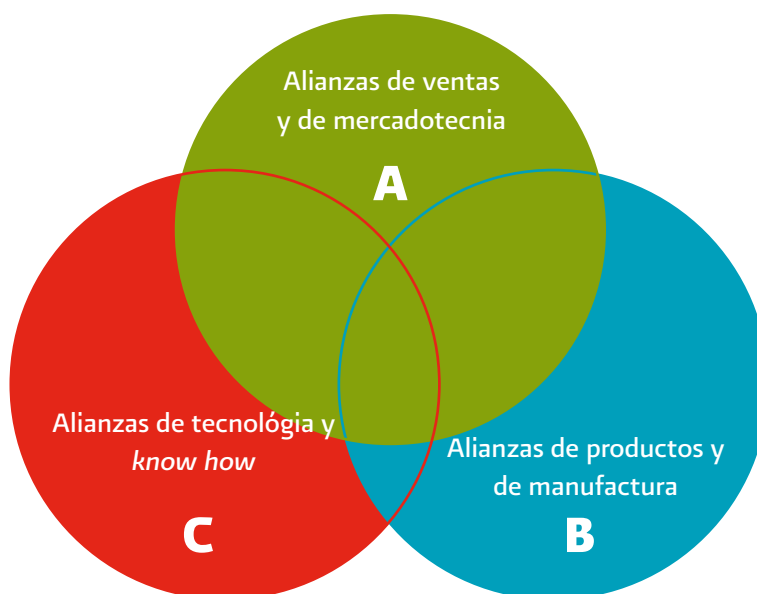
Tipos de alianzas

1 Patrones y funciones básicas

Una alianza se define mejor por su propósito que por sus componentes o su estructura, en todas las alianzas existen tres patrones básicos relacionados con mercados, productos y tecnología; prácticamente todas las alianzas se derivan de una o más combinaciones de estos 3 elementos, como se aprecia en la figura 3.1.

• Fig. 3.1.- Patrones y funciones básicas.

- A.-** Convenio conjunto de mercadotecnia
Revendedores que añaden valor
- B.-** Alianzas de adquisiciones proveedores,
producción o manufactura conjunta
- C.-** Desarrollo de tecnología Investigación
conjunta de Universidad/Industria
- A/B.-** Alianzas de productores-distribuidores
Alianzas de compradores proveedores
Alianzas de economía de escala
Convenios de colaboración de
mercadotecnia
- A/C.-** Alianzas para distribuir riesgos
Alianzas relacionadas con escisiones
- B/C.-** Alianza de investigación y desarrollo
comercialización
Desarrollo de nuevos procesos y
productos
- A/B/C.-** Integradores de sistemas
Franquicias de detallistas
Licencias cruzadas



A través del tiempo, muchas compañías tienden a desarrollar alianzas multidimensionales con diversos fines, cuando esto sucede la relación tiende a estar cimentada con más firmeza debido a que se genera una mayor interdependencia, lo cual realmente viene a constituir una ampliación de la corporación.

No tema ser creativo y desarrollar su propia versión de opciones. A continuación se analizan las principales alianzas en base a sus patrones y diseños:

1.1. Alianzas de mercadotecnia

Este tipo de alianzas utiliza el sistema de distribución de una compañía para incrementar las ventas de un socio que provee un producto o servicio, pero carece de un mecanismo de distribución efectivo y una buena fuerza de ventas.

Su propósito estratégico básico es incrementar las ventas sin tener que hacer nuevas inversiones o incrementos substanciales en costos indirectos, las utilidades habrán de incrementarse considerablemente.

Al ingresar a nuevos mercados la alianza logra la lealtad de la clientela como una protección contra posibles incursiones de la competencia; aproximadamente la tercera parte de las alianzas distintas a franquicias se orientan hacia la mercadotecnia.

Ejemplo: Una empresa trata de ingresar al mercado de otro país a través de una cadena al detalle.

1.2. Alianzas sobre productos

Pueden ser de 2 tipos: Enlaza a compradores con sus proveedores, o bien son asociaciones de manufactura conjunta.

- Cuando enlaza a compradores con sus proveedores, es para obtener entregas oportunas, mejorar calidad y reducir costos.

Los gerentes de adquisición de materiales han descubierto que pueden aumentar la calidad, reducir el desperdicio y reducir los costos de un 5% a un 10% al celebrar contratos de largo plazo con sus proveedores.

- En las asociaciones de manufactura conjunta, por razón de costos de escala, tiene sentido económico construir una planta con gran capacidad, donde no será posible que la demanda de una sola compañía pueda absorber la capacidad productiva total.

Ejemplos:

- Una compañía pequeña inventó y patentó un nuevo proceso químico de purificación pero requería una planta química muy costosa y un consumidor de grandes volúmenes, un joint venture con un productor químico importante satisfizo ambos requerimientos.

- Dos competidores que padecen de una competencia de precios por parte de empresas extranjeras unen sus instalaciones de producción en un joint venture, eliminan costos indirectos y aprovechan al personal que cada uno tiene en investigación y desarrollo para mejorar su tecnología de producción y reducir costos.

1.3. Alianzas para el desarrollo de tecnología

El desarrollo y aplicación de tecnología nueva tiene riesgos y es costosa. Cuando se requiere para el desarrollo de productos u otras tecnologías, las cuales requieren de un capital mayor al que una empresa dispone, son muy convenientes los joint ventures y las sociedades con aportaciones de capital.

Ejemplos:

- Una pequeña empresa dedicada a la electrónica que cuenta con un nuevo aparato de control sensor para la industria de servicios públicos formó un jointventure con una compañía fabricante de instrumentos que paga por investigación y desarrollo a cambio de los derechos de manufactura y un convenio de participación en las utilidades.

- Tres empresas de computadoras se unen para investigar una nueva tecnología de tarjetas de silicón, cada una realiza aportaciones de igual monto al proceso de investigación, proporciona recursos humanos y financieros, participando cada una en partes iguales en la información resultante. A ninguno de los participantes se les prohíbe que siga realizando su investigación individual, ni competir con los demás al utilizar futuras aplicaciones.

Se estima que un 25% de las alianzas distintas a las franquicias están orientadas a investigación y desarrollo.

Una alianza de tecnología-mercadotecnia constituye una muy buena opción para una compañía pequeña de tecnología ingrese al mercado; de hecho las empresas pequeñas pueden desarrollar tecnologías a menor costo que las grandes, aunque también se debe considerar que los costos para iniciar la producción y sacar el nuevo producto al mercado podrán superar los costos de desarrollo de tecnología.

1.4. Alianzas de investigación y desarrollo de productos

Se utilizan para reducir el riesgo de desarrollar una nueva tecnología y aplicarla al desarrollo de productos o de procesos. En una venture conjunta de investigación, que en ocasiones incluye una universidad, los resultados de la investigación se comunican entre los socios.

Para el caso de una venture de desarrollo de producto, es usual tener 2 o 3 compañías que comparten los derechos de vender el producto.



2 Clasificación por grado de propiedad y creación de empresa

Otra forma de clasificar las alianzas, se hace en función a dos dimensiones: propiedad de los socios en la alianza y creación de una nueva empresa.

De acuerdo con esta clasificación, las alianzas se pueden agrupar en cuatro tipos (ver fig. 3.2):

- En las que hay propiedad de los socios de por medio y se crea una nueva entidad.
- En las que hay propiedad pero no se crea una nueva entidad.
- En las que no habiendo propiedad de los socios se crea una nueva entidad.
- En las que no hay propiedad de los socios ni se crea una nueva entidad.

• Fig. 3.2. Clasificación de alianzas.

CREACIÓN DE NUEVA ENTIDAD

		SÍ	NO
PROPIEDAD DE POR MEDIO	SÍ	<ul style="list-style-type: none"> > Joint Ventures > Consorcios y cooperativas de exportación 	<ul style="list-style-type: none"> ° Participaciones minoritarias ° Intercambio de acciones
	NO	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos auspiciados por gobiernos cruzadas o instituciones internacionales cruzada 	<ul style="list-style-type: none"> * Asociación I+D * Licencias * Licencias cruzadas * Franquicias * Distribución cruzada * Acuerdos mixtos * Contratos manufactura * Contratos admón.

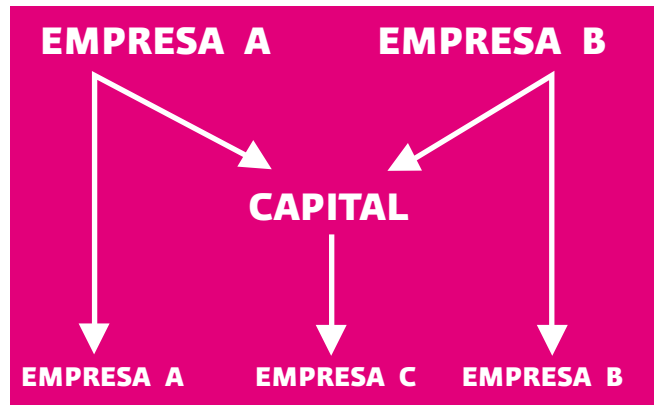
2.1. Joint Ventures

Una *joint venture*, inversión conjunta o coinversión, es un acuerdo contractual entre dos o más empresas que aportan capital u otro tipo de activos (tecnología, maquinaria, etc.) para crear una nueva empresa, subsistiendo sus creadores, como se muestra en la fig. 3.3.

En el ámbito internacional, comúnmente una empresa extranjera aporta capital y tecnología, mientras el socio local aporta capital o infraestructura, conocimientos del mercado doméstico y acceso al mismo; en ocasiones el socio extranjero también aporta una red comercial en otros países para canalizar exportaciones de la *joint venture*.

Los principales problemas en este tipo de alianza se derivan de la necesidad de unir dos culturas y filosofías de negocios diferentes.

• Fig. 3.3. Joint Ventures (Coinversiones)



2.2. Consorcios y cooperativas de exportación

En este tipo de alianzas, varias empresas de tamaño pequeño o mediano aportan capital para crear una nueva entidad que se dedica a la exportación de los productos de los socios, compartiendo su propiedad. (ver fig. 3.4):



• Fig. 3.4. Consorcios y coop. exportación

2.3. Participación minoritaria

En este tipo de alianzas no se crea una nueva empresa y se presenta la participación en el capital del o los aliados, mediante la compra de acciones en un sólo sentido o en forma recíproca cuando se trata de intercambio de acciones.

2.4. Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones

En estos proyectos se crean nuevas entidades que normalmente se dedican a estimular la cooperación científica y tecnológica entre empresas, universidades e institutos de investigación, y dan a conocer los resultados entre los participantes, quienes no son propietarios de dichas entidades (fig. 3.5.). En ocasiones después de cumplir con su función, la entidad desaparece o se transforma.



•Fig. 3.5. Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones internacionales

2.5. Consorcios de investigación y desarrollo

Cuando las alianzas no involucran propiedad ni crean una nueva entidad, se dan asociaciones entre empresas que no requieren de participación de los socios en la propiedad. Ejemplos de éstas son los acuerdos para investigación y desarrollo que emprenden conjuntamente la investigación base de una nueva tecnología y luego realizan por separado la aplicación concreta a productos o procesos de cada empresa. (ver fig. 3.6.)



• Fig. 3.6. Consorcios de I+D

2.6. Licencias y Franquicias

2.6.1 Licencias:

Es un acuerdo contractual entre dos empresas, por el cual una concede a la otra el derecho de usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada, un secreto comercial u otros activos intangibles, a cambio de un pago inicial, un “royalty”, o ambos.

Un “royalty” o regalía es un pago que efectúa periódicamente la empresa licenciataria a la empresa licenciadora y que puede consistir en un monto fijo por unidad vendida o un porcentaje sobre las ventas o beneficios.

2.6.2 Franquicias (“Franchising”)

Son un tipo especial de licencia para la distribución al detalle, en la que la empresa licenciadora no se limita simplemente a autorizar el uso de su marca, sino que provee a la licenciataria ya sea de un producto y un sistema estandarizado de operaciones y/o marketing en el punto de venta.

En el primer caso se trata de un “productfranchising” o franquicia de producto, en el segundo caso, en el que se licencia sólo el sistema, se trata de un “businessformatfranchising” o franquicia de montaje de negocio.

En la fig. 3.7. se muestra el esquema general de operación de las licencias.

2.7. Licencias y acuerdos de distribución cruzados

Se dan con el intercambio de productos y/o licencias que se complementen, para ser distribuidos o utilizadas en otros países.

2.8. Contratos de manufactura

En estos contratos se da la situación inversa a la licencia, pues la empresa internacional subcontrata a una empresa local para que fabrique sus productos con la marca de la primera.

2.9. Contratos de administración

En este tipo de contratos, la cooperación se da a largo plazo, y consisten en que una empresa administra las instalaciones de otra.

Es muy usado en el sector hotelero y hospitalario, donde se administran instalaciones que son propiedad de empresas locales en ciertos países.



• Fig. 3.7. Licencias y Franquicias

La calidad es vital debido al poco control que la empresa contratante tiene sobre el proceso productivo. En ocasiones se usa para probar el potencial del mercado.



CAPÍTULO IV

Problemática de las alianzas
estratégicas

1 Causas de fracaso

1.1. Causas básicas

El problema básico para el fracaso de las alianzas es la mala comprensión e interpretación de sus principios o fundamentos; existen cuatro factores fundamentales por lo que no hay esa comprensión:

- 1° La ausencia de modelos y procesos sistemáticos.
- 2° La inexistencia de una visión compartida desde la concepción hasta su implantación.
- 3° Evaluaciones y diagnósticos inadecuados.
- 4° La falta de intervención de los encargados de la administración de las operaciones desde las negociaciones.

No han existido modelos sistemáticos, ni procesos que puedan enlazar la teoría con la práctica, la estrategia con la operación, la estructura con la instrumentación y la misión con la responsabilidad, en pocas palabras: no sabemos llevar a cabo lo acordado.

Con frecuencia dentro de las alianzas participan muchos técnicos (abogados, contadores, analistas financieros, etc.), negociadores y encargados de la implantación diaria y el problema es que cada uno de ellos visualiza la alianza desde su perspectiva muy particular, lo que dificulta el éxito de la misma.

1.2. Fallas de proceso

Las principales fallas son:

- Falta de liderazgo.
- Diferencias culturales.
- Integración deficiente.
- Confusión de mando.
- Fusión pocas actividades.
- Fusión muchas actividades.

Muchas de las fallas de proceso se refieren a la ambigüedad al momento de llevar a la práctica los acuerdos de manera operativa (liderazgo y confusión de mando).

Otro tanto se refiere a la dificultad de acoplar dos realidades diferentes entre empresas (cultura e integración).

1.3. Fallas lógicas

También existen problemas inherentes a fallas lógicas tales como:

- Cambio drástico del entorno.
- Información insuficiente de socio.
- Socio equivocado.
- Sobrestimación del mercado.
- Distancia del área central.
- Desarrollo del producto.

Como se observa, los aspectos relacionados con el socio son de suma importancia.

En relación a problemas de información, los aspectos más relevantes son: mala información, ya sea del mercado o la proporcionada por el socio y cambios en el entorno.

2 Principales errores en las alianzas estratégicas

Independientemente del tipo de alianzas, a continuación se analizan los 6 “pecados mortales” que representan al menos el 80% de las causas de fracaso de una alianza.

- Error 1. Sembrar las semillas de destrucción antes de que se firmen los contratos legales.

Este es el que con mayor frecuencia mata las alianzas. Antes de que se firmen los documentos legales, los iniciadores de éstas ya han violado algunos principios y procesos clave, generalmente porque se han dejado seducir por la euforia del cortejo, se sienten presionados a cerrar el trato pensando que tienen el negocio del siglo. Quienes caen en esta trampa, violan reglas claves en lugar de haberse dado la vuelta y alejado.

Este error surge al dejar de afrontar los principios básicos de los negocios, tales como realizar un análisis rudimentario del mercado, examinar la posición financiera del socio, asegurarse que el gobierno no será obstáculo, etc.

Con frecuencia se hacen suposiciones como “la fuerza del socio hará que todo salga bien” o “dejaremos que los gerentes operacionales se hagan cargo de los detalles”; algunos ejecutivos están en un error al suponer que un buen “arreglo” estratégico habrá de implicar un buen arreglo operacional.

- Error 2. Concentrar la atención en lo periférico y no en problemas principales.

Este error es provocado, por lo general, por gente que dan demasiada importancia a su función dentro del desarrollo de la alianza, tales como abogados, contadores, consultores o funcionarios; estos técnicos saturan al ejecutivo con muchos detalles y dejan los problemas básicos de estrategia, estructura y operación pendientes hasta que se firme el contrato, cuando ya es demasiado tarde.

Tampoco se debe caer en el otro extremo, al pasar por alto los problemas periféricos, ya que se pueden descuidar factores críticos. Como regla general, es recomendable emplear la regla del 80-20, dedique el 80% de su tiempo a cuestiones básicas y el 20% a lo periférico.

- Error 3. Cantidad y no calidad.

En su prisa por obtener una victoria más, algunos ejecutivos valoran sus éxitos de acuerdo con la velocidad con la que cierran sus tratos y la cantidad de ellos. Más que en el éxito en el seguimiento.

Casi siempre se comete cuando se tiene una estrategia poco precisa y las negociaciones se realizan dentro de un convenio en el que no existe una planeación estratégica y de operación cuidadosa.

- Error 4. No poder obtener el compromiso y el apoyo de los altos ejecutivos y de los ejecutivos medios.

El dejar fuera de la fase de negociación a los mandos intermedios se considera como una práctica generalizada; los ejecutivos de nivel medio son quienes conocen si un arreglo operacional es el adecuado.

Lo contrario también constituye un problema, las alianzas que sólo se conciben por los administradores de nivel medio, sin la aprobación de los altos gerentes, están destinadas a tener problemas o al fracaso; las alianzas son de alcance estratégico y deben incluir el compromiso de los altos ejecutivos.

- Error 5. Cerrar el trato sin planeación operativa.

Con mucha frecuencia se pasa por alto la planeación operativa o es manejada de manera inapropiada.

El administrar una corporación “ampliada” requiere de técnicas administrativas especiales que son diferentes a las metodologías de control de la corporación “interna”.

Además, debido a que la integración operacional no es muy considerada por los estrategas y negociadores hasta la terminación del trato, muchos administradores ingresan a las alianzas sin estar preparados para realizar sus funciones.

Los aspectos operativos críticos (el “cómo”), se vinculan con decisiones de planeación, coordinación, selección de personal, comunicación y otras, para prever mecanismos de resolución de problemas, antes de firmar los acuerdos legales.

- Error 6. No mantener un entorno de “ganar-ganar”.

Mucho se habla del esquema “ganar-ganar” dentro de la etapa de negociaciones, sin embargo existe una fuerte tendencia a visualizar este esquema como una mera técnica de negociación y se pasan por alto las funciones esenciales del beneficio mutuo real.

La perspectiva de ganar-ganar tiene repercusiones estratégicas muy importantes tanto en el periodo de las negociaciones como en las operaciones subsecuentes y continuas; si concluye al finalizar las negociaciones, el éxito se dificulta.

El papel determinante de los mandos medios en cuanto a la función estratégica al administrar la corporación “ampliada” es indispensable. Cuando uno de los patrocinadores de la alianza experimenta un cambio de estrategia, o las condiciones estratégicas cambian, ésta deberá adaptarse y los gerentes de la alianza deberán ser más creativos y flexibles de manera que la puedan reorganizar y siga manteniendo una perspectiva de ganar-ganar.



CAPÍTULO V

El diseño de la alianza

1 Análisis de congruencia

1.1. Misión y valores

La empresa que considera dentro de sus planes de crecimiento desarrollar alianzas estratégicas, debe considerar que la misión que le han asignado o conferido sus clientes, así como la cultura y valores que la identifican dentro de su mercado, no pueden ni deben estar confrontados con los de sus posibles aliados; podrá variar de alguna manera pero nunca deberá ser totalmente diferente de la original, de otra manera no se logrará la sinergia requerida.

En la misión y objetivo de la empresa, normalmente se involucra la obtención de utilidades, las cuales se deben lograr a través de la realización de actividades, con una dirección bien definida, alcanzando metas y sobre todo cumpliendo con su misión; la diferencia en la interpretación de ésta puede redundar en un fracaso de la alianza.

De igual manera la filosofía de la empresa y su cultura, influyen ampliamente en su operación, en sus mecanismos de administración y en la forma de cumplir con su misión, por lo que debe ser compatible con las de su aliado.

Las organizaciones poseen una cultura que les es propia: un sistema de creencias, ideología, políticas y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma.

Aunque es difícil que pueda darse una coincidencia total, sobre todo en alianzas entre empresas de diferentes nacionalidades, es importante buscar el máximo de coincidencias e identificar y negociar las divergencias, a efectos de que la congruencia en los principios permanezca en el largo plazo.

1.2. Objetivos de la alianza

El alcanzar ventajas competitivas es, en esencia, el principal objetivo de una alianza o acuerdo de cooperación, aunque de hecho puede haber un amplio número de objetivos no necesariamente secundarios, pero sí de detalle que se pretenden alcanzar.

Los objetivos deben de ser congruentes para que haya éxito en la alianza, éstos también pueden ser diferentes, pero de ninguna manera contradictorios, sino más bien deben ser complementarios.

1.3. Objetivos de los posibles asociados

Al buscar una empresa una alianza, surgen los objetivos que se plantean con los posibles asociados y deben quedar claros para cada uno de los participantes, con el fin de que la cooperación se dé plenamente; si tenemos una definición confusa, con interpretaciones erróneas, provocará que la alianza no opere adecuadamente o que simplemente no se concrete.

Algunos ejemplos de los objetivos que pueden perseguir los posibles asociados son:

- Crecer dentro del sector sin tener que realizar grandes inversiones.
- Ampliar el uso de la capacidad instalada de producción.
- Especializarse en ciertos productos o procesos y así obtener economías de escala.
- Diversificar los riesgos.
- Acceder a tecnología de punta que de otra manera no se lograría.

- Contar con una red de distribución que facilite el acceso a otros mercados.
- Aprovechar el valor de la marca del asociado.
- Fortalecer la posición en el mercado en el que ya se encuentra.
- Aprovechar la lealtad hacia los productos del aliado, tanto por parte de los consumidores como de los canales de distribución.
- Lograr un acceso eficaz y económico a las fuentes de abastecimiento.
- Estabilizar y fortalecer las relaciones con la clientela.

1.4. La actitud ante la alianza

Se debe considerar que la forma generalizada de hacer negocios en nuestro país es diferente a la que se requiere para concretar una alianza estratégica exitosa.

Un buen negocio puede fracasar si no existe entendimiento entre los socios, y un negocio que podría parecer muy riesgoso puede salir adelante con el compromiso, atención y voluntad de éstos.

El hecho de generar un negocio en el que participen varias empresas puede potenciar la sinergia al aprovecharse las ventajas de ellas, pero también se acentúa el riesgo de que ésta fracase; por ello es muy importante que desde un inicio se tenga y se mantenga un espíritu de colaboración y de auténtico interés por el beneficio mutuo, a través de una actitud positiva, creativa y enfocada a la solución de problemas de manera conjunta.

2 Tipos de arreglos a considerar

Es claro que para llevar a efecto una alianza estratégica exitosa, se requiere de planear, negociar e implementar un arreglo estratégico y uno operacional; ahora bien, es de vital importancia considerar otro arreglo adicional que debe incluirse en la alianza y que es el “arreglo químico”.

Recordemos que por “química” entendemos la medida de la calidad de las relaciones entre las personas involucradas en la operación de las alianzas.

Haciendo la analogía de estos tres arreglos con un buen traje, éste debe ser del tamaño apropiado, del estilo adecuado y el material indicado; si no lo es, mejor no lo compro.

El papel del administrador de alianzas en este arreglo tridimensional es de suma importancia, pues el conservarlo es un proceso dinámico debido a que cada uno de los tres elementos siempre está cambiando, en tanto se modifican las condiciones que afectan a cada uno de los tres entornos, tales como:

- En el entorno estratégico continuamente entran nuevos competidores al mercado y salen otros.
- En el entorno operacional, el arreglo se ve afectado por cambios en la tecnología, por los costos de materiales y de producción, por los costos de financiamiento y por los nuevos procesos de manufactura.
- El arreglo químico está constantemente influido por las personas que ingresan a la alianza, por promociones de los ejecutivos, cambios administrativos, etc.

En este mundo dinámico de las alianzas, cuya finalidad es obtener resultados, la función de los administradores debe ser el remodelar continuamente el arreglo tridimensional de tal forma que alcance permanentemente una situación de ganar-ganar, lo cual no es fácil para un administrador inexperto o para un pensador rígido.

Para algunas alianzas habrá ocasiones en que sea difícil el adaptar la alianza sin transformar su estructura en alguna otra forma como podría ser la fusión, adquisición o bien alguna otra relación táctica.

3 Principios para el diseño de la alianza

Dentro de cualquier industria, independientemente de cual sea la nacionalidad de los socios, un proyecto bien concebido de cooperación habrá de poseer un conjunto de características esenciales comunes, reflejadas en 8 principios básicos para el éxito; el eliminar cualquiera de éstos, habrá de reducir la posibilidad de que la alianza se concrete y se mantenga.

Estos principios básicos son:

- Fuerzas impulsoras determinantes
- Sinergia estratégica
- La “química”
- Beneficio mutuo
- Integración operacional
- Oportunidad de crecimiento
- Concentración
- Compromiso y soporte

3.1. Fuerzas impulsoras determinantes

Toda empresa tiene su particular entorno estratégico y operacional, en el que existen fuerzas críticas o determinantes que instan a la compañía a reaccionar o a actuar; ninguna compañía puede ser fuerte en todas sus dimensiones, por lo que una buena alianza se logra cuando las fuerzas impulsoras de ambas empresas, estratégicas y operacionales, se complementan.

Entender cuáles son las fuerzas impulsoras que presionan a los socios para permanecer unidos es de suma importancia para lograr una relación de largo plazo.

Para determinar si tiene sentido constituir una alianza, deberán evaluarse las fuerzas impulsoras de ambas compañías, y preguntarse si son suficientes para mantener unida su estructura, ¿qué duración se espera de estas fuerzas?, ¿está consciente cada una de las firmas de las fuerzas impulsoras de su aliado?, y ¿son realmente estratégicas o más bien son fuerzas de carácter táctico y operacional?

Ejemplos de fuerzas impulsoras:

- Impulsado por la estrategia:
 - Metas de la firma a nivel mundial
 - Integración vertical
- Impulsado por los recursos
 - De administración
 - De tecnología
 - De capital o financieros
- Impulsado por la tecnología
 - Para hacer tecnología híbrida
 - Desarrollo nueva tecnología
 - Comercialización de tecnología
- Impulsado por el mercado
 - Globalización de los mercados
 - Acceso a los mercados
- Impulsado por los riesgos
 - Economías de escala
 - Compartir riesgos en inversiones
 - Compartir riesgos operacionales
- Impulsado por la legislación
 - Prohibiciones del gobierno
 - Requerimientos legales
 - Impuestos
- Impulsado por la producción
 - Control sobre materiales
 - Menores costos de materiales
 - Mejor calidad y confiabilidad
 - Diseño para manufactura y ensamble
- Impulsado por las finanzas
 - Reducir el tamaño de la empresa
 - Reducir costos de producción
 - Incrementar utilidades
- Impulsado por los temores
 - Pérdida del mercado
 - Competencia
 - Adquisición hostil



• Fig. 5.1 Impulsores Estratégicos

Las fuerzas podrán ser muchas o unas pocas, lo importante es que sean poderosas para entrelazarse con la estrategia y que sean algo permanente aún con las diferencias futuras del entorno.

La meta de las fuerzas impulsoras debe ser maximizar la cantidad o la fortaleza de dichas fuerzas en ambos sentidos de la alianza, para ello, resulta útil diferenciar las fuerzas impulsadas por la oportunidad, de las impulsadas por problemas y luego separar las que son internas a la compañía de las que su origen es externo. Ver Figura 5.1.

Debido a que en general la gente y por lo tanto las empresas se ven relativamente más impulsadas, por amenazas externas de la competencia, que por necesidades de los clientes o por las mejoras internas, los cuadrantes I, III, y IV requieren de mucho mayor liderazgo, orientación, compromiso y sentido de propósito que el cuadrante II motivado por el temor.

Tanto la competencia, como los mercados y la tecnología están cambiando rápido y resulta difícil mantener el control, por lo que existe la necesidad de estar bien coordinados, permanecer atentos al flujo del cambio, responder más que reaccionar y aprovechar las oportunidades más que seguirlas.

La comprensión de las fuerzas impulsoras debe reflejar la interrelación entre el mercado, la compañía y la competencia, y desde esta base definir los objetivos y cursos de acción al decidir desarrollar una alianza. (Fig. 5.2)



• Fig. 5.2. Ejemplo para definir el tipo de alianza a considerar.

Por otro lado, esta comprensión debe visualizar los obstáculos y oportunidades específicas que se crean.

3.2. Sinergia estratégica

Una compañía que busque una alianza, tratará de encontrar una, que le ayude a maximizar los resultados de aprovechar las oportunidades mencionadas; éste es un proceso que se le conoce como "sinergia estratégica".

Esta sinergia es el resultado de tener entre los aliados, un arreglo estratégico que puede ser convertido en acción operacional efectiva.

La sinergia estratégica favorece el hecho de que los puntos débiles de una compañía se contrarrestarán con los puntos fuertes de la otra. En tanto que las direcciones estratégicas de ambas compañías deben ser similares, las fuerzas y debilidades operacionales no deben serlo. El autodiagnóstico de nuestra empresa y el diagnóstico de la empresa aliada, son un instrumento valioso para identificar diferencias y puntos de complementación.

Se debe tener cuidado con la euforia que se genera y puede hacer que se sobrevalúen las sinergias esperadas al grado que puede distorsionar los criterios objetivos; de hecho tener un socio con sinergia estratégica no es suficiente, es necesario además que la alianza por sí misma posea una estrategia clara y bien definida.

Una alianza sin buenas bases estratégicas se perderá en el mercado competitivo y ninguna cantidad de “química” o sinergia habrá de salvarla. Algunas preguntas sobre la estrategia ayudarán a evitar este problema:

- ¿Qué perfiles competitivos debemos poseer de manera que podamos estar ganando dentro de 3 a 4 años?
- ¿El plan considera tanto el corto como el largo plazo?
- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la alianza?
- ¿Está el plan estratégico basado en estrategias de mercadotecnia y de producción o se basa en estrategias financieras?
- ¿Está la misión clara, directa y realísticamente dirigida hacia el mercado?
- ¿El plan puede ser comunicado adecuadamente a nuestro propio personal así como a los ejecutivos del socio?
- ¿Cuáles son nuestras principales fuerzas y debilidades comparadas con las de nuestro socio, la propia alianza y de la competencia?
- ¿Somos realistas y honestos con nuestras evaluaciones?
¿Ha logrado convencer a los expertos externos para llegar a ser nuestros partidarios?
- ¿Cuáles son las principales tendencias que deberemos reconocer y constituyan una oportunidad potencial?
¿Cuáles otras pueden representar una amenaza potencial?
- ¿Qué eventos o acciones claves podrían dañar severamente el plan?,
¿Qué alternativas podrían contrarrestar tal evento?
- ¿Qué información existe que nos permita obtener ventajas de una acción de economía de escala deseable?

Como recomendación para generar una buena sinergia estratégica, logre que la estrategia sea interesante; las personas son quienes la implementan, por lo que deben sentirse motivados al conocerla para que tenga éxito, la estrategia debe incluir energía, compromiso y espíritu.

3.3. La “química”

La “química” hace resaltar el aspecto humano de la empresa constituida como una alianza, además de que define y describe la calidad de las relaciones entre personas que forman la alianza.

3.3.1. ¿Qué es la química?

Constituye uno de los tres elementos esenciales, aunque es intangible, constituye el “pegamento” que sostiene a los dos socios unidos, además de ser la “grasa” que permite que las diferentes culturas puedan funcionar unidas.

La química constituye el contrato moral, y resulta ser más importante que el legal.

Algunas respuestas a la pregunta ¿qué es la química? son las siguientes:

- Confíe en el otro socio.
- Confíe en que su socio hará las cosas correctamente, tanto estratégica como operacionalmente.
- Esté seguro que la otra parte habrá de cumplir con los términos no convenidos del contrato.
- Un compromiso firme hacia un fin ganar-ganar.
- Poseer una reputación de buen negociador, firme pero justo.

- De integridad respetable.
- Haga lo que usted dice que también hará.
- Predecible cuando actúa bajo presión.
- Posee creatividad al afrontar la adversidad.

3.3.2. La química y la confianza

¿Cómo puede uno determinar si existe la “química” en el caso de que no se conozca bien al socio prospecto?

La química está compuesta por tres elementos distintos y separados, que deben estar presentes de manera que la química pueda surgir y funcionar, éstos son:

- Compromiso
- Buenas relaciones de trabajo
- Valores de acción (llevar a cabo lo convenido)

Estos elementos tomados en conjunto constituyen la CONFIANZA, la cual descansa en lo predecible. (ver Fig. 5.3.)



• Fig. 5.3 Base de la confianza



Los tres elementos deben actuar en armonía; si alguno no existe o si se contraponen uno al otro, la química se convierte en destructiva y corrosiva.

Las personas con las cuales se realice una alianza resultan ser tan importantes como el tener la estrategia apropiada de negocios.

La naturaleza de las motivaciones básicas de los ejecutivos dentro de su propia organización es importante para prevenir la inexistencia de una buena química; para conocerla, hay dos preguntas básicas que son comunes a casi toda cultura y a la mayoría de las personas:

- 1. ¿Cuál es el factor más importante que ha contribuido al éxito de su negocio?**
- 2. ¿Qué tan importante es su reputación?**

La respuesta a la primera pregunta deberá de estar enfocada al trabajo en equipo, si en lugar de ello la respuesta se enfoca al esfuerzo personal del empresario, será muy probable que no exista la suficiente química para lograr que la alianza tenga éxito.

Respecto a la segunda pregunta, la reputación representa la acumulación de respeto continuo en lo relacionado a la integridad, buenos logros, administración y liderazgo. Quienes no sepan valorar su reputación, probablemente no lograrán el respeto de sus subordinados, quienes a su vez no apoyarán las decisiones de su jefe en lo relacionado con la alianza.

La intuición normal puede ser también un buen juez para juzgar si existe buena química.

La seguridad en sí mismo, también es otro factor, la gente insegura tiende a necesitar mucha atención y cuidados y por ello, a ser malos socios para la alianza. Sin embargo el otro extremo, los que se sienten extremadamente seguros tienden a no poseer la agresividad y la energía para romper barreras y sobreponerse a los obstáculos. El encontrar el justo medio es muy importante.

3.3.3. Las grandes expectativas.

Un aspecto muy importante que se debe cuidar es el relacionado con las expectativas, pues por su naturaleza pueden ser una “bomba de tiempo” volátiles, listas para explotar tan pronto no se satisfagan.

Las expectativas serán de mayor utilidad cuando se señalen en forma clara y directa. A medida que una expectativa no declarada no se satisface, las bases de la confianza empiezan a desaparecer, las comunicaciones se hacen inadecuadas, surgen probablemente desacuerdos acalorados en lo que uno de los asociados culpa al otro y dañan la relación.

El mejor procedimiento es seguir las siguientes dos reglas:

1. Esperar tan sólo lo que específicamente se pide y se otorga por cada miembro de la alianza. Expectativas claras conducen a resultados claros.
2. Aclare todas las expectativas no señaladas, “colóquelas en la mesa” y decida si debe rechazarlas al no ser realistas o razonables, o bien conviértalas en metas y presente un plan claro para que puedan convertirse en realidad.

Los futuros socios deberán presentar sus expectativas, siempre aclararlas, y tener cuidado en estar de acuerdo, respecto al valor de sus respectivas contribuciones.

3.3.4. El enfoque incremental.

Si no está seguro de que el socio es el apropiado, confíe en su intuición y retráctese. Si las señales están mezcladas, entonces haga la prueba del enfoque incremental: Involúcrese en un pequeño proyecto primero (por ejemplo un convenio de permisos o el compartir investigación en tecnología o mercadotecnia). Si el proyecto pequeño tiene éxito, entonces considere la alianza más complicada. Considere además que exista continuidad en la dirección de la empresa aliada, a pesar de ser familiar.

En resumen, la química, como la mezcla en los ladrillos, llena los espacios entre los “arreglos” estratégicos y operacionales que se consideran imperfectos y ayuda a mantener a los socios unidos cuando la alianza se encuentra bajo presión.

Una buena química proporciona flexibilidad cuando la alianza necesita modificar su función y forma de adecuarse a nuevos requerimientos estratégicos u operacionales.

Uno debe prevenir que los mercados pueden cambiar, que la tecnología se haga obsoleta, que los procesos de manufactura sean mejorados, que intervengan fuerzas políticas y un sin número de factores inesperados que pudieran interferir con la alianza.

Si no existe una química excelente, ninguna cantidad de planeación estratégica o administración de crisis podrá ser un sustituto ante los cambios.

3.4. Beneficio mutuo

3.4.1. La negociación

“Negociar es una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación en dos sentidos designada para llegar a un acuerdo cuando usted y la otra parte tienen intereses en común, aunque también existan diferencias”.

Una negociación exitosa es aquella que cubre los siguientes puntos:

- Satisface nuestros intereses bien, los de la contraparte aceptablemente y los de otros involucrados tolerablemente.
- Los compromisos están bien planeados, son realistas y operativos.
- Es legítima para todos y ninguno es sorprendido .
- Es una de las mejores opciones y no una solución de compromiso.
- El proceso es eficiente con una buena comunicación.
- El proceso sirve y ayuda a construir una relación permanente.

En función a estos puntos podemos decir que toda negociación exitosa requiere de habilidad para comunicar intereses y metas conjuntas, confianza mutua o mecanismos de verificación y obligatoriedad en el cumplimiento.

En términos generales las negociaciones pueden ser de dos tipos: de carácter competitivo (negociación “distributiva”) y de carácter cooperativo (negociación integrativa”), ambas con enfoque diferentes, la primera tiene un enfoque de corto plazo y el segundo de largo plazo; por esta razón la negociación integrativa tiene un enfoque estratégico y es el que debe aplicarse a las alianzas estratégicas.

La negociación distributiva parte del supuesto: lo que se negocia es de suma fija; es decir, lo que uno gana el otro lo pierde y se caracteriza por el “regateo”. En ella se aplica un esquema de “ganar-perder”, que puede funcionar cuando negocio algo por única vez y no se mantiene una relación futura con la contraparte, a la larga, nos lleva a un esquema de “perder-perder”, y esto es lógico pues no podemos negociar con alguien que diga “lo que es mío es mío y lo que es tuyo es negociable”.

Debido a que una alianza estratégica busca generar sinergia, complementa fortalezas y debilidades de ambas empresas, busca el beneficio mutuo, es lógico deducir que el tipo de negociación a utilizar es el de carácter cooperativo o integrativo.

La negociación integrativa es un proceso dinámico en el cual las partes primero identifican metas comunes, así como diferencias en sus intereses, para después desarrollar una labor conjunta que los lleva a resultados satisfactorios para ambas partes.

Algunas recomendaciones para operar con un enfoque cooperativo son las siguientes:

- Busque siempre alternativas creativas de beneficio mutuo, creando valor (“agrandar el pastel”) de manera conjunta, entendiendo las necesidades y objetivos de la otra parte, estableciendo una comunicación fluida.
- Enfatizar aspectos comunes y encontrar diferencias, pues éstas sirven para crear valor.
- Separe a las personas del problema.
- Céntrese en los intereses, no en las posiciones.
- Use siempre criterios objetivos.
- Declare en forma clara lo que usted desea.
- Haga notar su intención de ser flexible y de su preocupación por los intereses de la contraparte, conciliando con los de usted.
- Reexamine cualquier aspecto que sea inaceptable por la otra parte.
- El crear el beneficio mutuo es mucho más que una técnica, constituye tanto un principio como un proceso de largo plazo.

3.4.1. El equipo negociador.

Para lograr el compromiso de la gente, recordemos que las personas apoyan lo que han ayudado a crear.





Tan pronto se haya identificado un posible aliado, deberán iniciarse pláticas informales con los altos ejecutivos de ambas compañías. Los problemas de tipo estratégico y financiero serán atendidos en las pláticas iniciales. La base del equipo negociador deberá integrar al equipo operativo de la futura alianza, deben ser dueños de su creación y estar comprometidos con ella.

Las razones para utilizar un equipo negociador y no una sola persona son las siguientes:

- El proceso toma el tiempo necesario para que todos los detalles, contingencias y oportunidades se consideren.
- Permite a los gerentes de nivel medio involucrarse al asegurar una mejor integración operativa.
- No compromete a ninguna de las compañías antes de lo debido a hacer algo de lo que después puedan arrepentirse o a lo que no puedan adherirse en realidad.
- Proporciona una oportunidad para lograr comprensión y compromiso total entre quienes estarán involucrados en la estructuración y puesta en marcha de la alianza.
- Permite que los expertos de la organización examinen la alianza y determinen si tiene sentido considerando varias perspectivas.
- Construye las bases para un trabajo de equipo a futuro.
- Permite al alto ejecutivo designar miembros clave del equipo para que asuman junto con él, la responsabilidad en los siguientes factores: Edificar confianza mutua y trabajar en equipo; planear operaciones, seleccionar personal, administrar desarrollar de manera práctica procedimientos para la toma de decisiones, mantener buenas comunicaciones entre los socios, y tomar en cuenta los aspectos legales y estratégicos.

Un equipo negociador típico consta de: un alto ejecutivo, un líder negociador, un administrador de la alianza y gerentes de nivel medio como: de ingeniería, operaciones y compras entre otros; el equipo deberá contar además con asesores estratégicos, con abogados y contadores con experiencia.

3.5. Integración operacional

El estilo de operaciones y de los métodos de administración deberán ser compatibles. Las compañías que hayan precisado metas, recompensas, métodos de operación y culturas corporativas, tienden a ser mejores socios.

Las diferencias en métodos y estilos nacionales de afrontar problemas podrá complicarse si los administradores son seleccionados sin una comprensión multicultural, a efectos de resolver las diferencias de este tipo, en la operación.

3.5.1. Funciones de un plan de operaciones.

Es muy conveniente elaborar un plan de operaciones que realiza las siguientes funciones determinantes:

1. Vigila que todo esté en orden antes del arranque.
2. Vigila el arreglo operacional, y sabemos si existe buena química entre y dentro de los niveles intermedios de los socios.
3. Establece los sistemas apropiados de liderazgo, responsabilidad y control. Si existieran conflictos respecto del control o si no existiera el liderazgo, o si hubiera ambigüedades respecto a responsabilidades de los socios, se podrían resolver antes de la puesta en marcha de la alianza.
4. Después de precisar las funciones operativas, resultarán evidentes todos los detalles finales de estructuración como sería la organización, la forma legal y fiscal.

3.6. Oportunidad de crecimiento

La alianza, por su propia naturaleza, deberá crear una oportunidad para colocar a la compañía participante dentro de una situación de liderazgo o crecimiento para vender un nuevo producto o servicio, o para obtener acceso a tecnología o materias primas.

Cuando menos uno de los socios deberá contar con el know how y reputación para sacar ventaja de tal oportunidad. Por lo regular, esto proporcionará una buena relación riesgo/beneficio. Al tener un socio, las probabilidades de éxito serán mucho mayores, lo que justifica la complejidad adicional que requiere para realizarse.



3.7. Concentración

El tener perfectamente claro el objetivo constituye una de las principales razones para el éxito de una alianza. Los “proyectos” que tienen objetivos específicos y concretos; planes y programas de acción; líneas de responsabilidad y resultados medibles; están en mejor situación de alcanzar el éxito.

Se deben evitar las alianzas en donde los socios no puedan evaluar claramente los resultados, los peligros, los métodos y los recursos que se deban asignar.

3.8. Compromiso y soporte

Por el liderazgo, las compañías reflejan las actitudes de sus presidentes, quienes deben inducir la actitud adecuada a los gerentes de nivel inferior, motivándolos con su ejemplo y asignar los recursos necesarios para realizar el trabajo.





CAPÍTULO VI

Desarrollos de las alianzas

Para evitar los pecados mortales ya mencionados, es importante que la alianza se desarrolle con base en una comprensión de los tipos de arreglos (considerar el estratégico, operacional y químico, ya analizados); a prevenir riesgos, y a seguir una metodología específica.

1 Prevención de riesgos

1.1. Evaluación del riesgo

La evaluación del riesgo es uno de los elementos de análisis de alianzas más difícil y menos preciso.

En el Anexo VI se muestra una guía para la evaluación del riesgo, a través de una lista de referencia de algunos de los riesgos que deben evaluarse dentro de una alianza.

Por lo general, estos riesgos son considerados cuando se va a iniciar la alianza y no se vuelven a evaluar a pesar de los cambios que estos riesgos tienen, y que hacen que las fuerzas impulsoras que surgieron al principio de la alianza también se modifiquen.

1.2. Riesgos comunes

A excepción del robo de información y la pérdida de motivación, los demás riesgos se consideran pequeños y aislados, que se deben tener en cuenta, pues muchas veces son resultado de mala administración o malos entendidos.

1.2.1. Pérdida de motivación

No debe ser la intención de los socios eliminar totalmente el riesgo; la separación apropiada de riesgo y recompensa sirve para crear una motivación apropiada a largo plazo, un ingrediente esencial para alcanzar el éxito.

Muchas alianzas fracasan cuando se pierde la motivación: la alta gerencia del patrocinador cambia o resulta muy fácil retractarse del proyecto o destinar los recursos a otro. Una posición desequilibrada del riesgo pudiera llegar a crear condiciones para el conflicto.

“Si desea lograr una buena motivación a largo plazo por parte de la alta gerencia, asegúrese que los riesgos y las recompensas a largo plazo sean los apropiados, de manera que mantenga a los socios unidos”.

1.2.2. Robo de información

Un riesgo alto, en particular en tratos relacionados con tecnología, es el robo de información crítica e importante. Existen tres enfoques para atender este problema:

A) Opción legal:

A través de contratos legales y pueden facilitar la recuperación de daños, sin embargo requerirá de litigios muy costosos.

Es importante establecer en los contratos legales: que no haya competencia, exista confidencialidad en la información; exclusividad y licencias, etc.. Estos son términos y condiciones básicas dentro de la mayoría de las alianzas, pero tan efectivos como la cantidad de dinero que pueda gastar para exigir que se cumplan.

Incluirlos dentro de los contratos no tiene un elevado costo y sí representan un margen de seguridad en contra del robo.

B) Opción de zona de seguridad:

En lugar de reaccionar en contra del robo de tecnología, esta estrategia es preventiva pues intenta limitar el acceso a información importante.

Por ejemplo, una empresa concede la tecnología actual a la alianza, pero conserva para ella la I+D más desarrollada, lista para entregarse como la próxima generación de productos de la alianza. Otro ejemplo es simplemente limitar el acceso a información muy confidencial y valiosa.

C) Opción de intercambio:

En este caso, se entrega toda la tecnología a cambio de un acuerdo recíproco del aliado. Esto requiere de un alto grado de confianza y compromiso con la alianza, por lo que constituye una segunda etapa de desarrollo una vez que los socios han desarrollado un alto nivel de confianza probada.

Con frecuencia esta opción de intercambio se basa en un contrato de licencias cruzadas que establece un futuro flujo de cualquier desarrollo de nueva tecnología a cada socio, independientemente de quien la crea.

Dentro de un espíritu de verdadero compañerismo, ambas partes poseen información y sinérgicamente la intercambian para lograr el crecimiento mutuo, por lo que esta opción no debe basarse en el principio que pase por alto la posibilidad de robo. Se debe pensar en el plan de juego de su futuro aliado considerando expectativas antes de decidirse por esta opción. Un trato inocente que transmita la tecnología se considera, no apropiado.

1.2.3. Engaño

Aunque es poco frecuente, en este caso una compañía supone estar interesada en una alianza para inducir a la otra a que revele ciertos secretos del ramo. La mejor protección es actuar con cuidado antes de que las negociaciones empiecen a realizarse en serio.

1.2.4. La “exprimida”

Esta situación se presenta cuando una compañía pequeña con serios problemas financieros busca una alianza primordialmente para resolver sus problemas de flujo de efectivo. En lugar de vender gran parte de su capital a un capitalista de riesgos, opta por buscar un socio estratégico que inyecte efectivo al comprar una pequeña parte del capital y al efectuar un préstamo considerable al negocio.

Debido a la condición financiera altamente débil de la compañía pequeña, el préstamo se garantiza mediante una posición colateral de la propia tecnología. Algunas compañías de inversión esperan que la pequeña compañía “engorde” y luego no mostrarán clemencia cuando fracasen en cubrir algún pago del préstamo.

En algunos casos, el contrato de préstamo establece que se requerirá el pago total del préstamo cuando se retrase el pago, por lo que, de cuentas la compañía pequeña tendrá que hacer una venta forzada de sus activos restantes a la única empresa que puede utilizar los activos: la nueva adquiriente de la tecnología.

1.2.5. El plantón

Ocurre cuando una alianza ya se ha negociado, pero antes de arrancar, uno de los socios falla al entregar los recursos comprometidos, dejando a la alianza en una situación de suspenso, ni muerta ni viva.

La indecisión es el principal motivador de este tipo de problemas y no se considera un crimen premeditado, más bien es el resultado de adivinar o la ausencia de un compromiso interno total.

La mejor defensa en contra de este riesgo es asegurarse que el proceso de desarrollo de la alianza no pase por alto elementos determinantes, tales como el apoyo de los altos ejecutivos y de los de nivel medio y el planear con detalle las operaciones antes de que los acuerdos finales se firmen.

1.2.6. La infidencia

Este riesgo ocurre en muchas alianzas de comprador-proveedor en donde valiosa información proporcionada por alguno de los aliados termina en las manos de algún competidor, ya sea intencionalmente o sin percibirlo como resultado de la alianza.

El mejor método de prevención es limitar el acceso a información importante o limitar la cantidad de personas de la alianza que puedan interactuar con los competidores.

En última instancia la evaluación de los riesgos siempre será relativa a las recompensas que se obtengan.

3 El proceso de desarrollo de una alianza

El proceso apropiado de desarrollo de alianzas es el mostrado en la Fig. 6.1.

El génesis de una alianza es la misión, las metas y las estrategias de la empresa matriz, lo cual forma la base para una alianza estratégica.

El proceso ideal requiere buscar los socios apropiados - una postura proactiva más que responder en forma de reacción.

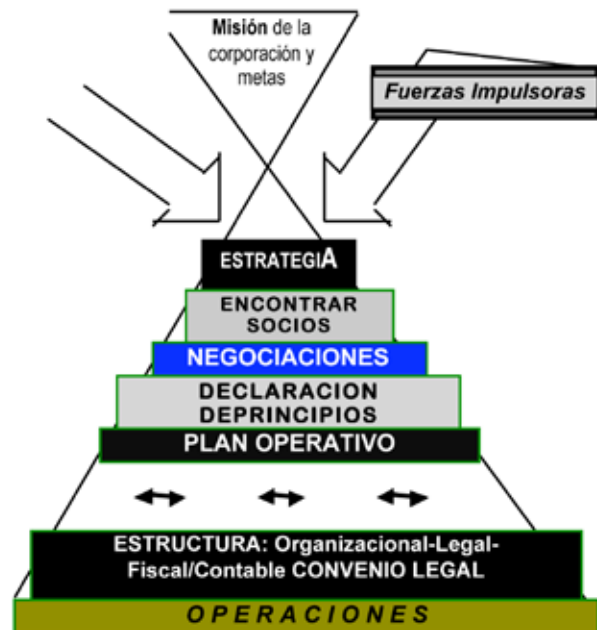
Una vez que las negociaciones han conducido a establecer las bases de una alianza, muchos negociadores se ven tentados a “estructurar” el trato, procediendo de inmediato a convenios legales detallados; este paso deberá evitarse con cautela en esta etapa. Lo que se sugiere es una muy breve declaración de principios o un memorándum de comprensión, que debe generarse para bosquejar las bases de la unión, incluyendo el arreglo estratégico, las ventajas operacionales que se suponen y las metas y objetivos.

Posteriormente y siguiendo el principio de que “la forma (estructura) sigue después de determinar las funciones”, un plan operacional debe ser creado de manera conjunta con los futuros socios para garantizar que los engranes de la alianza se acoplen adecuadamente.

Al elaborar el plan operativo, antes de que se firmen los papeles legales, los futuros socios podrán poner a prueba la labor de equipo a nivel operacional.

Solamente, después de determinar las funciones de una alianza se podrá decidir acerca de la forma y de la estructura. Un énfasis igual deberá atribuirse a la estructura organizacional tan pronto se resuelvan los asuntos legales. En ese momento, los documentos contractuales deberán estar en orden.

- A = Plan de valuación y planeación financiera
- B = Plan de Mercadotecnia
- C = Plan de desarrollo de tecnología
- D = Plan producto/servicio (manufactura



• Fig. 6.1. La pirámide del desarrollo de alianzas

4 La negociación

El proceso de negociación de una alianza tiene tres etapas:

- La primera se maneja en negociaciones en las que las dos partes intentan encontrar un terreno común en donde ambos puedan ganar valor para sí mismos.
- La segunda, para poder avanzar a futuras operaciones, existe un cambio definitivo en estilo y en enfoque, marcado por la “Declaración de Principios”.
- La tercera etapa está dedicada a la planeación de operaciones.

4.1. Acuerdos preliminares

Durante esta primera etapa, se dedica mucho tiempo a tratar de lograr una mejor posición e incrementar el poder de negociación. Esta etapa se caracteriza por un nivel muy bajo de confianza y de apertura debido a que ambas compañías se protegen a sí mismas en contra de las posibilidades de que un socio no proceda con ética o proceda a realizar un mal negocio.

En esta etapa es algo imperativo el obtener una comprensión clara de las necesidades de la otra compañía y no ser notoriamente exigente en las negociaciones. Las dos compañías deberán estar seguras de que sus estrategias serán compatibles dentro de la alianza; se trata de sentar las bases del beneficio mutuo y no de que una “le gane” a la otra, puesto que la alianza debe construirse sobre la base de confianza y apertura.

4.2. Etapa 2. Declaración de principios

Una vez logrados los acuerdos preliminares, se redacta una “Declaración de Principios” (también conocida como “Memorándum de Comprensión”) y que significa la intención que tienen las compañías de unir sus fuerzas dentro de un entorno de confianza y mutuo beneficio.

Esta Declaración de Principios cristaliza el concepto de la alianza, permite que ambas compañías se aseguren de que exista un gran apoyo interno, comprensión respecto del proyecto y resume sus operaciones fundamentales y su estructura. También sirve como un mapa importante para cualquier documento legal futuro.

Los patrocinadores de la alianza deberán participar en un proceso de planeación de operaciones, se busca generar sinergia, que incluya la construcción, creación, estructuración y planeación del proyecto.

Dentro de las alianzas, la estructuración no debe ni puede ocurrir hasta que se haya determinado lo que será la entidad existente.

La Declaración de principios debe ser breve, comúnmente se hace de 2 a 6 páginas, una de sus finalidades es marcar los lineamientos generales para evitar controversias, constituye una herramienta, una forma de comunicación entre los socios y hacia adentro, abriendo las líneas de comunicación entre el personal de línea, el staff (departamentos de apoyo) y los respectivos asesores legales.

En el Anexo VII se muestra un marco de referencia para la elaboración del documento.

Como recomendación, señale las cuestiones en forma simple y directa, si fuera necesario se pueden agregar algunos apéndices donde se incluyan los detalles

4.3. Tercera etapa: planeación de operaciones

Una vez que la Declaración de Principios haya sido firmada, el proceso de negociación cambia drásticamente pues inicia un proceso de planeación, asignar funciones

de la alianza, así como verificar el arreglo químico para asegurar los procesos de estructuración con los arreglos estratégico y operacional.

4.3.1. Diferencias operacionales

Dentro de esta etapa se deben considerar las diferencias operacionales de ambas empresas, pues cada compañía tiene sus propias características, influidas por su cultura corporativa.

Para identificar y manejar estas diferencias es útil realizar un perfil de diferencias operacionales y considerar los siguientes 10 elementos, que afectan el entorno de la negociación y el arreglo operacional:

- Orientación del tiempo
- Individualismo
- Comunicaciones
- Información
- Estructura y cultura organizacional
- Relaciones laborales
- Tecnología
- Estilo de administración
- Relaciones negocio / gobierno
- Ritmo de cambio ambiental

En el Anexo VIII se muestra una guía respecto a las dimensiones críticas de diferenciación organizacional.

Entre mayor sea la brecha y las diferencias entre las dos compañías, mayor será la tensión en las negociaciones. Por ejemplo, si existen diferencias marcadas en el aspecto industrial y cultural, es común que las negociaciones adopten un giro legalista para tratar de compensar el alto grado de ambigüedad y falta de comprensión.

Es importante que los negociadores examinen las causas de las dificultades e intentar cerrar las brechas mediante mejores comunicaciones y mayores niveles de comprensión.

Si las compañías están altamente diferenciadas desde un punto de vista operacional, el equipo negociador deberá ser seleccionar cuidadosamente de manera que pueda comprender los puntos de referencia particulares del posible socio.

4.3.2. Guía para la planeación operacional

El plan operacional debe redactarse como un “pequeño joint venture” entre los gerentes operacionales de la futura alianza.

Si los gerentes operacionales no pueden redactar los detalles del plan juntos, existen muy pocas posibilidades de poder tener éxito en administrar conjuntamente la asociación.

Cada caso en particular tendrá sus requerimientos específicos, pero en términos generales, los elementos más frecuentes por considerar en el plan son:

- Metas parciales por alcanzar o elementos básicos y eventos que deben ocurrir.
- Resumen de pronósticos financieros.
- Factores de riesgo y factores críticos para alcanzar el éxito.
- Especificación respecto a las bondades del producto.
- Servicio que se va de prestar.
- Análisis de la competencia.
- Procedimientos administrativos y de personal.
- Plan de mercadotecnia con proyección de ventas.
- Plan de manufactura / producción / ingeniería.
- Programa de implementación.
- Plan de contingencia.
- Responsabilidades operacionales y administrativas.
- Procedimientos de pedidos, pagos, políticas de venta y precios.

Gran parte del éxito de las franquicias es que proporciona los medios para determinar los detalles operacionales.

5 La formalización

5.1. Pacto de caballeros

La firma de la declaración de principios constituye en sí, el primer paso de la formalización de la alianza estratégica. Esta acción es denominada “Pacto de Caballeros”, pues no tiene ninguna validez legal por lo que no se requiere de la participación alguna de autoridades civiles, ni mercantiles; la confianza mutua de los manifestantes es la base del acuerdo.

5.2. Contratos

Un grado mayor de formalización lo constituyen los contratos; en este tipo de formalización los aliados deben estar enterados y conscientes de la trascendencia o implicaciones del contrato, más aún cuando se trata de alianzas internacionales en las que la legislación varía e incluso puede ser contradictoria en los diferentes países involucrados. Cabe aún la posibilidad de que la personalidad de los contratantes sea interpretada en forma distinta de un país a otro.

En el Anexo IX se muestra una guía general de los aspectos que debemos cuidar en la elaboración de un tratado o contrato internacional.

5.3. Asociaciones y nuevas empresas

El contrato, en sí, representa el compromiso adquirido por ambas partes en la alianza, lo que debe continuar con el inicio de acciones enfocadas a su puesta en marcha, tales como la creación de una nueva empresa o bien de las nuevas a actividades propias del acuerdo.

Es entonces cuando se hace la aportación de recursos con base en los planes y programas de operación previamente negociados, para así iniciar la puesta en marcha de la alianza. Desde luego todos los aspectos legales y de operación deben estar solucionados.

6 Puesta en marcha

La tarea del desarrollador de alianzas es diseñar de forma adecuada un proyecto que debe diseñarse de manera continua sobre métodos de beneficio mutuo para adaptar la alianza, de manera que conserve la triple dimensión de acoplamiento: estrategia - química - operación.

Debemos perfilar el escenario y establecer las actividades para poner en marcha la alianza:

6.1. Apoyar el arreglo estratégico dinámico

Los procesos de administración de alianzas requieren mucho trabajo de equipo, flexibilidad y toma de decisiones, no burocráticas, todo ello servirá para apoyar un arreglo estratégico que es dinámico; otros aspectos muy importantes para lograrlo son:

- Obtener el apoyo serio de los altos ejecutivos.
- Contar con un diseño correcto de: procesos, metodologías, arreglos, mecanismo de integración, interfaces de operaciones y sistemas de información.
- Crear una estructura flexible.
- Tener objetivos bien definidos.
- Maximizar las fuerzas impulsoras.
- Prepararse para los cambios internos de procedimientos y políticas.

6.2. Construir buenas relaciones humanas

Además de la química y la sinergia generada durante el desarrollo de la alianza, se requiere considerar los siguientes aspectos:

- Creación de trabajo de equipo interno.
- Reforzar las relaciones personales entre los administradores de alto nivel y los de nivel medio.
- Pelear por la otra compañía.
- Conservar el apoyo de los administradores de nivel medio.
- Capitalizar la diversidad, pues ésta es la esencia de la alianza, pero también puede ser muy peligrosa, si no hay confianza y unidad.
- Escoger a la gente apropiada con el perfil requerido para cada puesto.

6.3. Apoyar la administración operacional de calidad

El administrar la operación de la alianza con calidad requiere de varias acciones concretas que son:

- Diseñar un sistema administrativo que considere: métodos, procesos, mecanismos y marcos de trabajo respecto a la administración.
- Aclarar responsabilidades.
- Tener buenos líderes.
- Convertir las expectativas en metas.
- Identificar incidentes críticos en niveles superiores.
- Desarrollar planes de contingencia.
- Diseñar sistema de prevención de contingencias. En el Anexo X se muestran algunos indicadores oportunos de prevención de incidentes críticos.
- Tenga cuidado con los “pecados mortales”.
- Diseñe para lograr el éxito.

6.4. Apoyar al socio

Es muy importante que se promueva una gran confianza desde el comienzo; proporcione un apoyo técnico implacable y respaldo a la clientela, reúna con sus clientes, responda a preguntas y solicitudes lo más pronto posible, haga ajustes o mejoras a su producto o servicio y hágale frente a las respuestas de la competencia: desarrolle su reputación de excelencia en el mercado.

Establezca relaciones estrechas, visite a su socio y haga que él lo visite con regularidad, la armonía interna en la alianza (el mantener el arreglo tridimensional: estrategia, química y operación) deberá ser evidente tanto al inicio como durante la existencia de la alianza.

7 Seguimiento

7.1. Prevención oportuna de los problemas

Toda alianza tendrá sus problemas y es importante prever y resolverlos. En el anexo XI se presenta un “Método Práctico” para resolver problemas operacionales.

La mejor manera de restringir los problemas operacionales es tomar medidas preventivas fuertes como resultado de una planeación cuidadosa con mucha anticipación. Es necesario evaluar los problemas potenciales con regularidad y solucionarlos de inmediato.

7.2. Aproveche las buenas relaciones humanas

El utilizar la química dentro de la resolución creativa de problemas constituye una de las grandes ventajas de las alianzas estratégicas.



CAPÍTULO VII

La estructuración y
control de la alianza

1 Integración de actividades

1.1. Definición y consideraciones generales:

Independientemente del negocio, las tareas para los grupos de trabajo están especializadas con el fin de maximizar la efectividad.

La diferenciación organizacional examina el total de diferencias entre las especialidades de las unidades de trabajo.

La diferenciación será mayor en los siguientes casos que se dan como ejemplo:

Cuando menos relacionados estén los grupos de trabajo; Entre mayor sea la especialización de los trabajos; Si las funciones son más complejas; Entre mayores sean las diferencias entre culturas nacionales o corporativas.

Entre más diferenciadas sean las partes de una alianza, más necesitará integrarse para que ésta tenga éxito.

En el Anexo VIII se muestra una guía respecto a las dimensiones críticas de diferenciación organizacional; mediante el análisis detallado de estas dimensiones, antes de iniciar la alianza, podrán diseñarse mejor los métodos de integración que conlleven al éxito de la alianza.

1.2. Características del integrador

Para llegar a ser más efectivos, los integradores necesitan sentir que están contribuyendo a las decisiones importantes de la organización por razón de su capacidad y su conocimiento, más que por la autoridad del puesto que tienen. Llegan a exhibir la mayor parte de su influencia a través de persuasión personal y ésta descansa en su personalidad y en su capacidad como expertos.

Otra característica del integrador es la capacidad para relacionar las diversas perspectivas de la variedad tan amplia de especialistas dentro de la organización.

Para los líderes, para los administradores de alianzas y para los enlazadores de las corporaciones, las habilidades relacionadas con la capacidad de integrar son esenciales.

1.3. Mecanismos de integración

La integración le da fuerza a la alianza, sin ella, la alianza no puede subsistir y para lograrla se utilizan 7 mecanismos de integración:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo/funciones claras
- Control a través de la coordinación
- Políticas y valores
- Toma de decisiones por consenso
- Compromiso de recursos
- Unión lateral, que se basa en utilizar el contacto directo entre expertos quienes comparten un problema más que enviar decisiones hacia arriba y hacia abajo en la cadena complicada de mando.

2 Estructuración de la alianza

Su objetivo primordial es el de lograr el éxito con tres metas:

- Integrar el arreglo estratégico con el operacional al escoger las estructuras organizacionales más apropiadas.
- Crear el liderazgo más apropiado y la administración adecuada para conducir la alianza al éxito.
- Distribuir de manera adecuada tanto riesgos, como recompensas, al igual que requerimientos de recursos y responsabilidades del proyecto.

Una vez tratados estos puntos, entonces se procederá a los asuntos de índole legal y fiscal, no antes.

La principal problemática que se enfrenta es la distribución de las 4 R's en la estructura, éstas son: Responsabilidades, Recursos, Riesgos y Recompensas.

En última instancia, el principal problema al estructurar la alianza será como distribuir estas 4 R's de la mejor manera, para ello serán muy útiles las siguientes preguntas que constituyen una guía para su distribución:

- ¿Quién invierte efectivo y cuánto?
- ¿Quién invierte tiempo y por cuánto?
- ¿Quién tiene derecho a:
 - ¿Vender o distribuir productos?
 - ¿Manufacturar productos?
 - ¿Adquirir licencias de tecnología?
- ¿Quién obtiene beneficios fiscales?
- ¿Quién es responsable de logros específicos?
- ¿Qué sucede si se requiere más dinero?
- ¿Cómo se distribuyen las utilidades o pérdidas?
- ¿Cómo se maneja la información confidencial?
- ¿Qué productos específicos son incluidos/excluidos?
- ¿Cuáles son las disposiciones respecto a patentes?
- ¿Cuáles son las directrices para la transformación, terminación y revisión?
- ¿Qué disposiciones gubernamentales deben cubrirse?

3 El control de la alianza

Dentro de la corporación ampliada, el control tiende a convertirse en un proceso de dar poder, mientras que en otros casos es más bien limitar el poder. (ver Anexo XIII)

El control tiende a ejercerse de 9 maneras en la alianza:

1. **Sistemas de control.** Basados en sistemas de información efectivos. Las responsabilidades bien definidas garantizan asignaciones específicas para obtener resultados.
2. **Concepción.** Al tenerse un acuerdo mutuo se tiene una visión común; esto garantiza la definición de actividades y todos van al mismo destino al existir un plan de operaciones y expectativas claras.
3. **Coordinación.** Utilizar técnicas de administración de proyectos por tareas, emplear habilidades de integración en el trabajo de equipo.
4. **Comunicaciones.** Permanecer en contacto frecuente y usar tecnologías eficientes.
5. **“Química”.** Tener la integración como base para que a través de un compromiso mutuo se obtenga el beneficio mutuo.
6. **Creatividad.** Se emplea el espíritu creativo como una actitud para resolver problemas a través de la flexibilidad, con una visión clara de lo que se busca.
7. **Compromiso.** La persistencia conduce al éxito, sobre todo si se cuenta con el apoyo serio e incondicional de los niveles superiores.
8. **Claridad.** Cuando las metas y la dirección son muy precisas y cuando se han fijado metas intermedias, la claridad de dirección se inicia de inmediato. Si a ello agregamos la definición de funciones y responsabilidades, la alianza adquirirá poder y será controlada al actuar en armonía.
9. **Consistencia.** Da coherencia a la estructura de valores de la propia alianza, que son los que constituyen la base para la toma de decisiones, para medir los logros y las recompensas que también motivan a la gente a superarse.

La fortaleza de la alianza proviene de utilizar de manera conjunta estos 9 mecanismos de control y de poder como un sistema integrado.



4 Evaluación de resultados



4.1. Sistema de evaluación de la corporación ampliada

La ausencia de un sistema de evaluación del desempeño estratégico para las alianzas es el resultado de tratar de aplicar los sistemas de evaluación y control diseñados para una corporación tradicional, por lo que se debe crear un nuevo sistema de evaluación con las siguientes características:

- Ser sencillo y directo para ser utilizado por la alta gerencia.
- Poner a prueba las suposiciones sobre las que descansan las alianzas.
- Concentrar los esfuerzos de la alianza sobre criterios de desempeño medibles.
- Examinar la interrelación de factores estratégicos para lograr efectos sinérgicos.
- Relacionar cuestiones estratégicas e indicadores líderes con los resultados financieros.
- Determinar si el análisis financiero normal apoya o va en contra de otras metas estratégicas.
- Permitir que los socios de las alianzas desarrollen juntos criterios de evaluación y diseñen una auditoría operacional acorde con los objetivos.
- Adaptarse a las necesidades estratégicas cambiantes.
- Proporcionar conocimientos sobre indicadores del desempeño en lugar de otros índices financieros que descansan más en el pasado que en el futuro.

4.2. Rendimiento estratégico sobre inversión

Este concepto también llamado "STROI" surge como una medida de 5 áreas básicas de estrategia:

- Fuerza del mercado
- Capacidad organizacional
- Capacidad innovadora
- Ventaja competitiva
- Ventaja financiera (ver Anexo XIV).
- Fuerza del mercado

La fuerza de una empresa en el mercado se manifiesta de diversas maneras: Participación en el mercado, diversificación de mercados, capturar nichos con potencial, amarrar distribuidores clave, desplazar mayor volumen de producción, o bien prestar mejor atención a los gustos de los clientes.

- Capacidad organizacional

Toda fuerza organizacional se basa en sus recursos humanos y su efectividad no se mide en cantidad de personas sino en la efectividad de ésta. Existen otros componentes importantes como la lealtad y compromiso con la empresa, mayores conocimientos, labor de equipo, adaptabilidad al cambio, utilización de los recursos, entre otros.

- Capacidad innovadora

Sin innovación no puede haber adaptabilidad respecto al futuro, ésta promueve el mejoramiento continuo de todas las áreas de la empresa.

- Ventaja competitiva

Toda estrategia debe darle la importancia debida a este tipo de ventaja ya que la estrategia dependerá totalmente de como responda la competencia.

- Ventaja financiera

Esta dimensión no necesariamente mide rendimiento, más bien mide ganancia, que es un factor más amplio. Esta ventaja constituye sólo una de las 5 dimensiones a considerar; los otros cuatro son elementos "líderes" y el financiero es un indicador relacionado con el pasado.

El considerar estos 5 elementos, permite la adecuada medición de resultados estratégicos, por lo que los socios tendrán una visión más integral del desempeño de la alianza, al saber si está cumpliendo con sus metas estratégicas, comparando el cumplimiento de estas contra su inversión, que podrá estar representada por tiempo, personas, tecnología o dinero.



Bibliografía

“Guía de las Alianzas en los Negocios”

PORTER LYNCH, Robert

Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Primera Edición, México 1995.

“Alianzas Estratégicas, un enfoque estratégico y legal”

FUENTES CORDOVA, Edgar Luinni y ALCAZAR CORDOVA, Enrique Ulises

Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., México 2001

“Gerencia de Exportación”

FUENTES CORDOVA, Edgar Luinni y AVENDAÑO NAVARRO, Rafael

Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., México 1998

Directorio

NOROESTE

Gilberto Macías Zavala
(Coordinador Regional)
Calle David Alfaro Siqueiros #2791 Zona Río C.P. 22320 Tijuana, B.C.
Tel.: (664) 634 02 02 Ext. 84524,
Directo Axtel: (664) 2161518.
gilberto.macias@promexico.gob.mx

BAJA CALIFORNIA

Oficinas Tijuana
Eduardo González Díaz de León (Director Estatal)
Calle David Alfaro Siqueiros, # 2791, Zona Río, C. P. 22320, Tijuana B.C.
Tel. (664) 634 0202, Ext. 84512
Directo Axtel (664) 216-1510
eduardo.gonzalez@promexico.gob.mx

CHIHUAHUA

Oficina Chihuahua
Rossana González Borja
(Directora Estatal)
Antonio de Montes, #1103 Col. San Felipe, C.P. 31240, Chihuahua, Chihuahua
Tel. 01 (614) 238-8847
Directo Axtel (614) 2388-847
rossana.gonzalez@promexico.gob.mx

SINALOA

Oficina Culiacán
Javier Olguín
(Director Estatal).
Ignacio Ramírez esq. Av. Nicolás Bravo s/n, 80200, Culiacán, Sinaloa Piso: PB
Tel. (667) 752 0900. Ext. 81206
Directo Axtel (667) 2590-741
javier.olguin@promexico.gob.mx

SONORA

Oficina Hermosillo
Rigoberto Yáñez Germán
(Director Estatal)
Periférico Poniente, Edificio Ocotillo 310 A, C.P. 83240, Las Quintas, Hermosillo, Sonora.
Tel. (662) 218 3176 Ext. 81923
Directo Axtel (662) 2080-485
rigoberto.yanez@promexico.gob.mx

CENTRO OCCIDENTE

Fernando Díaz Méndez
(Coordinador Regional)
Av. 16 de Septiembre # 564 Col. Centro C.P. 44100 Guadalajara, Jal.
Tel. (33) 3614-2839
fernando.diaz@promexico.gob.mx

Oficinas Guadalajara, Jalisco ATIENDE AGUASCALIENTES

Ana Luisa Cuéllar Aranda
(Directora Estatal)
Av. 16 de Septiembre # 564, Col. Centro, C. P. 44100 Guadalajara, Jal.
Tel. (33) 3614-2839 Ext. 81828
ana.cuellar@promexico.gob.mx

GUANAJUATO

Oficinas León

Francisco Javier Allard Pérez
(Director Estatal)
Blvd. Adolfo López Mateos No.1801 Ote. Torre Export, 20. Piso Col. Los Gavilanes, C.P. 37270 León, Guanajuato.
Tel: (477) 763-0033 Ext. 1174
Fax: (477) 763-0088
francisco.allard@promexico.gob.mx

MICHOACÁN

Oficinas Morelia
Susana Angélica González Marroquín
(Directora Estatal)
Av. Camelinas # 3311, C.P. 58270, Fraccionamiento las Américas. Morelia, Mich.
Tel. (443) 323 34 63 y 66 y 67, (443) 232-0764 Ext. 82915
Axtel (443) 232-0764
susana.gonzalez@promexico.gob.mx

SAN LUIS POTOSÍ - AGUASCALIENTES

Oficinas San Luis Potosí.
Laura Saucedo López
(Directora Estatal)
Av. Himno Nacional #670 3er Piso. Col. Las Águilas, C. P. 78268, San Luis Potosí, SLP.
Tel. (444) 8113566 Ext. 84011,
Directo: (444) 151 0354
Fax: 811-4568
laura.saucedo@promexico.gob.mx

NAYARIT

Oficinas Tepic
Andrés Carranza Vázquez
(Responsable de Proyecto Estatal)
Esteban Baca Calderón No. 11 Col. Fraccionamiento Jardines de la Cruz C.P. 63168 Tepic, Nayarit
Tel. Directo: (311) 133-5193
andres.carranza@promexico.gob.mx

NORESTE

Edmundo González
(Coordinador Regional)
Edificio Plaza Río, Local 10 PB Av. Calzada San Pedro No. 801 Col. Fuentes del Valle C.P. 66220 Municipio de San Pedro Garza García N.L.
Tel. (81) 8369-6480
Directos (81) 83359643
(81) 1352.8719
edmundo.gonzalez@promexico.gob.mx

COAHUILA - DURANGO

Oficinas Torreón
Martha Elvia Meza Meléndez
(Directora Estatal)
Laguna Trade Center, Calz. Juan Pablo II #1110 Col. Nuevo Allende - Frente al Aeropuerto de Torreón
Tel. (871) 731 7346 ext. 84816
martha.meza@promexico.gob.mx

NUEVO LEÓN

Oficinas Monterrey
Mildred Susana Ruiz Leal
(Directora Estatal)
Edificio Plaza Río, Local 10 PB, Av. Calzada San Pedro No. 801 Col. Fuentes del Valle, C.P. 66220

Municipio de San Pedro Garza García, N. L.
Tel. (81) 8335-9643,
Directo (81) 1352-8695
mildred.ruiz@promexico.gob.mx

TAMAULIPAS

Oficinas Reynosa
Lic. Nancy Leticia Chávez Meléndez
(Directora Estatal)
Pendiente

ZACATECAS

Oficinas Zacatecas
Jesús Moctezuma Díaz Maldonado
(Directora Estatal)
Arquitectos, entre blvd. López Portillo y Av. México 103, C.P. 98600, Dependencias Federales, Zacatecas.
Tel. 492 1470278
4929236800 Ext. 85202
jesus.diaz@promexico.gob.mx

CENTRO

Héctor Ortega Padilla
(Coordinador Regional)
Camino a Santa Teresa 1679 Col. Jardines del Pedregal Del. Álvaro Obregón C.P. 01900, México D.F.
Tel (55) 5447-7000 Ext. 1164
hector.ortega@promexico.gob.mx

Oficinas en el Distrito Federal

Yenisei Contreras
(Directora Estatal)
Camino a Santa Teresa #1679 Col. jardines del Pedregal C.P. 01900 Del. Álvaro Obregón
Tel. (55) 5447-7000 Ext. 1168
yenisei.contreras@promexico.gob.mx

Vivian Trueba
(Responsable de Proyecto Estatal)
Camino a Santa Teresa #1679 Col. Jardines del Pedregal C.P. 01900 Del. Álvaro Obregón
Tel. (55) 5447-7000 Ext. 11721
vivian.trueba@promexico.gob.mx

Ivonne Ortega
(Promotor Regional)
Camino a Santa Teresa #1679 Col. jardines del Pedregal C.P. 01900 Del. Álvaro Obregón
Tel. (55) 5447-7000 Ext. 1171
ivonne.ortega@promexico.gob.mx

Karola Helena De La Peña Vázquez
(Promotor de Servicios y programas)
Camino a Santa Teresa #1679 Col. jardines del Pedregal C.P. 01900 Del. Álvaro Obregón
Tel. (55) 5447-7000 Ext. 1179
karola.delapena@promexico.gob.mx

ESTADO DE MÉXICO

Oficinas Toluca
María del Pilar González González
(Directora Estatal)
Paseo Tollocan entre paseo Colón y Jesús Carranza 504 Poniente, 50130, Col.

Universidad, Toluca, Estado de México
Tel. (722) 219 5580 / 219 5152
Ext. 84707
pilar.gonzalez@promexico.gob.mx

ESTADO DE MÉXICO

Oficinas Tecamachalco
Andrés Medina Arronte
(Directora Estatal)
Av. Puente de Tecamachalco #6, Col. Lomas de Tecamachalco, Naucalpan, Estado de México
Tel. (55) 5729 9300 Ext. 41608
andres.medina@promexico.gob.mx

QUERÉTARO

Oficinas Querétaro.
Samuel Lara
(Directora Estatal)
Wenceslao de la Barquera No. 13, entre Pasteur y Corregidora, Col. Villas del Sur, C. P. 76040, Querétaro.
Tel. (442) 214 3868. Ext.: 83703
samuel.lara@promexico.gob.mx

SUR

Leonardo Peña Jacobo
(Coordinador Regional)
Privada de la Tres A Sur #3710 Col. Gabriel Pastor C.P. 72420 Puebla, Pue.
Tel. (222) 240-7574
leonardo.pena@promexico.gob.mx

PUEBLA

Oficinas Puebla
Iván Jorge Villa Arnaiz
(Directora Estatal)
Privada 3 A Sur #3710, Col. Gabriel Pastor, C.P. 72420, Puebla Pue.
Tel: (222) 2 37 93 71 / 79 Ext.83612
ivan.villa@promexico.gob.mx

GUERRERO

Oficinas Chilpancingo.
José Alan Gascón López Cano (Responsable de Proyecto Estatal)
Eduardo Neri 7, C.P. 39030, Cuauhtémoc Norte; Chilpancingo, Guerrero.
Tel. (747) 47 26 269 Ext. 81506
jose.gascon@promexico.gob.mx

VERACRUZ

Oficinas Xalapa
Luis Manuel Cuevas Padilla
(Directora Estatal)
San Luis Potosí 11, Col. Belisario Domínguez C.P. 91079, Xalapa, Veracruz
Tel. Directo: (228) 167-04-62
luis.cuevas@promexico.gob.mx

OAXACA

Oficinas Oaxaca
Thalia Friligos Reyes
(Directora Estatal)
Privada de Laureles, entre Amapolas y Jazmines #312, C.P. 68050, Reforma, Oaxaca.
Tel. (951) 515 5002 515 9669
Ext.: 83218
thalia.friligos@promexico.gob.mx

SURESTE

Fernando Torres Parraud
 (Coordinador Regional)
 Calle 18 (Av. Pérez Ponce) #114
 Por Calle 21 y Av. Alemán Colonia
 Itzimná C.P. 97100 Mérida Yuc.
 Tel. (999) 927-3833, (999) 254-0426
 fernando.torres@promexico.gob.mx

YUCATÁN

Oficinas en Mérida
 José Manuel Rodríguez Chauviere
 (Director Estatal)
 Calle 18 (Av. Pérez Ponce) #114 por Calle
 21 y Av. Alemán Col. Itzimná, C.P. 97100
 Mérida, Yucatán
 Tel. (999) 927 3833
 josemanuel.rodriguez@promexico.gob.mx

CAMPECHE

Oficinas Campeche
 Alejandro López Salcido
 (Responsable de Proyecto Estatal)
 Av. 16 de Septiembre s/n P.B. Palacio
 Federal, Col. Centro C.P. 24000 San
 Francisco de Campeche, Campeche
 Tel. (981) 81 69093,
 816 33 65 3365 Ext. 80312
 alejandro.lopez@promexico.gob.mx

TUXTLA GUTIÉRREZ

Oficinas Chiapas
 Iris Velázquez Aguilar
 (Responsable de Proyecto Estatal)
 22 Poniente Sur No. 332 (frente a TELMEX) C.P.
 29060, Col. Xamaipak Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
 Tel. (961) 602 7800 al 03 Ext. 84903
 iris.velazquez@promexico.gob.mx

VILLAHERMOSA, TABASCO

María Teresa González Bolio
 (Responsable de proyecto Estatal)
 Av. Paseo Tabasco n° 1129 entre Av. Gregorio
 Méndez y Ruíz Cortínez, Col. Roviroso
 C.P. 86050, Villahermosa, Tabasco.
 Tel. 01 (993) 315 9077 Ext.: 85110
 Dir. 01 (993) 268-0220
 maria.gonzalez@promexico.gob.mx

ASIA PACIFICO**Beijing**

Ari-Ben Saks González
 5 Sanlitun Dongwujie, Chaoyang
 District, Beijing, China 100600,
 Mexican Embassy
 (00 86 10) 65326466/7
 (00 86 10) 65 32 67 68
 ari.saks@promexico.gob.mx

Japón

Rodolfo Esau Garza de Vega
 2F, 2-15-2 Nagata-Cho, Chiyoda-Ku,
 Tokio 100-0014, Japón
 (00 813) 35 80 08 11
 (00 813) 35 80 92 04
 esau.garza@promexico.gob.mx

Corea

Miguel del Villar
 6th Fl. Heungkook Jesun Bldg.
 43-1 Juja-dong, Chung-Ku

Seoul 100-240 Korea
 (00 822) 22 72 36 16
 22 72 36 31 22 72 36 32
 (00 822) 22 72 36 33
 miguel.delvillar@promexico.gob.mx

Singapur

Francisco Bautista Plancarte
 Trade and Investment Commissioner 152
 Beach Rd, #06-05/06 Gateway East
 Singapore 189721
 (00 65) 62 97 20 52
 (00 65) 62 97 17 21
 francisco.bautista@promexico.gob.mx

Taiwan

César Fragozo Lopez
 International Trade Building, Suite 2905,
 29FL, 333 Keelung Rd., Sec. 1, Taipei 11012,
 Taiwan 110 R.O.C."
 (00 88 62) 27 57 65 26 Ext. 13
 (00 88 62) 27 57 61 80
 cesar.fragozo@promexico.gob.mx

Mumbai

Aldo Ruíz Salgado
 Level 8, Vibgyor Towers
 Block G, Plot C-62
 Bandra Kurla Complex, Bandra E,
 Mumbai 400 051, India
 00 91 - 22 40 90 71 57
 aldo.ruiz@promexico.gob.mx

EUROPA Y MEDIO ORIENTE

Frankfurt
 Jimena Ibarra Lozano
 Wilhelm-Leuschner-Straße 23
 D-60329 Frankfurt am Main
 (00 49 69) 97 26 98 26
 (00 49 69) 97 26 98 11
 jimena.ibarra@promexico.gob.mx

Reino Unido

Alexandra Haas Paciciu
 8 Halkin Street London SW1X7DW
 United Kingdom
 (00 44 20) 78 11 50 40
 (00 44 20) 72 35 54 80
 alexandra.haas@promexico.gob.mx

Francia

Dolores Beistegui Rohan Chabot
 4, rue Notre Dame des Victoires. 75002, Paris
 (00 331) 42 86 60 01
 (00 331) 42 86 60 12
 dolores.beistegui@promexico.gob.mx

España

Ximena Caraza
 Carrera San Jerónimo 46 2.piso. Madrid, España 28014
 (00 349) 1420 2017
 (00 349) 1420 2736
 ximena.caraza@promexico.gob.mx

Italia

Claudia Estevez Cano
 Foro Buonaparte No. 55 20121 Milano, Italia
 (0039) 02 72 08 04 84
 (0039) 02 72 00 47 24
 claudia.estevez@promexico.gob.mx

Bélgica

Alejandro Saldívar Von Wuthenau
 Av Franklin Roosevelt 94 Bruxelles 1050
 (00 322) 629 07 77
 alejandro.saldivar@promexico.gob.mx

Suecia

Nicole Inge Félix Huesca
 Stureplan 4C, 4° Level 114 35 Stockholm, Sweden
 (00 468) 463 50 11 663 51 70
 (00 468) 463 10 10
 nicole.felix@promexico.gob.mx

Dubai

José Neif Jury Fabre
 Street 23b, Villa 47, Al Safa 2 P.O. Box 212717 Dubai, UAE
 (00 971) 439 49 409
 Skype In: 84215088 (de la CD. de México)
 jose.neif@promexico.gob.mx

NORTEAMÉRICA**Nueva York**

Gerardo Patiño Fernández
 757 Third Avenue, Suite 2403,
 New York, N.Y. 10017, U.S.A
 (001 212) 826 2916
 (001 212) 826 29 79
 gerardo.patino@promexico.gob.mx

Houston

Primer Secretario:
 Armando Camarena
 4507 San Jacinto St. 3rd Floor Houston, TX 77004
 (001 713) 513 71 81
 (001 713) 513 71 86
 armando.camarena@promexico.gob.mx

Los Ángeles

Mario Juárez
 2401 West 6th. Street, Los Angeles, California 90057
 (001 213) 628 12 20 ext 296
 (001 213) 628 84 66
 mario.juarez@promexico.gob.mx

Dallas

Julio Carlos Marrón Recamier
 2777 Stemmons Freeway Suite 1622 Dallas, Texas 75207
 (001 214) 688 40 95
 (001 214) 905 38 31
 diana.castaneda@promexico.gob.mx

Vancouver Regional

Jorge López Pérez
 1177 West Hastings, Suite 411. Vancouver, BC V6E 2K3
 (001 604) 682 36 48
 (001 604) 682 13 55
 jorge.lopez@promexico.gob.mx

Vancouver

Carlos Cacho Díaz Ballesteros
 1177 West Hastings, Suite 411. Vancouver, BC V6E 2K3
 (001 604) 682 36 48
 (001 604) 682 13 55
 carlos.cacho@promexico.gob.mx

Chicago

Miguel Angel Leaman Rivas
 225 N Michigan Ave Suite 1800 Chicago IL 60626
 (001 312) 856 03 16
 (001 312) 856 18 34
 miguel.leaman@promexico.gob.mx

Toronto

José Antonio Peral Vallejo
 1 Dundas St. West, Suite 2110, POBox 11, Toronto,
 Ontario, M5G 1Z3, Canadá
 (001 416) 867 92 92 867 18 47
 (001 416) 867 93 25
 jose.peral@promexico.gob.mx

Montreal

Alfonso Mojica Navarro
 1501 McGill College, Suite 1540
 Montreal, Quebec H3A 3M8, Canada
 (001 514) 287 08 99 287 18 44
 (001 514) 287 16 69
 alfonso.mojica@promexico.gob.mx

Miami

César Bueno
 444 Brickell Ave, Suite 450 Miami,
 Florida 33131
 (001 305) 415 93 60 ext. 10
 cesar.bueno@promexico.gob.mx

LATINOAMÉRICA**Argentina**

Primer Secretario:
 Juan Carlos Rodríguez Villava
 Calle Arcos No. 1650, Belgrano, 1426
 Buenos Aires, Argentina
 (54 11) 41 18 88 31
 juancarlos.rodriguez@promexico.gob.mx

Brasil

Juan Manuel Pinto-Ribeiro Correa
 Av.Eng. Luis Carlos Berrini, 1297 90. Andar-
 Cj.01 Cep 04571-010-Brooklin-Sao Paulo-SP-
 Brasil
 (00 55 11) 55 05 26 54 / 7670
 (00 55 11) 55 06 21 63
 juan.pintoribeiro@promexico.gob.mx

Guatemala

Ignacio Elías Caparrós
 2a Avenida 7-57 Zona 10 3er nivel
 C.P. 01010 Guatemala, Guatemala C.A.
 (00 502) 23 32 99 69 23 32 99 70
 (00 502) 23 32 99 71
 ignacio.elias@promexico.gob.mx

Colombia

Carlos Manuel Edgar Peruchó
 Bogotá, Colombia. Carrera 7 #114-33 Of. 702.
 Edificio Royal Bank of Scotland.
 (00 571) 640 06 15 640 06 16
 (00 571) 640 06 17
 carlos.edgar@promexico.gob.mx

Chile

Joel Enriquez Felix de Amesti
 128, 2 piso, Las Condes. Santiago de Chile
 (00 562) 245 77 10
 245 77 16 245 77 14 245 77 15
 joel.enriquez@promexico.gob.mx

PROMÉXICO

(55) 5447 7070 desde la Cd. de México
 01800 EXPORTE (3976783)
 desde el interior de la República
 promexico@promexico.gob.mx

AUTOR CORPORATIVO:

DISEÑO GRÁFICO:

