

TEMA 3: ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y FUSIONES

3.1 Introducción

Actualmente el entorno de negocios para el desarrollo de las empresas, está altamente influenciado por agentes externos. Ante este ambiente de mayor competencia, las empresas mexicanas tienen que buscar alternativas creativas y viables para diversificar sus mercados, por lo que muchas de ellas, han penetrado ya con éxito en los mercados internacionales.

En el nuevo siglo, las organizaciones, especialmente las pequeñas y medianas, deben considerar a las alianzas estratégicas como una opción muy viable para su crecimiento.

Las alianzas estratégicas son acuerdos entre dos o más organizaciones que tienen algo que intercambiar, las cuales además de tener objetivos y metas en común, cooperan para la realización de sus actividades, teniendo en cuenta que cooperar es más que trabajar en equipo.

Siendo Ventajas Competitivas la Capacidad de producción, Calidad, Crédito, Precio, Servicio, Diseño, Imagen e Información

3.2 Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas son "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".

Las alianzas estratégicas se clasifican en base a los siguientes criterios:

Por los patrones que siguen en relación a sus funciones básicas.

Por el grado de propiedad que se genera entre los involucrados y por el hecho de llevar implícita la creación de una empresa o no.

Esta clasificación se divide en tres tipos: alianzas de mercadotecnia, de producto y de investigación y desarrollo.

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 directos, las utilidades habrán de incrementarse considerablemente.

Una función de compra-venta internacional clásica se puede manejar como una alianza estratégica, al ingresar a nuevos mercados la alianza logrará 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.

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 costos de un 5% hasta 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:

Un negocio pequeño inventó y patentó un nuevo proceso químico de purificación pero requirió una planta química 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 la tecnología de producción y reducir costos.

Alianzas para investigación y desarrollo

Son las relacionadas con desarrollo tecnológico o con el know how (saber cómo) que se proporciona como algo valioso a la alianza.

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 necesitan 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 joint venture 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.

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 montos para iniciar la producción y sacar el nuevo producto al mercado podrán superar los costos de desarrollo de tecnología.

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

Los beneficios esperados son

- Grandes empresas exportadoras: Disponer de más proveedores en México; Aumentar niveles de calidad; Contar con insumos y partes a precios competitivos; Mayor cercanía y contacto con proveedores; Optimizar requerimientos de capital de trabajo.
- Proveedores: Acceso a financiamiento; Utilización de capacidad instalada; Asistencia técnica; Integración a la cadena de exportación; Ventas a través de pedidos en firme o contratos.
- Exportación: Incremento del contenido nacional de las exportaciones; Incremento de la competitividad de exportadores; Fortalecimiento de la cadena productiva orientada a la exportación.

3.2 Ventajas y desventajas

Para que una alianza sea exitosa, se debe seguir 5 elementos clave:

1. Deben aclararse los objetivos de las partes interesadas para que éstos sean compatibles.
2. Debe existir un acuerdo previo acerca de la administración y el manejo de la alianza.

3. Debe ser administrada por separado y a través de uno de los socios que tenga credibilidad y respeto por ambas partes.
4. Deben existir buenas relaciones entre las empresas conjuntas.
5. Debe existir un acuerdo para resolver desacuerdos, la mejor manera de esto es nombrar un “árbitro”, alguien neutral.

Existe el riesgo de no poder alcanzar los objetivos planteados con una alianza estratégica cuando ésta no se hace con una adecuada planeación y selección del tipo que requiere la empresa.

Para que una alianza sea exitosa debe agregar valor para los clientes y para los accionistas, pero sobretodo debe entenderse que una marca no garantiza el éxito mientras el producto o servicio no sea atractivo. Cuando los objetivos y el poder de los socios está balanceado, su alcance será formidable. Agregándose aún más cuando las dos partes tienen intereses alineados y sus destrezas se complementan.

Las alianzas estratégicas se construyen por partes, deben tener absoluta claridad frente a sus objetivos y una visión conjunta, con límites, tiempo, toma de decisiones y aportes sociales bien definidos, es decir, el plan de negocios debe tener una estructura clara y marcada

3.4 Mecanismos para hacer una fusión:

ABSORCIONES: Es la negociación entre dos empresas, una de las cuales desaparece. La otra subsiste conservando el nombre, su estructura administrativa, aumentando su capital y acrecentándose basándose en financiación externa o con recursos propios. Dependiendo de los términos de la negociación, puede pagarse en acciones o en dinero a los dueños de la empresa adquirida.

2.- FUSION: En este caso, una tercera empresa surge como fruto de la negociación y desaparición de las otras dos; esta nueva empresa asume los derechos y las obligaciones de las empresas que se disuelven (sin liquidarse) y las cuales formaran un patrimonio unitario. Así, al unir sus fuerzas podrán perseguir objetivos que por si solas no podrán lograr con la misma eficacia. Se pueden pagar las empresas fusionadas con acciones de la nueva entidad.

En términos muy generales, la operación consiste en una sumatoria de activos y pasivos. En determinadas situaciones constituye la gran alternativa para resolver debilidades graves de una empresa aprovechando las fortalezas de la otra y viceversa. Por ejemplo, una compañía puede tener el “Know how” pero no el mercado, la otra, tener éste y no aquel. Si se llega a un acuerdo de fusión, la nueva tendrá ambas fortalezas y podrá operar con las ventajas así obtenidas.

Una fusión es típica cuando una compañía necesita capital. Si un socio no tiene dinero y no puede suscribir un aumento de capital, en tanto que, otra empresa,

si tiene el dinero, pretende suscribir el aumento y quedarse con una buena parte de la compañía.

Cuando se hace una fusión siempre hay que hacer una auditoría. Si se trata de una compañía que cotiza en bolsa esto es menos problemático. Es aconsejable que el contrato de fusión o de venta declare que todo lo que está ahí es verídico así yo tengo un recurso legal para llegado el caso, hacer el reclamo que corresponda.

Es importante tener en cuenta todos los aspectos que debe comprender la auditoría:

- a. Societario
- b. Impuestos
- c. Laboral
- d. Propiedad Intelectual
- e. Regulatorio
- f. Financiero y contable
- g. Reciprocidad en caso de fusión (declaraciones y garantías cruzadas) (compañías públicas).

ACTIVIDAD

La empresa Comercializadora S.A. de prendas de vestir para bebé, tiene un contrato de venta para Wal Mart Internacional. El volumen de ventas que requiere para cubrir el pedido lo puede cubrir si utiliza nuevas contrataciones de talleres de ropa, sin embargo para que la empresa sea competitiva, Comercializadora S.A. debe promover una alianza estratégica con los talleres que representa.

Argumenta tu respuesta a partir de un mapa conceptual en el que se indique las alternativas de alianza, las ventajas y las desventajas que presente cada una de ellas.