

UNIVERSIDAD FASTA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Tesis de Graduación

ERICA V. CID

LIC. EN COMERCIALIZACIÓN

4to AÑO

Alianzas Estratégicas

Joint-Ventures

Unión de Empresas



BIBLIOTECA

C-02

Alianzas Estratégicas

Joint-Ventures

Uniones de Empresas

Tutor: Lic. Angel Diaz

Empresas estudiadas

Tecmar s.a - Holding INCA

Índice Temático

✓ **Presentación del Problema.**

1. Tema.
2. Rubro.
3. Fundamentación.
4. Problema.
5. Objetivo general.
6. Objetivos específicos.

✓ **Introducción.**

✓ **Marco Teórico.**

1. Ventajas Competitivas.
2. Visión.
3. Liderazgo.
4. Alianzas Estratégicas.
 - 4.1. Concepto y análisis.
 - 4.2. ¿Qué significan las alianzas estratégicas?.
 - 4.3. La búsqueda de una alianza.
 - 4.4. La selección del socio.
 - 4.5. ¿Cómo establecer alianzas estratégicas?
 - 4.6. Objetivos para conformar una alianza.
 - 4.6.1. Objetivo: Mantener o incrementar la participación en el mercado.
 - 4.6.2. Objetivo: Aumentar la producción.
 - 4.6.3. Objetivo: La conquista de mercados.
 - 4.6.4. Objetivo: El acceso a la tecnología.
 - 4.6.5. Objetivo: Mejorar la provisión de insumos, servicios, logística e infraestructura.

- 4.6.6. Objetivo: Expansión de los negocio.
- 4.6.7. Objetivo: Inversiones Conjuntas.
- 4.6.8. Objetivo: Complementación.
- 4.6.9. Objetivo: Un socio financiero.
- 4.6.10. Objetivo: La internacionalización.
- 4.7. Diferentes tipos de Alianzas.
 - 4.7.1. Alianza Asociación Abierta.
 - 4.7.2. Alianza Estratégica.
 - 4.7.3. Alianza Horizontal.
 - 4.7.4. Alianza Transaccional.
 - 4.7.5. Alianza Vertical.
 - 4.7.6. Alianza Temporaria.
- 4.8. Tipos de Alianzas o Joint-Ventures según su funcionamiento.
 - 4.8.1. No Instrumentales.
 - 4.8.2. Instrumentales.
 - 4.8.2.1. No modifican la sociedad.
 - 4.8.2.2. Modifican la sociedad.
 - 4.8.2.2.1. no crean una nueva sociedad.
 - 4.8.2.2.2. crean una nueva sociedad.
- 4.9. Alianzas Internacionales.
 - 4.9.1. Acuerdos de cooperación entre empresas de países industrializados.
 - 4.9.2. Acuerdos de cooperación entre empresas de países de bajo nivel de industrialización.
 - 4.9.3. Acuerdos entre empresas de países con distintos niveles de desarrollo.
- 5. Joint-Ventures.
 - 5.1. Concepto y análisis.
 - 5.2. Joint-ventures entre países.
 - 5.3. Clasificación de joint-ventures.

- 5.3.1. Joint-ventures horizontales.
 - 5.3.2. Joint-ventures verticales.
 - 5.3.3. Joint-ventures diversificados.
 - 5.3.4. Joint-ventures internos.
6. Uniones de Empresas. Fusiones.
- 6.1. Concepto y análisis.
 - 6.2. Motivos para realizar una fusión.
7. Objetivo 1: Analizar la importancia de las asociaciones en los momentos de crisis.
- 7.1. La nueva posibilidad para superar la crisis.
 - 7.2. La globalización de los mercados.
 - 7.3. Las alianzas estratégicas son una alternativa para enfrentar la crisis.
 - 7.2.1. ¿Es conveniente continuar en el negocio solos?
 - 7.2.2. La idea es clara. Cooperar para agrandar el negocio.
 - 7.2.3. La unión hace la fuerza.
 - 7.2.4. Objetivos que se buscan a través de las alianzas estratégicas.
8. Objetivo 2: Definir las variables que determinan el éxito o el fracaso de una asociación.
- 8.1. ¿Cómo evaluar el éxito o fracaso de una alianza?.
 - 8.2. Factores importantes para el éxito de una alianza.
 - 8.3. La cooperación no es , de todos modos, un lecho de rosas.
 - 8.4. Problemas comunes de las alianzas.
 - 8.5. ¿Por qué fracasan las fusiones?.
 - 8.6. Factores que contribuyen al éxito de una fusión.
 - 8.7. Fórmula de grandes.
 - 8.8. Receta Ganadora.

9. Objetivo 3: Investigar cuales son las ventajas competitivas que se logran con las asociaciones.
 - 9.1. Cambio de mentalidad.
 - 9.1.1. ¿Qué cambiar?.
 - 9.2. ¿Cómo ser PYME y no morir en el intento?.
 - 9.3. Intereses compartidos.
 - 9.4. Socios para la aventura.
 - 9.5. Organizarse en chico, competir en grande.
 - 9.6. Reglas claras y confianza.
 - 9.7. La cooperación entre empresas.
 - 9.8. PYMEs: Una de cal una de arena.
 - 9.8.1. Ventajas.
 - 9.8.2. Desventajas.
 - 9.9. Las alianzas significan.
 - 9.10. Beneficios de pertenecer a una alianza.

10. Objetivo 4: Determinar cuales son los puntos clave a tener en cuenta para la formación de una asociación.
 - 10.1. Ciclo de formación.
 - 10.1.1. Determinación de objetivos.
 - 10.1.2. Elección del socio.
 - 10.1.3. Negociación.
 - 10.2. Detalles a tener en cuenta
 - 10.2.1. El interés que promueve la relación.
 - 10.2.2. El conocimiento previo.
 - 10.2.3. Compatibilidad.
 - 10.2.4. La alimentación de la relación.
 - 10.2.5. La comunicación.
 - 10.2.6. La franqueza.
 - 10.2.7. La maximización del poder conjunto.
 - 10.2.8. Valores compartidos.
 - 10.2.9. La flexibilidad.

- 10.2.10. Compartir el presente y el futuro.
 - 10.2.11. La búsqueda permanente de nuevos negocios.
 - 10.2.12. La importancia de mover primero.
 - 10.2.13. Asegurar el compromiso.
 - 10.2.14. La división de las tareas.
 - 10.2.15. La capacidad de aprendizaje.
 - 10.2.16. Manejo de la relación.
 - 10.2.17. Evaluar riesgos.
11. Objetivo 5: Investigar el funcionamiento de las empresas asociadas.
- 11.1 Estudio de casos: Los que le ganaron a la crisis.
 - 11.1.1. Comercial del Este
 - 11.1.2. Escuela de Programación Neurolingüística
 - 11.1.3. Discom
 - 11.1.4. Tecmar s.a
 - 11.2. Entrevista en Profundidad.
 - 11.2.1. Comercial del Este
 - 11.2.2. Escuela de Programación Neurolingüística
 - 11.2.3. Discom
 - 11.2.4. Tecmar s.a
12. Conclusión.
13. Anexos.
- 13.1. Entrevista.
 - 13.2. Información complementaria.
 - 13.2.1. Benchmarking.
 - 13.2.2. Downstzing.
 - 13.2.3. Outsourcing.
 - 13.3. Ley 19550
- ✓ Bibliografía.

Rubro: Empresas de Bienes o Servicios de la ciudad de Mar del Plata.

Fundamentación:

La principal causa de la elección del tema a investigar fue la **curiosidad** que se despertó a través de un artículo del diario "La Capital", en donde se hacía referencia a una empresa marplatense que luego de haber estado en una crisis que parecía irreversible, pudo resurgir de la quiebra y hoy estar asociada a una compañía líder alemana y lograr así una ventaja competitiva y un liderazgo exitoso.

Luego de esto, surgió la idea de investigar que otras empresas marplatenses lograron resurgir de una crisis a través de una asociación o una alianza. Y así, entrar en lo **concreto** y analizar, los procesos utilizados en cada una de las empresas.

Por último, a través de la lectura del libro: "Liderazgo Creativo", de Robert Dilts, el cual estudia los procesos y los modelos de todos los genios mundiales, pude confirmar que se pueden utilizar distintos métodos de modelación. y así a través de esta herramienta teórica-práctica, pude certificar que es posible modelar a aquellos empresarios marplatenses que se adaptaron al cambio, estudiar sus fundamentos para que esto pueda ser utilizado en aquellas empresas que no ven la posibilidad de hacer lo que los empresarios exitosos hacen.

Esta información será útil para aquellas empresas marplatenses que debido a la situación económica del país se ven altamente perjudicadas y no encuentran solución para salir de la crisis. Es por ello que veo en este problema de investigación una importancia particular.

Problema:

¿Las Alianzas Estratégicas, las Joint Ventures o las Uniones de Empresas pueden revertir la crisis de las empresas marplatenses de bienes o servicios?

Objetivo general:

Investigar como las empresas de bienes o servicios de Mar del Plata lograron salir de una crisis y llegaron a un liderazgo exitoso a través de las ventajas competitivas que producen las Alianzas Estratégicas, las Joint Ventures o las Uniones de Empresas.

Objetivos específicos:

1. Analizar la importancia de las asociaciones en los momentos de crisis.
2. Definir las variables que determinan el éxito o el fracaso de una alianza estratégica.
3. Investigar cuales son las ventajas competitivas que se logran con las asociaciones.
4. Determinar cuales son los puntos claves a tener en cuenta para la formación de una asociación.
5. Investigar las empresas asociadas de Mar del Plata.

Introducción

“Durante los próximos años las empresas deberán aprender a convivir con la recesión, con la crisis y con los cambios de los mercados. Esta realidad esta agobiando a los empresarios y gerentes, y los impulsa a una frenética búsqueda de soluciones”.¹

¹ Marketing para momentos de crisis y recesión. Jorge A. Hermida. Ruben R. Rico. Ediciones Macchi

La principal causa que motivo mi atención sobre las posibilidades que poseen las empresas marplatenses para asimilarse a una estrategia global de corporaciones poderosas en procesos de internacionalización de sus actividades, surgió a través de un artículo periodístico, en donde se hacía referencia a una empresa marplatense que luego de haber estado en una crisis que parecía irreversible, pudo resurgir de la quiebra y hoy estar asociada a una compañía líder alemana y lograr así una ventaja competitiva y un liderazgo exitoso.

A través de esto no sólo me fue posible observar la integración de las empresas líderes, sino que también pude resaltar la alternativa que tienen los no líderes para acumular capacidad competitiva asociándose con empresas superiores.

El trabajo analiza las razones que promueven los movimientos asociativos de las empresas, en donde se considera a los conocimientos y a las habilidades de cada empresa y sus comportamientos como fuente de ventaja competitiva, y como tal consideración, su habilidad para buscar y crear nuevas competencias, a fin de lograr su necesaria adaptación a los cambios del entorno, y generar sus capacidades futuras. En suma, las empresas son organizaciones que necesitan aprender. Ahora bien, dependiendo de los tipos de conocimientos que se necesiten asimilar, las organizaciones tienen diferentes opciones para realizar el proceso de aprendizaje. En especial, la transferencia entre dos organizaciones de conocimiento insertado, es particularmente difícil e incluso prácticamente inviable a través del mercado.

En este contexto, se propuso (Menguzzato) estudiar las alianzas estratégicas como instrumento de transferencia de conocimientos y habilidades,... no solamente para su utilización durante un tiempo determinado y para una actividad determinada, sino para adquirir e

internalizar definitivamente los conocimientos y habilidades necesarios para su actividad y competitividad.

El objetivo, en este trabajo, es estudiar, en qué medida las alianzas estratégicas, las joint-ventures o las uniones de empresas pueden revertir la crisis de las empresas marplatenses de bienes o servicios. Y aunque no existe una receta única y milagrosa, sí que es posible identificar las técnicas y herramientas necesarias para elaborar un conjunto de planes y procedimientos para superarlas.

Esta tesis tendrá como objetivo brindar una herramienta que permita armar una estrategia para sobrevivir y competir con éxito.

Marco Teórico

Ventajas Competitivas

“En la Argentina los mercados se están haciendo día a día más competitivos. Mercados de una economía que obliga a perfeccionarse para sobrevivir y crecer. Mercados que requieren auto superarse porque sin crecer no se podrá sobrevivir”.²

La ventaja competitiva está en el centro del desempeño de una empresa en los mercados competitivos.

“El éxito o fracaso de cualquier empresa depende de su ventaja competitiva. Esta resulta del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores”.³

El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios mas bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.

Aunque una empresa pueda tener millones de fortalezas y debilidades en comparación con sus competidores, la importancia de estas radica en la capacidad de lidiar con las cinco fuerzas competitivas mejor que sus rivales. Las fuerzas competitivas están compuestas por: el poder de negociación con los proveedores, poder de negociación de compradores, amenaza de nuevos competidores potenciales y amenaza de productos o servicios sustitutos.

² Política de Negocios en Mercados competitivos. Alberto Wilensky.

³ “Ventaja Competitiva”. Michael. E. Porter.

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

"Normalmente la ventaja comparativa se deriva a percibir nuevas formas de configurar y gestionar todo el sistema de valor. Las empresas reestructuran o integran sus actividades con la de los proveedores, modifican las estrategias de los canales y conjuran o integran actividades con los compradores....La importancia de todo sistema de valor de la ventaja competitiva se manifiesta por la frecuencia de los agrupamientos."⁴

⁴ Michael Porter. La ventaja competitiva de las naciones. Editorial Vergara.

Visión

Alguien dijo: “cuando no hay visión no hay negocio”.

La visión de la ventaja competitiva implica la integración de todos los recursos ínter funcionales administrativos y técnicos necesarios para convertirse en un competidor de clase mundial. Esta visión de la ventaja competitiva es la integración de herramientas de mejoramiento continuo en un sistema que asegure la puesta en práctica en un ambiente de participación. Este enfoque integrado es necesario para lograr una competencia de clase mundial.

“Las compañías de clase mundial demuestran claridad, consenso e intensidad acerca de sus valores y su visión”.⁵

Todo negocio se inicia con una visión y con la esperanza de que lo que hoy día es una idea se convierta en una realidad. La visión de cada compañía es una imagen ideal única de un posible futuro. Es la forma en la cual se verá, se sentirá y actuará la compañía cuando llegue a su destino.

La visión debe basarse en una serie de valores que apoyen todos en la compañía.

⁵ Logrando la ventaja competitiva. Harry K Jackson, Jr y Norman L. Frigon.

Liderazgo

“El liderazgo es el arte y la ciencia de lograr que otros hagan lo que es necesario. Es una capacidad clave que se requiere para lograr y mantener la ventaja competitiva”.⁶

Robert Dilts define el liderazgo como “la capacidad de crear un mundo (un entorno, una organización, una empresa), al que las personas deseen pertenecer”.⁷

Conocerse a si mismo para conocer la misión que cada cual desea emprender, saber comunicarse y transmitir a los demás el valor de la misión, aprender a desarrollar y mantener estados de excelencia personal, y ofrecer a los socios información útil son algunas de las habilidades que la empresa debe poseer para lograr un liderazgo exitoso.

En algún momento de nuestras vidas, probablemente, hemos sentido la necesidad de cambiar el mundo o de convertirlo en un lugar mejor. Estos deseos emergen normalmente de la visión, la cual es una guía para el trabajo, proporcionando motivaciones para un cambio.

Al tratar de conducir una organización y adaptarla a los progresivos cambios, se hace cada vez más evidente la necesidad de liderazgo eficaz como una de las claves para el éxito y la supervivencia en el futuro.

⁶ Logrando la ventaja competitiva. Arry K. Jackson, Jr y Normand L. Frigon.

⁷ Liderazgo Creativo. Robert Dilts.

Alianzas Estratégicas

"Un pacto - un punto de partida de una alianza - es una parte esencial del repertorio de todo buen estratega".⁸

Si se ha tomado la decisión de aceptar compañía sin perder la personalidad, propiedad y naturaleza de la empresa, estaremos hablando de una "**Colaboración Competitiva**", "**Cooperativas de Investigación**" o bien "**Alianzas Estratégicas**". Para los efectos de este documento los englobaremos en esta última.

Las alianzas estratégicas significan:

- Posibilidad de expansión del negocio.
 - Conquista de nuevos mercados
 - Diversificación de la gestión empresarial.
- Formar fuertes barreras que impidan el ingreso de competidores.
 - Racionalizar las actividades.
 - Posibilidad de mejorar la rentabilidad.
 - Posibilidad de mejorar la productividad.
- Alcanzar escalones tecnológicos que viabilicen su sustento en el mercado.

La búsqueda de una alianza

Todo indicaría que las empresas solo buscan hacer alianzas cuando enfrentan una crisis. Por otro lado, los riesgos que acechan el camino de la salvaje competencia hacen no aconsejable intentar recorrerlo en forma solitaria e individualista.

⁸ Kenichi Ohmae. El mundo sin fronteras. Editorial McGraw-Hill

La decisión de hacer alianza con otra empresa generalmente nace de la imposibilidad de sobrevivir o de la incapacidad de encarar nuevos negocios.

Por otro lado, están aquellas alianzas que se realizan para mejorar la eficiencia y la productividad, ahorrar recursos y asignarlos mejor, eliminar las inversiones improductivas y utilizar más fructíferamente la mano de obra.

La selección de el socio

Este socio, preferentemente, debe ser una empresa reconocida y confiable para los compradores, con alto grado de conocimiento de sus necesidades, conocimiento de los usos y costumbres del lugar.

Pero en realidad, no importan otros factores positivos o negativos, sino que la búsqueda debe centralizarse en los que aseguren una positiva complementariedad.

Como establecer Alianzas Estrategicas:

- Comenzar con un proyecto único
- Establecer una comunicación directa y frecuente.
- Verificar que los responsables de las empresas se involucren.
 - Formar un equipo interempresarial.
 - Constituir una relacion de confianza.
 - Fijar un plazo para el fin de la alianza.

Objetivos para conformar una alianza.

Objetivo: Mantener o incrementar la participación en el mercado.

Aquí se busca generar una estructura poseedora de una sumatoria de habilidades y capacidades individuales.

Este efecto sinérgico es el resultado del aprovechamiento de las fortalezas y ventajas de los asociados, y la anulación de sus desventajas. La empresa resultante poseerá la suma de fortalezas de las sociedades que la originan y también tendrán menores, o ninguna, debilidades.

Objetivo. Aumentar la producción.

La competitividad se encuentra estrechamente relacionada con la producción, ya que los costos unitarios de los productos disminuyen cuando la cantidad producida aumenta. Pero esto no es válido para todos los productos y casos, ya que existen sectores donde puede contenderse mejor manejándose en escalas reducidas, que permiten flexibilidad para adaptarse a los dinámicos cambios de la demanda y los modos de producción.

Este tipo de alianza le permite a las empresas que la integran, además de mejorar la capacidad productiva, mejorar sus costos y la calidad, como así también la mano de obra y la tecnología.

Algunas de las razones por la cuales las empresas deciden conformar este tipo de alianza son:

⊙ Producciones que gozan de alto dinamismo, donde un enfoque tecnológico en el proceso productivo o la diferenciación del producto permite el alcance de altos índices de renta y de penetración en el mercado. La generación de un nuevo negocio o una innovación

requieren, generalmente, recursos con los que no es posible contar dentro de una estructura pequeña, aunque posea creatividad y alta capacidad emprendedora. La alianza es, entonces, una alternativa válida e interesante, para impedir que las demoras en instrumentar el emprendimiento anulen la ventaja de ser los primeros en el rubro.

© Por otra parte, las empresas pueden unir sus capacidades productivas, logrando sinergias que optimicen las condiciones en que se desenvuelve la actividad. Es así como la interacción de carácter vertical, hacia delante o hacia atrás de la cadena de producción, genera aportes significativos a la gestión, a la vez que hace compartir riesgos y beneficios. Estas razones motivan a las compañías para participar en unidades integradas a escala internacional, que conforman redes de firmas vinculadas, de manera accionaria o por contrato. Las que lideran la red se benefician por la introducción en el sistema de un nuevo enlace que allana el proceso productivo conjunto, en tanto que las de menor envergadura acceden a mercados y oportunidades que de ninguna manera podrían alcanzar solas. A su vez, las empresas pueden coordinar sus producciones especializando sus respectivas plantas, haciendo más eficiente la producción al alcanzar escalas más adecuadas a partir de evitar duplicaciones, llegando a niveles de costos que faciliten la llegada al mercado.

Objetivo. La conquista de mercados.

El objetivo de expansión de la escala comercial se relaciona directamente con el tamaño de creación. Todo incremento de producción obliga a aumentar la presencia de los mercados y viceversa, ya que una mayor demanda compele a redimensionar la planta, salvo que se esté trabajando con una elevada capacidad

ociosa. Por ello, casi siempre, las estrategias de ensanchamiento de la escala de producción y de alcance deben ir unidas.

La conquista de nuevos clientes se facilita a través de este tipo de asociación, ya que el socio conoce el mercado y esto permite que no haya inversiones para realizar una estrategia de penetración.

Muchos obstáculos políticos y sociales, al ataque de posiciones de mercado fuera de los territorios controlados o de aquellos en que participa una empresa, serán removidos a partir de la estrategia de asociación con compañías localizadas en el territorio-objetivo, superando de esa forma barreras aduaneras u otro tipo de defensa proteccionista, así como también el desconocimiento y falta de relaciones con los consumidores.

Por otra parte, se disminuyen costos, se mejora la recepción de información y se adquieren conocimientos esenciales para adaptar el producto a los requerimientos del mercado y a las normas que rigen la presentación y característica del bien a comercializar.

Desde la óptica de aquellas compañías que no lideran el mercado, la unión hace factible la incorporación de marcas reconocidas, productos novedosos o imágenes de empresa.

Objetivos. El acceso a la tecnología

Uno de los importantes móviles de la ola de asociaciones entre compañías ha sido la violenta lucha por el control de las supremacías tecnológicas. Los enormes costos de Investigación y desarrollo han influido enormemente en el funcionamiento de las unidades, obligando a asumir dimensiones superiores para amortizarlos.

El desarrollo de nuevas tecnologías aplicables a la actividad creadora de riqueza no esta al alcance de todos, dado los importantes recursos financieros y humanos necesarios.

El atraso es sinónimo de improductividad, por lo que la búsqueda de un socio se convierte en objetivo estratégico.

A través de la hermandad se podrán lograr desarrollos técnicos, haciendo factible la aceleración de los procesos de búsqueda, recorriendo más rápidamente la curva de aprendizaje y creando destrezas, habilidades y know -how .

Sin embargo existen diversos aspectos que complican las estrategia asociativas con objetivos tecnológicos:

- ⊙ No todas la técnicas de producción pueden ser aplicadas directamente a la operativa de una compañía. Las técnicas más modernas, por lo general, requieren habilidades que sólo se dan en sociedades que han avanzado en la curva de educación y cognición.
- ⊙ La especialización a incorporar deberá guardar proporción con el tamaño de la producción que se intenta cubrir, para que su introducción no genere mayores costos que beneficios.
- ⊙ La adaptación de la tecnología a la planta que la recepta y a los operarios que en ella trabajan.

Las asociaciones de carácter tecnológico pueden tener finalidades diversas:

- ⊙ La búsqueda de los mejores modos de desplegar los factores de la producción y recursos para obtener nuevas formas de producir un bien, con el fin de que resulte más barato o de mejor calidad. Por lo general, se tiende a establecer uniones que posibilitan la transferencia de tecnologías de los procesos de producción a

empresas más atrasadas que desean, con la incorporación de esas capacidades, sobrevivir.

⊙ El desarrollo de tecnologías de productos, persiguiendo la elaboración de una mercancía que satisfaga nuevas necesidades o brinde mayores beneficios a los consumidores. Las empresas, para originar un adelanto en la materia, se asocian uniendo recursos financieros, laboratorios de experimentación y capacidades humanas, compartiendo resultados. Otra variable dentro de la misma cuestión es que, ante el avance de una compañía, otras, situadas en ámbitos geográficos distintos, se sientan movidas a lograr algún tipo de acuerdo para fabricar, en sus instalaciones el mismo bien. Ello motiva al traspaso de la tecnología o de patentes, o una asociación que permita a la firma poseedora de la innovación introducirse, asociada con la interesada, en el mercado de ésta.

⊙ Para evitar la difusión de una tecnología en el mercado, las empresas establecen cierres de puertas a la transmisión de un conocimiento, manteniendo controlado el mercado del producto, con lo que se logra, simultáneamente, que la oposición quede alejada de la best-practice, quedando reducida a una escala manejable y posible de vigilar.

⊙ La exploración de nuevos insumos que reemplacen aquellos que son comercializados mono u oligopólicamente, con el propósito de aumentar el grado de independencia respecto de proveedores con poderes condicionantes. Con ello la firma trata de asegurarse la provisión y tener acceso fluido y a buen precio a insumos críticos, corrigiendo, consecuentemente, imperfecciones del mercado. En esta circunstancia, muchas de las asociaciones se dan entre las empresas

y sus proveedores, originando una gran interrelación que admite orientar la investigación científica en consonancia con sus necesidades y conveniencias.

Objetivo. Mejorar la provisión de insumos, servicios, logística e infraestructura.

Bajo el objetivo de competitividad, las empresas extreman la exploración de la combinación óptima que puedan engendrar los productos más deseados por el mercado. En general, las compañías que dependen del acceso fluido a materias primas e insumos desarrollan diversas tácticas, entre las que se incluyen la asociación con proveedores. Este tipo de coaliciones, que se intensifica cuando los insumos son comercializados mono u oligopólicamente, o pasan por las manos de algún rival, al atraer inversiones directas o conjuntas, puede beneficiar a titulares de recursos primarios.

La asociación con abastecedores otorga suficiencias cuantificables en términos de ahorro. Adoptar la táctica antes que los rivales puede ser una maniobra de avanzada ante el riesgo de que otros puedan realizar idéntica jugada o que las empresas proveedoras se extiendan hacia delante, manufacturando aquellos bienes cuyos principales insumos elaboran.

Las empresas, para ser competitivas, dependen de una cantidad de factores no controlados, como puertos, vías férreas, obras de suministro eléctrico y de gas, etc. Por otra parte, la magnitud de la inversión hace que, a veces, no sea factible su ejecución, ya que implica poseer suficientes avales.

La asociación para brindar el soporte logístico que facilite el funcionamiento de las firmas resulta una labor compleja.

Por otra parte, las necesidades pueden ser enfrentadas a través de la asociación con especialistas externos a las empresas demandantes. El outsourcing o tercerización constituye una buena variante para mejorar facetas que no pueden ser manejadas eficientemente dentro de las compañías. La práctica de esta modalidad se está haciendo cada día más habitual y posibilita aumentar sensiblemente la competitividad de sus usuarios a través de un nuevo modelo de unión estratégica de empresas.

Objetivo. Expansión de los negocios. (posicionamiento).

Otra de las metas propulsoras de las uniones de compañías, es la expansión de los negocios, en donde el fin permanente es garantizar la supervivencia. Generalmente, los líderes están dispuestos a sacrificar porcentajes de las ganancias, si esto les trae aparejado un mayor control del espacio en donde su compañía efectúa las operaciones. La supremacía espacial es punto inicial para futuras ganancias y eleva la barrera de entrada, desalentando a los adversarios. La diversificación de las plazas es una garantía de estabilidad en los negocios de las empresas.

Las asociaciones que tienen por finalidad ingresar en una plaza son comunes. El objetivo de diversificación y llegada a nuevos consumidores es útil, dado que los ciclos en diferentes mercados se desenvuelven en forma independiente, existiendo combinaciones que permiten atemperar las caídas de compras en un país con el funcionamiento dispar de otras plazas. Es decir, que en unos mercados pueden contrarrestar las tendencias declinantes de otros, permitiendo mantener niveles saludables de producción.

Objetivo. Inversiones conjuntas.

Estas mancomuniones son impulsadas por necesidad e incluyen: la prevención del ingreso de nuevos competidores; aunar recursos para hacer frente a una aplicación maciza de fondos; el intento de pluralizar la cartera de productos o disminuir los riesgos de acometer en soledad un nuevo compromiso, y la yuxtaposición de fuerzas de todo tipo.

Objetivo. Complementación.

Generalmente, esta sinergia se da cuando hay una enorme competencia en el mercado. Las empresas se unifican y ponen una única marca en el mercado.

Objetivo. Un socio financiero.

Toda estrategia que conlleve un aumento del volumen de los negocios o una ampliación de la cobertura de la demanda, cada desarrollo de investigaciones tecnológicas o la incorporación de innovaciones, la creación de la imagen de un producto en la plaza, etc, suponen inversión de recursos financieros, además de humanos, tiempo, creatividad y conocimiento, que pueden estar o no disponibles dentro de la corporación. En caso negativo la pesquisa puede orientarse a la asociación con quien cuente con el caudal necesario de recursos económicos y esté interesado en participar en la operación.

Objetivo. La internacionalización.

Este generalmente es el objetivo principal que estimula a las corporaciones a encontrar socios para desarrollar sus negocios.

Aquí lo que se busca es la conformación de la más eficaz cadena de valor, colectando diversas aptitudes en distintos lugares del mundo, sumando ventajas y habilidades, dejando el descubierto la menor cantidad de debilidades.

Diferentes tipos de alianzas

Alianza Asociación abierta – a corto o largo plazo – entre dos o más compañías que tienen intereses compartidos. En una alianza, las empresas cooperan por una necesidad mutua, y comparten las capacidades centrales y los riesgos para lograr un fin común.

Asociación con estrategia

Asociación con una estrategia de negocios subyacente, que le da forma y diseño a la alianza. Tiene una visión que guía su manejo y evolución, y cuenta con una infraestructura interna que la sostiene.

Asociación de acceso

Asociación que se establece con otras compañías para tener acceso a competencias complementarias. Estas competencias suelen estar vinculadas con la información, o la investigación y el desarrollo, y resultan importantes para capitalizar alguna oportunidad específica de negocios.

Alianza Transaccional

Acuerdo de alcance limitado y con un objetivo común. Por ejemplo en las áreas de compras o marketing de dos o más empresas, o en las campañas de publicidad cooperativa.

Asociación que se establece dentro de una misma cadena de valor, con socios que tienen una mejor economía de escala para ciertas habilidades. Por ejemplo uno de los socios puede tener un proceso mejor, o más eficiente (que permite reducir costos), para la fabricación, distribución o ventas de un producto.

Coalición Alianza Temporal

sin obligaciones legales, entre una o más firmas, que se realiza para alcanzar objetivos o estándares específicos.

Tipos de alianzas o Joint- Ventures según su funcionamiento.

1. No instrumentales

Generalmente se trata de un acuerdo de palabra entre los socios. En algunos casos es tácito; en otros se mantiene oculto para que no cause ninguna tergiversación de las normas de funcionamiento del mercado, deformando la libre competencia; acciones que por lo general están penalizadas por los países que tratan e evitar todo acto de competencia desleal (pacto de no agresión, de no invasión de mercados, de división de zonas o áreas comerciales).

2 Instrumentales

En este caso existe un documento escrito que registra el acuerdo de la alianza.

Dentro de este tipo de alianza se encuentran aquellas que no modifican la sociedad, es decir, que pueden ser: contratos **transitorios (UTE)**, los cuales al cumplirse el objetivo el contrato se concluye; **de extensión**, que permiten un funcionamiento relacionado; **telarañas de joint-venture**, en donde se realizan múltiples asociaciones; **Franchising**, que constituye una alternativa de difusión creciente; **subcontratación**, en donde se contrata a otras firmas para que realicen determinadas tareas; **transferencias de tecnologías, patentes, diseños y marca**, en donde se transfieren conocimientos, propiedad intelectual, diseño de un producto, utilización de una marca o identificación, capacidad de gestionar un negocio, con el objeto de mejorar su capacidad para fabricar o comercializar bienes o servicios; **buy-back**, en donde una empresa abastece a otra de maquinaria, equipamiento, know-how, tecnología o capacidad de dirección administrativa a cambio de productos ya elaborados.

Dentro de las alianzas instrumentales, también se encuentran aquellas que modifican la sociedad, es decir, que se modifica el control de la dirección de la empresas participante.

Dentro de este tipo de esquema podemos distinguir los casos en que, si bien se modifica la propiedad de las compañías, los acuerdos no traen aparejada la creación de un nuevo ente jurídico, de aquellas en que se forma una nueva persona jurídica.

No crean una nueva sociedad: las absorciones o adquisiciones, es decir, la compra de una empresa existente; participaciones de una empresa en otra; y cruces accionarios.

Crean una nueva sociedad: joint- ventures; consorcios, el cual es un sistema cooperativista; y fusiones.

Alianzas internacionales.



Las compañías pueden hacer alianzas tanto con empresas nacionales o internacionales.

La mayor competencia por los mercados ha provocado el acercamiento entre naciones para conjugar recursos y crear el ambiente que facilite la viabilidad de las empresas asentadas en su territorio. Así, el producto *agregado* de los países que participan de un movimiento de integración supera la suma de los productos en situación de aislamiento. Quienes aspiran a desenvolverse más eficazmente encuentran la forma de poner en movimiento fuerzas sinérgicas que acercan al objetivo. En el mundo actual el aumento de la competencia de los sistemas está determinado por las interrelaciones asociativas que logren desenvolver y por la voluntad que demuestren sus dirigentes para dejar de lado concepciones de soberanía para pasar a compartir decisiones, costos y beneficios.

Debido al sometimiento a un escenario de alta rivalidad, el objetivo empresario ha pasado a ser *mantenerse con vida*, conservando participación en el mercado. Las compañías deben hacer un esfuerzo continuo para ampliar su presencia en el mercado y con ello disminuir el poder de la competencia.

Es preciso mejorar la calidad, precio y presentación de los productos para ganar dominio; ser eficaces, pues no hay lugar para ineficiencias.

El caso de las firmas aliadas entre distintos países puede ser clasificada en:

Acuerdos de cooperación entre empresas de países industrializados: el objetivo es la racionalización de las producciones, el fomento de la introducción en un nuevo mercado, el desarrollo de tecnologías conjuntas o la cooperación entre compañías relacionadas dentro de una cadena de producción.

Acuerdos de cooperación entre empresas de países de bajo nivel de industrialización: aquí el rumbo es sumar capacidades para poder confrontar mejor con las firmas de mayor envergadura.

Acuerdos entre empresas de países con distintos niveles de desarrollo: Estos acuerdos pueden originar una proyección más amplia de las aptitudes de los países y las compañías ubicadas en zonas periféricas. Su existencia es una realidad jurídica y económica presente, basada en el encuentro de los intereses de los operadores económicos de las naciones industrializadas en su búsqueda de nuevos mercados o proveedores, y los de los países emergentes que tratan de guardar la posesión y el control de sus ventajas, en especial, de las materias primas. Este modelo puede convertirse en una vía segura de supervivencia para las compañías de los países en desarrollo que deben afrontar procesos de apertura de sus economías.

Habitualmente, en este esquema la firma de la nación desarrollada trata de posicionarse mejor en una plaza, lograr un acceso fluido y competitivo a materias primas, utilizar mano de obra menos costosa, financiamiento promocional, u otras capacidades incorporadas en los mercados marginales. Para las empresas del país de menor desarrollo económico puede ser la manera de solucionar sus carencias financieras, administrativas o de tecnologías competitivas, y, a la vez, la ocasión de ser aceptadas en la red internacional.

Joint-Ventures

“Algunas compañías pueden ser buenos socios y a otras no vale la pena acercarse”.⁹

El termino joint-ventures se lo toma como un mecanismo que incluye toda posibilidad de alianza o cooperación empresaria de carácter formal e informal.

En el sentido amplio del término se debe incluir tanto a distintas asociaciones, como a aquellas en las que no se conforma una nueva sociedad, e incluso las que no requieren contratos formales que las regulen. Coaliciones, empresas mixtas, compañías binacionales, plurinacionales, asociaciones, consorcios, cooperativas, fusiones, adquisiciones, subcontrataciones, uniones transitorias (UTE), transferencias y ventas de tecnologías, acuerdos comerciales, operaciones buy-back y una vasta gama de acuerdos cooperativos.

Todos estos acuerdos son llamados genéricamente joint-ventures, por tener como común denominador, el fin de responder, en conjunto, a una realidad de fuerte competencia que no pueden afrontar las firmas individualmente.

Cuanto mayor sea la especificidad y la necesidad del conocimiento, mayor es el uso de la *joint venture*. las *joint ventures* se preocupan menos de los rasgos de sus socios y más acerca de las necesidades competitivas. Las *joint ventures* se pueden considerar como una "mutua toma de rehenes", que reduce el comportamiento oportunista de los socios.

⁹ James Botkin y Jana Matthews. Ganando en las combinaciones. Editorial Macchi.

Las *joint venture* aparentan ser más efectivas, debido a que transferencia de complejas capacidades que están dentro de las alianzas están basadas en contratos.

Las actitudes de los directivos van cambiando a lo largo del tiempo, las *joint ventures* no se ven como un problema, sino como un mal necesario. La mayoría de los problemas y conflictos suelen estar relacionados con el reparto de poder y la toma de decisiones con la comunicación y con la información, e incluso que surja la amenaza del comportamiento oportunista de una de ellas . Los gerentes deben ser conscientes de los peligros que entrañan el oportunismo, las fugas de conocimiento y la obsolescencia. La cuestión del oportunismo y del propio interés tiene peso especial cuando los socios quieren crear un nuevo conocimiento y unas nuevas capacidades.

Joint-Ventures entre países

Los joint-ventures es una modalidad de integración en donde los agentes privados asumen un rol protagónico, ya que, al estar su accionar coligado a beneficios económicos que son resultado de la eficiencia, la productividad y la competitividad, asignarán mejor los recursos cooperativos, permitiendo a los países carenciados utilizar sus cualidades y crecer.

Los joint-ventures resultan una alternativa válida para sortear la situación crítica de las economías en desarrollo y de sus pequeñas y medianas empresas manufactureras, y para fomentar la ocupación de mano de obra que está imposibilitada de participar de la vida productiva de los países de la periferia. Las asociaciones de este tipo suscitarán el nacimiento de un sector privado fuerte, consolidado y competitivo.

Clasificación de Joint- Ventures. (alianzas que crean una nueva entidad jurídica)

Joint-ventures horizontales

Son el producto de la asociación de empresas que se encuentran en la misma línea de producción, agregando fuerzas de forma tal de mejorar la capacidad competitiva. Tienden, en general, a la unión de medios para ingresar en un nuevo mercado y son particularmente útiles cuando las plazas están protegidas por reglamentaciones gubernamentales que impiden que se las penetren desde afuera, o cuando las barreras de entrada, de distinta índole, exigen invertir copiosos recursos para atravesarlas.

Si bien se podría decir que el fin es comercial, ya que se trata de conquistar un mercado que es esquivo a las compañías aisladas, lo real es que lo que se integra es una firma productiva, ya que el agrupamiento constituye una empresa creadora de bienes y servicios.

Joint-ventures

Probablemente sea éste uno de los modelos más interesantes para destacar, y constituye una forma más compleja del caso de asociaciones de extensión. La empresa actuará complementando las actividades de sus propulsores, en una integración de la cadena productiva.

Puede tratarse de una integración hacia atrás, como cuando dos o más compañías convienen fundar una firma que será la proveedora de los insumos, partes o materias primas, que ellas consideran esenciales para el desarrollo de sus negocios. Esta estrategia, con la que se pretende ganar competitividad frente a contrincantes

mejor posicionados, puede estar impulsada por la voluntad de corregir imperfecciones de mercados mono u oligopolizados, o bien por la necesidad de disminuir la dependencia de terceros, que pueden obstaculizar la competitividad de las firmas que resuelven unirse, asegurándose el suministro fluido y a precio razonable de los componentes vitales para su producción.

Otra causa de formación de joint-ventures es el deseo de encarar proyectos para desarrollar componentes innovadores que reemplacen inputs de difícil acceso. Esta asociación de varios usuarios de un mismo producto, permite la estandarización y popularización del insumo, afirma su difusión y, a la vez, constriñe a otras compañías a incorporar los nuevos estándares para atender los requerimientos del mercado. Por otra parte, los altos costos y riesgos inherentes a cualquier emprendimiento innovador, como los que implican llevar al mercado a adoptar un determinado patrón, refuerzan aun más la idea de la asociación. También se incluyen en este tipo de joint-ventures verticales hacia atrás a toda acción que suponga la creación en conjunto de un ingrediente tecnológico, una mejor manera de producir o un novedoso producto.

Asimismo, dentro de los joint-ventures verticales puede darse una integración hacia delante cuando dos o más firmas originan una estructura que asume la tarea de allanar la acción de éstas.

En éste esquema también se encuentran los casos en que se implantan empresas para incorporar aspectos logísticos, de infraestructura o contribuciones a la distribución física de sus productos, primordialmente, cuando estas facetas constituyen trabas competitivas.

Uniones de Empresas

Este tipo de organización asociativa esta inducida por el interés de una empresa en comenzar tratos en líneas de productos que hasta el momento no le son familiares.

Diversas razones pueden promover la estrategia, por ejemplo, cuando es preciso apuntalar con nuevos ingresos las acciones de la firma; ante la necesidad de combinar operaciones con ciclos de demanda y recesión diferentes; o dar salida a capitales excedentes, fruto de los negocios ordinarios, que invertidos en el mismo rubro tendrían una renta inferior la que se produciría en áreas extrañas pero en procesos de expansión; o hasta por motivaciones subjetivas.

Esta iniciación en nuevos bienes o sectores es normalmente costosa, en especial si ya existen otras compañías bien posicionadas en el mercado. Por eso, la asociación de esfuerzos, recursos y capacidades, y la posibilidad de compartir riesgos, alientan la formación de éstas alianzas, donde lo esencial es definir cuáles son los socios ideales para empezar el emprendimiento. La acción conjunta viabiliza neutralizar las altas barreras de entrada, así como los gastos de penetración de mercados; solventar las elevadas inversiones en investigaciones en materia de tecnologías de productos y procesos; soportar los grandes costos preliminares de aprendizaje y toma de experiencia, a los que obliga todo introducción en un terreno económico desconocido por las compañías.

Esta categoría comprende el caso de la firmas que, prefiriendo controlar la ampliación de los negocios hacia áreas diversificadas o innovadoras, desarrollan nuevas empresas asociándose con sus empleados o profesionales.

En general, este modelo es frecuente cuando la compañía teme perder sus mejores cerebros, por lo cual los investigadores y científicos son incentivados a quedarse dentro del espacio de influencia de la empresa, a través de la formación de una unidad descentralizada dedicada a la innovación tecnológica, en la que los expertos participan como socios. En otras palabras, para desarrollar nuevos proyectos, la empresa promotora aporta el capital y los ex empleados, la materia gris.

Esta clase de coparticipación debería ser considerada por los grupos económicos regionales, para evitar la fuga de expertos y fomentar un elemento escaso: el saber.

Uniones de Empresas (Fusiones)

“La profunda transformación de la economía mundial y el aumento constante de las exigencias competitivas tornan insuficientes los recursos de las compañías para hacer frente a los nuevos desafíos. Algunas buscan la supervivencia a través de fusiones y adquisiciones. Otras, prefieren unirse, sin perder su identidad, para sumar fuerzas y mejorar su posición estratégica”.¹⁰

Es otro tipo de conformación de una nueva sociedad. Es la clase más pura y elevada de alianzas empresariales.

En las fusiones las compañías crean otra unidad económica a partir de una absoluta unión en la que los impulsores desaparecen al quedar subsumidos en la nueva estructura societaria.

“Se construye una fusión cuando dos o más empresas que antes eran independientes se fusionan, o cuando una empresa adquiere, a través de la compra de acciones o de alguna otra manera, el control directo o indirecto de la otra”.¹¹

La fusión está inspirada, por lo general, en la necesidad de afrontar, desde una mejor situación competitiva, el reto al que el mercado somete en materia de rivalidad con otras organizaciones que actúan en el medio. Normalmente es una estrategia defensiva; sólo en algunos casos está pensada para lanzarse a una ofensiva violenta,

¹⁰ “Matrimonios a la Argentina”. Revista Mercado.

¹¹ La esencia de las fusiones y adquisiciones. P.S.Sudarsanam.

aunque es imprescindible recordar que la defensa, instrumentada mediante la configuración de una entidad de orden superior, permite avanzar en las posiciones y esto es una maniobra ofensiva, ya que hará replegar a los rivales. En última instancia, atrás de toda concepción estratégica siempre se esconde la voluntad de amplificar los montos de los negocios, tomar una mayor porción de mercado o de beneficios, pero las compañías no se unifican a menos que sea ineludible.

La fusión tiende a aplacar el fantasma de la competencia o, por lo menos, lo pretende. Las razones que motivan este tipo de asociaciones son varias:

La racionalización de las estructuras productivas

El engrandecimiento de las capacidades generativas

El mejoramiento de la llegada a los consumidores

El aumento de la calidad de los servicios que se prestan al mercado un esfuerzo tecnológico

Evitar una guerra de precios

La fusión es el mejor camino que pueden seguir las firmas de pequeño y mediano tamaño para enfrentarse los peligros de la globalización de mercados, de la internacionalización de las empresas y de la salvaje competencia.

Las compañías emprenden las fusiones con el propósito de alcanzar determinados objetivos estratégicos y financieros. Esto implica la unión de dos organizaciones que, a menudo, presentan personalidades empresariales, culturas y sistemas de valores dispares.

“Las fusiones son un medio de expansión y crecimiento empresarial”¹². En una fusión, las compañías se unen para combinar y compartir sus recursos con el fin de alcanzar objetivos comunes. “El objetivo inmediato es el crecimiento o la expansión de los activos, ventas y participación en el mercado”¹³.

Motivos para realizar una Fusión

Favorecer el crecimiento del tamaño de la compañía

Realzar talentos y técnicas administrativas.(autorrealización)

Diversificar el riesgo y minimizar los costos de desequilibrio financiero.(seguridad de empleo).

Evitar que otra compañía tome el control.

12. 13. La esencia de las fusiones y adquisiciones. P.S.Sudarsanam.

Objetivo 1

Analizar la importancia de las asociaciones en los momentos de crisis.

La nueva posibilidad para superar la **crisis**

“Las crisis, sean del tipo que sean, se producen cada vez con más frecuencia y a veces aparecen de repente. Se trata de situaciones difíciles, fenómenos que podrían terminar con la vida de una empresa.”¹³

Las nuevas y distintas exigencias del consumidor, el actual entorno económico y financiero, las realidades competitivas del momento, imponen nuevas soluciones en la cadena de comercialización, una de ellas es el asociativismo. Si bien todas las decisiones son importantes para la marcha de una empresa no todas tienen igual significado e igual repercusión.

Las decisiones estratégicas son determinantes para la subsistencia de la empresa. Es la estrategia la que permite encontrar ventajas diferenciales o competitivas que posibilita que una empresa sobreviva en un entorno cambiante.

“Si se sabe aprovechar la oportunidad, en vez de lamentar el cambio, se estará en mejor posición para aprovechar la transición a un mercado global”.¹⁴

¹³ Cómo gestionar una crisis. Ian I. Mitroff. Christine M. Pearson. Gestión 2000

¹⁴ Logrando la ventaja competitiva. Harry K. Jackson, Jr. y Normand L. Frigon.

La opción de sobrevivir no es imposible, tampoco difícil, es estratégica. Es iniciar un proceso de transformación que permita ofertar productos que el mercado valore.

Por lo tanto el objetivo de toda empresa es producir valor.

Tanto para el mayorista como para los minoristas la transformación se concibe en conformar una cadena formada por eslabones que tiene como propósito generar valor. En resumen, consiste en **asociarse**, constituir una **alianza estratégica**, que no solamente signifique una cadena de compra, sino que signifique algo más, que se diferencie. Que sea identificable por el consumidor, por imagen, por marketing, por nombre o marca, pero especialmente por la selección de productos, por servicio y su adecuada relación con el precio.

La constitución de **alianzas estratégicas** que incluyan a mayoristas y minoristas conformando una cadena de comercialización de las características de las apuntadas constituye una solución eficaz, quizás la única, para la supervivencia de las pymes. Esto debe darse en proceso orgánico, planificado y gerenciado adecuadamente.

La Globalización de los Mercados

“Para sobrevivir en el mercado mundial las empresas deben transformarse en competidoras de clase mundial. Y la supervivencia se basa en una comprensión muy clara de la cambiantes necesidades de los clientes, de la capacidad para traducir con rapidez esas necesidades en productos o servicios efectivos”.¹⁵

La globalización de los mercados proyectó el poder de los consumidores y derivó en un aumento de la calidad de la oferta; en una lucha encarnizada por hallar productos diferenciales que atiendan mejor los segmentos del mercado; en un combate por disminuir los costos y precios; en elevar los gastos empresarios en diseño, presentación, apariencia, imposición de marcas y mantenimiento de preferencias.

Los mercados nacionales se fueron segmentando y los consumidores se estandarizaron a nivel mundial. Los consumidores se han convertido en individuos sin nacionalidad a los cuales hay que satisfacer.

Mientras las empresas luchan por mantener o alcanzar supremacías, los productos se reemplazan unos a otros a expensas de condiciones especiales requeridas por un mercado consumidor cada vez más exigente en materia de precios y diferenciación (calidad, presentación y marca).

¹⁵ Logrando la ventaja competitiva. Harry K. Jackson, Jr. y Normand L. Frigon.

La globalización de la economía mundial es causante del aumento de la competitividad, la cual depende básicamente de la tecnología y que tiene como principal efecto la disminución del ciclo de vida tanto de los productos, como de los servicios.

Frente a este escenario las empresas tienen que hacer un cambio cultural y organizacional. La turbulencia en los mercados, sometidos a una competencia frenética y voluble, eleva el valor de las estrategias corporativas.

“La experiencia de numerosas empresas muestra que esta posición perdida sólo podrá recuperarse mediante fuertes inversiones en nuevas plantas de producción, la adquisición de nuevas tecnologías, la búsqueda de nuevos segmentos de consumidores, o la internacionalización decidida de la empresa. Ante estas opciones, la empresa puede carecer de recursos para recuperar la capacidad competitiva perdida. En estas circunstancias, una alianza orientada a lograr estos recursos tiene sentido”.¹⁶

Partiendo del reconocimiento de fortalezas y debilidades intrínsecas de las organizaciones empresariales, del entorno en que realizan los negocios, enfrentados a la necesidad de tratar de divisar los escenarios alternativos en que se desenvolverán en el futuro, las empresas logran estimular la creatividad.

¹⁶ Jordi Canals. La internacionalización de la empresa. Editorial McGraw-Hill.

En un paradigma abierto y dinámico, dentro de una realidad cambiante y que se nutre a sí misma, donde el presente, es el resultado de los aciertos y errores del pasado, ese presente, tanto como el futuro, dependerá de los actos actuales: la claridad en la fijación de los objetivos y la observación precisa de los problemas y los medios a disposición para lograr su superación, impulsan a diario la búsqueda de nuevas y más perfeccionadas herramientas para la acción.

Las Alianzas Estratégicas son una alternativa para enfrentar la crisis

"La tendencia indica que a una organización sola le resulta dificultosa la supervivencia, porque hoy no se trata de una empresa que compite contra otra, sino dos grupos de empresas compitiendo entre sí".¹⁷

Las **Alianzas Estratégicas** actualmente son uno de los activos importantes de las empresa, saber permitir las, entender como administrarlas y propiciarlas puede significar el éxito global de una empresa y en ocasiones puede ser causal de supervivencia, especialmente para la Pequeña y Mediana empresa.

¿Es conveniente continuar en el negocio solos ?

Dentro de las decisiones de los empresarios, hay una que en el contexto de la globalización ha retomado importancia, me refiero a: **seguir en la aventura del negocio solo o acompañado.**

Al respecto la sabiduría popular dice: "**más vale solo, que mal acompañado**". No obstante hay que reconocer que ciertas cosas sólo pueden realizarse con la compañía de otro, solo pueden realizarse bajo una alianza.

¹⁷ "Alianzas Estratégicas exitosas". (Consultor Roberto Serra). Revista Mercado

“Considerando el mercado como una jungla donde las compañías se deben valer por sí mismas. Una manera de hacer más fácil las cosas consiste, para algunos, en desarrollar capacidad juntos”¹⁸

Las alianzas tienen muchos recovecos e implicaciones. Aquí cabe la sentencia bíblica de que **"muchos son los llamados, pocos los elegidos"**.

En el ámbito globalizador en el que estamos inmersos las alianzas estratégicas constituyen de hecho un requisito de **supervivencia y de éxito para las empresas y para el desarrollo de nuestra economía**. De no asumirse, significa para la empresa esperar pacientemente en el mercado interno o de incipiente exportación, a que un grupo integrado de empresas y empresarios de otras latitudes algún día lleguen **para desplazarlo** irremediablemente.

La idea es clara. Cooperar para agrandar el negocio

Muchas limitaciones se han vencido a través de distintas alianzas estratégicas, en donde varias asociaciones de compañías que tienen los mismos u otros problemas para llegar al blanco, cooperan entre ellas para alcanzar sus metas. Es ésta una herramienta a la que se apela cuando no existen opciones que permitan motorizar una gestión individual con posibilidades de éxito.

¹⁸ Jordan Lewis. Alianzas Estratégicas. Editorial Vergara.

Las alianzas agregan efectos sinérgicos a quienes suman sus ventajas y neutralizan desventajas, en un escenario en el que se trata de salir indemne de las amenazas y aprovechar todas las oportunidades que se presentan. Por lo general, las consecuencias de una acción integradora –si esta se establece en forma correcta y se eligen adecuadamente los socios del proyecto- son superiores a los alcances sumados de las acciones particulares de las empresas que forman parte del movimiento.

El objetivo de supervivencia –y, de ser posible, de crecimiento- obliga a explorar nuevos mercados alternativos. Su consecución es respondida a través de la complementación de recursos y capacidades individuales de compañías a *priori* no relacionadas patrimonialmente, de la misma forma que en el pasado los artesanos se vieron sometidos a una presión similar para alcanzar grados de competitividad superior. De la unión de esfuerzos aislados surgieron las primeras compañías, nacieron las industrias y las corporaciones.

La época moderna trae la novedad de que éstas ya no tienen fortaleza para mantenerse frente a las exigencias competitivas actuales. Aparece entonces, un nuevo tipo de mancomunidad de fuerzas. Para permanecer con vida, sociedades que nacieron de la unión de los individuos se aglutinan para crear mega corporaciones, convirtiéndose en un dato interesante del período contemporáneo.

Los procesos cooperativos son visualizados estratégicamente como una nueva oportunidad de negocios y, a la vez, como una fuerte barrera para dificultar el acceso de competidores al mercado cautivo, o para disminuir la intensidad de las amenazas que una firma puede enfrentar.

La estrategia de ensamble de recursos y aptitudes puede ser el un elemento desequilibrante para quienes realicen el primer

movimiento, en un mundo sometido a una desaceleración del ritmo de crecimiento económico. En un contexto en que los mercados están expuestos a una dura disputa para lograr la preferencia de los consumidores y lograr así una posición en el mercado, en donde se buscan segmentaciones novedosas para ocupar huecos de insatisfacción o desplazar a quienes gozan de la aceptación de la plaza, la tecnología explica una parte importante de la capacidad competitiva que puedan mostrar las compañías.

La unión hace la fuerza

El agrupamiento de fuerzas de empresa debilitadas por un contexto negativo, jaqueadas desde el exterior por los desafíos emergentes de un sistema de rápidas alteraciones tecnológicas, concentración de poder económico e interdependencia entre las corporaciones, constituye una de las pocas alternativas de supervivencia. Es decir que, para quienes deben enfrentar una exigencia que sobrepasa sus capacidades individuales, el impulso y la búsqueda de alianzas estratégicas resulta la opción más viable para alcanzar la cobertura de los dos factores clave del éxito, **el dominio de la tecnología y de los mercados**, o sea, lograr escalas más amplias, para amortizar los costos de producción y otros gastos fijos; y mancomunar esfuerzos para desarrollar nuevas tecnologías.

Esta gestión asociativa genera profundos cambios, permitiendo usufructuar las fuerzas de cada una, así como la compensación recíproca de sus debilidades inherentes. De esa forma se optimiza la utilización de los recursos y se conjugan las ventajas comparativas naturales y adquiridas que ostentan los participantes del proyecto, lo que ordena un nuevo sistema empresarial, basado en el aprovechamiento mutuo de las aptitudes de unos en reemplazo de los

aspectos negativos de otros, logrando así una potencia sinérgica vigorizante. La nueva unidad operativa tendrá una base más sólida de sustentación, ofrecerá menos flancos atacables y podrá enfrentar, desde una mejor posición, los desafíos de sus competidores.

“La mayoría de los gigantes integrados de ayer están trabajando horas extras para dividir en unidades más manejables, más eficaces, es decir, desintegrándose. Luego, producen un cambio y se reintegran, no a través de nuevas adquisiciones, sino mediante alianzas con socios de todas las formas, clases y tamaños”.¹⁹

¹⁹ Tom Peter. Liberation Management. Colección Revista Negocios.

Alianzas estratégicas

Joint-Ventures

Uniones de empresas

Objetivos que se buscan a través de las Alianzas Estratégicas:

Evitar la desaparición

Buenos financiamientos y precios de mercado.

Internacionalizarse.

Ocupar recursos ociosos.

Disminuir Riesgos.

Mejores condiciones de abastecimiento.

Compartir costos

Mejorar el poder de negociación.

Mantener o incrementar la participación en el mercado

Acceso a Tecnología

Mejoras en el servicio.

Objetivo 2

Definir las variables que determinan el éxito o el fracaso de una asociación

Cómo evaluamos el éxito o el fracaso de una alianza estratégica?

Una norma posible es su *tasa de mortalidad*: esto es, la prontitud con la que se disuelven o pierden el control después de su formación. **La disolución o adquisición no significa un fracaso**, puesto que una alianza que ha cumplido con su propósito quizá se disuelva a la satisfacción de los socios o se vende a uno de ellos. Cuando la disolución o adquisición son prematuras, es posible inferir un fracaso.

Factores importantes para el éxito de una alianza

Los socios deben aportar técnicas, capacidades y posiciones de mercado complementarias a la alianza;

El traslape de mercados entre los socios debe ser mínimo para evitar conflictos de intereses;

La sociedad debe basarse en un equilibrio de fortaleza comercial y participación accionaria entre los socios;

La alianza debe tener cierto grado de autonomía, un liderazgo fuerte y el compromiso y apoyo continuos de las compañías matrices;

La alianza debe fomentar la confianza y la certidumbre entre los socios y no depender solamente de los derechos y obligaciones contractuales;

La divergencia entre estilos de administración y culturas empresariales debe manejarse con tacto y debe desarrollarse un nuevo estilo y cultura comunes diferentes de los de las compañías matrices.

La cooperación no es, de todos modos, un lecho de rosas

Diversas razones, además de la posible incompatibilidad de culturas, pueden definir la conveniencia de dar por terminada la alianza. Pero una de las causas más comunes es haber cumplido el objetivo que le diera origen, sin recrearse condiciones para avanzar en nuevas actividades coordinadas. Otra cosa que puede ocurrir, es que los cambios en el escenario hagan irrelevante el funcionamiento asociado, por lo que las compañías coinciden en recuperar su independencia.

Otros elementos que producen la inestabilidad de los acuerdos son las variaciones de las políticas gubernamentales en el ámbito de la localización de las actividades y la permanente evolución de las tecnologías. Por otra parte, los gustos de los consumidores, sus preferencias y necesidades también sufren severas alteraciones, los mercados se segmentan de distinta manera, una y otra vez, y nuevos productos se introducen continuamente.

En este contexto las líneas de acción de las empresas, sus objetivos y estrategias deben ir cambiando, y pueden dispararse hacia diferentes rumbos. Estas evoluciones dispares pueden causar fricciones que no se superan con facilidad, haciendo traumática la convivencia y eliminando la razón de ser de la alianza.

En otras palabras, **la alianza tiene sentido para los socios en tanto se mantengan inalterables los factores que le dieran nacimiento.**

Pero los cambios en el entorno obligan a movimientos, lo que hace difícil esperar que lo programado en un momento tenga permanencia a través del tiempo, por lo que resulta conveniente que los esquemas asociativos se construyan sobre la base de márgenes de flexibilidad, para que puedan también funcionar en condiciones de turbulencia y cambios, que inevitablemente se producen en el entorno de los negocios.

En los casos en que la productividad y los costos de los procesos de fabricación están relacionados con la escala, las empresas intentarán adoptar estrategias que doten a sus plantas del tamaño óptimo. Si todas las firmas asumen idéntica posición, el mercado se verá saturado y, en consecuencia, los precios caerán. La necesidad de colocar los productos generados hace que, superando el marco de la demanda nacional, las firmas se vean obligadas a salir a vender al exterior.

Otros problemas comunes de las alianzas

Oportunismo

Estructura inapropiada

Socios inadecuados y poco confiables

¿Por qué fracasan las fusiones?

Una de las principales razones del fracaso de estos procesos es la falta de alineación entre los empleados y la estrategia de la nueva organización. Si el personal no está comprometido con la nueva visión, nunca va a poder implementar exitosamente todas las iniciativas necesarias para que la estrategia dé sus frutos.

Generalmente, los empleados no entienden el objetivo y el rol que deben asumir en la nueva organización. Creen que la corporación va a sobrevivir pero tienen dudas de qué va a pasar con ellos. Inevitablemente, cuando esto sucede, se transmite en falta de productividad.

¿Como se resuelve este problema?



Hay que acudir al mejor tipo de vehículo de comunicación, ya sea a través de publicaciones escritas sobre las preguntas más típicas; videos o televisiones internas, o mediante Internet, donde los empleados puedan interactuar.

Otras de las causas que producen el fracaso de las fusiones, según Richard Pinola, es cuando:

Se retiran los talentos claves.

Cae la productividad.

Las comunicaciones son incompletas y poco frecuentes.

El *management* niega o desatiende los problemas de los empleados.

Errores de asignación.

Falta de dirección.

Ignorancia del alcance cultural de las decisiones de asignación.

Falta de una política de gestión de recursos para los empleados que se quedan.

Factores que contribuyen al éxito de una fusión.

- ✓ **Claridad del propósito de la fusión.**
- ✓ **Velocidad en la implementación.**
 - ✓ **Buen ajuste cultural.**
 - ✓ **Alto grado de cooperación.**
- ✓ **Conocimiento de la compañía objetivo y de su industria.**

Fórmula de Grandes

Las grandes multinacionales, en primer lugar, buscan minimizar sus estructuras organizacionales, optimizar sus inversiones en investigación y, dentro de este marco, seleccionan en qué mercados estar en forma directa y en cuáles por medio de asociaciones. Y ahí es donde está la oportunidad.

Receta Ganadora

Tratar de eliminar las diferencias con las grandes empresas mediante la creación de redes y alianzas estratégicas.

Evitar quedarse con los éxitos del pasado y pensar en construir el futuro.

Proveer servicios o insumos a las grandes empresas.

Tratar de especializarse en un nicho que le permita exportar.

No cerrarse en el mercado interno.

Incorporar mayor calidad de servicios.

Objetivo 3

Investigar cuales son las ventajas competitivas que se logran con las asociaciones

Cambio de mentalidad

....Hace miles de millones de años, los dinosaurios reinaban sobre la tierra. No supieron adaptarse al entorno cambiante y desaparecieron.....

La llave para no arruinar un negocio es saber adaptarse a las circunstancias siempre cambiantes.

Hoy en día la economía evolutiva no proclama el acercamiento entre poderosos para triturar a los más débiles. Abre otro camino. Sólo comenzar a pensar en la gente y los negocios en términos menos dramáticos, más de acercamiento. Porque hoy se gana mas tiempo con las asociaciones que con las peleas.

¿En qué cambiar?

Estar dispuesto a compartir el mercado

Competir no con precios, sí con calidad

Analizar problemas pensando, también, en la competencia

Tratar menos de ganarle al competidor, más en cooperar

Aliarse, acordar, pactar con el rival.

Como ser PYME y no morir en el intento

Como los dinosaurios amenazados por los cambios climáticos catastróficos, a las empresas a menudo les resulta imposible hacer frente a un entorno radicalmente cambiado. Afortunadamente, la analogía de los dinosaurios que se utiliza a menudo no es totalmente acertada en el caso de las empresas. Los dinosaurios desaparecieron porque la especie fue incapaz de adaptarse suficientemente deprisa a los cambios de la situación. Tal vez porque no quieren desaparecer, o porque buscan un lugar en la economía globalizada, las PYMEs generan nuevas estrategias para sobrevivir. Ahora es tiempo de competir, pero la cuestión está en cómo hacerlo. Las alianzas son necesarias, pero no sólo para los comercios. "Cuando una PYME productiva logra especializarse y explota un nicho necesita de otros mercados para crecer. Pero, en muchos casos, para abrir un mercado existe un volumen mínimo que una sola PYME no puede alcanzar, por lo que resultan necesarias las alianzas.

Intereses compartidos

Los economistas están comenzando a reconocer que la economía se basa en algo más que el propio interés. Y que en un mundo de interacciones que se repiten, matar al competidor no siempre es el mejor modo de llegar al éxito.

Estos procesos de simbiosis implican la cooperación de dos compañías -una grande y una pequeña -.

| | |
|-------------------|--|
| La primera aporta | Experiencia marketinera Credibilidad Recursos |
| La segunda provee | Flexibilidad Ingenuidad Desarrollo de mercado. |

Es como una especie de **trade off**, en donde cada una de las empresas asociadas cede parte del negocio.

Socios para la aventura

Primera Lección

- *Mirar más allá del horizonte.
- *Observar el nuevo escenario que se presenta.
- *Analizar las ventajas competitivas.
- *Buscar los nichos de mercado Potenciales.

Segunda lección

- *Asociarse con empresas extranjeras para contar con maquinaria de punta, estándares de competitividad internacionales, capacidad de formar al management en mercados globales y mayor peso internacional.

En otras palabras, la complementación se presenta como una alternativa viable.

Detalle para no olvidar

Los extranjeros buscan:

Redes comerciales, prestigio en los mercados, conocimientos de escenarios distintos.

Los argentinos buscan:

Bases logísticas.

Organizarse en chico, competir en grande

Hoy no se puede hacer poco de mucho; hay que hacer mucho de poco.

En una economía cerrada, el competidor es un adversario. En cambio en una abierta, es un aliado.

Por medio de las asociaciones:



- se gana en escala**
- Se reducen costos**
- Se aprovechan los servicios**
- Se importa lo que no conviene producir.**

A esto hay que sumarle



- ✓ **La profesionalización del management.**
- ✓ **Manejo de información para readecuar producciones a las demandas del mercado.**
- ✓ **No descuidar la calidad, pues será una condición sine qua non para poder aumentar el market share.**
- ✓ **Concientizarse acerca de que los márgenes de rentabilidad son menores.**

Las ventajas con las que corren las PYMEs para ganar esta carrera por la supervivencia son:

- Su flexibilidad natural para adaptarse a un nuevo contexto
- La proletarización de la tecnología.

Reglas claras y confianza

Competencia

Los tres conceptos que sirvieron para pensar en el mundo de los negocios. Fueron concebidos como caminos que no pueden transitarse simultáneamente. En el nuevo escenario esa convicción debe ser revisada: en un contexto cada vez más competitivo y lleno de incertidumbres y tensiones, las empresas no pueden prescindir de la cooperación.

La cooperación entre empresas apunta a:

- 1) Regularizar y aumentar la confiabilidad en la cadena de negocios a través de acuerdos con proveedores y clientes.
- 2) Disminuir costos de producción, de transacción y de control de calidad.
- 3) Facilitar la innovación, acortando los tiempos para el desarrollo y lanzamiento de productos.

4) Perfeccionar los ciclos productivos, difundiendo capacidades técnicas.

5) Constituir un medio para aumentar la escala de manera de captar nuevos mercados o protegerse de las consecuencias de la expansión de las mega corporaciones.

La cooperación es condición para sobrevivir. La empresa ya no se define por los límites de sus plantas o instalaciones, ni por sus recursos. Es un mecanismo articulador de acciones y movilizador de iniciativas. En síntesis, es promotora de colaboración, para ganar en capacidad para competir. Se requiere una conducta confiable y una cultura abierta que permita convivir con las diferencias. Como toda cooperación, la que pueda darse entre empresas sólo es sostenible si está construida sobre reglas claras y la confianza mutua.

PYMEs

Una de cal y una de arena

Ventajas

- ✓ Son flexibles a los cambios de contexto y dan dinamismo a la economía.
- ✓ Tienen mayor poder de innovación.
- ✓ Su dinámica impacta favorablemente la tasa promedio de crecimiento de la economía.

Desventajas

- ✓ Problemas para planear el crecimiento.
- ✓ Trabas en la financiación.
- ✓ Dificultad para exportar.

Las Alianzas Significan

- ✓ **Posibilidad de expansión del negocio.**
- ✓ **Conquista de nuevos mercados.**
- ✓ **Diversificación de la gestión empresarial.**
- ✓ **Formar fuertes barreras que impidan el ingreso de competidores.**
- ✓ **Racionalizar las actividades.**
- ✓ **Posibilidad de mejorar la rentabilidad.**
- ✓ **Posibilidad de mejorar la productividad.**
- ✓ **Alcanzar escalones tecnológicos que viabilicen su sustento en el mercado.**

Beneficios de pertenecer a una alianza estratégica.

Escala: la formación de cadenas de compras mejora la capacidad de negociación y permite obtener descuentos, tanto en mercaderías como en instalaciones y servicios.

Financiamiento: mayor probabilidad de acceder a créditos por el aumento de los avales. Abaratamiento del certificado de riesgo crediticio gracias a la contratación colectiva. Reducción de las comisiones que cobran las tarjetas de crédito.

Asesoramiento: disminución de los costos de asesoramiento. Acceso a servicios que son inaccesibles individualmente, como el asesoramiento en ambiente, marketing, etc.

Capacitación: contratación de especialistas para el dictado de cursos de actualización. Edición de publicaciones informativas y de asesoramiento para repartir entre los integrantes.

Promoción: la constitución de cadenas permite realizar promociones de mayor alcance, con mejores resultados.

Gestión: el gerenciamiento en común permite bajar costos, realizar promociones, concursos y publicidad, descuentos, etc.

Transportes: se reducen los costos y el tiempo de transporte de mercadería. Permite organizar un servicio de entrega a domicilio a los clientes.

Servicio al cliente: se aseguran numerosos servicios como la emisión de una tarjeta de crédito propia, financiamiento de compras, compra telefónica, envíos a domicilio y devolución del dinero a clientes insatisfechos.

Integración vertical: aumento de la escala y mayor respaldo económico. Se eliminan intermediaciones innecesarias, comprando directamente en la industria o los grandes acopiadores, con el consiguiente aumento en el margen de ganancia.

Objetivo 4

Determinar cuales son los puntos clave a tener en cuenta para la formación de una asociación

Ciclo de formación

1. Determinación de los objetivos.

Aquí la empresa debe responder a distintos interrogantes, como por ejemplo:

¿Cuáles son sus capacidades para alcanzar las metas?

¿Cuáles son las aptitudes que faltan para lograr determinados objetivos?

¿Es necesario depender de otra empresa para el logro de los objetivos?

La determinación de los objetivos es básicamente, tener en claro lo que pretendemos tanto en el presente como en el futuro.

2. Elección del socio.

La pesquisa puede partir de información cuantitativa en poder de organizaciones gubernamentales nacionales o extranjeras. Estos centros de promoción y asistencia deben tener buenos y actualizados bancos de datos que simplifique la labor. Otra buena alternativa es recurrir a consultoras especializadas en esta clase de emprendimiento. La experiencia de estas empresas facilitará la calidad de la selección, acortará los tiempos y disminuirá los costos.

El rastreo del mejor socio es tan importante cuando las compañías necesitan innovar continuamente, como cuando necesitan racionalizar industrias maduras.

El mejor socio

Proporciona habilidades superiores

Posee óptimas condiciones de complementariedad

Posee una capacidad positiva para desatar una poderosa fuerza sinérgica y despertar aptitudes latentes que están a la espera de la suma de otras cualidades que las vigoricen.

Es una empresa reconocida y confiable para los compradores

Posee alto grado de conocimiento de sus necesidades

Tiene conocimiento de los usos y costumbres del lugar

No importan otros factores positivos o negativos, sino que la búsqueda debe centralizarse en los que aseguren una **positiva complementariedad**.

3. Negociación.

La empresa debe primero definir los fundamentos de su posición y sus límites negociables.

En todo momento las compañías deberán saber

¿Qué es lo que a cada una le hace falta para atrapar sus objetivos estratégicos?

¿Cuáles son las razones que les desbaratan responder al desafío en soledad?

¿Cuáles son los elementos que pueden brindar a la otra?

Las distintas visiones y misiones de las firmas que se sentarán a negociar deberán tratar de conciliarse para que el diálogo se desenvuelva dentro de normas firmes que orienten la formación de la futura unidad.

Los objetivos y las expectativas de concreción deben plantearse con realismo, para que la brecha entre lo esperable y lo conseguido no sea muy elevada y origine tensiones desequilibrantes.

La negociación deberá sintonizar las posiciones, aproximar la visión de cada uno sobre los frutos que dará la alianza, la proyección de la misma y los tiempos para conquistar los objetivos.

El conocimiento de la cultura de la contraparte, el manejo de la información, la sagacidad para intuir los puntos de negociación serán vitales al momento de definir la forma en que se abordará la

negociación y componen una fortaleza singular para acuerdos satisfactorios.

El punto crucial para optimizar las posiciones será encontrar el camino para hacer crecer el resultado de manera que cada una reciba más de lo que está obteniendo individualmente.

La negociación es un proceso de acercamiento en donde los interesados deben hacer numerosos estudios, tales como:

Factibilidad del negocio
Resultados positivos que podrán abarcarse
Costos
Responsabilidades

El estudio deberá corroborar que, a través de la unificación se aumentará la capacidad competitiva en el mercado, a causa de la sinergia emanada de la interacción, que optimice la oferta en cuanto a precio, calidad, accesibilidad y cobertura del mercado, incorporación de nuevas tecnologías y mejores amortizaciones. En suma, que genere:

Un nivel de negocios y de renta superior a la suma de lo que están logrando individualmente.

Luego de determinar los fines, propósitos y misión del emprendimiento, se deben establecer:

Los objetivos no operativos, es decir, los principios rectores de la unión.

Las metas mensurables, las funciones, responsabilidades y compromisos.

Las contribuciones de las partes para alcanzar el aumento del grado de eficiencia, productividad y competitividad de la unidad por nacer.

La dimensión del negocio.

El tamaño de las plantas industriales.

El mercado que se atenderá.

La estrategia de posicionamiento.

La magnitud de la inversión.

La administración del proyecto conjunto.

El sistema de financiación del emprendimiento.

El riesgo-país, contabilizado como valor neto presente.

Asimismo se deben observar los gastos a afrontar, la preparación del terreno, la obra civil, las maquinarias, los costos de introducción y nacionalización de las mismas, los seguros, los impuestos y contribuciones fiscales, el montaje, la tecnología a utilizar, la asistencia técnica, la formación del personal profesional y de los operarios, los intereses y costos de financiación, la necesidad de capital de trabajo, los imprevistos, la estrategia de negocio y de marketing, los canales de comercialización, etc.

Detalles a tener en cuenta

El interés común

El motivo por el que las compañías abandonan la vida individual es la consideración del valor agregado que tendrá el agrupamiento de ventajas con empresas expuestas a la misma presión. La voluntad de ser parte de una estructura más fuerte surge del análisis de los límites que impone al desarrollo de la organización seguir compitiendo aisladamente.

Así como en la vida de los individuos hay realizaciones importantes que no se pueden alcanzar estando solos (hijos, por ejemplo), en el desenvolvimiento de las empresas se llega al punto en que alumbrar nuevos negocios, mantener facultad competitiva y ser viables sólo puede lograrse mediante la asociación con otra unidad. Pero las partes que se unen en matrimonios económicos deberán, al igual que en los formalizados entre personas, tener motivaciones similares para abandonar su vida independiente y pasar a la complejidad de compartir el futuro y la toma de decisiones.

En otras palabras, **en las alianzas de empresas la conveniencia mutua es la motivación fundamental que las promueve.**

El conocimiento previo

Además del esfuerzo de adecuación a la otra parte, de la transigencia, confianza y aceptación del otro, para lograr una buena relación deben conocerse:

- Carácter,
- organización,
- estilo,
- funcionamiento,
- relaciones y liderazgo,
- personal implicado en las decisiones,
- calidad de operarios y empleados,
- objetivos y estrategias,
- aspectos tecnológicos,
- mercados que atiende,
- marketing y tácticas publicitarias.

La cultura se expresa en el modo en que las sociedades trabajan y ejecutan sus acciones, y es el producto de las actitudes de sus integrantes. Las empresas, antes de tomar compromisos fuertes, deben asumir el grado de compatibilidad cultural que poseen y analizar si existe equivalencia entre sus valores fundamentales.

Compatibilidad

Las partes deben ser compatibles para que puedan funcionar en conjunto; ello presupone la existencia de base de una comunidad de criterios, creencias y valores, y una visión común del futuro.

No es razonable espera perdurabilidad en las alianzas cuando son producto del oportunismo. Para que las alianzas sean útiles requieren el establecimiento de fuertes puntos de coincidencia.

La clave del éxito radica en:

Poseer objetivos comunes

Una visión compartida.

Voluntad de superar todas las diferencias 

Las alianzas empresariales también deben combinar diferentes aptitudes y ventajas, que, aunadas, liberen una fuerza sinérgica capaz de vencer los desafíos y enigmas de un mundo cada vez más competitivo. Idoneidad técnica y fuerza de ventas, capital y trabajo, creatividad y potencia económica deben conjugarse para generar una entidad con valores superiores, más apta para adaptarse a las situaciones dinámicas que plantea el ambiente donde viven.

La alimentación de la relación

La manera valedera de mantener una alianza es edificarla a partir de la confianza mutua; esta se erige a través de sólidas relaciones entre las partes, basadas en conductas leales, franqueza y sinceridad. Por otro lado, los excesos y abusos de confianza constituyen un riesgo que lleva una dosis de imprudencia e irresponsabilidad.

La comunicación

Los vínculos entre empresas pueden establecerse mediante contratos formales, pero su eficacia dependerá de la interacción de las personas. La afabilidad, lealtad, delicadeza en el trato y el respeto hacia los demás deben ser las características de los interlocutores. La comunicación, formal o informal permite plantear los dilemas en su dimensión y en el momento oportuno, evitando que las discrepancias vayan desgastando las bases del acuerdo. **Cuanto más claros se tengan los objetivos y la estrategia, más fácil será la comunicación y menos ambigua se hará la relación.**

La franqueza

La franqueza en el diálogo debe ser máxima. Guardar información porque sí, no notificar aspectos sustanciales que afectan a la contraparte o al desarrollo de la actividad puede destruir la relación. Si bien no es necesario la transmisión de todo, especialmente si es información estratégica, se deben comunicar los puntos esenciales para el desenvolvimiento del negocio. Y por último no olvidar que la sinceridad alienta el entendimiento.

La maximización del interés conjunto

Al decidirse las partes a unir sus vidas económicas, lo hacen reconociendo que existen límites a sus posibilidades de realización individual y que sólo podrán alcanzar un mejor rendimiento compartiendo con otra entidad. La asociación estratégica obliga a optimizar la función grupal, a pensar en términos de un sistema que incluye a todos sus integrantes. La realización deja de ser particular para pasar a medir el interés convergente de sus miembros.

Valores compartidos

El primer paso para tener una óptica compartida de los negocios es conocer cual es la visión de nuestro socio. Adentrándonos en su idea y explicitar claramente nuestras posiciones permitirán un intercambio creativo capaz de modelar una manera similar de observar la realidad, aptitud que es fruto de un severo trabajo intercultural, que va limitando los conflictos y logrando el entendimiento, que avanza sobre el conocimiento de porqué la contraparte piensa y actúa como lo hace. **Es aconsejable ponerse en los zapatos del socio ya que desde allí será más fácil la comprensión de las razones de las diferencias.**

La flexibilidad

Esta cualidad convertida en una de las mejores cualidades de la empresa moderna, debe ser tenida muy en cuenta por las asociaciones de firmas, dado que no sólo tienen que amoldarse a las variaciones del ambiente y a las transformaciones de su propia organización, sino que además deben hacerlo respetando la delicada relación con alguien con quien se esta aprendiendo a convivir.

Sólo entidades con alta flexibilidad pueden responder con actitudes distintas a las diferentes realidades. Sin embargo, ciertas asociaciones tienden a producir inflexibilidad, lo cual puede ocasionar problemas en el funcionamiento competitivo de una empresa.

En caso de ruptura de la alianza, la flexibilidad para contemplar, aceptar y reconvertir la relación resulta un valioso aliado para lograr que la ruptura genere más réditos que costos.

Compartir el presente y el futuro

Las empresa se alían para cooperar, para obtener un mayor grado de competitividad, y el impulso es tan fuerte que si se observa bien, en el mundo encontraremos cooperando a empresas que hasta hace poco eran competidores. La necesidad venció la disputa e hizo que se resignen grados de soberanía e independencia en la gestión. Hoy, los clientes y proveedores son tratados como lo que son:

SOCIOS

La búsqueda permanente de nuevos negocios

La conformación de una flamante unidad operativa permite hacer frente a nuevos, mejores y mayores negocios, por lo que su búsqueda debe ser permanente, y vital la elaboración de la estrategia para descubrirlos. El análisis constante de lo que ocurre en el mercado y la comprensión de las demandas de los consumidores son fundamentales, pero la observación no debe terminar allí; es preciso tener sobre la mira a los competidores, saber qué están haciendo,

qué planean, qué nuevas incorporaciones o estrategias están ensayando.

Las nuevas oportunidades surgen, especialmente, mediante:

La observación de los consumidores

o

La existencia de clientes más exigentes y adelantados.

La imitación de los mejores (**benchmarking**) o la presencia de un consumidor severo, obliga a las compañías a iniciar cambios significativos que los ponen al frente de la competencia. La mente abierta y la receptividad a los consejos de los consumidores, proveedores y de los propios miembros de la firma pueden contribuir a la localización de nuevas oportunidades. Ser incapaz de adelantarse a los movimientos no sólo achica las posibilidades de ampliar negocios, sino que hasta puede trastornar los existentes.

En un alianza la sinergia funciona en la búsqueda de nuevos negocios. El intercambio de ideas y conocimientos permite la fertilización que aviva la capacidad de situarse a la vanguardia o de lograr la preferencia de consumidores. Es por ello, que las compañías deben estar dispuestas a ingerir un cúmulo de información, desde datos cuantitativos hasta cualitativos, relacionados, directa o indirectamente con la empresa. Una unidad montada sobre la alianza de otras no sólo mantiene el nivel de necesidad de información sino

que la potencia al ser mayor la envergadura de negocios que pueden emprenderse, por lo que la recolección y aprovechamiento de la información cobran un valor singular, en especial aquella que permite la prospectiva de los escenarios futuros, que justamente pueden ser la causa de la asociación. Toda oportunidad detectada pasa a ser una nueva alternativa para la unidad, de la que es factible esperar una ganancia compartida, que las partes tratarán de aprovechar participando del negocio y sus riesgos.

La importancia de mover primero

Ayer las grandes empresas se comían a las chicas, **hoy** los más rápidos se comen a los más lentos.

Los más rápidos en proponer asociaciones o tratar de ser aceptados por la mejor contraparte restan posibilidades a los más lerdos que deberán elegir entre segundos mejores.

Mover rápido significa dotar la empresa de la fortaleza que impulsa la consolidación o dominio del mercado, lo que eleva la barrera de ingreso y coloca la empresa por encima de sus pares, dándole una supremacía que puede traducirse en un engrandecimiento sensible de la escala de negocios. Si no se pueden ejecutar acciones de nada sirve la detección de oportunidades o adelantos.

Asegurar el compromiso

El compromiso de las partes hacia el proyecto es otro de los elementos principales que determinan el funcionamiento exitoso o no de la alianza. Los asociados deben estar comprometidos con la

relación y con la institución que han creado en conjunto; la falta de responsabilidad o pertenencia al movimiento resta fuerza y convicciones para alcanzar los objetivos.

La división de las tareas

Para que un sistema funcione perfectamente, todas sus partes integrantes deben operar con precisión; si algo falla, todo el sistema marcha mal; las distintas piezas deben calzar y complementarse absolutamente, cumpliendo las funciones que mejor aporten a añadir el más alto valor. Para ello es forzoso que cada uno de los socios se dedique a proporcionar sus mayores habilidades, es decir, aquello que puede hacer **mejor que otros**.

La capacidad de aprendizaje

La potenciación de nuevas habilidades tiene mucho que ver con la virtud especial, la propia "capacidad de aprendizaje" vital a la hora de intentar alcanzar el éxito en los emprendimientos.

Aprender significa adquirir conocimientos y éstos, día a día, poseen mayor volumen, amplitud y complejidad. Las inteligencias se contratan, se compran o se asocian, los mayores números, por lo general, se consiguen bajo esquemas de alianzas, ayudando de esa forma a agrupar capacidades para competir y también para aprender.

Manejo de la relación

Es previsible que existan problemas en el funcionamiento de una unión, haciendo preponderante el rol de los responsables de la vinculación entre las empresas participantes del proyecto. Ellos serán

los que deberán mantener el interés general por el éxito de la gestión, salvar los conflictos entre las partes, por lo que es conveniente que el manejo de éstos se realice aunadamente, ya que constituyen problemas que atañen a todas las partes integrantes.

Los administradores tienen la obligación de

generar motivación y pertenencia.

Favorecer el aprendizaje conjunto y la socialización de los conocimientos derivados de la actividad previa de los socios.

Incentivar a las partes para que sigan incrementando sus capacidades individuales y se creen nuevas y mayores habilidades.

Trabajar con objetivos claros facilita el control de gestión y las adaptaciones que sean necesarias para lograr el éxito.

Evaluar riesgos

Si bien es cierto que compartir una ventaja competitiva es un riesgo, es muy importante el grado de confianza que genera el socio y también las perspectivas que se asignan a la relación en el largo plazo. Hay que manejarse con cuidado, pero los recaudos no deben limitar la apuesta al éxito. **Si no se está dispuesto a ganar no tiene sentido especular con alianzas;** se pueden tomar todos los recaudos, pero no malgastar tiempo, recursos financieros o esfuerzos humanos en maniobras especulativas.

El mal no está en la vocación de alianza sino en cómo y con quién se plantea.

Es saludable que la alianza pueda utilizar los conocimientos de las partes que la constituyen sin que los aportes pierdan valor para los socios. Sin embargo, la entrega total y las actitudes mezquinas pueden ser negativas, depende de cada caso, de cada tipo de asociación, de cada barrera que se intente remover, de cada objetivo a cubrir. El tema es tener claro hasta dónde se lo necesita, cuánto aporta a la capacidad competitiva de la red y, con ello, hasta dónde se pueden asumir riesgos.

En este sentido los factores que debe prestarse especial atención son:

Los compromisos actuales no deben limitar el aprovechamiento de oportunidades futuras (flexibilidad).

Concientizar a los empleados y miembros de los equipos de trabajo que actúan como representantes de la empresa en la unión, que encarnan sus intereses y, por lo tanto, deben resguardarlos.

Mantener los mercados conquistados bajo control mediante los mecanismos de reparto o reserva de mercado.

Comprender que compartir tecnología debe dar mayores beneficios

Evitar desvíos de la relación asociativa mediante la supervisión y control del funcionamiento.

Solo una rigurosa planificación y saber acotar los peligros dan el margen que puede existir entre una alianza favorable o perjudicial.

Objetivo 5

Investigar a las empresas marplatenses asociadas.

En esta parte del trabajo se van a ilustrar algunos de los modelos eficientes y eficaces, exitosos, concretos y reales que se investigaron.

Mediante los conocimientos teóricos aplicados en la realidad de distintas empresas, que lograron salir de la crisis por medio de las ventajas competitivas que brindan los distintos tipos de asociaciones, se podrá dar una pequeña perspectiva que pueda servir como marco de referencia para que otras empresas logren identificar las técnicas y herramientas necesarias para elaborar un plan que les permita armar una estrategia para sobrevivir y competir con éxito.

En principio se dará una reseña de las distintas empresas investigadas. Luego se mostrarán los datos que se obtuvieron por medio de una entrevista en profundidad, y por último se elaborará la conclusión del trabajo.

ESTUDIO DE CASOS

Los que le ganaron a la crisis

Distribuidora de bebida situada en la ciudad de Mar del Plata, la cual conformó una Joint-Venture con Viñas de Balbo, una empresa productora de vinos de la ciudad de Mendoza. Estas conformaron una asociación desde hace ya 4 años y medio, en donde crearon una nueva sociedad a la cual llamaron Falco. La central de Falco se encuentra en la ciudad de Buenos Aires.

El propósito de la asociación fue convertirse en una empresa nacional, la cual abasteciera tanto a la región local de Mar del Plata como así también, en el ámbito nacional, a la ciudad de Buenos Aires.

“ La razón de ser de la empresa va mucho más allá de la parte económica. Si bien esto es importante para la supervivencia, no es el único motor que nos impulsa. Nosotros buscamos permanentemente cumplir un rol dentro de la sociedad. Y este rol lo queremos cumplir lo más eficiente y eficazmente posible ”.²⁰

²⁰ Jorge Codina. Gerente Comercial de la empresa Comercial del Este.

Instituto de capacitación Neurolingüística, en donde se dictan cursos de distintas técnicas de comunicación. Esta empresa constituyó una alianza estratégica hace dos años con "Educa Todo" una institución mexicana, fabricante de material didáctico para escuelas.

El propósito de la asociación fue formar una nueva área de capacitación que asistiera tanto al Estado como a las Empresas privadas.

Las empresas prestan sus servicios en EE.UU, México, Chile, Argentina y Centro América.

Además cuenta con un equipo de profesionales, los cuales capacitan a los capacitadores para obtener un resultado medible, observable y de mayor calidad.

"Estamos convencidos que entendiendo los paradigmas más eficaces y eficientes, los cuales provienen de la programación neurolingüística, la psicología cognoscitiva, el desarrollo del pensamiento sistémico, la gramática transformacional y la logística borrosa, se puede lograr hoy en día una ventaja competitiva que conduzca hacia el éxito".²¹

²¹ Fernando Petroni. Director de la Escuela Marplatense de Programación Neurolingüística.

Discom es una distribuidora situada en la ciudad de Mar del Plata, la cual conformó una Alianza Estratégica con Dislak, una empresa distribuidora de la ciudad de Bahía Blanca y la cual cuenta con tres distribuidoras más en el sur de la Argentina.

Estas empresas decidieron asociarse porque Dislak tenía una franquicia de la cerveza Brahma y para no perderla, debía buscar un socio que le permitiera instalarse en la ciudad de Mar del Plata reduciendo costos y riesgos.

Discom necesitaba, a su vez, un socio con una fuerte imagen y un producto posicionamiento en el mercado. A cambio de su servicio de gerenciamiento en la región, recibiría prestigio, experiencia, financiamiento, y rentabilidad económica.

Las dos empresas decidieron establecer esta alianza y repartir la franquicia de Brahma. Un 50% para Dislak y el otro 50% para Discom.

“ Con esta asociación obtuvimos varios beneficios, aumentamos el market share y crecimos tanto económica como profesionalmente. Hoy en día manejamos el 27% del mercado de las cervezas, y todo gracias a la unión”.²²

²² Hernán Ovejero. Gerente Administrativo de la empresa Discom

TECMAR S.A

Fabricante de máquinas automáticas de envasado, desarrolla desde Argentina Tecnología para el Mundo. Siendo una Empresa de capitales mixtos Argentinos- Alemanes forma parte del grupo Packaging Machinery de IWKA conformado por **HASSIA, HASSIA REDRATRON, IWK, FABRIMA** entre otras, abasteciendo con sus productos a los mercados regionales y mundiales; esto constituye en si una estrategia para hacer frente a un Mundo Globalizado donde la tecnología de punta debe estar próxima a los clientes.

Apoyada en un plantel de profesionales con más de 30 años de experiencia en el rubro, cuenta hoy con tecnología y propuestas innovadoras, con lo más avanzado del packaging. Tecmar cuenta hoy con una cadena de oficinas de representación a lo largo del continente, que brindan asistencia técnica y repuestos para los productos fabricados. Tecmar por estar asociada al Holding IWKA no sólo provee de máquinas sino que además el cuerpo de ingeniería apoyado en la Red Mundial de Empresas está en condiciones de ofrecer proyectos especiales y plantas llave en mano con la tecnología mas avanzada.

Entrevistas en profundidad

La asociación

Es una Joint-Venture que comenzó hace 4 años y medio, y tiene un contrato con un plazo de 10 años.

La visión

"Buscamos mostrarnos dentro de la región como una empresa de 1er. Nivel".

Objetivo general

" Construir un espacio en el que la gente crezca económica e individualmente".

Objetivos específicos

- ✓ Aumentar diariamente las relaciones internas.
 - ✓ Tener ideales concretos y en conjunto.
 - ✓ Obtener más y mejores representaciones.
 - ✓ Contar con marcas líderes.

Objetivos económicos a corto plazo: (3 meses)

Facturar \$12. 000.000.

Obtener una rentabilidad neta de 6 puntos.

Desbancarización.

La competencia

La empresa se mantiene continuamente informada acerca de la competencia, a través de la información que se obtiene en la calle por medio de sus empleados.

En Mar del Plata existen dos competidores, uno de ellos esta desapareciendo y el otro es la distribuidora Hergo.

Dirección de la Empresa

Directorio: Se encuentra a cargo de Jorge Codina, quien es el Gerente Comercial de la firma Comercial del Este. Por otro lado, hay un gerente administrativo – financiero y dos referentes comerciales. En Buenos Aires, encargado de la representación de Falco, hay un gerente comercial, el cual se encarga del funcionamiento de la misma en esta región.

Responsabilidades y el poder de decisión: Las responsabilidades se toman en conjunto, pero el poder de decisión se encuentra a cargo de Jorge Codina, Gerente Comercial de la firma comercial del Este.

Comunicación: es permanente y en forma directa. Se desarrollan reuniones mensuales en donde se estudian las metas a alcanzar. Por otra parte, hay un mediador, el cual se encarga de mantener el equilibrio y la igualdad entre las partes.

En cuanto al personal se realizan distintos entrenamientos para aumentar las relaciones dentro de la empresa. Cada empleado elabora un análisis FODA, en donde expresa a donde quiere llegar y los recursos con los que cuenta para lograrlo. Aquí se instruye a los mismos a querer ser cada vez mejores, superarse día a día y crecer tanto económica como individualmente.

La empresa se maneja con diferentes normas de ética y moral, a las cuales los empleados se tienen que adecuar. Hay una relación de confianza y flexibilidad.

La razón principal por la cual decidieron conformar la asociación, fue por una visión de autosuperación, de no estancamiento, de tener un objetivo puntual: ser Nacional.

“ Nosotros visualizamos el negocio y nos dimos cuenta que para lograr nuestro objetivo teníamos que asociarnos con productos con una alta imagen, ya que esto nos permitirían lograrlo más rápida y eficientemente” .

La selección del socio fue un proyecto que llevó dos años y fue emprendido por el Gerente Comercial de Comercial del Este en compañía de un asesor. Dicho asesor fue el encargado de convencer a la firma Viñas de Balbo de que esta unión era beneficiosa para ambos.

El único requisito buscado por Comercial del Este, fue que el socio tuviera un producto con una fuerte imagen, una marca reconocida en el mercado. A la empresa le importó más los productos que el socio tenía que la empresa en sí.

“No nos fijamos en los rasgos del socio, simplemente queríamos sus productos, es decir aquello que nos pudiera dar una ventaja competitiva”.

²³, ²⁴ Jorge Codina. Gerente Comercial de la empresa Comercial del Este.

Alianzas Estratégicas

Joint-Ventures

Uniones de Empresas

Aportes.

✓ **Comercial del Este:**

Logística

Equipo de venta

Acceso al mercado marplatense.

✓ **Viñas de Balbo:**

Productos

Marca

Imagen

Beneficios que obtuvo la empresa Comercial del Este.

✓ **Aumento de las ventas**

✓ **Mayor poder negociador.**

✓ **Experiencia.**

✓ **Rentabilidad Económica**

Los gastos de la asociación, son sustentados por todos los integrantes. De acuerdo a los ingresos se destina una porción a los gastos generales.

Aportes Financieros: la asociación no cuenta con ningún apoyo financiero.

“ Las asociaciones nos permiten afrontar el día a día, expandirnos en el mercado globalizado sin tener que producir, logrando que la baja rentabilidad se traduzca en alta rentabilidad. Las cooperaciones son necesarias para competir, ya que dos siempre pueden más que uno”.²⁵

²⁵ Jorge Codina. Gerente Comercial de la empresa Comercial del Este.

Escuela de Programación Neurolingüística – Educa Todo

La asociación

Es una Alianza Estratégica que comenzó en mes de febrero del 2000. En principio se realizó un contrato provisorio de un año, y luego se firmó otro con un plazo de 5 años.

La visión

“Constituir un mundo en el cual todos puedan y quieran pertenecer”.

Objetivo general

“ Capacitar en diferentes áreas del estado y de empresas privadas”.

Objetivos específicos

- ✓ Desterrar la comunicación.
- ✓ Entender los nuevos paradigmas.

La competencia

La empresa se mantiene continuamente informada acerca de la competencia, por contacto directo e indirecto, a través de observación en todo tipo de evento.

En México el principal competidor es Marisela Hans, Instituto de capacitación, con el cual convergieron en proyectos comunes. Pero en lo que respecta a la ciudad de Mar del Plata, no existen competidores directos.

Dirección de la Empresa

Directorio: El instituto se encuentra a cargo de la empresa mexicana Educa Todo. Los encargados son: el Dr. Manuel Cajua Gomez y la Lic. Guadalupe Gomez Pezuela. Pero el área de capacitación esta a cargo de la empresa marplatense y el director es el Lic. Fernando Petroni.

Responsabilidades y el poder de decisión: es en conjunto. Todos tienen el mismo poder y cuentan con un voto dentro de las decisiones que debe tomar la empresa.

Comunicación: es permanente y en forma directa. Se desarrollan reuniones en donde se instruye a los empleados en Psicología y docencia universitaria. Además se realizan capacitaciones especiales para proyectos muy puntuales.

Por otro lado, la comunicación desciende en forma de cascada, ya que los profesionales capacitan a los capacitadores y estos a su vez, capacitan al público en general, por medio de charlas y videos educativos.

La razón principal por la cual decidieron conformar la asociación, fue porque la empresa marplatense no encontraba mercado en Mar del Plata y para sobrevivir, el único camino que podía seguir era encontrar un nuevo mercado. Por otro lado, la

empresa mexicana necesitaba del Know How de la empresa marplatense y deseaba expandir la empresa por medio de un nuevo departamento de capacitación. "Las necesidades fueron de complementariedad y de conveniencia"²⁶, ya que las dos necesitaban de la compañía de la otra, una para resurgir y la otra para seguir creciendo.

La selección del socio fue por medio de una observación directa. El director de la Escuela Marplatense de Programación Neurolingüística, se encontraba dando una conferencia en este país y fue entonces cuando la directora de Educa Todo, le propuso conformar una alianza.

Los requisitos buscados por la empresa mexicana fueron, principalmente, un socio que pudiera complementarse adecuadamente a los objetivos buscados, que pudiera proporcionarle habilidades superiores sumando su talento y conocimientos.

Los requisitos buscados por la empresa marplatense fueron, que el socio contara con un fuerte posicionamiento en el mercado, con una imagen reconocida y con una visión y objetivos compartidos.

²⁶ Fernando Petroni. Director de la Escuela Marplatense de Programación Neurolingüística.

Alianzas Estratégicas

Joint-Ventures

Uniones de Empresas

Aportes.

✓ **Escuela Marplatense:**

Know – How

Capacidad de comunicación.

✓ **Educa Todo:**

Estructura

Equipo de ventas

Acceso a los colegios,
Universidades,
empresas, estado

Espacio físico

Vehículos

Logística

Capacidad financiera

Confianza para desarrollar
el proyecto.

Beneficios que obtuvo la empresa marplatense.

- ✓ **Poder económico.**
- ✓ **Poder negociador.**
- ✓ **Aumento de la demanda.**
- ✓ **Reconocimiento profesional.**
- ✓ **Experiencia.**
- ✓ **Acceso a otro mercado**

Los gastos de la asociación, son sustentados por todos los integrantes. De acuerdo a los ingresos se destina una porción a los gastos generales.

Aportes Financieros: la asociación trabaja con varios bancos, pero no necesita grandes aportes, simplemente créditos normales, porque trabajan con productos y procesos con una alta rentabilidad y rotación dentro del mercado.

“Hoy en día las alianzas estratégicas son sumamente importantes, las empresas y las organizaciones deben orientarse al aprendizaje permanente, entendiendo que esta es la única ventaja competitiva en el siglo XXI”²⁷

²⁷ Fernando Petroni. Director de la Escuela Marplatense de Programación Neurolingüística.

La asociación

Es una alianza estratégica que comenzó hace 1 año y tiene un contrato con un plazo de 10.

La visión

“Buscamos ser una empresa líder en nuestra región”

Objetivo general

“ Desarrollar una estructura de distribución en la cual las empresas líderes deseen pertenecer”.

Objetivos específicos

- ✓ Ofrecer calidad en el servicio
- ✓ Ofrecer una gestión de transporte eficiente.
 - ✓ Obtener más y mejores representaciones.
 - ✓ Contar con marcas líderes.
- ✓ Definir estrategias para que los retailers vendan más
- ✓ Acercar a los consumidores a los puntos de venta.

Objetivos económicos a corto plazo: (4 meses)

Facturar \$17. 000.000.

La competencia

La empresa se mantiene continuamente informada acerca de la competencia, a través de la información directa, que se obtiene en la calle por medio de sus empleados.

En Mar del Plata su principal competidor es la cerveza Quilmes, la cual tiene la mayor porción del mercado.

Dirección de la Empresa

Directorio: Se encuentra a cargo de dos dueños, junto con un Gerente Comercial, un gerente administrativo y uno financiero.

Responsabilidades y el poder de decisión: Las responsabilidades se toman en conjunto. El poder de decisión, en lo que respecta a Mar del Plata esta a cargo de la empresa local.

Comunicación: es permanente y en forma directa. Se desarrollan reuniones semanales en la ciudad de Bahía Blanca, donde se informan las novedades y los pasos a seguir.

En cuanto al personal, tanto los empleados administrativos como el equipo de venta, reciben distintos tipos de capacitación, los cuales se realizan mensualmente.

El manejo de la comunicación entre las empresas es cordial y de mutuo respeto.

La razón principal por la cual decidieron conformar la asociación, fue por una visión de crecimiento, evitando la posible desaparición.

“Ante la presión de la competencia, la cual nos obliga a ser más eficientes, nuestra empresa decidió que el mejor camino para la supervivencia era unirnos con quien nos diera mayor valor agregado”.²⁸

La selección del socio se realizó por medio de una pesquisa, la cual detecto la necesidad del socio y la oportunidad para la empresa local. La empresa Dislak tenía que instalarse en la ciudad de Mar del Plata y necesitaba un socio para su gerenciamiento en dicha región, sino perdería la franquicia con la cervecera Brahma. La empresa marplatense contaba con dicho gerenciamiento y podía además brindarle su equipo de ventas.

Los requisitos buscados por Discom, fueron que el socio tuviera un producto con una fuerte imagen, una marca reconocida en el mercado y poder financiero.

“Buscamos en el socio una variable determinante, una imagen que nos diferencie, que nos dé una llave segura de penetración en el mercado”²⁸

²⁸ Hemán Ovejero. Gerente Administrativo de la empresa Discom.

Aportes.

✓ **Discom**

Gerenciamiento

Logística.

Equipo de venta

✓ **Dislak**

Mantenimiento de la región

Poder Financiero

Productos

Marca Reconocida

Beneficios que obtuvo la empresa Discom

✓ Beneficios Económicos

✓ Market Share

✓ Mayor poder negociador.

✓ Imagen

✓ Experiencia.

Los gastos de la asociación, son sustentados por todos los integrantes de la asociación.

Aportes Financieros: la asociación trabaja con distintos bancos pero últimamente esta estudiando la posibilidad de una desbancarización.

"Nuestra estrategia consiste en esforzarse siempre más. Si hay poco mercado, lo tengo que acaparar yo. La clave también pasa por aguantar el bajón, y en esos momentos las asociaciones son un buen respaldo para mantenerse de pie".²⁹

²⁹ Hernán Ovejero. Gerente Administrativo de la empresa Discom.

TECMAR S.A - Holding IWKA

Cabe aclarar que la entrevista a esta empresa no pudo realizarse a causa de la mala predisposición de sus integrantes. Se hablo con el contador de la firma, el señor Cano quien aludió que ellos preferían mantener un bajo perfil y no deseaban que el nombre de la empresa fuera difundido.

De todas formas se realizó un informe, que contiene información de revistas en donde se hace referencia a la Empresa y a las asociaciones con empresas extranjeras, para que este caso pueda ser estudiado al igual que los anteriores.

Tecmar es una empresa fabricante de máquinas automáticas de envasado, quien conformó una alianza estratégica con una empresa alemana.

Esta abastece tanto al mercado regional, como al mundial, teniendo oficinas de representación en todo el continente.

El objetivo es proveer de equipamiento tanto a pequeñas como a grandes industrias proponiendo una relación entre: calidad / tecnología / precio / producción, en valores muy difíciles de ser superados por las ofertas actuales del mercado .

Habitualmente, en este esquema la firma de la nación desarrollada trata de posicionarse mejor en una plaza, lograr un acceso fluido y competitivo a materias primas, utilizar mano de obra menos costosa, financiamiento promocional, u otras capacidades incorporadas en los mercados marginales.

Para las empresas del país de menor desarrollo económico puede ser la manera de solucionar sus carencias financieras, administrativas o de tecnologías competitivas, y, a la vez, la ocasión de ser aceptadas en la red internacional.

Aportes

Tecmar S.A.

Flexibilidad

Desarrollo de Mercado

Red Comercial

IWKA.

Experiencia

Credibilidad

Recursos

Tecnología de punta

Peso internacional

Beneficios que obtuvo la empresa Tecmar S.A

Mayor financiamiento

Internacionalización

Mayor poder de negociación

Incrementación en la participación del mercado

Tecnología de punta

Mejoras en el servicio

Mayor rentabilidad

Disminución de riesgos

Conclusión

De acuerdo a la investigación realizada se puede afirmar que las asociaciones constituyen una herramienta importante para aquellas empresas marplatenses que no pueden continuar en el mercado solos. Las ventajas competitivas que se logran son muy significativas, a las que se pueden lograr individualmente. Las asociaciones son una buena alternativa para no estar solos en el mercado, tener mayor capacidad de negociación, acceder a precios más competitivos, tener menores costos y enfrentar a la competencia.

Las alianzas son necesarias, pero no sólo para los comercios. Cuando una PYME productiva logra especializarse y explota un nicho necesita de otros mercados para crecer. Pero, en muchos casos, para abrir un mercado existe un volumen mínimo que una sola PYME no puede alcanzar, por lo que resultan necesarias las alianzas.

Y aunque resulta difícil concientizar a las Pymes, ellas deben cambiar su mentalidad.

El gran desafío para las compañías es el programa de cambio: hay que adoptar la mentalidad global y diseñar una visión del negocio que pueda ser aplicada localmente.

Las empresas deben estar más abiertas e interactivas, dejar de hacer las cosas como en el pasado y hacerlas en forma diferente, manejando la incertidumbre. Si bien es más fácil manejar el cambio que la incertidumbre sobre el futuro de la empresa, si no se tiene una visión todo empeora.

La decisión de conformar una asociación debe surgir de un simple análisis de costo-beneficio. En donde la meta a lograr sea una mayor efectividad en los objetivos que emprenda la empresa,

obteniendo como resultado una mayor producción, utilizando menores recursos.

Todo este estudio indicaría que, tejiendo las alianzas adecuadas, las empresas marplatenses aún tienen un futuro.

Y si bien no resulta fácil observar el camino correcto, ni elegir la opción más conveniente para sobrevivir. **Peor es no tener reacción, no pelear por la supervivencia.**

Anexos

Entrevista en profundidad

1 Nombre de la empresa:

2 Dirección:

3 Rubro: ¿qué productos/ servicios ofrece?

4 Aliada con:

5 La asociación constituye:

Una alianza estratégica

Una joint-venture

Una fusión

6 ¿Cuál es su visión?

7 ¿Cuál es su objetivo general?

8 ¿Y específicos?

9 ¿Cuál es su estrategia?

9 ¿Cuáles son sus factores críticos de éxito?

10 ¿Cuáles son sus competidores?

11 ¿Se mantienen informados con respecto a la competencia? SI NO

12 ¿Cómo funciona la dirección de la empresa? (directorio, responsabilidad, poder de decisión).

13 ¿Cómo se desarrolla la comunicación dentro de la empresa?.

14 ¿Cuándo comenzó la asociación?

15 ¿Hay un plazo establecido para que finalice? SI No.

(en caso de respuesta afirmativa hacer la pregunta Nro.16).

16 ¿Cuál es el plazo?

17 ¿Hay un contrato? SI NO

18 ¿Cuál fue la razón principal por la que decidieron conformar la asociación?

19 ¿Cómo realizaron la selección del socio?

20 ¿Cuáles eran los requisitos esenciales?

21 ¿Cuáles fueron los objetivos que impulsaron a la formación de la asociación?

22 ¿Qué aportaron ustedes a la sociedad?

23 ¿Qué aportó el socio?

23 ¿El poder negociador aumento después de la unión?

24 Las demanda

Aumentó

Disminuyó

se Mantuvo

25 ¿Quien sustenta los gastos ocasionados por la corporación?

26 ¿Cuál fue el mayor beneficio que lograron?

27 ¿Obtuvieron otros beneficios? SI NO ¿cuáles?

28 ¿Tienen aporte financiero de algún Banco?.

Información Complementaria



BRAND MARKING

DOWNSTZING

OUTSOURCING



Benchmarking

INTRODUCCIÓN

Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.

LO QUE ES, LO QUE NO ES.

- Benchmarking no es un mecanismo para determinar reducciones de recursos.
- Benchmarking no es una panacea o un programa.
- Benchmarking no es un proceso de recetas de libros de cocina que sólo requieran buscar los ingredientes y utilizarlos para tener éxito.
- Benchmarking es un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje.
- Benchmarking no sólo es una moda pasajera, sino que es una estrategia de negocios ganadora. Ayuda a tener un desempeño excelente.

- es una nueva forma de hacer negocios.
- es un nuevo enfoque administrativo.
- es una estrategia que fomenta el trabajo de equipo al enfocar la atención sobre las prácticas de negocios para permanecer competitivos más bien que en el interés personal, individual.

CONCLUSIONES

Actualmente las empresas se enfrentan a mercados globales que les presentan retos cada vez más grandes. Uno de los retos principales es el de la competitividad, ya que no sólo se enfrentan a empresas locales, sino que la competencia se da entre empresas de todo el mundo. Para ser cada vez más competitivos las empresas recurren a diversas herramientas que les permitan bajar sus costos, aumentar la calidad de sus productos, etc. Entre estas herramientas o fórmulas de encuentra el Benchmarking.

Podemos definir al Benchmarking como la estrategia que nos permite identificar las mejores prácticas de negocios entre todas las industrias reconocidas como líderes, que al adaptarlas e implementarlas en nuestra empresa, nos permiten no sólo alcanzar a la competencia directa, sino que nos dan una ventaja competitiva mayor a la de estas.



Downstzing

INTRODUCCIÓN

Las estructuras organizacionales tradicionales que se basaron en el pasado demostraron ser lentas y engorrosas para responder a las necesidades del entorno competitivo. Mediante el downstzing es posible efectuar mejoras en los distintos procesos de la empresa para revitalizar la competitividad de los negocios. Esta filosofía busca lograr mejoras en el rendimiento, maximizando el contenido del valor agregado y minimizando cualquier otra cosa, como por ejemplo los costos. Este método se puede aplicar a procesos individuales o a toda la organización.

Por otra parte, este proceso es efectivo siempre y cuando se aplique de forma adecuada en diferentes puntos y no afecte como por ejemplo a:

- ✓ Las esencias competitivas de la empresa.
- ✓ Las habilidades de la empresa.
- ✓ El know-how propio.
- ✓ El capital intelectual de la empresa.
- ✓ Los factores críticos de éxito de la empresa.
- ✓ El personal clave.

El exceso del downstzing en los siguientes casos también resulta perjudicial para la empresa:

- ✓ Demasiados recortes en investigación y desarrollo
- ✓ de nuevos productos.
- ✓ Eliminación de publicidad, promoción y merchandising.
- ✓ Postergación del comercio exterior.
- ✓ Limitación del servicio del cliente.
- ✓ Negación absoluta a toda gestión de estrategias de Marketing.

El downstzing (achicamiento), no permite solamente reducir al personal sino que también adopta otras medidas, como ser, la exigencia por parte de la gerencia hacia al personal dedicado al full-time, o contratando a personal externo o dedicación part-time. Un ejemplo concreto es en el caso de los saladeros de anchoa que en temporada de pesca por el aumento de trabajo se contrata a una cooperativa que realiza el trabajo por un tiempo determinado sin animo de entablar una relación de dependencia con la misma.

Los puntos esenciales en donde se debe aplicar el downstzing hoy en día es en los puestos intermedios, los servicios complementarios, y en los trabajos rutinarios en donde la automatización suplanta a los empleados.

Se deben eliminar también todo tipo de inspectores, supervisores, etc., los cuales pueden ser capaces de detectar problemas pero no resolverlos.

Algunos de los posibles errores que puede causar el downstzing es que se marchen las personas equivocadas, que se limiten funciones que podrían haber diferenciado o posicionando a la empresa y que no permita la expansión de la organización.

Los resultados de un mal downstzing producen en la empresa por parte de los empleados confusión, enojo, descreimiento, traición, nerviosismo permanente, perdida de motivación, baja moral, desconfianza, incertidumbre, inseguridad y poco compromiso en la organización.

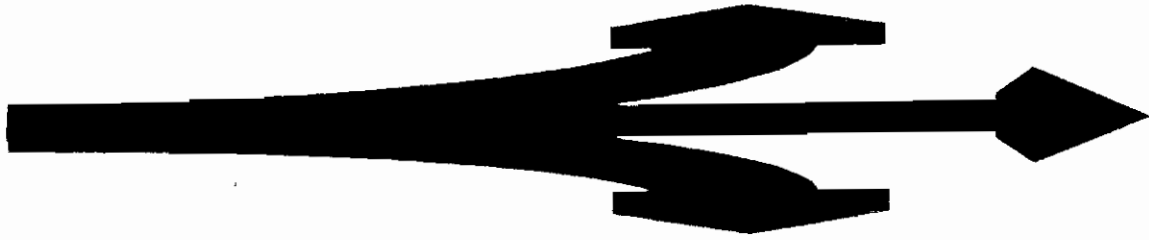
Como consecuencia de esto los empleados se vuelven cautelosos, tienen un desempeño laboral deficiente, baja la productividad y aumenta su ausentismo.

CONCLUSIÓN

Las personas son un medio en donde viven los procesos. Llevan a cabo las tareas en un proceso y apoyan y mantienen a las maquinas que lo hacen.

Un elemento clave para pensar como utilizar el recurso del personal de una organización es reconocer que sus tareas ahora tienen dos dimensiones: hacer y mejorar. La mejoría proviene del aprendizaje que debe facilitarse a nivel de toda la organización, como una parte integral de todas sus operaciones.

Para que el proceso sea efectivo, eficiente y adaptable, el personal también debe demostrar esas características. El entorno cultural, la organización, los incentivos, la delegación de autoridad, el reclutamiento y el desarrollo personal deben conjuntarse con las necesidades de la empresa.



Outsourcing

INTRODUCCIÓN

El Outsourcing se utiliza cuando existe una o varias actividades que es necesario hacer, pero no las hacemos muy bien, o no muy eficientemente, de manera que podemos alcanzar un mejor desempeño si contratamos a otro para que nos haga ese trabajo. Esto es lo que se denomina tercerización.

El Outsourcing es una buena herramienta si se maneja adecuadamente y con ella es posible bajar los costos de una manera mas moderada. Por ejemplo, si se terceriza un área, a la gente de la misma no se la hecha, sino que se la pasa a otra área en donde pueda trabajar mas eficientemente.

Entre los muchos factores que posibilitan la aplicación del Outsourcing se pueden citar:

- ✓ Avances de la tecnología
- ✓ Disminución en los ciclos de vida
- ✓ Recesión económica

- ✓ Ideología del Management
- ✓ El nuevo razonamiento competitivo de la empresa
- ✓ Cambios que requieren de una rápida respuesta
- ✓ ante la presión competitiva internacional.

• las grandes empresas se comían a las chicas, hoy los más rápidos se comen a los más lentos.

Ventajas

Con la aplicación del Outsourcing se pueden obtener variadas recompensas. Además de la reducción de costos, también se logran mejoras del servicio o producto ofrecido y como consecuencia de la menor estructura, la empresa tiene más flexibilidad estratégica.

Por otra parte se evitan inversiones, se accede a economías de escala, se suman las habilidades del proveedor, la empresa se despreocupa totalmente por la actividad y se concentran las capacidades centrales (FCE propios).

Desventajas

Como contrapartida la utilización del Outsourcing produce ciertos riesgos. La empresa pierde experiencia y control, pero el peor de los riesgos de hacer tercerización se centra en la mala elección del proveedor.

Por otra parte, se produce reducción de coordinación, con el tiempo el conocimiento de la actividad se desvanece y por lo tanto las capacidades centrales pueden ser afectadas, ya que estas se encuentran interrelacionadas, hay reducción de la robustez de la empresa, la cual además de depender de otros, pierde patrimonio y por lo tanto se hace menos tangible.

Alianzas Estratégicas

Joint-Ventures

Uniones de Empresas

Lo más importante en la aplicación de la mecánica del Outsourcing es saber si con esa tercerización genero principalmente valor percibido del cliente, luego si optimizo la actividad y por último si reduzco costos.

LEY 19550 SOCIEDADES COMERCIALES

De las uniones transitorias de empresas

Art. 377. [CARACTERIZACIÓN]. Las sociedades constituidas en la República y los empresarios individuales domiciliados en ella podrán, mediante un contrato de unión transitoria, reunirse para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto, dentro o fuera del territorio de la República. Podrán desarrollar o ejecutar las obras y servicios complementarios y accesorios al objeto principal.

Las sociedades constituidas en el extranjero podrán participar en tales acuerdos previo cumplimiento del art. 118, párr. 3.

No constituyen sociedades ni son sujeto de derecho. Los contratos, derechos, obligaciones vinculados con su actividad se rigen por lo dispuesto en el art. 379.

&4. El Joint venture. Remisión.- La figura de la unión transitoria de empresas, que ahora examinamos, se inscribe como una de las modalidades de los denominados grupos de coordinación o colaboración, entre los que se encuentra el *joint venture*, contrato con el que comúnmente se relaciona. Sin embargo, cuando se alude al *joint venture* o *contrato de riesgo*, desde el punto de vista de la legislación Argentina, no se lo puede incluir entre los contratos de colaboración (agrupamientos y uniones) que ha previsto la norma agrupacional, aunque se reconozca que el *joint venture* importa un modo de exteriorizar el fenómeno de concentración económica a través de la colaboración empresaria, principalmente cuando se manifiesta connotado con entidades extranjeras.

Art. 381.-[RESPONSABILIDAD]-. Salvo disposición en contrario del contrato, no se presume la solidaridad de las empresas por los actos y operaciones que deban desarrollar o ejecutar, ni por las obligaciones contraídas frente a terceros.

Art. 382. -[ACUERDOS]-. Los acuerdos que deban adoptar lo serán siempre unanimidad, salvo pacto en contrario.

De la transformación

Concepto, licitud y efecto.

74. Hay transformación cuando una sociedad adopta otro de los tipos previstos. No se disuelve la sociedad ni se alteran sus derechos y obligaciones.

Responsabilidad de los socios.

75. La transformación no modifica la responsabilidad solidaria e ilimitada anterior de los socios, aun cuando se trate de obligaciones que deban cumplirse con posterioridad a la adopción del nuevo tipo, salvo que los acreedores lo consientan expresamente.

De la fusión y escisión

Fusión. Concepto.

82. Hay fusión cuando dos o más sociedades se disuelven sin liquidarse, para constituir una nueva; o cuando una ya existente incorpora a otra u otras que, sin liquidarse son disueltas.

Escisión. Concepto.

88. Hay escisión cuando:

- I una sociedad sin disolverse se destina parte de su patrimonio para fusionarse con sociedades existentes o para participar con ellas en la creación de una nueva sociedad;
- II una sociedad sin disolverse destina parte de su patrimonio para constituir una o varias sociedades nuevas;
- III una sociedad se disuelve sin liquidarse para constituir con la totalidad de su patrimonio nuevas sociedades.

Bibliografía:

- ✓ Lewis, J. B. (1993): *Alianzas estratégicas*. Javier Vergara Editor S.A.
- ✓ Menguzzato, M (1992a): "La cooperación: una alternativa para la empresa de los 90". II Congreso de Nacional de ACEDE. Jerez de la Frontera.
- (1992b): *La cooperación empresarial. Análisis de su proceso*. IMPIVA. Valencia.
- (1995): "La triple lógica de las alianzas estratégicas", en Dirección de Empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López. Ariel. Barcelona.
- ✓ Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991): La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del Management, Ariel Economía.
- ✓ "Ventaja Competitiva". Michael E. Porter.
- ✓ "La Ventaja Competitiva de las Naciones". Michael Porter. Editorial Vergara.
- ✓ Logrando la ventaja competitiva. Harry K. Jackson, Jr y Normand L. Frigon.
- ✓ "La esencia de las fusiones y adquisiciones". P.S. Sudarsanam.
- ✓ "Prohibido vender, es hora de asociarse". Larry Wilson y Hersch Wilson.
- ✓ "Política de negocios en los mercados competitivos". Alberto. L. Wilensky.
- ✓ "Alianza cooepetitiva para la nueva economía". Jon Azua.
- ✓ "Fundamentos de Mercadotecnia". Philip Kotler y Gary Armstrons.
- ✓ "Dirección de Mercadotecnia". Philip Kotler.

- ✓ "Marketing Estratégico". Alberto. L. Wilensky.
- ✓ "Marketing para momentos de crisis y recesión". Jorge A Hermida y Ruben E. Rico.
- ✓ "Cómo gestionar una crisis". Ian I. Mitroff y Christine M. Pearson.
- ✓ "Liderazgo creativo". Robert Dilts.
- ✓ "La internacionalización de la empresa". Jordi Canals. Editorial McGraw-Hill.
- ✓ "El mundo sin Fronteras". Kenichi Ohmae. Editorial McGraw-Hill.
- ✓ "Ganando en las combinaciones". James Botkin y Jana Matthews.
- ✓ Código Civil. Sociedades Comerciales. Ley 19550.

Fuentes:

- ✓ Revista Gestión.
- ✓ Revista Negocios.
- ✓ Revista Mercado.
- ✓ Diario "La Capital".
- ✓ Apuntes de la cátedra: "Gerencia Mercadológica". Profesor: Paris.
- ✓ Internet. www.yahoo.com.ar
www.hotmail.com
www.atlantida.com.ar / www.negocios.com.ar
www.Mercado.com.ar