

# ANEXO CAPÍTULO X SINERGIAS

## III.MODELOS INTERNACIONALES DE ORGANIZACIÓN

En este nuevo escenario globalizado, donde existe una compleja relación entre naciones, las organizaciones han tenido que ser reestructuradas y la gente ha aprendido nuevas habilidades y continúa evolucionando. Actualmente conocemos 4 tipos de organizaciones que se diferencian en los negocios internacionales:

- **La Organización Internacional:** es una organización donde la exportación es la función, como así también lo es la transferencia de bienes y tecnologías. Es allí donde la interacción se da entre los proveedores, los intermediarios y los clientes. Cada vez hay menos de estas organizaciones que participan en actividades de exportaciones simples.
- **La Organización Multinacional:** es aquella que se duplica y multiplica en diferentes partes del mundo y se ajusta al entorno en el cual está trabajando.
- **La Organización Global:** es la que más ha crecido en los últimos años. Puede producir en varios países, en el que sea óptimo para reducir costos, y distribuir en todas partes ya que, generalmente, busca ventajas de costo.
- **La Organización Transnacional:** es la forma más moderna de organización. Utiliza la capacidad de los pueblos en diferentes países, sus recursos y capacidades u operaciones. Se ajusta a la naturaleza local del entorno y alienta el proceso de aprendizaje que es tan importante si las organizaciones han de avanzar y competir con cierta ventaja.

A medida que avanzamos de una organización internacional hacia una transnacional, pasando por la organización multinacional y por la global, la interacción con otras personas es cada vez mayor. Por esta razón, las empresas establecen alianzas entre sí, tratando de obtener con ello rendimientos superiores a partir de la creación de sinergias.

### **Alianzas estratégicas**

El propósito de toda Alianza Estratégica, radica en establecer un entendimiento de colaboración con otra empresa para cooperar en la satisfacción de una necesidad mutua, compartiendo el control y los riesgos a fin de alcanzar un objetivo común. Los movimientos tácticos que pueden lograrse mediante una alianza que ha sido diseñada estratégicamente pueden ser: competir exitosamente en los mercados globales, ganar acceso a nuevos mercados, lograr economías de escalas y márgenes más grandes, establecer su experiencia tecnológica, aumentar su conocimiento para desarrollos futuros, introducir nuevos productos, impedir el avance de la competencia, reducir riesgos, compartir gastos, obtener recursos financieros, reforzar su administración, generar nuevas opciones de negocios, y crear sinergias, con el fin de alcanzar sus metas antes y mejor que si lo hicieran cada una de ellas por separado y lograr más resultados uniendo esfuerzos. Todo esto, suministrando soluciones a los clientes. En las alianzas estratégicas se incluyen a las competencias centrales, que conforman el enfoque estratégico y que integran a las externalidades del cliente y a las internalidades de la organización. Dado que la competencia central es la estrategia inicial, apuntamos a una situación donde pretendemos aumentar otras competencias particulares con idoneidad para la organización.

En materia comercial, posibilita la formación de nichos y la penetración directa de productos e indirecta de los empresarios, que trascienden en el mercado global a partir del fenómeno de alianzas.

Las alianzas globales surgen en el seno del carácter global de los mercados y buscan los intercambios de información, conocimientos sobre mercados, nuevas tecnologías, técnicas de proceso y gestión para el desarrollo de nuevos productos o mejorar la distribución de los que ya están en el mercado. La misión, es construir verdaderos conglomerados que trabajen en diferentes países, que produzcan con los menores costos posibles pero con la mayor eficiencia, conectados con los mejores equipos de comunicación, y que puedan abastecerse

simultáneamente de partes y equipos terminados. El objetivo ya no sería solo exportar a cualquier mercado, sino integrar las diversas partes de un negocio situadas en forma estratégica en varios países aprovechando las ventajas económicas que brinda cada uno.

Los motivos que explican la formación de alianzas bajo un plano económico son:

- Incrementar los beneficios con la utilización de las ventajas comparativas que permite el mercado global.
- Los propios recursos no son suficientes para una determinada labor.
- Los riesgos del proyecto son demasiado altos para una sola empresa.
- Obtener *efectos sinérgicos*.

Las alianzas y los convenios de colaboración deben hacer un **programa** en el que en primera instancia identificarán y conocerán las características del socio potencial, para ajustar luego los estilos administrativos de las firmas asociadas. La sinergia debe ser beneficiosa para todas las partes, porque si no los esfuerzos de algunos no serán muy intensivos ni continuos. Es necesario realizar un **análisis competitivo** de las firmas, previo y posterior a la alianza, con la finalidad de considerar posibles efectos de la operación con sus consecuencias en la visión de la organización y su repercusión en los resultados futuros. Este análisis incorpora a los factores críticos incidentes en el nivel de competencia del sector y factores competitivos que representan oportunidades o amenazas, frente a la posición competitiva de cada firma en el mercado en relación a sus competidores. Seguidamente, se diseñará una **estrategia** en la que se determinarán ventajas absolutas y comparativas de las ventajas competitivas a obtener (fortalezas a ser empleadas, condiciones desarrolladas y sostenidas, difícil imitación por rivales).

En referencia a las ventajas competitivas se aceptan dos formas genéricas con las que los negocios se pueden desarrollar de manera duradera: liderazgo por costos y diferenciación. También puede haber otras formas como las estrategias de enfoque. Este trabajo preliminar, por último debe estudiar cómo las actividades agregan y consolidan la **cadena de valor** del proceso de operaciones.

Debido a que la realidad económica sobrepasó las fronteras de los países, sus servicios son de carácter global e integral y debe estar adecuada para moverse y cambiar según las exigencias de los usuarios -internalidades de la organización y externalidades del cliente-. El ejemplo sencillo y claro del funcionamiento de las Alianzas Estratégicas como estrategia competitiva lo tenemos en la *Microsoft Corporation*; desde que esta empresa ha dejado de fabricar el hardware necesario para utilizar sus programas, ha decidido que esa producción la haga la competencia, para ahorrar sus propios gastos fijos. Pero a la vez, ha seleccionado para fabricar y distribuir su software a compañías cuya idoneidad y competencia están íntimamente vinculadas y, a la vez, refuerzan a la propia Microsoft. Encontramos entonces que, dados todos estos desarrollos, estamos hablando de una red, donde participan los proveedores, los socios comerciales, los aliados y los clientes. La negociación en este caso es una actividad crucial.

Las alianzas estratégicas actualmente son uno de los activos importantes de las empresas saber permitir las, entender cómo 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. Para hacer alianzas deben las empresas prepararse adecuadamente. En general, las alianzas estratégicas que abarcan varias unidades de negocios o aspiran a llenar varios objetivos son más difíciles de llevar. No es mala idea concentrarse al principio en ámbitos más limitados. Hace unos años atrás muchas industrias eran autosuficientes y se concentraban en la consecución de los objetivos propios de su negocio. Hoy en día las compañías requieren establecer alianzas con otras compañías que se encuentran inclusive fuera de la línea de su negocio. Los sistemas modernos de *outsourcing*, la contratación por consorcios, los *clusters*, entre otros esquemas de organización empresarial atienden a este objetivo. Establecer nuevos enlaces y alianzas comerciales con clientes, proveedores, consultores, subcontratistas e incluso competidores, permite aprovechar las oportunidades del mercado, al interconectar las fortalezas únicas de cada socio en una red integrada de recursos y capacidades empresariales.

## Otros tipos de acuerdos que generalmente tienen efectos sinérgicos.

**LICENCIAS:** Son acuerdos contractuales entre empresas de distintos países por los que una concede a otras el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca restringida, etc. La que otorga la licencia tiene presencia en el mercado sin invertir en él y las licenciatarias acceden a tecnología, marca, patente, etc. que les sería difícil de conseguir por sí mismas. Suele llevarse a cabo cuando existen excesivos costos de transporte, si hay restricciones de divisas para la repatriación de beneficios o si hay inconvenientes para la radicación de inversión extranjera.

**FRANQUICIA:** Es un tipo de acuerdo muy utilizado en el campo internacional, generalmente para la distribución y comercialización. Tiene la ventaja de no incurrir en las fuertes inversiones que la creación de una red de ventas originaría.

**CONTRATOS DE ADMINISTRACIÓN:** Se produce un contrato de este tipo cuando una empresa extranjera exporta la administración de determinados negocios –vende sus servicios– a una empresa local (por ejemplo, es el caso de las cadenas de hoteles).

**CONTRATOS DE MANUFACTURA:** En este caso la empresa internacional paga a otra para que fabrique sus productos con su marca. Por ejemplo, es el caso de la fabricación de productos manufacturados en países con costos laborales más baratos (marcas deportivas, de electrodomésticos, etc.).

**ACUERDOS DE DISTRIBUCIÓN CRUZADA:** Consisten en el intercambio de productos para ser distribuidos en otros países. Así dos compañías se benefician mutuamente al conseguir distribuir sus productos en mercados en los que no tenían presencia anteriormente.

Existen además otros tipos de acuerdos de cooperación en los que, aunque no se crea una nueva empresa, implican la participación en la propiedad por parte de los socios: son acuerdos de intercambio de acciones o participaciones minoritarias, con el objetivo de consolidar una cierta relación a largo plazo y proceder al desarrollo de actividades conjuntas en el ámbito internacional.

También existen otras formas de interrelación entre partes que intervienen de manera más directa en el proceso económico. A modo enunciativo se mencionan:

- CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN Y COOPERATIVAS DE COMERCIO EXTERIOR
- PROYECTOS AUSPICIADOS POR GOBIERNOS O INSTITUCIONES INTERNACIONALES
- CONGLOMERADOS DE EMPRESAS EN CRISIS EN PROYECTOS COMERCIALES COMUNES
- CONVENIOS DE COLABORACIÓN EMPRESARIA – UNIÓN TRANSITORIA DE EMPRESAS
- CLUBES DE COMPRA DE INSUMOS EN MERCADOS LOCALES E INTERNACIONALES

## 2. EFECTOS SINÉRGICOS: ALGUNAS F & A - ALIANZAS ESTRATÉGICAS

A continuación veremos algunos ejemplos de sinergia en los movimientos empresariales. En la primera columna se caracteriza a las empresas involucradas; en la segunda, se describen las acciones en estudio; en la tercera se condensan los objetivos expuestos al público por las compañías; y finalmente, en la cuarta, se infieren los posibles efectos manifiestos e implícitos.

¿QUIÉN ES QUIÉN?	¿CUALES MOVIMIENTOS	¿QUÉ DICEN QUE PRETENDEN?	¿CUÁLES SON LOS POSIBLES EFECTOS?
------------------	---------------------	---------------------------	-----------------------------------

	REALIZAN?  (ACCIONES EN ESTUDIO)	(OBJETIVOS EXPUESTOS POR LAS COMPAÑÍAS)	(PERFIL NUEVO Y EFECTOS)
<p><b><u>America On Line y Time Warner</u></b></p> <p>La compañía global número uno en información y entretenimiento.</p> <p>Al grupo Time Warner pertenecen la revista Time, los estudios Warner Bros., Warner Music Group, Warner Books y Turner Broadcasting Co., que incluye a la cadena de noticias CNN, el canal de cable HBO y la cadena de televisión WB.</p> <p>America on line es una empresa pionera en internet cuyo crecimiento ha sido notable al convertirse en el principal proveedor mundial de Internet</p>	<p><b>Fusión O Compra De Empresa Complementaria</b></p> <p>AOL, compraría Time Warner, mediante un acuerdo de 160.000 millones de dólares</p> <p>la "fusión" propuesta, todavía sujeta a la aprobación de las autoridades reguladoras y los accionistas</p>	<p><b>Complementarse Y Atender Fines Sociales:</b></p> <p>Eliminar "brecha digital".</p> <p>Cumplir fines sociales y sus empresarios " quieren conducir un negocio y cambiar el mundo".</p> <p>Time Warner podría acceder una base existente en internet</p> <p>AOL podría aprovechar otros medios de entretenimiento.</p>	<p><b>Ventajas Económicas:</b> Sinergia y disminución de costos, expansión o aumento de la cobertura</p> <p>Un reto para las demás compañías de medios de comunicación, y podría promover otros movimientos similares</p> <p>"El anuncio tuvo un impacto inmediato en las acciones de medios de comunicación en Europa, donde empresas como Granada y Pearson ganaron hasta un 10 por ciento en las primera operaciones en la bolsa de Londres. "</p>
<p><b><u>Stora Enso Oyj</u></b></p> <p>Grupo forestal sueco finlandés</p> <p><b><u>Consolidated Papers Inc</u></b></p> <p>Grupo estadounidense</p>	<p><b>Compra De Competidor</b></p> <p>El grupo forestal sueco-finlandés Stora Enso Oyj manifestó que ha acordado la compra del grupo estadounidense Consolidated Papers Inc. Por unos 4.900 millones de euros (US\$ 4.740 millones).</p>	<p><b>Complementarse:</b></p> <p>La combinación les convertirá en el mayor productor de papel y cartón del mundo con unas ventas totales en 1999 de unos 12.400 millones de euros (US\$12.247 millones) y una capacidad total de unos 15 millones de toneladas métricas de papel.</p>	<p><b>Ventajas Económicas:</b> Eficiencia, Optimización Logística y Expansión a Otros Mercados y Sinergia.</p> <p>Las compañías dicen que esperan que las sinergias de operaciones antes de impuestos representen unos US\$ 110 millones al año a través de ventas, optimización logística y otras eficiencias.</p> <p>Expansión a otros</p>

			<p>Mercados:</p> <p>El director ejecutivo de Stora Enso, Jukka Haermaelae, dijo que el acuerdo es parte de la estrategia de expansión en Norteamérica. "Con una capacidad de manufacturación aproximada de 13 millones de toneladas en Europa, y con la integración de Stora y Enso como respaldo, la mayor prioridad de desarrollo es Norteamérica".</p>
<p><b><u>i2 Technologies Inc</u></b></p> <p>Fabricante estadounidense de software.</p> <p><b><u>Aspect Development Inc.</u></b></p> <p>Ambas empresas están especializadas en comercio electrónico para el sector de negocio a negocio.</p>	<p><b>Adquiere a competidora</b></p> <p>i2 Technologies Inc (marzo 2000) anuncia que ha logrado un acuerdo para adquirir su competidora Aspect Development Inc. por U\$S 9.300 millones en acciones en un negocio.</p> <p>Ambas empresas ya habían suscrito una alianza para vender e integrar sus productos y complementar sus negocios.</p>	<p><b>Mejorar Su Posición:</b></p> <p>Impulsará significativamente su posición en el mercado de software para el comercio electrónico.</p>	<p><b>Ventajas Económicas:</b></p> <p>Expansión y consolidación.</p> <p>"Muchas grandes compañías industriales están formando equipo con empresas de software para crear redes de comercio en Internet que hagan énfasis en el diseño de los productos, el registro de pedidos y la distribución.</p> <p>"De llevarse a cabo, se trataría del mayor acuerdo jamás realizado en el sector del software"</p>
<p><b><u>IBM</u></b></p> <p>"La mayor compañía tecnológica del mundo".</p> <p><b><u>i2 Technologies Inc</u></b></p> <p>La fabricante estadounidense de software especialista en comercio electrónico para el sector de negocio a negocio</p> <p>Ariba</p>	<p><b>Triple alianza estratégica</b></p> <p>International Business Machines Corp. formó una triple alianza con i2 y Ariba Inc.. IBM invertirá además unos U\$S 375 millones en i2 y unos U\$S 350 millones en Ariba.</p> <p>Al comprar Aspect, i2 adquiere una compañía con tecnología y visión</p>	<p><b>Complementarse:</b></p> <p>IBM usará el software de las otras dos para mejorar su proceso de manufacturación en el sector de negocio a negocio</p> <p>IBM también revenderá productos de i2 y Ariba a través de su fuerza de ventas global.</p>	<p><b>Ventajas Económicas:</b></p> <p>Sinergia, Expansión De Mercado, Mejora De Procesos Y Fortalecer Su Posición.</p> <p>IBM mejorará sus procesos</p> <p>Las otras dos empresas mejorarán su posición y aumentarían sus ventas en forma considerable</p>

	<p>estratégica similares. Fundada en 1991, Aspect ha producido durante años tecnología complementaria a i2 con programas de bases de datos que encajan en el software de toma de decisiones.</p>		
<p><b><u>Fiat SpA</u></b></p> <p>Compañía automotriz italiana</p> <p><b><u>General Motors (GM)</u></b></p> <p>Compañía automotriz estadounidense</p>	<p><b>Alianza estratégica</b></p> <p>Entre Fiat SpA y General Motors (GM) (marzo 2000).</p> <p>"El acuerdo estipula que GM adquirirá un 20% de Fiat Auto, la filial de automóviles de la empresa italiana, como parte de una asociación industrial de mayor alcance.</p> <p>La operación se realizará mediante un intercambio de acciones por valor de U\$S 2.400 millones que permitirá a Fiat ostentar una participación del 5,1% en la estadounidense, lo que coloca al grupo italiano entre los mayores accionistas de GM."</p> <p>Para sellar la alianza industrial, GM comprará del 20% de Fiat Auto, filial que representa cerca de la mitad de las ventas consolidadas de Fiat. La participación estaría valorada en unos U\$S 2.400 millones.</p>	<p><b>Reducir Costos de Producción:</b></p> <p>"GM y Fiat crearán varias empresas conjuntas destinadas a reducir los costos de producción."</p> <p>Mantendrán independencia en la gestión de ensamblaje, comercialización y venta de los autos.</p> <p>"La colaboración en el área de ensamblaje podría mejorar la competitividad de ambas compañías a la hora de vender sus autos, que retendrían su identidad y marcas."</p> <p>"Si el acuerdo con GM se concreta, cubriría las operaciones de Europa y América del Sur, donde las dos compañías ya tienen una gran presencia. No se incluiría el mercado estadounidense debido a que Fiat prácticamente no tiene operaciones en ese país."</p>	<p><b>Ventajas Económicas:</b></p> <p>Eficiencia.Mejora De La Posición Competitiva, Distribución Del Territorio Para Lograr La Más Efectiva Cobertura.</p> <p>Reducir costos de producción.</p> <p>Colaborar en el ensamblaje.</p> <p>" Fiat, la séptima automotriz del mundo en términos de ventas, es demasiado pequeña para lanzarse a luchar contra rivales que crecen cada vez más mediante fusiones y adquisiciones."</p> <p>" La italiana también tiene una fuerte dependencia de sus automóviles pequeños, un sector extremadamente competitivo."</p>



<p><b><u>Pfizer Farmacéutica</u></b></p> <p>Productora de Viagra, segunda fabricante de medicamentos de U.S.A. además de líneas veterinarias etc.</p> <p><b><u>Warner-Lambert</u></b></p> <p>Productora del medicamento contra el colesterol Lipitor y el líquido de enjuague bucal Listerine.</p>	<p><b>Compra a competidora</b></p> <p><b>(adquisición)</b></p> <p>Pfizer compra a su competidora Warner-Lambert por 84 mil millones de dólares (anuncio febrero 5 del 2000) la adquisición creará la empresa farmacéutica más grande de Estados Unidos y segunda del mundo.</p>	<p><b>Reducir Costos:</b></p> <p>Reducir los costos que significan la investigación y desarrollo.</p>	<p><b>Ventajas Económicas:</b></p> <p>Eficiencia y sinergia, fortalecimiento de su posición y crecimiento por consolidación, expansión multiproducto y multimercado.</p> <p>Posible reacción o movimiento defensivo ante la consolidación manifiesta en el sector farmacéutico.</p>
<p><b><u>El Banco Santander Central Hispano (BSCH)</u></b></p> <p>El segundo de España, El BSCH es el primer grupo inversor financiero en América latina, con presencia y liderazgo en 12 países y 24 millones de clientes.</p> <p><b><u>Patagon.com</u></b></p> <p>El mayor portal financiero de Internet en América latina, valorado por el banco en más de 700 millones de dólares, Patagon.com, fue creada en 1998 en Buenos Aires y funciona también como un supermercado financiero, ofreciendo información sobre bolsa, fondos, créditos y mercados, entre otras, al tiempo que permite adquirir productos de inversión, realizar transferencias o domiciliar recibos.</p>	<p><b>Adquiere El Control De Compañía Complementaria (Integración)</b></p> <p><b>El Banco Santander</b> adquirirá el 75 por ciento del capital de Patagon.com.</p> <p>Este portal recibe más de 15 millones de visitas al mes y cuenta con un espacio de charla en tiempo real con 40.000 usuarios registrados.</p> <p>En la actualidad, Patagon.com cuenta con sitios propios en Brasil, México, Argentina, Chile, Venezuela y España, y ha iniciado la compra de sociedades de bolsa en todos estos países para ofrecer a sus clientes la posibilidad de comprar y vender acciones en tiempo real.</p>	<p><b>"Convertirse en el líder indiscutible de servicios financieros on-line a escala global":</b></p> <p>La intención más ambiciosa y clara la manifiesta el Banco.</p> <p>Por otro lado, la adquisición de Patagon.com por parte del BSCH puede verse también como la reacción a la alianza de su principal competidor BBVA, quien recientemente inició acciones similares</p>	<p><b>Ventajas Económicas:</b></p> <p>Reaccionar A La Competencia Y Pretender El Liderazgo, Fortalecerse Para Crecer.</p> <p>Por un lado, se pueden hacer conclusiones sobre las intenciones del Banco pues son las más claras: reaccionar a la competencia y pretender el liderazgo en un nuevo canal de comercialización. El portal por su parte tenía la intención de salir a bolsa este año en el mercado tecnológico de Nueva York, el Nasdaq, y previsiblemente más adelante en las bolsas brasileñas y de Madrid, por lo que estos movimientos podrían favorecer estas intenciones</p>
<p><b><u>El BBVA</u></b></p> <p>Primer banco español</p> <p><b><u>Telefónica</u></b></p> <p>la empresa de telecomunicaciones líder de España y con su portal en Internet, <i>Terra Networks</i></p>	<p><b>Joint Venture</b></p> <p>Banco Bilbao Vizcaíno Argentario, con Telefónica, ambas entidades españolas acaban de lanzar el primer banco electrónico global, el Uno First Group, tras adquirir la mayoría del capital de First-e, una sociedad financiera de Internet</p>	<p><b>Complementarse Para Convertirse En Líderes Y Pioneros En La Banca Electrónica</b></p> <p><b>Global:</b></p> <p>"El BBVA está iniciando en estos momentos su "supermercado financiero" en Internet, el Uno-e, que nace con una filosofía similar a la</p>	<p><b>Ventajas Económicas:</b></p> <p>Sinergia, Complementariedad para El Crecimiento Global.</p>

	con sede en Dublín y 110.000 usuarios registrados.	de Patagon.com, ya que pretende ser un intermediario en el que puedan contratarse los mejores productos financieros del mercado nacional e internacional".	
<p><b><u>Deutsche Bank</u></b></p> <p>El banco número uno de las finanzas alemanas</p> <p><b><u>Dresdner Bank</u></b></p> <p>El número tres</p>	<p><b>Negociación De Fusión O Cooperación Que Podría Generar El Mayor Grupo Bancario El Mundo</b></p> <p>"Deutsche Bank, y su competidor, el número tres, Dresdner Bank, negocian una alianza que podría desembocar en la creación del mayor grupo bancario mundial, anunciaron ambas entidades."</p> <p>Se podría tratar de una "fusión a iguales, que creará el mayor banco del mundo con \$1,2 billones de fondos, aproximadamente.</p>	<p><b>Creación Del Mayor Grupo Bancario Del Mundo:</b></p> <p>"La nueva entidad se denominará Deutsche Bank, y Dresdner deberá renunciar a su logo y a sus colores."</p>	<p><b>Ventajas Económicas:</b></p> <p>Sinergia, Aumento Del Poder Global.</p> <p>El desarrollo de una entidad cuyas características le permitan considerarse la mayor del mundo en su área no permite dudas sobre sus posibles efectos, cobertura, poder de negociación impacto global etc.</p>
<p><b><u>Glaxo Wellcome y SmithKline Beecham</u></b></p> <p>Acordaron fusionarse el mes pasado para conformar el grupo farmacéutico más grande del mundo.</p>	<p><b>Fusión</b></p> <p>Acuerdan fusionarse (anuncian enero 2000) y formar el grupo farmacéutico más grande del mundo</p>	<p><b>Reacción:</b></p> <p>Responder a las condiciones del mercado</p>	<p><b>Ventajas Económicas:</b></p> <p>El poder del grupo farmacéutico más grande del mundo.</p> <p>Poder de negociación, cobertura, eficiencia, economías de escala etc.</p>