



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS**

**PROPUESTA PARA LA FACTIBILIDAD DE
ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA PyMES
RECIKLA FIERRO- OMNISOURCE
EMPRESAS DE RECICLAJE DE CHATARRA**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTAN

**GUIEDANI CRUZ GALINDEZ
LIZET RÍOS SERRANO**

DIRECTOR DE TESIS

MTRO. JOSÉ FERNANDO LÓPEZ ÁVALOS

PUEBLA, PUE.

JUNIO DE 2014

ÍNDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
OBJETIVOS GENERALES	6
OBJETIVOS ESPECIFICOS	6
JUSTIFICACION	6
HIPOTESIS	7
CAPITULO I	
1.1 ALIANZAS ESTRATEGICAS	8
1.1.1 ¿Que es la estrategia?	8
1.2 TIPO DE ESTRATEGIAS	11
1.3 DEFINICION DE ALIANZA ESTRATEGICA	16
1.3.1 Finalidad	17
1.3.2 Ventajas de las alianzas estratégicas	19
1.3.3 Desventajas de las alianzas estratégicas	19
1.4 TIPOS DE ALIANZAS	20
1.4.1 Funcionamiento de las alianzas	21
CAPITULO II	
2.1 LA EMPRESA	
2.1.1 Definición de empresa	25
2.1.2 Finalidades económicas y sociales de las empresas	25
2.2 CLASIFICACION DE EMPRESA	26
2.3 DEFINICION DE PYMES	26
2.4 HISTORIA DE LAS PYMES	28
2.5 ENFOQUE ECONOMICO DE LAS PYMES, DATOS ECONOMICOS	31
2.6 CLASIFICACION DE LAS PYMES, SECTORES	32
2.7 PROBLEMAS ECONOMICOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS PYMES	33

2.8 IMPACTO DE LA GLOBALIZACION EN LAS PYMES	37
2.9 EMPRESAS ACERERAS	38
CAPITULO III	
3.1 HISTORIA DE LAS EMPRESAS	46
3.1.1 RECIKLA FIERRO	46
3.1.2 OMNISOURCE	47
3.2 PLANTEAMIENTO DEL CASO	50
3.3 ESTUDIO DE MERCADO	51
3.3.1 Estudio de Recikla Fierro por parte de Omnisuource	51
3.3.2 Estudio de Omnisource por parte de Recikla Fierro	57
3.4 DIAGNOSTICO DE RECIKLA FIERRO	57
3.5. ESTABLECIMIENTO DE ALIANZA	61
3.5.1 Condiciones y acuerdos	62
3.5.2. Puesta en Marcha	63
3.5.3 Control de la alianza	64
3.4.4 Evaluación de resultados	65
CONCLUSIONES	68
BIBLIOGRAFIA	71
ANEXOS	73

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA FACTIBILIDAD DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA PyMES

RECIKLA FIERRO- OMNISOURCE EMPRESAS DE RECICLAJE DE CHATARRA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido al alto crecimiento de las zonas industriales se ha incrementado el desperdicio, esto ha contribuido a la contaminación en el mundo, por lo que varios países han actuado a favor del medio ambiente, tratando de crear una cultura de reciclaje en la sociedad, y a su vez creando empresas que procesen estos desperdicios, las que forman parte importante en el cuidado ecológico al evitar que estos productos contaminen el ecosistema.

Entre estos países se encuentra México, siendo un país en vías de desarrollo no está exento de esto ya que genera año con año una creciente cantidad de productos al final de su vida útil, los cuales requieren de un manejo adecuado para evitar impactos negativos al ambiente y otros sectores (CESOP 2004, AMDA 2005).

Por esta razón, la industria del reciclaje en México se ve en la necesidad de consolidarse para hacer frente a los retos y oportunidades que ofrece la creciente preocupación por el manejo adecuado de productos al final de su vida útil. Hace 10 años, la comercialización de estos productos no representaba un negocio,

debido a que las industrias buscaban deshacerse de sus desechos, sin percibir pago alguno.

En la actualidad las empresas generan distintos tipos de desperdicios como son: plásticos, pilas, cartón, madera, chatarra, entre otros, de los cuales se recupera entre 35 y 65 por ciento, el restante tiene como destino final tiraderos a cielo abierto, barrancas o se entierran con pocas medidas de seguridad.

En cada producto mencionado corresponde un distinto proceso en los cuales necesitan maquinaria especializada para su transformación; en el caso del plástico se utiliza la peletizadora para obtener pellets (resinas plásticas), las pilas son desarmadas para utilizar el plomo y el plástico, el cartón es utilizado para hacer papel reciclado y nuevos materiales de cartón prensado; la madera es triturada para construir tableros de aglomerados los que son utilizados para la construcción de muebles e interiores a precios económicos; en el caso del acero los procesos de reciclado están bien establecidos y existe una infraestructura importante para la recolección de la chatarra, Con esta las fundidoras fabrican varillas, viguetas, placas de metal y barras, entre otros materiales.

Por esta razón han surgido dos tipos de empresas: centros de acopio dedicados a la compra y venta y las dedicadas al reciclado de estos productos, estas utilizan un proceso de transformación de acuerdo al Instituto Nacional de Recicladores (INARE) en México existen cerca de 17 mil empresas dedicadas a esta actividad.

En Puebla de 180 centros de acopio solo se tienen censados y regularizados 20 a mayo de 2010, cuando estos se encuentren regularizados se podrá tener un panorama general de cuantas toneladas de cada producto se recicla en el Estado, además de que estos puedan acceder a un financiamiento del Gobierno del Estado y Municipal para adquirir maquinaria para el procesamiento de desperdicios, debido a que por la falta de maquinaria para la transformación del

material que se recicla, empresas alemanas, coreanas y chinas se llevan estos productos, para después regresarlos con un valor agregado.

Este estudio se enfoca a una PyME de la ciudad de Puebla dedicada al reciclaje de chatarra (Acero), la cual busca un crecimiento en su infraestructura y así poder ser más productiva a través del establecimiento de una alianza estratégica con una empresa transnacional estadounidense del mismo giro.

Es por eso que surge la necesidad de plantear una metodología para el establecimiento de una alianza estratégica.

OBJETIVO GENERAL

Proponer una metodología que permita una alianza exitosa, logrando que la PyME expanda sus servicios y pase a ser una empresa grande; obteniendo la transnacional dispersión y posicionamiento en el mercado.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar la compatibilidad de culturas organizacionales entre ambas empresas para lograr el éxito de la alianza.
- Determinar los clientes nacionales potenciales a través de la ubicación de las acerías en el país para poder obtener mejores precios al momento de la venta.

JUSTIFICACIÓN

La globalización ha aumentado el crecimiento de las actividades económicas entre las empresas y se ha caracterizado por la libertad de mercado y

competencia intensa. Algunas Pymes al no contar con los recursos económicos suficientes para obtener la infraestructura adecuada y un crecimiento recurren a financiamientos del Estado o Federales, aun cuando los trámites para obtener estos son muy engorrosos. Adicional a estos apoyos las Pymes necesitan formar alianzas para compartir riesgos y costos en sus distintas funciones, y así tener un crecimiento.

Por lo anterior este estudio pretende mostrar los beneficios que se tienen al realizar una alianza estratégica con una empresa transnacional, así como una metodología para que las Pymes dedicadas a la comercialización de chatarra sigan para una alianza estratégica exitosa.

Se tomará como base la herramienta de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y se identificara los distintos tipos de estrategias que nos ayudaran a decidir la más factible para realizar esta alianza.

Al establecer el tipo de alianza a implementar se pretende obtener nuevos proveedores de chatarra, innovación tecnológica, mejorar los procesos de acopio y de reciclaje así como de distribución, para poder ser competitivas en el ámbito nacional y reconocido en el ámbito internacional con el respaldo de la empresa extranjera.

HIPOTESIS

Las alianzas entre Pymes y empresas transnacionales son viables.

La Pyme obtiene un crecimiento al realizar una alianza.

La Pyme no corre el riesgo de ser absorbida por la empresa transnacional

CAPITULO I

1.1. ALIANZAS ESTRATEGICAS

1.1.1. ¿Qué es la estrategia?

Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

En tanto, una estrategia es posible de ser aplicada y necesaria en diferentes ámbitos, como es el militar y el empresarial, por nombrar tan solo algunos de los más comunes y corrientes para nosotros.

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega “strategos”, jefes del ejército. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, sólo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios.

En el campo puramente militar, la estrategia se entiende como el arte de dirigir las operaciones militares en un enfrentamiento armado, llevarlas a buen puerto para conseguir la victoria. La persona que tenga a cargo una operación militar deberá ocuparse, como parte integrante de la estrategia, del planeamiento y la dirección de la campaña bélica, así como también de la disposición y el movimiento de las fuerzas propias, tanto en su campo como en territorio enemigo, que suele ser el terreno más peligroso a ser atacado sino existe una buena planificación. Junto con la táctica y la logística, se dice que la estrategia es una de las tres partes que conforman el arte de la guerra.

Para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar se deben trazar principios y rutas orientados por el proceso administrativo ayudado de una estrategia la cual muestra cómo una institución pretende llegar a estos.

Se pueden distinguir tres tipos de estrategias: de corto, mediano y largo plazo según el horizonte temporal.

Un término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico, su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. Constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteadas en el corto, mediano y largo plazo.

Durante la Segunda Revolución Industrial surgió un nuevo concepto de empresa que utilizaba una estructura organizacional para administrar y coordinar sus funciones. En consecuencia, las empresas vieron en la estrategia una manera de influir en las fuerzas del mercado y de esta manera integrarse en un ambiente competitivo. Los administradores de alto nivel de estas grandes empresas por primera vez articularon un pensamiento estratégico explícito, que durante la Segunda Guerra Mundial se estimuló para ser llamado pensamiento estratégico en los negocios.

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que en base a éste ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada “Administración Estratégica”.

La estrategia ha sido definida por muchos autores, a continuación citaremos algunos de ellos:

De acuerdo a **Jhonson y Scholes** (2004, p.10) “estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas”

Por otra parte para **Mintzberg H y Quinn J** (1997, p.7) “Estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”

Thompson A, Strickland A.J., Gamble John E., (2008, p. 3) mencionan que la estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado. Así, la estrategia de una compañía se trata del *cómo*. Al elegir una estrategia la administración expresa en realidad: “entre las diversas formas comerciales de conducirnos y competir que teníamos a nuestra disposición, decidimos esta combinación particular de planteamientos competitivos y operativos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, y mejorar su desempeño”

Henry Mintzberg, es uno de los autores que más ha profundizado en la estrategia; en su valoración analizó que la estrategia podía darse a partir de las siguientes representaciones del término:

-Estrategia como plan: Como guía para abordar una situación.

-Estrategia como pauta de acción: Funciona como una maniobra para ganar a la competencia

- Estrategia como patrón: Funciona como modelo en un flujo de acciones, es decir como instrumento para ajustar dichas acciones.

-Estrategia como posición: Como medida para posicionar la organización en el entorno.

-Estrategia como perspectiva: Esta corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que es una forma de percibir el mundo.

A partir de las consideraciones anteriores, el autor plantea la siguiente definición de estrategia:

“Conjunto de acciones integradoras que se deben desarrollar en los distintos niveles de la empresa para el logro de objetivos amplios, partiendo del conocimiento de las capacidades y limitaciones y de los eventos potenciales favorables y desfavorables del entorno que permitan ubicar a la misma en una posición ventajosa frente a los competidores”.

La estrategia empresarial en las condiciones actuales es un proceso dinámico. No se puede plantear que un tipo de estrategia es mejor que otra, ello depende de las condiciones internas de la empresa y del entorno, debido a que cuenta con los siguientes componentes:

- 1.- Los objetivos de la acción empresarial claramente definidos.
- 2.- El plan de acción a nivel de la empresa total y a nivel de las divisiones.
- 3.- Los programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones.
- 4.- Los recursos requeridos para llevar a cabo estos programas.

1.2. Tipos de estrategia

Según **Menguzzato y Renau (1991)**, existen dos alternativas fundamentales: el concepto de ciclo de vida de la empresa y el concepto de estrategia competitiva, que permiten definir las estrategias posibles. El conjunto de estrategias derivadas de estos dos conceptos aparecen recogidas en el esquema siguiente:

I.- Estrategias según el ciclo de vida de la empresa.

Se indica que la empresa pasa por sucesivas etapas: crecimiento, madurez o estabilidad y declive; esto no imposibilita que cualquier empresa pueda mantenerse indefinidamente en alguna de ellas si diseña y utiliza la estrategia adecuada. En esta situación se habla de estrategias de crecimiento y de estrategias de estabilidad y supervivencia.

a) Estrategias de crecimiento.

Pueden ser desarrolladas mediante crecimiento interno, es decir, recurriendo a la inversión en nuevos equipos productivos, nuevas instalaciones ó acudiendo al crecimiento externo, esto es, la adquisición, fusión u otras alternativas. Tomando en cuenta estos aspectos se clasifican en:

- Estrategias de crecimiento estable: Son unas estrategias conservadoras, continuistas y defensivas sin ánimo de pretender incrementar la participación en el mercado. La tasa de crecimiento es la misma que en ejercicios anteriores.
- Estrategias de crecimiento: Estas estrategias contrariamente a las anteriores, están más orientadas a aumentar la participación de las empresas en el mercado o mercados en los que opera, a extender su ámbito de acción a otros mercados y/o a dotar a la empresa de nuevos productos. Cabría citar, de un lado, las de concentración o aquellas que centran el crecimiento de la empresa en un solo producto o servicio o en una línea concreta de productos, tratando de incrementar las ventas mediante la extensión de dichas ventas a otros sectores, zonas geográficas o grupos de clientes.

La estrategia de diversificación supone para la empresa el desarrollo de nuevos productos para los mercados en los que ya opera, de la comercialización de los

productos actuales en nuevos mercados, o bien del desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados.

Con la estrategia de integración vertical, la empresa persigue crecer mediante la extensión de su gama de actividades, manteniendo sus actuales productos o servicios. En definitiva la empresa pasaría a desarrollar actividades anteriores o posteriores a las actividades de la cadena de valor de los productos o servicios que comercializa y que en la actualidad no son llevadas a cabo por ella.

b) Estrategias de estabilidad y supervivencia.

- Estrategia de saneamiento.

Las aplicaremos ante fases de inestabilidad para tratar de frenar caída de las ventas y de los beneficios, incrementando la eficiencia de empresa y saneando su situación económico-financiera. Con este fin se procede a la sustitución de la alta dirección, a la supresión de algunos activos o el empleo de estos en otras actividades buscando mayor eficacia, a la reducción de costos en existencias, personal, entre otras.

- Estrategia de cosecha.

Cuando la situación de una empresa es relativamente buena a pesar de sufrir un declive en sus ventas, pero sin llegar a resultados negativos y a situaciones de insolvencia, resulta conveniente la implantación de este tipo de estrategia que, básicamente, consiste en una reducción de inversiones en aquellas actividades poco o nada rentables, reduciendo costes y generando una liquidez que será utilizada para sanear la empresa y reemprender de nuevo el crecimiento.

- Estrategia de desinversión y liquidación.

Esta estrategia deberá ponerse en práctica cuando las dos estrategias mencionadas anteriormente se muestren ineficaces, dándose un agravamiento en la situación de la empresa y consistirá en la venta de partes de la empresa, procediendo a una reestructuración interna, con el objeto de reiniciar

posteriormente una actividad desde una dimensión mucho más reducida. Esta liquidación de actividades va a permitir reducir costes, hacer frente al pago de las deudas e incluso realizar nuevas inversiones buscando mayor eficiencia.

En el peor de los casos estas estrategias sirven para una liquidación total, más o menos progresiva de la empresa.

II.- Estrategias competitivas.

Tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, frente a las fuerzas competitivas de un mercado concreto. A partir del análisis externo e interno de la empresa (análisis DAFO) Porter (1982) propone las llamadas estrategias genéricas, definiendo a la estrategia competitiva “como emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa”. Las tres estrategias genéricas son: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque o alta segmentación. Las dos primeras se plantean en empresas que compiten en todo un sector o industria (calzado, mueble, juguetes, textil.), mientras que la tercera, es apta para competir en un segmento particular de un sector industrial o mercado (mueble para oficina, textil-hogar.)

- Estrategia de liderazgo en costos.

Consiste en fabricar uno o varios productos incurriendo en unos costos menores que la competencia, aunque no pueden descuidarse del todo aspectos como la calidad ó el servicio. El liderazgo en costos requiere que se den, entre otras, situaciones como las enumeradas a continuación:

- El acceso favorable a las materias primas.
- Un diseño adecuado de los productos para facilitar su fabricación.
- Búsqueda de economías de escala y efecto experiencia.

- Precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado, de tal manera que una vez lograda ésta, los bajos costes proporcionen altos beneficios que pueden reinvertirse en nuevas instalaciones y equipo que permitan mantener el liderazgo.
- Rígidos controles de costes y gastos indirectos.
- Fuerte inversión inicial en capital productivo.

A pesar de las ventajas que presenta el liderazgo en costos, también tiene sus riesgos, como la inflexibilidad que muestran las empresas ante cambios en la demanda o ante la innovación tecnológica.

Su obsesiva preocupación por los costos puede llevar a reducir su inversión para Innovación y Desarrollo, dejando claramente olvidado al entorno.

- Estrategia de diferenciación.

Esta estrategia consiste en ofrecer un producto que el consumidor considere distinto a los ofertados por los competidores, lo que le mueve a pagar un precio superior por él. Con esta estrategia la empresa consigue aislarse de la rivalidad competitiva debido a la lealtad de los clientes y a la menor sensibilidad al precio resultante. No obstante, esta estrategia tiene ciertos riesgos como puede ser la entrada de imitadores en el mercado que oferten unos precios algo menores.

Una empresa va a disponer de una amplia gama de elementos para distinguir su producto de la competencia; de esta forma puede optar por dos maneras de diferenciar su producto:

- Potenciar las características intrínsecas del producto: calidad, diseño, tecnología e innovación.

-Emplear las variables del marketing, como son los sistemas de distribución, promoción, publicidad y las características extrínsecas del producto: envase, marca, amplitud de gama e imagen social.

- Estrategia de enfoque o alta segmentación.

Va a consistir en centrarse en un grupo concreto de clientes o en una determinada área geográfica.

Limitado el ámbito de su competencia esta estrategia puede ser a su vez de liderazgo en costes o de diferenciación con las consabidas ventajas e inconvenientes que ambas estrategias presentan

1.3 Definición de Alianza Estratégica

En muchos países, en particular los subdesarrollados, no permiten la inversión directa de compañías o ciudadanos extranjeros. También es posible que algunas empresas no tengan la experiencia para operar en países extranjeros. En ambos casos la compañía que desea tener operaciones en otro país puede formar una empresa conjunta con un socio local, éste, es del país al que se desea entrar con el fin de compartir los costos y operaciones de la empresa; o pueden decidir establecer alianzas estratégicas las cuales son asociaciones formadas para obtener una ventaja competitiva mundial. (Marianela, Ferrel, Hirt, & Flores Cardenas, 2003, págs. 108-109)

Hitt, Ireland, Hoskisson comentan que la alianza estratégica es una cooperación que consiste en que dos o más empresas combinen parte de sus recursos y capacidades para crear una ventaja competitiva. Por lo tanto, como las alianzas estratégicas son vínculos que unen a las empresas, éstas implican que exista cierto grado de intercambio y que ambas compartan capacidades y recursos con el fin de desarrollar o distribuir sus bienes o servicios en cooperación.

Charles W.L. Hill indica que las alianzas estratégicas se refieren a los acuerdos cooperativos entre competidores potenciales o actuales. Las alianzas pueden ser formales, en el que las dos o más empresas tienen intereses en el capital o pueden ser acuerdos contractuales de corto plazo, en las que dos compañías acuerdan cooperar en una tarea particular.

Joaquín Trigo nos dice: "Son acuerdos formales de colaboración entre empresas, o entre empresas y organizaciones de otra índole que reúnen tres características:

- a) Están relacionadas con su actividad productiva.
- b) Son tendentes a alterar el posicionamiento en el mercado o a abrir mercados.
- c) En ellas, la autoridad y la toma de decisiones se comparten, con lo que se adopta las resoluciones sin recurrir a métodos jerárquicos de coordinación".

Según la definición de Morales (2001) "Son convenios o acuerdos en los que dos o más empresas cooperan para alcanzar ciertos objetivos".

Como se puede observar, estas definiciones incluyen términos como: acuerdo, cooperación, alcanzar objetivos, lograr ventaja competitiva, unión de fortalezas; por consiguiente, se puede definir a las alianzas estratégicas como:

“Acuerdos que realizan dos o más empresas, mediante los cuales, unen sus fortalezas, comparten riesgos y obtienen recursos complementarios para beneficio mutuo; todo esto, con el propósito de alcanzar objetivos en común y poder lograr una ventaja competitiva”

En esencia, las empresas forman alianzas estratégicas para reducir la competencia, mejorar sus capacidades para competir, tener acceso a los recursos, aprovechar oportunidades y adquirir flexibilidad estratégica. Para ello es imprescindible que elijan a los socios adecuados y que merezcan su confianza

1.3.1. Finalidad

Para muchos empresarios hoy en día es muy importante la cooperación, muchos de ellos piensan que las alianzas estratégicas son fundamentales para el éxito de sus organizaciones, ya que las empresas deben asociarse a otras, o de lo contrario, no podrán participar en la siguiente ola.

Una de las condiciones detonantes es cuando una empresa está preparada para penetrar, sobre todo, a un mercado internacional, pero no cuenta con los recursos necesarios para hacerlo (recursos financieros, administrativos, de personal)

Existen también ocasiones en donde, una empresa quiere mantener como aliado a un competidor extranjero, con el propósito de que éste no pueda penetrar en un mercado local y llegar a representar cierta competencia

Otra condición se presenta en el momento en que la empresa, se da cuenta de que sus competidores actuales están empezando a tener mayor participación del mercado, es entonces cuando, debe ir pensando en formar una alianza con otra empresa, para contrarrestar las fuerzas del competidor.

Otra situación muy importante y que incita a las organizaciones a establecer una alianza, es cuando una empresa necesita localizar su planta de producción fuera de su país de origen, con el objetivo de reducir costos de distribución, disminuir la posibilidad de obtener pérdidas por las fluctuaciones de los tipos de cambio o también, con el propósito de ubicarse más cerca de sus proveedores.

Una última condición es cuando se necesite contar con un nuevo canal para la distribución del producto, por lo tanto, esto impulsa a la empresa a buscar un aliado que cuente con dicho canal y sobre todo, que signifique una ventaja para la empresa, debido a que no tiene que desembolsar grandes cantidades de dinero para poder crear un nuevo canal de distribución.

1.3.2 Ventajas de las Alianzas Estratégicas

Las empresas se unen a competidores actuales y potenciales por varias razones estratégicas como son:

- a) Las alianzas estratégicas facilitan la entrada a un mercado extranjero. Las empresas sienten que para entrar exitosamente a un mercado es importante tener a un socio que conozca la cultura, condiciones de negocios y que tenga las conexiones necesarias para penetrar en el mercado deseado y realizar distintas actividades que una empresa extranjera no podría hacer.
- b) Las alianzas estratégicas permiten compartir los costos fijos y riesgos asociados con el desarrollo de nuevos productos y procesos.
- c) Es la forma de reunir capacidades complementarias y activos que una empresa no podría desarrollar por sí sola. Las empresas nacionales pueden adquirir instrucción por parte de la empresa extranjera para que se vuelva competitiva y al unirse puedan abarcar mas mercado.
- d) Para alcanzar los estándares tecnológicos de la industria. La empresa del país residente podrá obtener la tecnología de la empresa extranjera, esto la hará crecer y tener más oportunidades de crecimiento. (Hill, pág. 499)

1.3.3 Desventajas de las alianzas estratégicas

- a) Algunos autores establecen que las alianzas estratégicas no son buenas por que dan a los competidores una ruta de bajo costo para nueva tecnología y mercados.
- b) Otro motivo es porque algunas empresas realizan alianzas para conocer la tecnología y los procesos y posteriormente innovarlos y ser competidores directos de las empresas que los instruyeron. (Hill, pág. 500)

1.4. Tipos de alianzas

Para **Hitt, Ireland, Hoskisson** (2008 p.269) existen tres tipos principales de alianzas estratégicas son:

a) La empresa conjunta o jointventure:

Este tipo de alianza es una alianza estratégica con la cual dos o más empresas crean una empresa independiente desde el punto de vista legal con el fin de compartir parte de sus recursos y capacidades para desarrollar una ventaja competitiva. Estas son efectivas para establecer relaciones a largo plazo y transferir el conocimiento tácito, por lo anterior, el conocimiento debe ser aprendido por medio de experiencias.

b) La alianza estratégica con aportación de capital social:

Consiste en que dos o más empresas poseen distintos porcentajes de la empresa que han constituido combinando parte de sus recursos y capacidades para crear una ventaja competitiva.

c) La alianza estratégica sin aportación de capital social:

Consiste en que dos o más empresas establecen una relación contractual para compartir parte de sus recursos y capacidades únicos con el fin de crear una ventaja competitiva. Por lo mismo, las alianzas estratégicas de esta clase son menos formales exigen menos compromiso de los socios que las empresas conjuntas y las alianzas estratégicas con aportación de capital social. La relativa informalidad y el menor nivel de compromiso que caracterizan a las alianzas estratégicas sin aportación de capital social hacen que no sean adecuadas para proyectos complejos en los cuales el éxito requiere transferencias efectivas de conocimiento tácito entre los socios.

Sin embargo, hoy en día las empresas cada vez utilizan más este tipo de alianza.

Por otro lado el Banco Nacional de Comercio Exterior, clasifica las alianzas estratégicas basándose en dos criterios:

1. Por los patrones que siguen con relación a sus funciones básicas.
2. Por el grado de propiedad que se genera entre los involucrados y por el hecho de llevar implícita la creación de una nueva empresa o no.

En esta clasificación las alianzas se dividen en:

- . Alianzas de mercadotecnia
- . Alianzas de productos
- . Alianzas de investigación y desarrollo

A estos tres tipos de alianzas se les puede interrelacionar dando como resultados múltiples opciones de alianzas

1.4.1 Funcionamiento de las alianzas

Charles W.L. Hill (p.501) El porcentaje de fracaso de las alianzas estratégicas es elevado. En un estudio de cuarenta y nueve alianzas estratégicas internacionales descubrió que dos terceras partes sufren conflictos administrativos y financieros graves durante los dos primeros años de su formación, y aunque muchos de estos problemas se resuelven, treinta y tres por ciento de las alianzas se considera para la parte involucrada un fracaso. El éxito de una alianza parece basarse en tres factores: la elección de los socios, la estructura de la alianza, y la forma de administración.

a) La elección de los socios. Una clave para que una alianza estratégica funcione consiste en elegir un aliado adecuado, ya que este ayudara a la empresa a lograr los objetivos estratégicos, ya sea acceder al mercado, compartir los costo

y riesgos del desarrollo de un nuevo producto o ganar acceso a competencias básicas. El socio debe tener las capacidades de las que la empresa carece y valora y compartir la visión de la empresa en cuanto al objetivo de la alianza. Si dos empresas se acercan con planes radicalmente diferentes las probabilidades de que no tengan buena relación, la alianza no prospere y terminen en divorcio son elevadas.

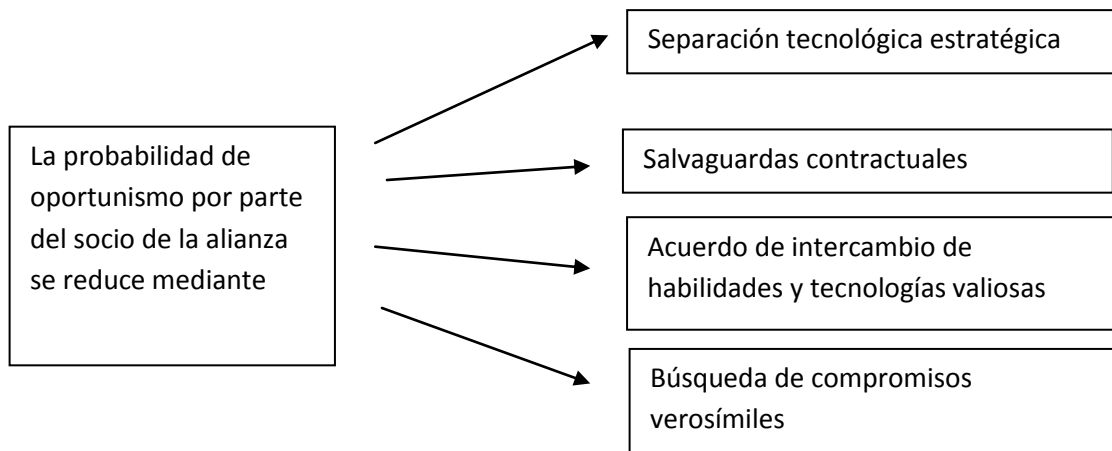
Un buen socio no intentara explotar la alianza de manera oportunista para lograr sus propios objetivos, es decir expropiar el conocimiento tecnológico de la empresa y dar poco a cambio. Es esencial para hacer una alianza realizarla con una empresa con buena reputación.

Para elegir un socio con las características mencionadas la empresas deben realizar investigaciones extensas sobre los candidatos potenciales. Para incrementar la probabilidad de elegir un buen socio, la empresa debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Recabar la mayor información pública disponible sobre los aliados potenciales
- Recabar datos a partir de terceras partes bien informadas, como empresas que han tenido alianzas con los socios potenciales, banqueros que han tenido convenios con ellos y antiguos empleados.
- Conocer al socio potencial tan bien como sea posible antes de comprometerse en una alianza. Esto debe incluir reuniones personales entre gerentes de primer nivel para garantizar una buena química.

b) Estructura de la alianza. La alianza debe estructurarse en forma que los riesgos de la empresa se reduzcan a un nivel aceptable. En la Figura 1.1 se describen las cuatro salvaguardas en contra del oportunismo por parte de los socios de la alianza, esto es el robo de la tecnología y mercado. Las alianzas deben considerar los siguientes aspectos.

- Pueden crearse para dificultar la transferencia la tecnología no destinada a transferirse. El diseño, desarrollo, fabricación y servicio de un producto de una alianza pueden estructurarse de firma en que la tecnología vulnerable sea desconocida para personas que pueden estar infiltradas.
- Las salvaguardas contractuales sirven como protección ante el oportunismo de los socios, esto es; las cláusulas de los contratos deben ser muy específicas en lo que se permite y restringe en las alianzas.
- Ambas partes de la alianza pueden acordar por adelantado el intercambio de las competencias y tecnologías que pretenden, y así asegurar obtener una ganancia equitativa. Los acuerdos de licenciamiento cruzado son una forma de lograr este objetivo.
- El riesgo de oportunismo se reduce si de antemano se logra un compromiso con su socio.



c) Administración de la alianza. Realizados los puntos anteriores, el último paso consiste en maximizar los beneficios de las alianzas. Esto inicia sensibilizándose en las diferencias culturales, este aspecto es muy importante porque cada país cuenta con un tipo de administración y si nos se considera este aspecto puede ocasionar muchos problemas. Más allá de

esto la maximización de los beneficios a través de las alianzas parece implicar la construcción de confianza entre socios y el aprendizaje a partir de los mismos. Administrar una alianza de manera exitosa parece requerir la construcción de relaciones interpersonales entre los administradores de la empresa, o lo que en ocasiones se conoce como capital relacional, esto se logra a través de relaciones informales en donde no solo se tenga el fin de lograr los objetivos de las empresas, sino de crear lazos de amistad para que se tenga la confianza entre los administradores,

Otro aspecto importante consiste en tener la capacidad de aprender del socio, ya que este conoce bien el mercado y la cultura. Al observar y convivir se puede aprender la forma para establecer nuevos negocios en ese país y como es el comportamiento de los competidores.

Para maximizar los beneficios de aprendizaje de una alianza, una empresa debe aprender de su socio y después aplicar este conocimiento a su propia organización. Se sugiere que todos los empleados operativos deben conocer los puntos fuertes y débiles del socio, y entender a que medida de adquisición de habilidades particulares fomentará la posición competitiva de la empresa. (Hill, págs. 501-503)

CAPITULO II

2.1 LA EMPRESA

2.1.1 Definición de empresa

Como se puede observar, sea cual sea el tipo de relación que se establezca entre las empresas, siempre se estará en contacto con ellas. Para tener una idea clara acerca de las mismas, se empezará por dar una definición del término.

Es el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propias, con un objetivo específico y una finalidad netamente económica" (Garza, 1995).

El concepto de empresa ha venido evolucionando con el paso del tiempo. En principio se consideraba a las empresas como máquinas, en donde el objetivo principal era la obtención de utilidades que fueran atractivas para los dueños y de beneficio para ellos. Una segunda perspectiva se dio después de la Primera Guerra Mundial, en donde se empezaban a considerar como organismos, comenzando a tener vida propia.

2.1.2 Finalidades económicas y sociales de las empresas

En todo momento los empresarios que buscan obtener mejores resultados en la operación de las empresas, se preocupan por idear nuevas técnicas ya sea administrativas, de mercadotecnia, contables, que conduzcan a obtener un mayor rendimiento, eficiencia, calidad y primordialmente mayores utilidades, como se puede observar la función primordial de la empresa es obtener un beneficio económico.

2.2 Clasificación de empresas

Nueva Clasificación de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas a partir del 30 de junio de 2009 según la Secretaría de Economía

Tamaño	Número de trabajadores	Monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Desde 51 hasta 100		
	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%
Fuente: SE

Para poder determinar los hechos y las operaciones de las empresas en materia de registro metódico, se necesitan clasificar dentro del grupo genérico con la finalidad de precisar en qué estriban sus semejanzas y sus diferencias (sobre todo por su complejidad contable, que es un aspecto muy importante de planeación)

De manera tradicional las empresas se clasifican en tres ramas: de servicios, comerciales e industriales

2.3 Definición de PYMES

Dependiendo del país, el término de pequeña y mediana empresa (PYME) ha adquirido un significado diferente. Sin embargo, aún no existe una definición general al respecto. La mayoría de las veces, estas empresas son clasificadas de acuerdo a sus ingresos y monto de facturación anual. También se toman en

cuenta otros factores como el tamaño, volumen de negocios, número de empleados y balance general.

Para tratar de establecer una visión general con respecto a las PYME, la Unión Europea las ha definido como empresas que empleen, a menos, 250 trabajadores; y que posean un balance general inferior a los 43 millones de euros, entre otros aspectos. De aquí a que muchos analistas e investigadores se hayan topado con algunas dificultades a la hora de definir este término.

Pyme también suele escribirse como PYME y PyME. Otro término semejante es mipyme o MIPyME, el acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa. En este caso, se incluye además a las empresas más chicas, como las unipersonales.

La definición de pyme varía según el país. En Argentina, por ejemplo, se clasifica a las empresas de acuerdo a sus ventas anuales y su rubro (una pyme industrial puede tener un volumen de facturación que, en otro sector económico, ubicaría a la empresa entre las más grandes).

En México una definición más popular establece que una Pymes es “aquella organización con escaso peso en el mercado, gerenciamiento personalizado e independiente de decisiones respecto de las firmas grandes”

Aun cuando, en última instancia, la definición apropiada del sector depende del contexto bancario local, la clasificación de las PYMEs más utilizada en el

Banco Mundial proporciona un ejemplo de criterios similares a muchos de los utilizados en todo el mundo.

De acuerdo con esta clasificación del Banco Mundial, para ser calificada de micro, pequeña o mediana (con frecuencia abreviada “MPYME”), una empresa debe cumplir con dos de tres requisitos de nivel máximo respecto de empleados, activos o ventas anuales.

Hay varias razones por las que una definición cuantitativa rígida de las PYMEs no es adecuada para describir el mercado de la banca PYME en general. En los países desarrollados (de ingreso alto) y algunos países en desarrollo, gran parte del segmento PyME incluye organizaciones que tienen menos de cinco empleados. De acuerdo con muchas definiciones, estas se clasificarían como microempresas. En el otro extremo de la escala, una empresa mediana de un país de ingreso alto puede recibir los mismos servicios que una empresa grande de un país de ingreso bajo. Para complicar las cosas aún más, en los países en desarrollo, muchas PYMEs operan en el sector informal y, aunque están fuera de la mayoría de las consideraciones en relación con el sector PYME, pueden representar un mercado potencial para la banca PYME.

2.4. Historia de las PYMES

La pequeña industria, que surge antes de que se originara el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre como el tallado de la piedra, el trabajo de los metales, la manufactura de prendas de vestir y ornamentales. En este sentido se formó no solo como fuentes de abastecimiento de bienes de consumo, también fue activador del desarrollo de las fuerzas productivas, siendo básicamente la industria de modestos recursos de donde se

apoyo la Revolución Industrial y con ello, la tecnología que hoy desarrollan y fomentan las grandes empresas.

En nuestro país, a partir del periodo de vida independiente, el fenómeno de la industrialización destacó con empresas como la textil, de alimentos, de muebles de madera, de productos químicos.

Antes de 1910 surgieron las fundidoras de fierro y acero de Monterrey, las industrias del cemento y del jabón, así como otras empresas que en esa época se consideraban como grandes, sin embargo, antes de estas ya existía la incipiente industria y la artesanía casera, utilitaria y de ornato.

Después de la Revolución Mexicana, y al crecer el mercado interno, hicieron su aparición más industrias grandes, medianas y pequeñas, pero lo básico en esa estructura industrial – que crece y se desarrolla de manera permanente- es la pequeña y mediana industria.

Ya en el año de 1930 (según datos elaborados por el FOGAIN acerca de centros industriales) la pequeña y mediana industria nacional, por el número de establecimientos representaba 12% del total de la industria de la transformación, en tanto que el 86% restante correspondía a talleres y artesanías, En 1950, el mismo sector de la pequeña y mediana industria representaba el 25%, en tanto que los talleres y artesanías sufrían una reducción a 71.9%. En 1955, la pequeña y mediana industria significó el 45.8% y los talleres y artesanías 51.9%. En el año 1960, la industria mediana y pequeña representó 56.7% mientras los talleres y artesanías solo 42.8%. Para 1965, la misma pequeña y mediana industria ascendió a 56.8%, en tanto que la industria menos que pequeña descendió a 41.8%.

El censo industrial de 1971 reportó un total de 118 740 establecimientos de la industria de la transformación, de los cuales el 64.4% son industrias medianas y pequeñas, pero 34.92% son talleres y artesanías, solo el 0.44% equivalen a 523 industrias con capital contable mayor de 25 millones de pesos.

Hasta la década de los 70, este tipo de empresas se consideraban como marginales en el proceso de desarrollo, dos decenios después (1980 y 1990) se ha dado una revalorización de la micro y pequeña empresa por sus bondades para contribuir a la reorganización de la producción y sobre todo, por su impacto en el empleo, en el producto interno bruto y en la equidad.

El desprecio por estas empresas surgió de la poca o nula atención al papel que juega la organización industrial en la ruta de desarrollo. Actualmente queda claro que los estudiosos del desarrollo económico se vieron impactados en gran medida por el surgimiento de las economías de escala y la producción masiva de principios de siglo anterior, esto les hizo obviar el análisis, cualquier tipo de organización industrial que no estuviera asociada con la expansión de la empresa grande que, en una visión casi fatal, dominaría todos los espacios de la acumulación y los pequeños negocios desaparecerían o jugarían un papel marginal.

La crisis del empleo productivo a finales del siglo XX puso de relieve el papel de los pequeños negocios para hacer frente a la crisis macro económica y a los procesos de ajuste, así como su capacidad para apoyar la incorporación de las economías de Latinoamérica a un proceso de mundialización creciente, en un esquema de flexibilidad productiva. Las pequeñas y medianas empresas mostraron su fortaleza para crear empleos, por su menos requerimiento de capital y tecnología, así como demanda menor de divisas para enfrentar de manera innovadora el reto de la flexibilidad productiva.

2.5. Enfoque económico de las PYMES datos estadísticos

La relevancia que presentan las PYMES para el desarrollo económico local puede ser explicada por ser generadora de gran volumen de empleo, debido a la gran cantidad de unidades económicas de este tipo creadas en lapsos de tiempo muy corto y en todos los puntos de los ámbitos territoriales y por el rápido acoplamiento a los cambios económicos, debido a su estructura flexible, pueden mutar según sean las condiciones económicas imperantes en su entorno. En los países del primer mundo han servido como plataforma de despegue de sus economías y continúan siendo la base sólida sobre la cual descansan. Por ejemplo en España de 2003 a 2005 la creación de PyMES se incrementó. Creció en un 8.8% y existiendo 6.9 PyMES por cada 100 habitantes. Y no solo en España trasciende este tipo de empresa, sino en todo el Espacio Económico Europeo son de vital importancia para el desarrollo económico y social.

En definitiva los gobiernos de las naciones desarrolladas convierten a la pequeña y mediana empresa en generadoras de su repunte y crecimiento económico.

El segmento PYME es importante para las economías nacionales, desde el punto de vista de su aporte significativo al empleo y al PIB, y porque su crecimiento está asociado con el nivel de formalidad de una economía. En muchos países, las PYMES proporcionan la mayoría de los puestos de trabajo. En los 30 países de ingreso alto de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), las PYMES (empresas registradas con menos de 250 empleados) representan más de dos tercios del empleo formal. En los países de ingreso bajo, la cifra suele ser menor, en especial en los casos en los que el sector informal es grande, pero no deja de ser significativa.

El aporte del segmento PYME al PIB también confirma su importancia económica. En los países de ingreso alto y en algunos países de ingreso mediano, el sector da cuenta de más de la mitad de la producción nacional. En los países de ingreso bajo, aunque la economía informal es más dominante, las PYMES también tienen un papel considerable.

Con base en información del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), se estima que las PyMES constituyen el 99% del total de unidades económicas del país, representan alrededor del 50% del PIB y contribuyen a generar más del 70% de los empleos en México.

2.6 Clasificación de las PYMES Sectores

Rodríguez Valencia en su libro Administración de Pequeñas y Medianas Empresas dice: Un reto de las empresas modernas es utilizar los recursos disponibles para conseguir mayor efectividad económica en los bienes y servicios que la gente necesita y desea. Para satisfacer estas necesidades se necesitan distintos tipos de actividades empresariales. En este sentido se detallan en los siguientes sectores económicos:

- Actividades que producen bienes
- Actividades que distribuyen bienes
- Actividades que ofrecen servicios

- Actividades que producen bienes. Estas se clasifican en productores de materias primas y productores de bienes de fabricación. Dentro de los primeros encontramos a las empresas agrícolas, forestales, ganaderas, de pesca, de minería, etc., las cuales producen mercancías como combustibles, alimentos,

fibras naturales, maderas, minerales básicos sin elaborar y que son utilizados para satisfacer la mayor parte de las necesidades materiales.

Dentro de los segundos están las empresas que combinan, transforman, refinan o alteran a las materias primas y se denominan empresas manufactureras. Reciben los productos de las industrias básicas y los transforman en bienes terminados. Por ello, la manufactura comprende una gran actividad económica muy desarrollada en la actualidad.

- Actividades que distribuyen bienes. Una vez que los artículos son producidos, deben ponerse a disposición de los consumidores. El combustible será transportado a las instalaciones industriales donde se utilizarán. Los productos alimenticios se transportarán para ser consumidos por la población. Las empresas que compran y venden mercancías o que las transportan desde el productor hasta el consumidor reciben el nombre de empresas distribuidoras.

- Actividades que ofrecen servicios. Algunas empresas se dedican a prestar servicios, con los cuales realizan una contribución directa al proceso de distribución. Como son: servicios de transporte, los comerciales, los de comunicación, los financieros, los públicos, los personales y los profesionales.

2.7 Problemas económicos a los que se enfrentan las PYMES.

La enorme presencia de las PYMES en el mercado nacional contrasta con lo frágiles que son estas organizaciones frente a los embates de las crisis económicas y de las tendencias de la globalización económica mundial. En el caso de América Latina y México más específicamente estas condiciones son aún más adversas.

Sin embargo la realidad económica que rodea a las pymes no es la única causa por la que estas fracasan y en muchos casos desaparecen del mercado.

Soto y Dolan (2003) nos ofrecen una caracterización de los factores que afectan a las pymes y que afectan a su estabilidad y permanencia en el mercado.

Dirección con visión a corto plazo: Es un estilo de dirección caracterizado por su rigidez y un nivel insuficiente de planificación, según Soto y Dolan, es una dirección que va al día, normalmente improvisada. Se actúa en forma reactiva y normalmente las soluciones generadas por este estilo de dirección son incapaces de resolver desde el origen los graves problemas que sufren las pymes. Esto se debe a que el administrador – como ya se ha mencionado- generalmente es el propietario y esta rara vez cuenta con estudios especializados en administración y dirección de empresas.

Falta de atención a la calidad; Las pymes comúnmente centran sus esfuerzos en producir y vender, el concepto de calidad en cuanto a productos y servicios rara vez tiene cabida en el sistema de la empresa, de igual forma la gestión óptima de fuerza de trabajo y recursos también es deficiente.

En la actualidad las pymes ya sortean de forma decorosa este problema de producir-vender, ya que lo que se produce se hace en base a lo que el cliente desea adquirir.

Tecnología de producción inadecuada: Las pymes cuentan con una deficiente incorporación a los nuevos procesos y sistemas tecnológicos de producción. Como ya se señalaba en apartados anteriores, las pymes comúnmente ignoran las ofertas y posibilidades de financiamiento para mantenerse al día con las mejoras tecnológicas. Este es quizá uno de los problemas más serios que enfrentan las pymes (Soto y Dolan, 2003) ya que no se reinvierte lo necesario para aplicar oportunamente los avances tecnológicos necesarios para garantizar la vigencia de la organización y su permanencia en el mercado.

Información de gestión insuficiente: Las pymes tampoco cuentan con procesos de información y comunicación adecuados, entre socios, empleados y clientes, por lo que sus procesos y prácticas profesionales se vuelven imprecisas. La elaboración de informes financieros, manuales de procedimientos etc., son elementos de los que carecen las pymes en su organización.

Productividad Insuficiente; Los conceptos de efectividad y eficacia son poco utilizados en las pymes, ya que se valora poco a la planta laboral debido a que esta normalmente se compone de familiares y conocidos, por lo que elementos como capacitación, actualización, reconocimiento etc., están ausentes en estas instituciones.

Estructuras Organizativas inadecuadas: La estructura en las pymes es improvisada, se va armando conforme la organización crece, es decir esta también se crea de forma reactiva. Por lo que rara vez corresponde a la realidad económica y laboral de la organización.

Escasos medios de financiamiento: Los medios que existen son inadecuados, escasos y caros, ya que estos instrumentos financieros normalmente se encuentran diseñados para las grandes empresas, por lo que cuando se reajustan para aplicarse a las pymes, tienen tasas de interés muy altas, requieren de innumerables requisitos para acceder a ellos, estos elementos aunados a las crisis económicas del mercado nacional aumenta la dificultad para obtener créditos para una pyme. Los programas gubernamentales de apoyo a las pymes se encuentran inmersos en situaciones como amiguismos, corrupción y sobornos, elementos que coadyuvan a que los recursos no lleguen a las figuras para las cuales fueron pensados.

Recursos humanos poco calificados: Este elemento tiene dos vías de análisis, la primera se centra en la idea de un propietario poco capacitado para las tareas administrativas y que considera las labores de capacitación y desarrollo para

planta laboral como onerosos e innecesarios, en lugar de considerarlos como una inversión a largo plazo. La otra interpretación se encuentra en la idea de que las pymes son en su mayoría empresas familiares, por lo que el diseño de perfiles laborales, asignación de puestos y tareas, se ven atravesados por intereses personales y familiares, como ayudar a un hijo desempleado o asignar como gerente o administrador a alguien sin los conocimientos mínimos necesarios para desarrollar sus funciones.

Poca atención a los mercados internacionales; Si bien la globalización es un concepto conocido en casi todos los sectores de la población, aún hoy en día existen empresarios que creen o ignoran la importancia de considerar los procesos de internacionalización (en el caso de medianas y grandes empresas) y de expansión local o regional en el caso de las micro y pequeñas empresas.

Estructuras financieras inadecuadas: La visión simplista de los propietarios de las pymes dificulta la implementación de procesos que aseguren una estructura profesional y una dirección efectiva de la organización. Este elemento está relacionado con el carácter familiar de la mayoría de las pymes existentes.

Frente a este panorama, se pensaría que la posibilidad de crecimiento y desarrollo de las pymes es casi nula, es por eso que el interés de esta investigación es la aplicación del Proceso Administrativo en una Pyme y el diseño de un Plan Estratégico de negocios para lograr establecer una estructura sólida en la pyme caso de esta investigación. De nuevo la visión de la empresa como sistema es fundamental debido a que los elementos descritos como problemáticas propias de la empresa familiar no pueden analizarse desvinculados de las realidades socio-económicas que la circundan, de las crisis económicas nacional y global como de las propias del sector económico en el que se encuentran.

2.8 Impacto de la globalización de las PYMES

La globalización económica, como fenómeno mundial, se va a relacionar con todos los países del orbe, es por ello, que al Estado (en cada caso particular) le corresponde crear las condiciones necesarias y adecuadas con la finalidad de que se traduzca en una política pública para las (PYMES) y que éstas pueden incorporarse al proceso mundial globalizado en las mejores condiciones favoreciendo que puedan ante éste fenómeno de internacionalización de las mercancías ser en el mejor de los casos, productivas y competitivas, “Al Estado compete igualar el acceso a las oportunidades para su desarrollo como parte fundamental de un proyecto nacional integral que favorezca la distribución de los beneficios del crecimiento a la sociedad en su conjunto” , todo lo anterior en un contexto mundial que genera cambios sustanciales

Las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas atraviesan por un proceso de cambio trascendental como resultado de la globalización y de la apertura económica que han experimentado los países de la región.

La expansión y desarrollo del libre mercado, la eliminación de políticas proteccionistas, los tratados de libre comercio entre países de la región, la liberalización de los mercados financieros y la banca, así como la privatización de empresas gubernamentales han hecho que las PYMES tengan que adaptarse a todos estos cambio de manera rápida y efectiva para poder sobrevivir. Además de los cambios en la tecnología y la informática- principalmente en la última década- han obligado a las PYMES a adoptar nuevos procesos productivos y a cambiar en la manera que estas empresas se comunican con sus clientes externos e interno y con sus proveedores. (Codina & Pagán, 2002, pág. 16)

Los cambios económicos que aquí mencionamos son también en parte el resultado de lo que se ha dado a conocer como el “nuevo modelo económico”. La implementación de este modelo surge básicamente de la crisis económica que experimentaron varios países latinoamericanos a principios de la década de los ochentas. Sin embargo, durante la década de los cincuentas y sesenta ya habían surgido críticas a las políticas económicas fundamentadas en la sustitución de importaciones y en un alto gasto gubernamental que de acuerdo con los monetaristas latinoamericanos, era la causa de la alta inflación y el uso ineficiente de los recursos imperantes en la región

Resulta un tanto difícil obtener datos acerca del papel que juegan las PYMES latinoamericanas en las economías de los países de la región, sin embargo, datos para el sector manufacturero son un poco más fáciles de obtener dada la importancia y tamaño de este sector en los países del continente.

Aunque la mayoría de las empresas no participan directamente en negocios internacionales está creciendo el número de pequeños negocios que funcionan como importadores o exportadores junto con el volumen global de los negocios internacionales

2.9. Empresas acereras.

El contexto internación ha cambiado drásticamente debido a la incursión de China que se ha posicionado como uno de los principales actores en la economía global y a las mayores exigencias ambientales y cambios suscitados en el sistema de fijación de precios del mineral de hierro, impulsando a la industria siderúrgica internacional hacia un mayor grado de flexibilidad y adaptación.

En la última década, el PIB del sector siderúrgico ha crecido por encima del PIB mundial, en contraste con la tendencia observada desde 1980 al 200. El cambio en el comportamiento del mercado mundial ha sido liderado por China, la cual ha capturado cerca de 80% del crecimiento mundial en el periodo 2000-2005; mientras que Sudamérica y las ex Repúblicas Soviéticas (CIS) han tenido un crecimiento del 15% en el mismo periodo. En contraste, México no ha tenido un crecimiento considerable.

La recuperación de la industria siderúrgica a nivel mundial ha tenido varias velocidades. Mientras mercados desarrollados han tenido una lenta y frágil recuperación, los mercados emergentes han tenido una recuperación particularmente dinámica. Tras la crisis global, el escenario internacional cambio definitivamente de centro de gravedad, volviéndose Asia y China en especial, un actor del mercado que marca las tendencias. Dicho crecimiento a nivel internacional se ha dado en razón del rápido crecimiento de economías emergentes y sus necesidades de materia prima para crear infraestructura.

Asia en diez años duplicó su porcentaje de participación en la producción mundial de acero crudo, pasando del 38 por ciento al 65 por ciento de 1999 a 2009, cambiando las reglas y las tendencias en los mercados.

Los proyectos de crecimiento de consumo de acero y para el periodo 2010 a 2015 sugieren un crecimiento de 4.2 por ciento anuales en la demanda del acero a nivel mundial.

La región del TLCAN (Tratado de libre comercio de América del Norte) por su parte, también han registrado un aumento de 8 por ciento en el uso de acero. Sin

embargo, el alza en las tasas de interés y el aumento en el costo de la energía afectaran el consumo de acero en la región.

En Latinoamérica a pesar de que actualmente las importaciones que realizan se acero proveniente de China no es demasiado grande, se espera que a mediano plazo haya un importante riesgo proveniente de mercados desarrollados a las exportaciones chinas, originando desvíos de corrientes de comercio hacia estos mercados.

En la siguiente tabla se presentan las tendencias de la producción del acero a través de los años de los países más importantes.

PAIS	1959	1969	1979	1989	1999	2008
E.U	84,773	128,150	123,686	88,852	97,427	91,350
China	13,870	13,330	34,484	61,587	123,954	502,010
India	2,473	6,557	10,126	14,608	24,296	55,050
Brasil	1,876	4,925	13,891	25,055	24,996	33,713
México	1,212	3,467	7,711	7,852	15,279	17,615
Mundo	306,511	570,984	746,836	785,938	788,970	1,329,444

Datos en millones de toneladas (Datos del estudio del acero de la ILFA 2008)

Las tablas anteriores nos permiten apreciar una ralentización en la producción de acero en Estados Unidos, en contraste con el resto del mundo que muestra una tendencia de crecimiento en donde China es el líder con un crecimiento exponencial, seguido por el resto de los países parte BRIC y mucho más retrasado México.

En Estados Unidos existen empresas muy poderosas en la producción del acero, siendo las principales SDI, Nucor, AK Steel Holding Corporation, y UnitedStates Steel.

Para el presente estudio se considerará SDI y a Nucor como los de mayor importancia ya que SDI nace como competidor de Nucor y sigue una estrategia similar que es evidente con la adquisición de Omnisource y David J. Joseph respectivamente en 2007. Debido a que actualmente Recikla Fierro tiene una relación comercial con Omnisource y pretende ampliar su actividad en conjunto, es indispensable considerar las tendencias y estrategias de estas empresas.

De acuerdo con la revista RecyclingToday (Abril 2007) las adquisiciones y fusiones han sido una constante en la industria Norteamericana del acero, que en la década de los 90's se acentuó con el fin de dejar un mensaje de consolidación al mercado. Una visión que evoca solo a cinco o seis empresas de manejo de chatarra, quienes controlan una vasta porción del mercado. De acuerdo con la publicación las compañías con las adquisiciones son MetalManagment Inc., Philip Services Corp., y Recycling Industries Inc. Por tanto, la adquisición y el crecimiento principalmente en forma vertical ha sido una constante.

De acuerdo con información de Hoovers, Nucor produce 15 millones de toneladas de acero anualmente, en sus diferentes presentaciones. La mayoría de sus productos son vendidos a "steelservices centers: y manufactureros. La compañía ha crecido desde 2006 gracias a sus adquisiciones, incluyendo el gasto de \$ 1 billón para comprar David J. Joseph Company.

La información de Hovfver con respecto a SDI refiere que este produce cuatro millones de toneladas de acero al año, y recicla cinco millones de toneladas

en el mismo periodo. Heidtman Steel Productos es el cliente principal de SDI, así como empresas de la industria automotriz, de la construcción, del transporte y la manufactura.

La adquisición estratégica realizada el 1 de octubre de 2007, una de las más grandes compañías de hierro en EEUU; ha logrado que Omnisource Co. opere como una subsidiaria de SDI dando grandes beneficios en sus posición de mercado debido al aseguramiento de su materia prima. Hoy en día Omnisource cuenta con 70 instalaciones, incluyendo 11 molinos de alta capacidad y una capacidad para procesar 7 millones de toneladas de chatarra ferrosa y 1 billón de libras de no ferroso.

El rápido crecimiento de SDI es el resultado del descubrimiento y la toma de ventaja en las áreas de oportunidad del negocio, aunado por la experiencia técnica y a través de la construcción de instalaciones y la adquisición de otras.

Los minimills, según energy solutions center son compañías que producen acero derritiendo chatarra ferrosa en arcos eléctricos (EAFs) para hacer cierta cantidad de productos tales como barras de acero al carbón, cables estructurales para la industria de la construcción. Algunos minimills más grandes han encontrado al mercado con rollos planos de acero. Los minimills varían en tamaño desde una sola planta con la capacidad de producir 150, 000 toneladas hasta compañías multi-plantas con capacidad para más de 2 millones de toneladas por año. Los minimills se ubican principalmente cerca de sus clientes y de las fuentes de abastecimiento. Actualmente en E.U hay cerca de 100 minimills operando, estos tienen una doble ventaja tanto en el trabajo como en capital comparado con los steelmakers integrados debido a que su sensibilidad al principio de la chatarra les permite aprovechar precios bajos y de venderlos en momentos de precios altos.

Según la revista American Metal Market de Marzo de 2009 En México de acuerdo a la ILFA y la CANACERO, las principales empresas productoras de acero son:

- Ahmsa
- Arcelor
- Mittal
- México
- Deacero
- Tenaris-Tamsa
- Ternium
- Hylsa
- Ternium
- Imsa
- Ternium
- Mexico
- Villacero
- Simec
- Rassini
- Tyasa
- Gerdau
- Posco
- Sidertul

Las similitudes que existen entre el mercado mexicano y el de EU por el acero, así como los retos que estos enfrentan, son fuertes y muy profundos. Es necesario desarrollar la infraestructura y mejorar la economía a través del trabajo y la inversión, con el fin de aumentar, entre otras cosas el consumo de acero. Actualmente la producción de acero está aumentando en México; sin embargo, debido a los efectos de las crisis la demanda crece lentamente. Esto crea

producción potencial para exportar a E.U y Canadá pero los clientes en dichos países no necesitan proveedores adicionales.

En México los productores de acero están dejando pasar oportunidades, especialmente con los beneficios que se pueden obtener por el uso del highvalue-addessteel. A decir de esto, Carlos Barajas director de las operaciones de acero de Whirpool, dijo que la compañía podría comprar más acero de los molinos mexicanos pero se ve forzado a buscar en otros lugares por que los nacionales han decidido no participar en el mercado de los consumidores finales (higher-endsteel). Barajas, también comenta que México es un productor de bajo costo con muchas ventajas, tales como disponibilidad de materias primas, gente calificada, cercanía con E.U y una cultura de negocios parecida a los países occidentales, ventajas que los productores mexicanos no han sabido aprovechar. Señala, por otro lado, que Taiwan y México tiene niveles similares de producción de acero, sin embargo la diferencia de exportación es de 8 a 1.

México se encuentra en la etapa de crecimiento en la curva de evolución de los mercados de acero; en esta etapa se esperaría que el PIB del sector acero crezca por encima del PIB del País siguiendo la tendencia mundial.

La CANACERO junto con la SE (Secretaria de Economía) han definido un plan de crecimiento con el objetivo de duplicar el PIB del sector acero para el 2020 de US\$ 6 millones a US\$ 12 mil millones. Este crecimiento representa un incremento en la producción nacional de 17,8 a 32 MM Ton/ año.

Adicional a los beneficios relacionados con apoyar a las cadenas productivas integradas con el acero, esta meta implica inversiones directas en capacidad

instalada por 19 mil millones de dólares, 30,000 empleados directos adicionales y recaudación incremental superior a 400 millones de dólares al año.

Para lograr el crecimiento planteado, el sector acero deberá:

- Capturar el total del crecimiento inicial del sector 2020 (8.2 MM Ton)
- Sustituir parte de las importaciones de México (0.5 MM Ton)
- Incrementar las exportaciones s E.U (3.3 MM Ton)

Adicionalmente al crecimiento inercial, se espera contar con incrementos importantes en varias industrias:

La industria automotriz puede incrementar su producción de automóviles de 2 a 3 millones al 2015, lo que implica un consumo adicional de acero de aproximadamente 800 mil toneladas al año en el 2015.

En la industria de maquinaria/equipo eléctrico el gobierno federal impulsará un proyecto de electrificación en el país, lo cual puede representar hasta un consumo del adicional de transformadores del 30 por ciento para los próximos 2-5 años.

Para la industria petrolera se espera un crecimiento de 400 mil toneladas al año

CAPITULO III

3.1 Historia de las empresas

3.1.1 Recikla Fierro

Es en el año de 1968 cuando se inicia un pequeño negocio familiar, de compra de todo tipo de materiales reciclables, formándose poco a poco un centro de acopio que canalizaba el material con los mayoristas de la Ciudad de Puebla.

El negocio comenzó a prosperar y después de 5 años, decidieron comprar cartón y chatarra exclusivamente, y esta vez canalizándolo directamente con los consumidores que procesaban estos materiales, por lo cual el rendimiento fue en aumento.

Fue en 1980 cuando se formaliza como persona moral, bajo el nombre de “Desperdicios Industriales y Similares de Puebla”; sin embargo el giro se concentraba en la captación del cartón, dejando a la chatarra a un lado, sin olvidarla completamente.

A mitad de los 80’s, la Empresa recibe un fuerte impulso en el ramo de la chatarra con la negociación de Volkswagen de México, ocasionando el crecimiento de la capacidad instalada y de su logística de transporte.

En 1980, la Empresa termina la recolección de cartón y se enfoca por completo al reciclaje del acero.

A finales de los 90's, el crecimiento era inminente, ya que uno de los puntos clave de despegue fue la negociación con Chrysler, Estado de México, por medio de Cifunsa Diesel; consolidándose así como una Empresa proveedora de Servicios Industriales. Aunado a esto, vinieron contratos con proveedoras de VW, entre ellas Benteler, Autotek y Johnson Controls, quienes provocaron en su totalidad el desarrollo de la Empresa.

Fue en el año 2003 cuando decide la Empresa familiar, hasta entonces, fraccionarse en distintos giros, formando 5 empresas; la primera dedicándose a los servicios de preparación de chatarra a acerías, la segunda a los servicios de recolección de basura industrial (plásticos y destrucciones fiscales), la tercera se especializó en metales no ferrosos, la cuarta como centro de acopio y la quinta especialista en el reciclaje de desperdicios industriales, de la cual estamos orgullosos de pertenecer, tomando el nombre de:

“Desperdicios y Servicios Integrales”

lo que conocemos mejor con el nombre comercial de “REKICLA-FIERRO”.

3.1.2 Omnisource

Omnisource nació durante la persecución de un sueño, el sueño americano, que ha llevado a tantos a tierras americanas con la promesa de libertad, oportunidad y prosperidad.

Irving Rifkin escapó del caos de la revolución y la guerra civil, siendo sólo una adolescente, emigró de Rusia a América en 1920. Llegó solo, sin dinero, no habla inglés; pero pronto aprendió lo suficiente como para trabajar y mantenerse a sí mismo y más tarde, una familia en crecimiento.

Después de dos décadas en Nueva York, Rifkin con su familia se mudaron para el oeste de Ohio, donde, después de un año, comenzó su propio negocio. Se ocupó de todo tipo de materiales de desecho: metales, papel, vidrio y trapos. Incluso utilizó su camioneta para ofrecer un servicio de emergencia en carretera. A medida que su negocio creció, Irving se asoció con su hermano, creando la empresa Rifkin y Walters.

En 1943, cuando el esfuerzo de la guerra hizo de reciclaje una prioridad nacional, Rifkin y Walters compraron su depósito de chatarra por primera vez en la calle Clinton en Fort Wayne, Indiana. Ellos siguieron una nueva aventura, se especializaron en el hierro y metal. La competencia fue feroz, pero el negocio prosperó. Fort Wayne fue el hogar de varias compañías que suministran las fuerzas armadas, y las empresas generan una gran cantidad de materiales de desecho. Rifkin y Walters luego invirtió en equipos de procesamiento de chatarra para aumentar sus clientes.

Su hijo Leonard se unió a la compañía en 1956. Con la experiencia de Leonard y su capacidad de crear relaciones estratégicas con clientes y bancos por igual, la empresa resistió algunos momentos difíciles en la década de 1960.

A finales de la década de 1960, la empresa incursionó en el negocio de la basura, la eliminación, incluido el establecimiento de una planta de reciclaje revolucionario para ordenar los elementos que podrían ser recuperadas. La compañía vendió su el equipo de basura, para centrarse en la expansión de su negocio de chatarra.

Expansión significó la adquisición. A partir de mediados de los '70, la empresa comenzó a expandirse de manera significativa mediante la compra de un

gran número de instalaciones de procesamiento de chatarra, y aumentando su presencia en el Medio Oeste. En los años 70 y 80, los hijos de Leonard Rifkin, Danny, Rick, y Marty-se unieron a la compañía.

En 1983 la compañía pasó a llamarse oficialmente Omnisource, y en 1990 Omnisource se había convertido en una fuerza nacional en la industria de los metales de reciclaje. Ese fue también el año en que la compañía fue pionera en un nuevo concepto, la gestión de desechos, con Chrysler Corporation como su cliente inicial. La gestión de la chatarra para Omnisource indica abarcar todos los aspectos de la recolección, manejo, y la compra de la chatarra generada por el fabricante, este se ha convertido en un concepto ampliamente aplicado en la industria de la chatarra.

Además de su enfoque agresivo para el crecimiento a través de adquisiciones, Omnisource en los últimos años ha sido pionero en las nuevas tecnologías en la recuperación de metales valiosos a partir de materiales de desecho reciclados. En 1995, fundó OmnisourceRecovery Technologies, una instalación de procesamiento de grandes medios de comunicación en Fort Wayne. En 1998, estableció Omnisource Aleaciones de aluminio, una compañía secundaria de fundición de aluminio en New Haven, Indiana.

Omnisource desempeño un papel importante en el nacimiento de Steel Dynamics en la década de 1990. SDI se convirtió en la empresa Omnisource de los padres en el año 2007. Como una subsidiaria de propiedad total, Omnisource sigue ofreciendo una gran parte de los recursos ferrosos que SDI utiliza para hacer nuevos acero de alta calidad.

En octubre de 2007 Steel Dynamics, Inc., compró Omnisource Corporación de la familia de Rifkin de aproximadamente \$ 1.1 mil millones, incluyendo efectivo, acciones, y la asunción de la deuda. Omnisource había sido un inversionista inicial después de la SDI fue fundada en 1993, y por un período de tiempo de servicio como agente exclusivo de suministro de la empresa siderúrgica naciente de chatarra, la materia prima utilizada en sus operaciones de fabricación de acero.

Hoy en día, como parte de la SDI, Omnisource ha crecido mediante adquisiciones y nuevas empresas en el Medio Oeste y del Sur. Omnidireccional actualmente recauda o procesos de chatarra y metales no ferrosos en más de 70 instalaciones en los Estados Unidos, incluyendo la operación del 11 de trituradoras de automóviles. Omnidireccional tiene la capacidad de procesamiento para reciclar 7 millones de toneladas por año de chatarra ferrosa y 1 billón de libras de metales no ferrosos. Opera trituradoras en el centro y sureste de Estados Unidos.

3.2. Planteamiento del caso

El estudio tomará la corriente teórica basada en las características cooperativas, ya que maneja el mejoramiento tecnológico, organizativo y en algunos casos a la búsqueda de canales de distribución.

Se analizará las oportunidades y los riesgos de crear una sociedad entre una empresa transnacional estadounidense ubicada en Detroit y una Pyme en la ciudad de Puebla ubicada en el Parque Industrial Resurrección, ambas dedicadas a la comercialización de chatarrera.

Al establecerse esta alianza se beneficiara a los centro de acopio pequeños, pepenadores y sociedad en general ya que la Pyme tendrá la capacidad de compra suficiente para poder recibir la chatarra que se les entregue. Así mismo se

creara entre los empresarios de este giro una cultura de alianza estratégica para el crecimiento de sus empresas.

Se utiliza la metodología propuesta por la Secretaria de Economía a través de PROMEXICO para realizar alianzas estratégicas.

3.3 Estudio de mercado

3.3.1 Estudio de Recikla Fierro por parte de Omnisource

Omnisource se ve en la necesidad de tener negocios en México debido a que las empresas a las cuales les compra la chatarra en E.U tienen empresas subsidiarias y empresas manufactureras en México, las cuales tienen en sus procesos desperdicios de material ferroso y no cuentan con alguna empresa que les retire estos material. Por lo que le solicitaron a Omnisource la recolección de estos materiales, tomando en cuenta que es una empresa confiable y con la que tienen negocios en el país vecino.

Omnisource considera necesario buscar a una empresa mexicana que le ayude a prestar este servicio en México ya que no cuenta con instalaciones en este país, y no considera factible tener instalaciones para satisfacer las necesidades de sus proveedores.

En primer lugar lo que atrajo la atención de Omnisource de Recikla Fierro fue su imagen, el ser una marca registrada y contar con logotipo atractivo, hizo que la transnacional tuviera una buena impresión de la Pyme, posteriormente la persona encargada de las cuentas en México investigo sobre la empresa en la página de web y conoció los servicios y productos que ofrecen, posteriormente contactaron al Gerente de Recikla Fierro para saber más de la empresa, solicitando la siguiente información como es:

a) Generales.

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

Omnisource después de revisar esta información, se interesa más y solicita una reunión de trabajo con el Gerente de Recikla Fierro, esta reunión se realiza en la ciudad de Toluca para conocer las instalaciones y poder negociar el realizar una alianza. Como resultado de esta se acuerda intercambiar la siguiente información, con el fin de conocer ampliamente a las empresas.

b) Organización y Dirección

• **Sistema de organización y estructura, organigrama.** En este caso Recikla Fierro le presenta el organigrama a Ominource (Anexo III)

• **Autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones.** Este aspecto es importante conocer cuáles son los puestos claves de la organización y en caso de realizarse la alianza con que puestos se tendría relación, ya sea operativa o administrativa, así como las personas encargadas de tomar decisiones en la posible alianza.

• **Sistema de operación** Este punto se considera de los más importantes, debido a que la prioridad de ambas empresas es satisfacer las necesidades del proveedor, por lo que es necesario para Omnisource que Recikla Fierro cuente con un sistema que le permita cumplir con los compromiso acordados, brindando un servicio integral, esto es, proporcionándoles una solución a los problemas que tengan de desperdicio industrial a los proveedores en sus instalaciones, en una forma rápida.

c) Mercadeo

• **Posicionamiento en el mercado.** Recikla Fierro no conoce realmente el posicionamiento que tienen en la mente de los proveedores, pero ha trabajado en obtener un lugar en el sector chatarrero, pues invierte en tener una buena imagen, en un espectáculo en la autopista Puebla-Veracruz, los choferes siempre están uniformados, el transporte tienen los colores de la empresa así como el logotipo. Esto hizo que a Omnisource le atrajera esta empresa.

• **Mercados en los que opera.** Recikla fierro cuenta con mercado amplio, debido a que está ubicado en la ciudad de Puebla, la cual es una zona industrial, así mismo es una opción para los centros de reciclaje del Sur del país, ya que existen vías de transporte rápidas para estados como Oaxaca, Veracruz, Tlaxcala, entre otros; cuenta con un patio en Chetumal y Toluca

• **Participación en el mercado.** En la Región de Puebla-Tlaxcala existen ocho generadores industriales de chatarra que son considerados como los más importantes: VW, Autotek, Benteler, Largermex, Gestamp, Lunkomex, Thyssen Krupp y Cartec. El total de generación de chatarra en la industria asciende a 20,475 toneladas mensuales distribuidas entre las empresas mencionadas.

Los mayoristas que recuperan la mayor parte de estas chatarras además de otra proveniente de estados cercanos con:

NOMBRE	CAPTACION T/N	PARTICIPACION EN EL MERCADO
Carsa	6,000	24.4%
Recikla Fierro	5,600	22.8%
Herza	5,000	20.3%
Majose	3,000	12.2%

Triple M Metals	3,000	12.2%
Reciclables Pineda Moctezuma	2,000	8.1%

El total de la captación de estos mayoristas es de 24,600 toneladas mensuales; lo cual representa un monto superior a lo generado en el mercado regional por lo que se entiende que tienen captación de otras regiones

Canales de distribución. Este aspecto es importante debido a que Recickla Fierro cuenta con los camiones necesarios para poder transportar la chatarra que retira de sus proveedoras, así como con los contenedores necesarios para poder brindarles un buen servicio. El trato es directo entre el proveedor y Recickla Fierro.

- **Ventas en unidades y dinero.** Omnisource tiene por característica ser una empresa transparente por lo que ofrece a sus proveedores un sistema de compra llamado “a libros abiertos” esto es: realiza un estudio de sus costos y a estos les anexa la utilidad deseada; dicha información se las muestra sus proveedores para que ellos puedan ver sus costos y el precio que les pueden ofrecer al comprar su material. Esta información en México se considerara confidencial, pero y contradice a lo que Omnisource maneja. Recikla Fierro aceptó trabajar con este esquema con la seguridad que la información que se proporciona no será utilizada para malos manejos y a su vez Omnisource puede auditar en cualquier momento a la Pyme para verificar los datos.

- **Márgenes brutos de utilidad.** Como se mencionó anteriormente al trabajar con libros abiertos ambas empresas conocen la utilidad a ganar de cada una, esto es un acuerdo que les servirá para poder ofrecer precios competitivos a los proveedores. Si se llegará a tener alguna diferencia o desacuerdo en este aspecto, se realizará una reunión de trabajo para decidir los cambios en el porcentaje de utilidad.

- **Políticas de promoción / publicidad.** No existen políticas de promoción y publicidad, aun así, se utilizan distintos medios de publicidad, como son: la sección amarilla, espectacular y pagina web.

- **Experiencia en exportaciones.** Recikla Fierro es una Pyme nacional que no realiza exportaciones, debido a que no cuenta con la capacidad necesaria para realizarlas. Otro factor por el que no se realizan es porque México importa chatarra para satisfacer las necesidades de las acerías.

d) Productos y Procesos

- **Líneas de productos.** Recikla Fierro maneja distintos productos como son: Regreso Industrial, Paca de Lámina Negra, Paca de 1ª Paca de 2ª, Chatarra de 1a.

- **Investigación y Desarrollo (I+D) de nuevos productos:** Omnisource vio un potencial en Recickla Fierro por que cuenta con infraestructura necesaria para crear productos a reciclar, como son pacas y cizallado, a su vez cuenta con las instalaciones necesarias para poder instalar maquinaria de reciclaje que cree nuevas oportunidades de negocios.

- **Materias primas y seguridad en el abasto.** Al ser un tipo de empresas en donde la prioridad es el proveedor, debido a que ellos son los que nos proporcionan la materia prima para existir, las empresas toman como base el servicio que les proporcionan para que no dejen de venderles su material.

- **Origen de la tecnología.** La maquinaria con la que cuenta Recicka Fierro, es propia y la tecnología es importada, debido a que cuenta con maquinara con capacidad de manejar grandes volúmenes de chatarra.

- **Antigüedad de la maquinaria.** Es nueva y Recicka Fierro, se preocupa por adquirir el equipo necesario para cumplir con las necesidades del proveedor.

d) Finanzas

- **Origen de los recursos financieros.** La Pyme es una empresa con capital mexicano, con finanzas sanas y con un buen historial crediticio.
- **Disponibilidad de recursos propios.** Cuenta con los suficientes recursos para cubrir sus deudas, debido a que tiene una buena administración y una finanza sanas.
- **Cartera.** La cartera de clientes son la acerías ubicadas en varias partes de la república mexicana, básicamente en el centro-sur del país. Se tiene potencial de crecimiento ya que en ocasiones son estas las que se acercan a Recickla Fierro para ofrecerles precios competitivos para la compra del material que estos tienen. A su vez las acerías realizan pagos frecuentemente para no perder a la Pyme como proveedor

e) Recursos humanos

- **Relaciones obrero-patronales.** Recikla Fierro es una empresa que cumple con las disposiciones que indica la Ley del trabajo, teniendo a su personal asegurado y proporcionándoles el equipo necesario para que realicen sus labores con seguridad, Pro lo que el clima laboral es bueno, esta es un punto que comp0rate con Omnisource.
- **Antigüedad promedio del personal.** Recika Fierro surgió de una empresa familiar, y actualmente la administra la tercera generación, gran parte del personal que labora actualmente está desde los inicios de esta. Lo que habla de la satisfacción que tiene los trabajadores al laborar en esta empresa
- **Disponibilidad de mano de obra.** Al contar con personal calificado y con experiencia, se ofrece el servicio adecuado a los proveedores y Omnisource puede sentirse seguro de que cumplirá con las negociaciones.

▪ 3.3.2 Estudio de Omnisource por parte de Recikla Fierro

Es importante que la empresa mexicana tenga conocimiento de la empresa transnacional que desea aliarse, esto lo puede en primera instancia consultando la página web de la empresa. En el caso de Recikla Fierro realizó esta actividad y consiguió información como la historia, antecedentes, misión, y políticas.

Asimismo Recikla fierro conocía de Omnisource por las noticias que publican en la Revista American Metal Market siendo ésta una de las más importantes en Estados Unidos porque contiene información actualizada relacionada con los movimientos en el mercado metalúrgico.

Por ser Omnisource una empresa pública que cotiza en la bolsa de valores la información referente a sus aspectos financiero, de mercadeo, organización y dirección, productos y procesos, y recursos humanos es de fácil acceso, por lo que ayuda a Recikla Fierro a conocer de la empresa antes de establecer la alianza.

3.4 Diagnóstico de Recikla Fierro.

Después de que ambas empresas se conocen, se procede hacer un diagnóstico de Recikla Fierro utilizando la herramienta del FODA organizacional, con el fin de obtener resultados que contemplen los aspectos internos más relevantes, para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y permita definir claramente los objetivos de la alianza así como los elementos con los que se cuenta para aportar por parte de la PYME.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), según H. Igor Ansoffen su libro Corporacion estratégica menciona que es una técnica para el estudio de problemas en el contexto de la planeación y estrategia en las organizaciones, al realizar el estudio de estos factores permite que se

defina con claridad las diferentes actividades y por lo tanto las metas necesarias que se deberán establecer para alcanzar los objetivos planeados.

Tomando esto como base, se realizan los siguientes pasos:

1. Integración del equipo de trabajo: Se integró un grupo de cuatro personas conformado por el Gerente, Jefe Administrativo, Jefe de Ventas y Administrador de Patio en Toluca con el fin de conocer los puntos de vista de la alianza planeada y obtener la información necesaria para poder realizar el FODA organizacional, partiendo desde las áreas claves.

2. Diseño de una agenda de trabajo: Se establecieron las fechas para la reunión del grupo de trabajo, requiriéndose para la reunión, la información correspondiente a cada área que tienen a cargo los involucrados. Estas fueron los días Lunes con una duración de dos horas por un periodo de un mes.

3. Selección de trabajo (lluvia de ideas). Se realizó una lluvia de ideas entre los involucrados con el fin de conocer ampliamente la empresa, tomando en cuenta los puntos de vista de cada uno. Destacando los éxitos obtenidos de las áreas y de la empresa en general, así como las oportunidades; no olvidando las debilidades que se tienen y las amenazas que en un futuro se presentaren.

4. Selección y análisis comparativo: Al obtener la lluvia de ideas de cada una de las partes del FODA, se estudiaron y compararon las fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas seleccionadas por el grupo, así mismo se organizaron por prioridades; llegando a lo siguiente:

FORTALEZAS

- Capacidad de respuesta ante nuevos negocios
- Flexibilidad y rápida atención
- Visión a largo plazo

- Cuidado de los detalles
- Excelente imagen proyectada
- Confianza por parte de clientes y proveedores
- Apertura para compartir información
- Solvente financieramente
- Buenas prácticas de mantenimiento de la infraestructura
- Visión empresarial
- Excelente atención al cliente
- Se cuenta con valores institucionales
- Experiencia en el mercado
- Diversificación en los servicios
- Cartera de clientes amplia y disponible
- Seguimiento después de la compra
- Continua capacitación de los trabajadores y nuevas tecnologías

DEBILIDADES

- Falta de infraestructura
- Falta de experiencia a nivel internacional
- Falta de personal especializado en negocios internacionales
- Los precios ofrecidos son en base al mercado nacional
- No se exporta la chatarra

OPORTUNIDADES

- Diversificación de clientes
- Apertura de proveedores
- Inversión tecnológica
- Exportación
- Permanencia en el mercado
- Crecimiento de la empresa
- Cobertura en otros nichos de mercado

- Ofrecer servicios que la adicionales a los actuales

AMENAZA

- Omnisource absorba a Recikla-Fierro
- La competencia a nivel nacional.
- Cambio en las leyes mexicanas creen una ley que impida se continué con la alianza
- Que los proveedores de Omnisource decidan rescindir de sus servicios
- Avances de tecnología en el mercado
- Aumento en los precios de compra de otras empresas recicladoras
- Mayor requerimiento de marketing en el mercado
- Alianzas entre otras empresas chatarreras
- Que Omnisource solicite certificaciones con las que no cuenta Recikla-Fierro
- Aumento en el costo de los insumos para la recolección de la chatarra.

Este estudio nos arroja las siguientes observaciones:

Recikla Fierro es un candidato adecuado para realizar una alianza con Omnisource, ya que cuenta con fortalezas que ayudaran a la transnacional a cumplir con los compromisos adquiridos en México. Así mismo, esta, puede ayudar con las debilidades que tiene la Pyme.

Se identifica compatibilidades en valores, historia y filosofía entre ambas empresas. Entre otros aspectos que Omnisource analiza de Recikla Fierro es la visión, la atención al cliente y los valores que se tienen en común. Omnisource al igual que Recikla Fierro muestran un interés primordial en sus empleados y las comunidades en que trabajan, haciendo énfasis en el cumplimiento de sus acuerdos.

3.5 Establecimiento de alianza

En base al Objetivo de crecimiento y diferenciación por parte de las empresas involucradas, el FODA realizado a la Recikla-Fierro y el estudio que Omnisource realizó cuando ingreso al mercado mexicano, se decidió realizar una alianza sin aportación de capital social, la cual permitirá que ambas establezcan una relación para compartir parte de sus recursos y capacidades, buscando lograr sus objetivos basados en una estrategia competitiva, sostenible y duradera.

Se emprenden acciones por parte de ambas empresas al prestar el servicio de recolección de chatarra a los proveedores de Omnisource en México.

Tomando en cuenta la estrategia mencionada se desarrollan las tres ramas de esta de la siguiente manera:

- Liderazgo en costos. Esto se aplicará al ofrecer a los proveedores un precio competitivo y un servicio integral, que les ayudará a resolver los problemas de recolección y almacenamiento de desperdicios de chatarra.
- Diferenciación. Desde el momento en que Omnisource busca resolver el problema que tienen sus proveedores en México, les está ofreciendo una respuesta que pocas compañías hacen. Al realizar la alianza con Recikla-Fierro, esta con el servicio integral que suele prestar a sus proveedores nacionales, podrá satisfacer las necesidades de los proveedores de Omnisource. Diferenciando ambas de la competencia.
- Estrategia de enfoque o alta segmentación. En este caso, se delimitan las empresas subsidiarias y manufactureras de los proveedores de Omnisource en E.U, las cuales tienen desperdicios ferrosos en México.

3.5.1 Condiciones y acuerdos

Posterior al establecimiento de la alianza y la estrategia se establecen las condiciones y acuerdos que regirán la alianza.

En el caso de Recikla Fierro y Omnisource la formalización se realizó a través de un **pacto de caballeros**, en donde la cual está basada en la confianza y la buena voluntad de ambas partes pensando en todo momento en el beneficio mutuo y colaboración incondicional de ambos, ésta no tiene ninguna validez legal por lo que no se requiere de la participación de alguna autoridad civil ni mercantil.

Estos pactos se aconseja únicamente realizarlos cuando existe una visión empresarial amplia y los directivos cuentan con un instinto de negocios desarrollado, el cual les permitirá no equivocarse.

En los casos de ser empresas que no cuenten con las características mencionadas o no deseen realizar este pacto, ya sea por la incertidumbre o desconfianza de un mal acuerdo pueden recurrir a realizar contratos o convenios en los cuales los aliados deben de estar enterados y consientes de la trascendencia o implicaciones de éstos tomando en cuenta en todo momento los siguientes aspectos:

- Las leyes del país en que se realice,
- La cultura del socio extranjero,
- La personalidad, esto es, conocer más a fondo a los socios para crear lazos de confianza comprensión y buena voluntad,
- Oportunidades pensadas a largo plazo,

- Preparación de ambas empresas respecto a precios, costos y mercados;
- Información financiera que de confianza de los créditos o aportaciones de capital que se realicen;
- Moneda que se manejará en el momento de los pagos;
- Beneficio mutuo en el que se utilice un esquema ganar-ganar.

3.5.2 Puesta en marcha

Establecidos los acuerdos y formas de trabajo en la alianza se procede a poner en marcha la operación de manera que se conserva la triple dimensión de acoplamiento: estrategia-química-operación. Esto se logrará trabajando en equipo teniendo flexibilidad y tomando decisiones no burocráticas apoyadas de los siguientes aspectos:

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

Además de la química y la sinergia generada durante el desarrollo de la alianza se requiere considerar las siguientes condiciones:

- Creación de trabajo de equipo interno.
- Reforzar las relaciones personales entre los administradores de alto nivel y los de nivel medio.
- Pelear por la otra compañía.
- Conservar el apoyo de los administradores de nivel medio.

- Capitalizar la diversidad, pues ésta es la esencia de la alianza, pero también puede ser muy peligrosa, si no hay confianza y unidad.
- Escoger a la gente apropiada con el perfil requerido para cada puesto.

Otro aspecto importante para administrar la operación de la alianza con calidad se debe tomar en cuenta acciones como:

- Diseñar un sistema administrativo que considere: métodos, procesos, mecanismos y marcos de trabajo respecto a la administración.
- Aclarar responsabilidades.
- Tener buenos líderes.
- Convertir las expectativas en metas.
- Identificar incidentes críticos en niveles superiores.
- Desarrollar planes de contingencia.
- Diseñar sistema de prevención de contingencias.
- Diseñe para lograr el éxito.

Es muy importante la generación de confianza desde el comienzo proporcionando un apoyo técnico implacable y respaldo a los clientes teniendo reuniones con estos y respondiendo preguntas y solicitudes lo más pronto posible, con esto se desarrollará una buena reputación de excelencia en el mercado, así como se establecerán relaciones estrechas al visitar al socio en sus oficinas creando un ambiente de armonía durante la existencia de la alianza.

3.5.3 Control de la alianza

Desde el momento en que se puso en marcha la alianza se establecieron sistemas de control del pacto realizado, esto se logra utilizando de manera conjunta mecanismos de control, como los siguientes:

- Información efectiva, se establecen responsabilidades definidas y asignaciones específicas para obtener resultados.
- Concepción, al tener un acuerdo mutuo se tiene una visión en común esto garantiza la definición de actividades y el destino al que van los socios, basándose en un plan de operación con expectativas claras.
- Coordinación, se utilizan técnicas de administración de proyectos por tareas empleando actividades de integración en el trabajo de equipo.
- Comunicación, permanente y frecuente ayudado de la tecnología
- Química, tener la integración como base para que a través de un compromiso mutuo se obtenga el beneficio de ambas.
- Creatividad para resolver problemas a través de la flexibilidad con una visión clara de lo que se busca.
- Compromiso que se ha contando con el apoyo serio e incondicional de los niveles superiores, la persistencia conduce al éxito.
- Claridad en las metas y la dirección, estas son precisas para que se inicien de inmediato; lo cual permitirá que la alianza sea controlada al actuar en armonía.
- Consistencia de valores de la propia alianza, que son los que contribuyen la base para tomar decisiones para medir logros y recompensas que motivan a la gente a superarse.

3.5.4 Evaluación de resultados

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

- Sencillo y directo para ser utilizado por la alta gerencia.
- Se pone a prueba las suposiciones sobre las que descansan las alianzas.

- Se concentran los esfuerzos de la alianza sobre criterios de desempeño medibles.
- Se examinan la interrelación de factores estratégicos para lograr efectos sinérgicos.
- Se relacionan cuestiones estratégicas e indicadores líderes con los resultados financieros.
- Se determinan si el análisis financiero normal apoya o va en contra de otras metas estratégicas.
- Permite que los socios de las alianzas desarrollen juntos criterios de evaluación y diseñen una auditoría operacional acorde con los objetivos.
- Adaptarse a las necesidades estratégicas cambiantes.
- Proporciona conocimientos sobre indicadores del desempeño en lugar de otros índices financieros que descansan más en el pasado que en el futuro.

Capacidad organizacional

- Conocimientos más amplios y profundos/ capacidades especializadas
- Capacidad para convertir ideas en nuevos productos
- Toma de decisiones más rápida y más precisa
- Niveles más elevados de sinergia entre unidades de negocios
- Mayor compromiso de gente, labor de equipo, visión

Capacidad innovadora

- Capacidad técnica nueva y más amplia, conocimiento del ramo
- Mejores procesos de manufactura
- Innovaciones financieras
- Innovaciones sobre nuevos productos / mejoras continuas
- Integración de sistemas respecto a valor agregado

Ventaja competitiva

- Lograr el estatus de “mejor competidor en su ramo”

- Posición de productor de mejor calidad – costo más bajo
- Agrandar mercado, logrando economías de escala
- Temprano ingreso al mercado, control de nicho de mercado
- Pelear en el campo del competidor

Ventaja financiera

- Flujos de efectivo más rápidos
- Costos indirectos menores
- Mejores márgenes sobre ventas o incremento en los márgenes de utilidad bruta
- Reducción de costos de producción y mayor productividad
- Mantenimiento de estructura de costos en relación a precios
- Evitar competencia dañina intensa

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

CONCLUSIONES.

El objetivo de la alianza es cumplir con la visión de ambas empresas la cual tienen en común ser los mejores en la industria de reciclaje de metales tomando como base los valores organizacionales que ambas tienen en común: integridad, honestidad y enfoque al cliente, proporcionando un manejo integral de los materiales siendo esta actividad rentable para ambas empresas

Después de haber realizado este estudio podemos concluir que las alianzas estratégicas entre una PYME y una transnacional si son factibles, ya que ambas pueden logra un crecimiento y grandes beneficios.

La PYME puede obtener el conocimiento necesario para ampliar más sus negocios, al compartir la transnacional sus éxitos y los procesos que le ayudan a lograrlos. Le enseña cómo realizar actividades financieras adecuadas para lograr mayores beneficios siendo estos una guía para el crecimiento de la PYME.

A su vez una PYME puede proporcionarle el conocimiento del mercado a la transnacional, así como el acceso del material a las fundidoras de todo el país, la infraestructura necesaria para poder retirar el material en la planta que se tenga negociada, así como el personal y equipo necesario. Los contactos con distintos centros de acopio en el país, la versatilidad y agilidad para retirar el material de sus proveedores.

Al realizar todas estas actividades de ambas partes en la alianza se verán beneficios mutuos ya que la transnacional no invertirá en la operación en los negocios dados en México, esto hará que sus costos se reduzcan y la PYME

cuenta con el material necesario para cumplir con sus metas por medio de las negociaciones corporativas que tiene la transnacional en Estados Unidos.

Para la Pyme es una carta de recomendación, para poder adquirir nuevas cuentas al tener como socio comercial a una empresa transnacional de éxito.

Es importante realizar el estudio detallado como se hizo en el caso practico para poder obtener un beneficio mutuo. Entre las cosas más importantes es la visión a largo plazo, debido a que esta servirá para ir escalando y aprovechar las oportunidades que se presenten, cumplir con las especificaciones que la transnacional le solicite para obtener el objetivo que desea lograr.

Otro aspecto importante es mantener la identidad de ambas empresas, esto es, que en todo momento sea considerada como una entidad independiente y asíambas logren sus objetivos establecidos.

La Pyme por su parte, debe ser una empresa dinámica, y flexible a los cambios ya que es importante estar informado de las necesidades de los proveedores para poder seguir prestándoles un servicio adecuado y estas no se vayan con los competidores.

Así como tener un modelo de negocio amplio en el cual debe de crear una fuerza competitiva diferente a la de sus competidores la que le permitirá ser siempre atractiva para la transnacional.

La Pyme respaldara la alianza con la transnacional, ya que esta confiará en la historia y antecedentes de prestigio así como en la experiencia que esta tiene para crear nuevos negocios.

La Pyme debe contar con una buena imagen ya que de esta dependerá el interés de la transnacional y que le hará diferente a las demás.

Es importante que la PYME en todo momento esté informada sobre los aspectos globales en el sector acerero, no enfocándose únicamente en el mercado nacional, debido a que está realizando una alianza con una empresa transnacional y en un mundo globalizado.

Cumpliendo con estas características y siguiendo los acuerdos que se estipulen al momento de la alianza ambas empresas podrán crecer satisfactoriamente evitando problemas entre ellas y abriéndose nuevas oportunidades para ambas.

BIBLIOGRAFIA

Codina, J. N., & Pagán, J. A. (2002). *Administración de las pequeñas y medianas empresas (retos y problemas ante la nueva economía global)*. México: Trillas.

Koontz Harold, Wehrich Heinz, Cannice Mark (2008). *Administración, Una perspectiva Global y Empresarial*, 8ed, Ed. McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, Idalberto (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*, 6ed, Ed. McGraw-Hill Interamericana.

Robbins, Stephen P. (2000). *Administración*, 5ed, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana.

Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*, Ariel.

Mintzberg, H. (1989): *Mintzberg y la Dirección*, Diaz de Santos

Johnson, Gerry y Scholes, Kevan (2004). *Dirección Estratégica*, 5ed, Ed. Prentice-Hall

Mintzberg Henry, Quinn James Brian, Voyer John (1997) *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, 1ed, Ed. Prentice Hall

Thompson Jr, Arthur A, Strickland A.J., John E. (2008), *Administración Estratégica. Teoría y Casos*, 15e, Ed. Mc. Graw-Hill Interamericana

Koontz Harold, Wehrich Heinz (2004). *Administración, Una perspectiva*, 12ed, Ed. McGraw-Hill Interamericana.

Hitt, Ireland, Hoskisson (2008). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización, conceptos y casos*, 7ed, Ed. CengageLearning.

Trigo Joaquín (1999). *Alianzas Estratégicas*, 1ed, Ed. Gestion 2000

Münch Galindo, García Martínez, (1990 reimp. 2001) *Fundamentos de Administración*, 5ed, Ed. Trillas

Bateman, Thomas S., Snell, Scott A. (2005). *Administración, Un Nuevo panorama competitivo*, 2ed, Ed. McGraw-Hill.

Hampton, David R. () *Administración*, 3ed. Ed. McGraw-Hill

Rodríguez, Joaquín (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*, 5ed, Ed. Thomson Editores

Gómez, Karla (2002). Las alianzas estratégicas como forma para lograr la competitividad de las empresas. Tesis de licenciatura, Universidad Iberoamericana, 109 p.

Porter, Michael (2009). Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada, 9ed, Ed. Deusto, Barcelona.

FUENTES ELECTRONICAS

CANACERO Cámara Nacional del Acero (2010, octubre). Disponible en: <http://www.canacero.org.mx>

OMNISOURCE Empresa Transnacional dedicada el reciclaje de chatarra (2010, octubre). Disponible en <http://www.omnisource.com/>

INARE Instituto Nacional de Reciclado. (2010, octubre) Disponible en <http://www.inare.org>

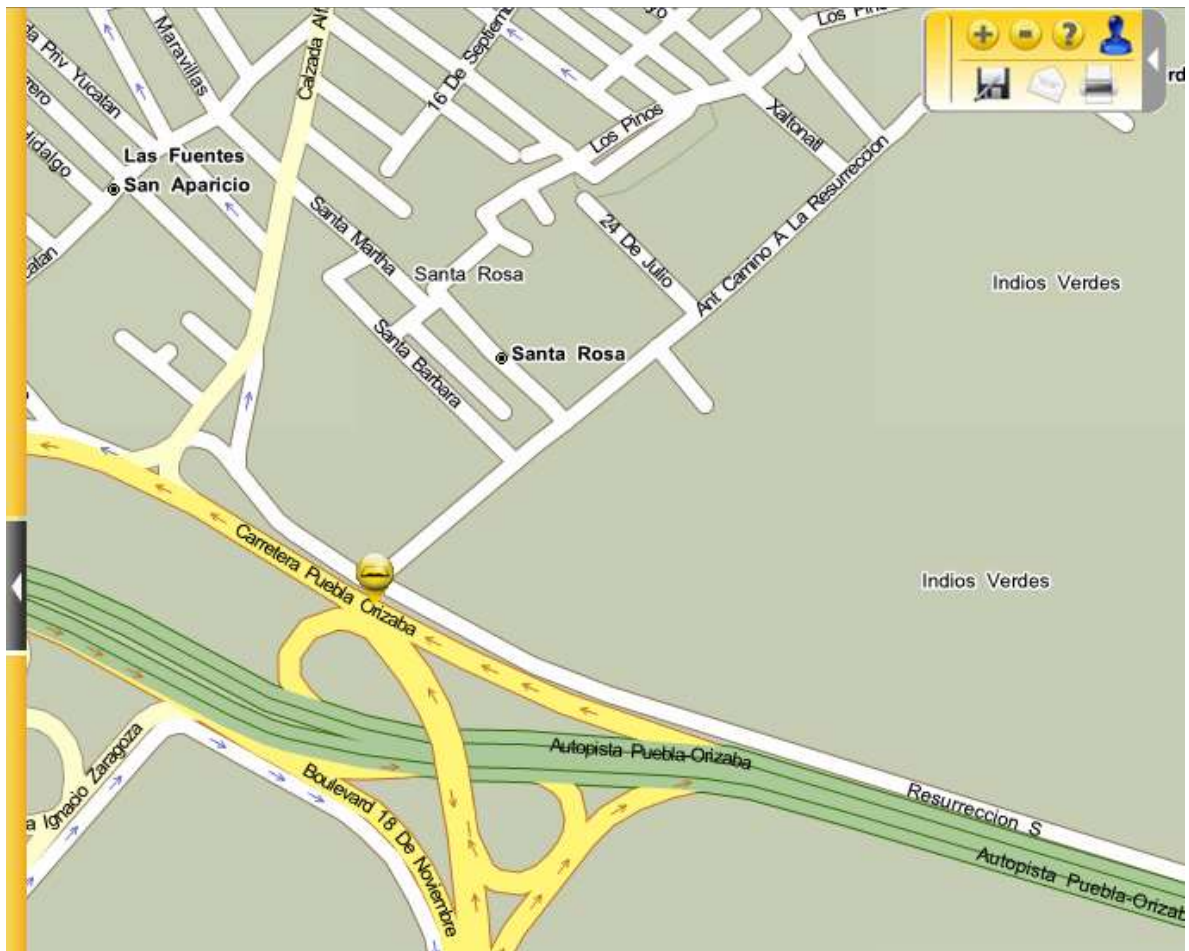
Estrategia, definiciones. Disponible en <http://www.definicion.org/estrategia>

ANEXOS

ANEXO I. UBICACIÓN.

EMPRESA MEXICANA

RECICLA FIERRO



Carretera Puebla- Orizaba 1134

Col. 3 de Mayo

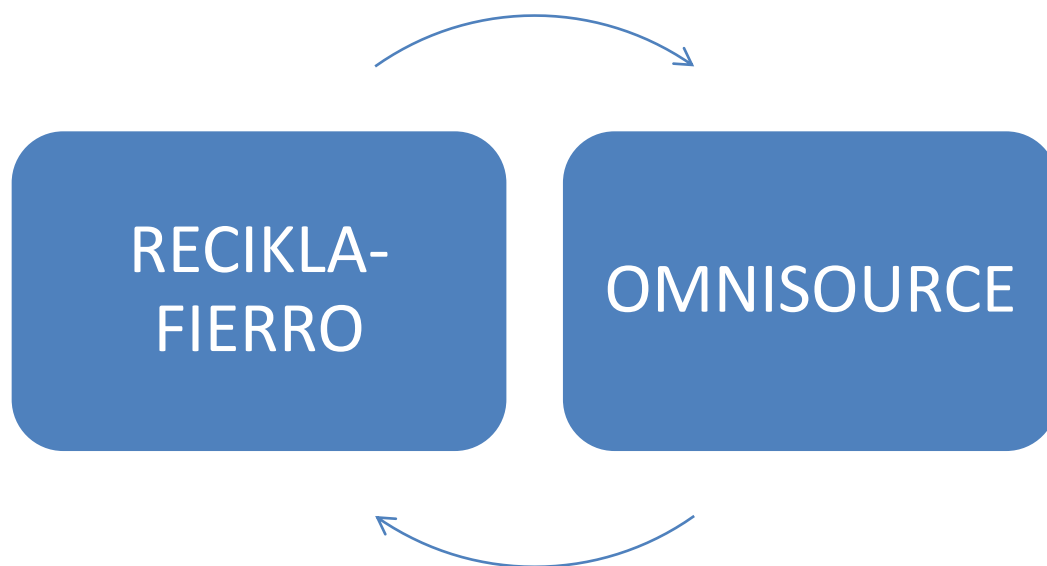
Puebla, Pue

EMPRESA TRANSNACIONAL



ANEXO II. GRAFICO DE ALIANZA ESTRATEGICA

COMPRA DE CHATARRA



DESARROLLO TECNOLOGICO

ANEXO III. ORGANIGRAMA ACTUAL

DESPERDICIOS Y SERVICIOS INTEGRALES SA DE CV ORGANIGRAMA



03-Abr-2014

ORGANIGRAMA