

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA



Escuela de Administración de Empresas

“Alianzas Estratégicas: Antecedentes y Situación Actual”

**Seminario de graduación para optar por el grado de Maestría en
Administración de Empresas**

Héctor Herrera Alfaro
Cristian Hidalgo Solano
Ronald Rodríguez Delgado

San Carlos, Costa Rica
Julio 2003

Resumen

El trabajo de investigación que a continuación se presenta tiene como objetivo analizar alianzas estratégicas, mediante la caracterización del entorno económico mundial, los diversos movimientos que pueden seguir a una alianza, como las fusiones; para finalmente estudiar los casos de algunas empresas en Costa Rica que han realizado alianzas estratégicas. Representa también la culminación de un proceso, buscando optar por el grado de Maestría en Administración de Empresas.

Es curioso que se hable de alianzas estratégicas diariamente, pero la realidad es que este término es usado indiscriminadamente en situaciones que no necesariamente representan una alianza.

En este trabajo se enmarca la situación mundial actual y como esta ha llevado a entidades de todos tamaños y características a buscar nuevas formas de competir; algunas de estas formas son alianzas. También se señalan otros aspectos que han influido, como la tecnología de información (TI), Internet y la apertura de mercados. Se mencionan otros movimientos similares a las alianzas; todo lo anterior, dentro del marco teórico, que nos permite generar una guía para realizar alianzas. Finalmente, se analizan cuatro casos de alianzas estratégicas entre empresas de diversos sectores de la economía nacional; estos casos se evalúan mediante un esquema de análisis diseñado para tal propósito y que tiene como fin determinar el éxito o fracaso de cada alianza, para poder generar conclusiones y recomendaciones que puedan eventualmente servir como un marco para aquellas empresas que se decidan en un futuro realizar movimientos de este tipo.

Palabras claves: alianzas estratégicas, fusiones, competencia, apertura de mercados, globalización.

Summary

The objective of the following investigation is to analyze strategic alliances, presenting the world's current economic situation, different situations that derive from alliances (like consolidations) and finally, study the cases of some organizations in Costa Rica that have realized strategic alliances. This work represents the ending of a process, to achieve de Masters degree in business administration.

It's curious that the term "strategic alliance" is used on a daily basis, but the truth is that it's used in a lot of situations that doesn't represent actual alliances.

This work embodies the world's current status, in economic terms, and how organizations of all types and sizes are seeking new ways to compete, some of these, in the form of an alliance. Other aspects that have influenced, like the information technology (IT), Internet and the free markets, are mentioned. Also, similar movements to the alliance are presented; all of these allow us to develop a guide to perform and evaluate alliances. Finally, four cases of strategic alliances in different sectors of the economy in Costa Rica are presented. These cases are evaluated using a guide designed for this purpose, to help determine the success or failure of each alliance; everything at the end, helps in the definition of conclusions and recommendations that may eventually help organizations that are seeking an alliance in the near future.

Keywords: strategic alliance, consolidations, fusions, competition, free markets, globalization.

AGRADECIMIENTOS

Deseamos hacer patente nuestro agradecimiento a Dios, nuestras familias y a todas las personas que colaboraron en la realización de este documento.

A las empresas que tuvieron la apertura y la amabilidad de compartir con nosotros sus éxitos y fallas en los procesos que realizaron y a todas las personas entrevistadas, que fueron muy honestas y abiertas en cada aspecto que se investigó.

A nuestros compañeros de Maestría, que fueron fuentes de apoyo mutuo a lo largo de estos dos años de ardua labor y sacrificios.

A los profesores que compartieron con nosotros su conocimiento y que nos ayudaron a ser mejores profesionales.

Dedicatoria

A Luis Eduardo, mi primogénito recién nacido.

Cristian

Al Señor.

A mis padres y mi hermana, que con su sacrificio me permitieron llegar a ser lo que soy.

A Claret, mi luz y mi fortaleza.

Héctor

A mi esposa, a mis hijos. Gracias por su comprensión.

A mi madre, la cuál siempre me ha dado aliento para continuar con mi formación.

A la memoria de mi padre, quien siempre espero que triunfara en mi vida

Ronald

**“Respondió el Señor, yo estableceré
alianza con este pueblo en presencia de todos,
haré prodigios nunca vistos sobre la tierra ni en
nación alguna para que vea este pueblo que tú
conduces
la obra terrible que yo el Señor he de hacer. Tú
observa todas las cosas que yo te encomiendo
en este día y yo mismo arrojaré delante de ti al
amorreo, y al cananeo...”**

Éxodo Capítulo XXXIV, versículos 10-11

Constancia de aprobación

Alianzas Estratégicas: Antecedentes y Situación Actual

**Seminario de graduación para optar por el grado de
Master en Administración de empresas**

Tribunal Examinador

**Ma. de los Ángeles
Mora, MBA
Directora del programa**

**Gerardo Quesada M.,
MCP
Profesor Asesor**

San Carlos, 2003

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	I
SUMMARY	II
AGRADECIMIENTOS	III
DEDICATORIA.....	IV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: EL ENTORNO ECONÓMICO MUNDIAL Y LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	4
1.1. El GATT	6
1.2. La organización Mundial de Comercio (OMC)	6
1.3. UNION EUROPEA	8
1.4. La OEA.....	9
1.5. El Mercado Común Centroamericano	10
1.6. Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)	11
1.7. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC)	12
1.8. El Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA).....	13
1.9. El papel de la Tecnología de Información (TI).....	13
1.10. Internet	16

CAPITULO II. ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y MOVIMIENTOS EMPRESARIALES AFINES 21

2.1.	TRIPLE ALIANZA MESOAMERICANA:.....	22
2.2.	TRIPLE ALIANZA DE 1596.....	22
2.3.	¿Qué es una alianza estratégica?	23
2.4.	¿Cuál es su finalidad?	25
2.5.	¿Cuál es el motivo?.....	25
2.6.	Riesgos	26
2.7.	Ventajas	26
2.8.	Tipos de alianzas	27
2.9.	Fusiones y consolidaciones	28
2.10.	Reorganizaciones.....	30
2.11.	Compañías tenedoras	31
2.12.	Adquisiciones empresariales apalancadas.....	32
2.13.	Metodología para realizar alianzas estratégicas:	33
2.13.1	El análisis interno.....	34
2.13.2	La búsqueda de socios.....	34
2.13.3	La gerencia	35
2.13.4	Establecimiento formal de la alianza	36
2.13.5.	Ajustes iniciales	36
2.13.6.	Formación de grupos especializados:.....	37
2.13.7.	Factor humano:	38
2.13.8.	Puesta en marcha.....	38
2.13.9.	Evaluación continua.....	39

CAPITULO III: ALIANZAS ESTRATÉGICAS: CASOS PRÁCTICOS... 40

3.1.	Alianza Instituto Nacional de Seguros – Banco Crédito Agrícola de Cartago (INS - Bancrédito).....	41
3.1.1.	Reseña Histórica Instituto Nacional de Seguros.....	41
3.1.2.	Descripción.....	42

3.1.3.	¿Por qué el proyecto?	43
3.1.4.	Objetivos Planteados	44
3.1.5.	Desarrollo de la alianza	45
3.1.6.	Estado Actual	46
3.1.7.	En lo operativo	48
3.1.8.	INS BANCREDITO VALORES	49
3.1.9.	INS - BANCREDITO PENSIONES OPC	50
3.1.10.	Propuestas del especialista de cada empresa	51
3.2.	Alianza Coocique - Bancrédito	52
3.2.1.	Reseña histórica Grupo Coocique	52
3.2.2.	Reseña histórica Bancrédito	53
3.2.3.	Historia convenio Coocique – Bancrédito.....	55
3.2.4.	¿Por qué el proyecto?	55
3.2.5.	Objetivos planteados	56
3.2.6.	Metas iniciales	58
3.2.7.	Desarrollo de la alianza	58
3.2.8.	En lo operativo:.....	59
3.2.9.	En lo financiero:.....	59
3.2.10.	Nueva propuesta.....	60
3.2.11	Estado actual.....	62
3.2.11.	Propuesta del especialista de la empresa.....	62
3.3	Alianza Coocique – Coopesca.....	64
3.3.1	Reseña Histórica Coopesca.....	64
3.3.2.	Historia Convenio Coocique – Coopesca	65
3.3.3.	Desarrollo de la alianza.	68
3.3.4.	Propuesta del especialista de la empresa.....	68
3.3.5.	Estado actual.....	69
3.4.	Alianza Cinta Azul – Dos Pinos	72
3.4.1.	Reseña Histórica Cooperativa de Productores de Leche R.L. (Dos Pinos).....	72
3.4.2.	Reseña Histórica Cinta Azul.....	74
3.4.3.	Descripción.....	76
3.4.4.	¿Por qué el proyecto?	77
3.4.5.	Objetivos Planteados.....	78
3.4.6.	Desarrollo de la alianza	79
3.4.7.	Estado Actual.....	79
3.4.8.	En lo operativo.....	80
3.4.9.	Propuestas del especialista de la empresa.	80

CAPITULO IV. ALIANZAS ESTRATÉGICAS: ANÁLISIS DE RESULTADOS

81

4.1.	Explicación del Instrumento de Evaluación	82
4.2.	Esquema de Evaluación de Alianzas Estratégicas.	83
4.3.	Evaluación Alianza: INS – BANCREDITO	85

4.4.	Evaluación Alianza COOCIQUE – BANCRÉDITO.....	90
4.5.	Evaluación de Alianza Cooquite – Coopesca	95
4.6.	Evaluación Alianza Dos Pinos – Cinta Azul.....	101
CONCLUSIONES.....		106
RECOMENDACIONES		108
BIBLIOGRAFÍA		110
	Internet	110
	Entrevistas.....	111
	Otras fuentes	111
ANEXO 1		113
	Entrevista guía para Alianza Estratégica.....	114
ANEXO 2		116
	Información de los estudiantes	117
	Información del Proyecto.....	118

Tabla de cuadros y figuras

Figura 1. UE y países con el Euro.....	8
Tabla 1. Modelo de costos Coocique - Bancrédito	61
Figura 2. Cantidad de recibos cobrados en Coocique por consumo eléctrico	71
Figura 3. Monto de los recibos cobrados en Coocique por electricidad.....	71

Introducción

Hoy en día, el mundo se está convirtiendo en un gran mercado mundial. Muchas personas pueden comprar artículos de otros países desde un computador; tener acceso a una vasta cantidad de información de recursos, un lujo que antes podían darse pocas instituciones en el mundo.

El mundo de los negocios se ha vuelto más agresivo, cada vez es más difícil mantenerse en la competencia; los mercados antes protegidos se han abierto a los productos y servicios de otros países; nos hemos visto en la necesidad de ser más eficientes en lo que mejor hacemos, para poder subsistir.

Los países buscan generar bloques comerciales que les permitan ayudarse mutuamente y trabajar como uno solo; las empresas se han visto obligadas a buscar alianzas para poder obtener nuevos mercados o al menos, mantenerse en el actual; buscando potencialidades disponibles en otros entes y que puedan servir a los propósitos de ambos.

Se hace entonces indispensable el realizar alianzas eficaces, de manera que no se desperdicien recursos y que se puedan generar beneficios para los involucrados, bien sea en nuevos productos o servicios, eficiencia operativa, introducción a nuevos mercados, etc.

Es el propósito de este trabajo indicar el panorama actual que se vive a nivel mundial, los diferentes tipos de alianzas que pueden darse; además de mostrar y evaluar algunos ejemplos de alianzas estratégicas desarrolladas por empresas de diversos sectores económicos del país.

Procurar conocer varias alianzas, de manera que se puedan analizar los factores de éxito o fracaso y como el entorno mundial esta impulsando a las empresas a buscar aliarse. Se recopiló todo el material posible sobre alianzas estratégicas para generar un marco conceptual, para así poder reseñar y evaluar las distintas alianzas que fueron sujetos de estudio. El material en esta parte estuvo limitado a los documentos a los cuáles se tuvo acceso, a las entrevistas que se pudieron concertar y a lo que se pudo obtener en las entrevistas personalizadas con los involucrados en el proyecto; la restricciones en este sentido se dieron por razones tales como lo sensible que la(s) empresa(s) considere(n) la información respecto a la alianza, qué tan pertinente juzgue el revelar dicha información o si requiere autorización de un superior (como el caso de Cinta Azul).

La metodología usada consistió en investigar en diversas fuentes como libros, Internet, entrevistas, acerca de lo que es una alianza estratégica y sus diversas características. Posteriormente, definir otros movimientos similares a la alianza y cuáles son sus diferencias. La razón de recopilar material escrito y realizar entrevistas sobre las alianzas a evaluar, fue poder narrar la gestación de cada proyecto, cómo se llevó a cabo, los alcances y limitaciones que tienen o tuvieron y cuál es el estado actual de los mismos, entre otros. Como parte de esta metodología destacamos que la evaluación de una alianza con las limitaciones que antes comentamos se realiza de acuerdo con la información suministrada. Por ejemplo: cuando se establecen logros basados en el sentir de los miembros de una empresa, éstos se corroboran de acuerdo a los objetivos que se habían planteado; si no existieron objetivos, los logros se habrán evaluado según la percepción de las bondades de alianza, tales como presencia en el mercado, diversificación de producto o el solo hecho de asociarse con empresas de manera estratégica y así por el estilo.

El objetivo general del trabajo fue definir qué es una alianza estratégica y conocer algunas alianzas realizadas por empresas en el país. De manera más específica:

- a) Determinar como el entorno mundial ha provocado la búsqueda de alianzas a diversos niveles.
- b) Definir un marco conceptual sobre alianzas estratégicas: características, propósito, ventajas, desventajas, alcances.
- c) Resaltar las ventajas y desventajas que se pueden presentar en una alianza.
- d) Analizar el origen, alcances y desarrollo de la alianza Coocique – Bancrédito, para la generación de productos financieros en común; así como la alianzas INS – Bancrédito, Coocique – Coopelesca y Dos Pinos Cinta Azul.
- e) Evaluar el valor generado por estas alianzas y el cumplimiento o fracaso de los objetivos planteados por estas empresas, mediante un instrumento de evaluación desarrollado para tal efecto.

El trabajo esta dividido en una serie de capítulos. En el primer capítulo se hace una caracterización del entorno económico mundial, los factores que influyen en el y como las empresas se han visto obligadas a replantearse la necesidad de realizar alianzas. El segundo capítulo enmarca lo que es una alianza estratégica y algunos otros movimientos similares a la alianza, además de proporcionar una breve guía general de cómo las empresas deberían realizar alianzas estratégicas. El siguiente capítulo contiene los resultados de la investigación de las cuatro alianzas que se estudiaron, procurando definir su gestación, sus diversas características y su estado actual. Finalmente, se realiza una evaluación estructurada de cada una de las alianzas, de acuerdo al contexto en el que se originaron y se desarrollaron.

CAPITULO I: El entorno económico mundial y las alianzas estratégicas.

El siglo XX y el siglo XXI se han caracterizado por un gran crecimiento de las economías en todo el mundo y un aumento en el comercio internacional; para 1955 se estimaban cifras conjuntas (importaciones y exportaciones) de US\$ 1 billón; para 1985, esta cifra fue 20 veces mayor y sigue en crecimiento, detenido temporalmente por las recesiones de los 80's y principios de siglo.

Las economías mundiales han venido dejando los modelos proteccionistas para abrir sus fronteras a otros mercados, tendencia que varios organismos a nivel internacional impulsan, a fin de facilitar el comercio.

Se ha dado también una gran interdependencia por parte de los países, lo que ha venido a fomentar la creación de bloques económicos regionales y de tratados entre países para facilitar el intercambio de bienes.

Estos bloques de países pueden ser vistos como alianzas, donde varios países combinan sus recursos y esfuerzos para lograr capacidades que les permitan comerciar en condiciones más favorables entre ellos y con otros países.

De este tipo de organizaciones, han surgido un gran número a nivel mundial y que tienen en común agrupar países de una misma área geográfica (MERCOSUR) o de una misma línea política o económica (OTAN¹); un mismo país puede pertenecer a varias organizaciones, sin que esto implique necesariamente un conflicto de intereses, pero pone en relevancia la tendencia mundial hacia una mayor integración.

En 1930 surgían organismos que buscaban la coordinación política y regional, en respuesta a las guerras mundiales. Posteriormente, se dio el surgimiento de distintas organizaciones a nivel mundial.

¹ Organización del tratado del Atlántico Norte, agrupa a la mayor parte de Europa y a Estados Unidos.

Además, el entorno se ha visto influido por dos factores intrínsecamente relacionados y que han hecho posible un verdadero comercio mundial, la tecnología de información (TI) e Internet.

Entre algunas de las organizaciones que se desean destacar están:

1.1. *El GATT*

El acuerdo general sobre aranceles y comercio (General Agreement on tariffs and trades) surgió con la firma de 23 países no comunistas, en respuesta a la creación de un ente mundial que velara por el aumento del comercio multilateral y la resolución de conflictos comerciales.

Para 1988, 96 países pertenecían al GATT u otro buen número tenían adhesiones de facto al tratado.

Aunque el GATT surgió como un tratado, evolucionó a un organismo con plenos poderes; ya en 1995 los países miembros acordaron sustituir el GATT por la OMC, conservando el espíritu del GATT y ampliando su campo de acción hacia áreas como la propiedad intelectual y el comercio de servicios.

La finalidad del GATT es la disminución y eliminación de las barreras comerciales, entre ellas los aranceles; así como los acuerdos comerciales preferentes entre los países miembros, buscando igualdad de condiciones entre ellos.

1.2. *La organización Mundial de Comercio (OMC)*

Surge en 1993 por el Acta Final que cerraba la Ronda Uruguay de negociaciones multilaterales contempladas en el (GATT). Empezó a funcionar el 1 de enero de 1995 con un Consejo General integrado por 76 países miembros.

La OMC tiene como fin administrar y controlar los 28 acuerdos de libre comercio recogidos en el Acta Final, supervisar las prácticas comerciales mundiales y juzgar los litigios comerciales que los estados miembros le presentan. Es una entidad constituida de modo formal cuyas decisiones son vinculantes para sus miembros, aunque es independiente de la Organización de las Naciones Unidas.

Su Consejo General permanente está integrado por los embajadores de los estados miembros ante la OMC, quienes también forman parte de varios comités especializados y subsidiarios. Todo ello es supervisado por la Conferencia Ministerial, que se reúne cada dos años.

Las disputas comerciales presentadas ante la OMC son sometidas a un grupo que atiende a los litigios, compuesto por funcionarios de la Organización. Las naciones pueden apelar las sentencias emitidas ante un organismo de apelación, cuya decisión es incontestable.

Para el 2002 se esperaba que los acuerdos administrados por la OMC aumenten el comercio mundial anual en al menos US\$755,000 millones, impulsando los ingresos mundiales de cada año en unos US\$235,000 millones.

Para la III Conferencia Ministerial, realizada en Estados Unidos en 1999, se suscitaron varios acontecimientos que redefinieron el espíritu de la organización. En la conferencia se buscaba liberalizar aún más los intercambios comerciales internacionales para fomentar un mayor bienestar mundial, pero sus resultados generaron múltiples protestas en determinados

sectores al considerarse que, lejos de reducirse la distancia existente entre los países desarrollados y los subdesarrollados, ésta se había incrementado. Otro hecho histórico fue la incorporación de China a la organización.

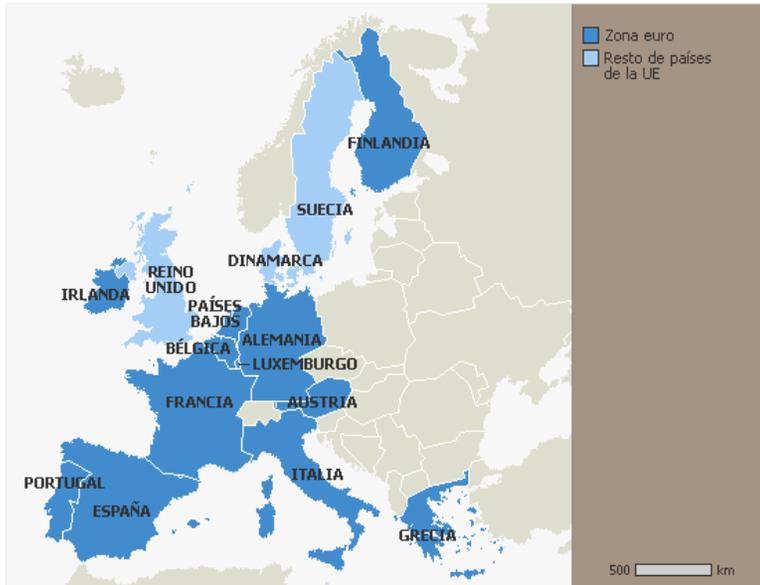
1.3. UNION EUROPEA

Organismo supranacional del ámbito europeo, dedicado a reforzar la integración política y económica de sus países miembros. La UE tiene sus antecedentes hacia 1951, con la unión de tres organismos: la Comunidad Económica Europea (CEE), la Comunidad Europea de Carbón y Acero (CECA) y la Comunidad Europea de Energía Atómica (EURATOM). Los organismos ejecutivos de estas 3 instituciones se fundieron para dar vida a la Comunidad Europea (CE) en 1967.

Desde entonces, la UE (nacida oficialmente en 1993 con el Tratado de Maastrich); ha venido buscando la integración y creación de organismos que contribuyan al desarrollo de los países que la integran, hasta conformar un bloque comercial que en conjunto supera el PIB de los Estados Unidos y un monto en importaciones y exportaciones superior a los US\$ 1,600 billones.

Algunos de sus logros más destacados han sido la eliminación de las fronteras y barreras comerciales entre sus países miembros, el uso de una moneda común (el Euro) y el establecimiento de una serie de comisiones encargadas por velar por cada uno de los aspectos relevantes al bloque, como lo son políticas económicas, seguridad, programas de desarrollo, entre otras.

Figura 1. UE y países con el Euro



Fuente: Enciclopedia Encarta 2003

1.4. La OEA

En 1948, mediante el Pacto de Bogota, se creó la Organización de Estados Americanos; organismo que tenía entre sus objetivos:

- a) Consolidar la paz y la seguridad en el continente.
- b) Promover y consolidar las democracias representativas, respetando las políticas de no intervención.
- c) Resolver diferencias entre sus países miembros y buscar soluciones a los posibles problemas políticos, jurídicos y económicos.
- d) Incentivar el desarrollo económico, social y cultural.
- e) Lograr que efectivamente se limite la adquisición de armas convencionales y destinar esos fondos al desarrollo de los estados miembros.

En 1961 mediante la llamada “Alianza para el progreso”, propuesta por el presidente de Estados Unidos John F. Kennedy, se buscó el lograr algunos de

estos objetivos; pero por diversas razones no se pudo poner en práctica una verdadera cooperación.

En una escala más restringida, surgen otro tipo de organizaciones, como el MERCOSUR, el Mercado Común Centroamericano, la Comunidad Andina, la Comunidad del Caribe (CARICOM, por sus siglas en inglés), el ALCA, entre otros.

1.5. *El Mercado Común Centroamericano*

El Mercado Común Centroamericano (MCCA), con sede en Guatemala, se creó en 1960, con Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica como países miembros; se buscaba eliminar la total eliminación de aranceles entre los integrantes y establecer un arancel común (AEC) a los países no miembros.

Tuvo importantes efectos, pero la falta de una verdadera autoridad supranacional y los diversos conflictos de la región debilitaron su alcance; además, muchos países volvieron a sus prácticas proteccionistas.

El papel del MCCA ha adquirido una mayor importancia, en parte por el TLC con Estados Unidos, y por el potencial que representa la región centroamericana como un bloque económico, con un monto transado a nivel comercial cercano a los US\$30 billones.

1.6. Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)

Organización supranacional del ámbito sudamericano cuyo objetivo es fomentar un desarrollo económico armonioso y equilibrado de la región. Fue fundada en 1980 en sustitución de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), creada veinte años antes, que no había tenido mucho éxito. Con el fin de ayudar a los miembros con menos recursos, se introdujo un programa de Preferencia Arancelaria Regional (PAR), organizado según el grado de desarrollo económico de cada país, clasificados en más desarrollados, intermedios y menos desarrollados. De esta forma esperaba fomentar la expansión mutua de mercados y del comercio, y promover la solidaridad y la amistad entre los países de Sudamérica. Durante los últimos años de la década de 1980 el valor de las exportaciones dentro de la ALADI se situaba alrededor del 11% de las exportaciones totales de los países miembros.

Cuenta con 4 comités o consejos, divididos en:

- a) Consejo de Ministros de Asuntos Exteriores: órgano responsable de determinar su política.
- b) Comité de Representantes: órgano político permanente de la ALADI y se encarga de asegurar la correcta aplicación de la política y normativas aprobadas.
- c) La Conferencia de Evaluación y Convergencia: su función es potenciar las negociaciones entre los miembros y evaluar el proceso.
- d) La Secretaría: es el órgano técnico, responsable de elaborar propuestas, desarrollar labores de investigación y evaluar actividades.

Esta compuesta en su mayoría por países de Sudamérica, además de México y Cuba, con un conjunto de países como observadores, teniendo el

caso de Costa Rica, República Dominicana, Honduras, Italia, Portugal, España, Rusia; entre otros.

La ALADI permite establecer vínculos o acuerdos multilaterales con organizaciones de integración y países latinoamericanos no miembros, y con grupos económicos y países subdesarrollados que no pertenezcan a la zona.

En la década de 1990, la ALADI fue objeto de fuertes críticas, cuando buscó una reestructuración de la asociación.

1.7. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC)

El TLC, constituido por Estados Unidos, Canadá y Europa, es un acuerdo económico que busca la reducción y eventual eliminación de los aranceles y otras barreras que entorpezcan el libre comercio, así como apertura a la inversión y la protección de los derechos de propiedad intelectual.

El acuerdo, oficialmente puesto en marcha a partir de 1994, supuso la eliminación de aranceles y la gradual desaparición de otros en un período de 14 años.

El TLC ha sido objeto de muchos debates y críticas; aún hoy día es difícil apreciar los cambios económicos a raíz del TLC; pero la adopción de este acuerdo por parte de los países involucrados supuso una serie de cambios y de ajustes en sus políticas para poder establecer reglas comunes, mismas que países que están buscando integrarse al TLC, como Chile, tendrán que cumplir para poder ser parte de este. Algunos de estas políticas tienen que ver con los salarios mínimos, condiciones de trabajo y protección al medio ambiente.

El TLC como espacio de libre intercambio comercial es superado únicamente por el Espacio Económico Europeo (EEE), formado por la Unión Europea e Islandia, Liechtenstein y Noruega, además de Suiza como miembro observador.

Un movimiento que va a la par del TLC, el ALCA, también está cobrando fuerza en el contexto continental.

1.8. El Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA).

Acordado en 1994 en la cumbre hemisférica en Miami, se propuso crear una zona de libre comercio a nivel del continente, a partir del año 2005.

Es un organismo alterno a todas las organizaciones y convenios de libre comercio de la región y puede verse como una extensión del TLC; ya que muchos de sus puntos medulares son similares.

1.9. El papel de la Tecnología de Información (TI).

La tecnología de información es un concepto sumamente amplio, que se aplica a los negocios para señalar el uso de tecnología en el quehacer diario de la empresa, sin limitarse a la automatización de procesos, sino abarcando áreas como el almacenamiento del conocimiento y el procesamiento de información.

La TI empezó su auge a partir de la década de 1970; cuando las computadoras dejaron de ser aquellos enormes monstruos que ocupaban cuartos y hasta edificios y que valían millones de dólares. Para esos años diversas compañías empezaron a fabricar Mainframes² con precios

² Mainframe: computador de alto desempeño.

relativamente asequibles para varias compañías, por lo que las computadoras dejaron de ser algo exclusivo de agencias gubernamentales y de universidades.

A pesar de la relativamente poca capacidad de procesamiento (comparado respecto a lo que se tiene hoy en día); las computadoras se usaron como medio para automatizar el procesamiento de transacciones, llamadas en lote o “batch”, de manera más rápida que lo que podía realizarlo una persona.

Conforme fue avanzando y abaratándose la tecnología, fue posible realizar tareas cada vez más complejas y de mayor amplitud.

Con el advenimiento de las computadoras personales (PC's) en los 80's, fue posible dotar al personal que lo requiriera con una computadora, para ayudarle en la realización de sus funciones, por lo que se automatizaron una serie de tareas como el levantado de textos, cálculos, gráficos, etc. No solamente se hizo más fácil la generación de documentos, sino que era más eficiente su búsqueda y manipulación, por lo que fue posible crear un repositorio de información que facilitara su reutilización.

Para 1990 las computadoras, en todas sus formas, empezaron a tomar un papel más preponderante en la empresa, que no se circunscribía únicamente a la automatización de procesos, sino también a ser un aliado en la comunicación (correo electrónico, Internet), soporte para el desarrollo de nuevos productos, auxiliar en la labor de ventas o entrega de servicios al cliente o como asistente en la toma de decisiones.

En el 2000, es casi imposible encontrar un aspecto en donde la TI no esté involucrada. Con ella se pueden lograr ventajas competitivas, ayuda en los aspectos estratégicos del negocio y permite almacenar conocimientos sobre la empresa, para poder analizar y establecer políticas, metas y objetivos hasta lograr un nivel de detalle que anteriormente no era posible. Se puede contar

con información sobre todos los niveles de la organización y hacerla accesible a donde se requiera.

La TI también ha contribuido a la internacionalización de las empresas, al poder facilitar la comunicación, el control y el trasiego de información; por lo que cada vez se cuentan con sistemas más complejos. La tecnología no solamente debe funcionar, sino que debe ser capaz de generar un valor agregado a los procesos del negocio.

La cada vez mayor necesidad de recursos y una competencia creciente han provocado la búsqueda de alianzas, que se han visto facilitadas y favorecidas por la TI, pues permite un control más riguroso de los factores de producción y demás aspectos involucrados en un negocio, además de contar con un nivel de conocimiento detallado y actualizado sobre el entorno, competidores y aliados en potencia.

Los proveedores pueden integrarse eficazmente en las cadenas productivas y logísticas optimizando el conjunto de la cadena. Los clientes pueden acceder a los servicios y la atención a distancia y la empresa puede producir más y con menores costos, con menos personal y responder de manera más ágil y flexible al cambiante entorno de hoy.

Se ha visto el surgimiento de diversas empresas que apoyan la función de TI (como mantenimiento de los equipos, desarrollo de aplicaciones, etc.), lo que ha ayudado a la reducción de costos y a que las áreas de informática de la compañía se concentren más en la parte estratégica y no tanto en la parte operativa del negocio.

En un estudio realizado, se determinó que para el 2002, se alcanzó un costo en gastos e inversiones cercano a US\$1 trillón, en hardware, software y servicios alrededor del mundo. Este mismo estudio reveló que la industria de la

TI en la economía mundial creció más del 10% al año durante la mayor parte de la década pasada. En algunos países, el gasto de la TI aumentó 2 a 5 veces más rápido que su Producto Interno Bruto (PIB), alcanzando tasas anuales que van de 4.1% en Japón hasta 43.7% en Venezuela.³

Estudiados por regiones, los gastos de TI en Latinoamérica desde 1995 hasta 2001 registraron cifras cercanas a los US\$29 billones.

En cuanto a la generación de empleo, hay 26 millones de personas en el mundo vinculada a este tipo de industria y el 70% se ubica en el sector servicio.

El estudio de impacto en la economía global estima que los ingresos por impuestos generados por la TI para el 2005 darán a los gobiernos un crecimiento del 40%.

Se ve reflejado entonces que en los países en desarrollo, como es el caso de los latinoamericanos, la necesidad de la TI es cada vez mayor, por lo que es importante que estos tengan acceso y sepan usar esta tecnología, no solamente en información, sino en todos sus componentes en general, de manera que disminuya la brecha de tecnificación que existe actualmente en el mundo.

1.10. Internet

No hay duda que el impacto que ha tenido la supercarretera de información, ha venido a cambiar la manera de hacer negocios, permitiendo a muchas empresas el tener un escaparate que puede ser visto en prácticamente todo el mundo.

³ La prensa Web, abril 2002

Pocos pudieron predecir lo fundamental que se iba a volver Internet para realizar negocios hoy en día y las oportunidades que genera; pero es innegable su necesidad como un aliado más para las empresas.

Internet respondió primero a una necesidad del ejército de EEUU, de poder contar con un medio confiable para transmitir mensajes en caso de una guerra a gran escala; por lo que en 1960 se constituyó la primera red con cerca de 60,000 computadores

Como proyecto del gobierno, algunas universidades se empezaron a involucrar y la naturaleza original de Arpanet⁴ fue cambiando, hasta que el gobierno de EEUU eliminó las limitaciones para hacerlo público, hacia finales de la década de 1980.

Muchas redes similares surgieron en la década de 1980, para mencionar algunas como la CNET, Usenet, Bitnet, EUNET; entre otras, compartían un objetivo muy similar a la Arpanet.

No fue sino hasta principios de 1990 que, gracias a la invención del navegador Mosaic y el estándar HTML, se facilitó y popularizó el intercambio de información a través de la red.

La cantidad de redes conectadas a Internet creció exponencialmente en los 90's, y día con día sigue su crecimiento.

Para el 2000, se dio el surgimiento de muchas empresas en Internet, pero este movimiento respondió más a una moda que a una verdadera necesidad del mercado. Esto, aunado con la recesión económica a nivel mundial, vino a provocar la quiebra de miles de empresas del sector Internet (las famosas .COM).

⁴ Como se llamo al precursor de Internet, la red DARPA, del Depto. De defensa

Sin embargo, esto provocó que se clarificara la verdadera potencialidad de Internet. En la actualidad se encuentra en desarrollo el Internet2, que será una versión de mayor velocidad y capacidad que el Internet actual, y que permitirá las comunicaciones en tiempo real (video teléfono), la transmisión masiva de información, así como otra serie de aplicaciones que se ven limitadas actualmente por las características de la red.

En Costa Rica, el “boom” del Internet se empezó a dar alrededor de 1993, cuando se utilizaba primordialmente como una herramienta de consulta, generalmente en las universidades.

Poco a poco, su uso en el país se ha ido generalizando, hasta alcanzar el desarrollo del concepto B2C (business to client), negocio al cliente, donde las personas pueden acceder a productos y servicios a través de la red.

Internet representa para las empresas y potenciales negocios un aliado. Por la naturaleza que le da a la empresa a su presencia en Internet, los sitios se pueden clasificar en:

- a) Publicidad del negocio: muchas empresas colocan únicamente publicidad en Internet. Lo utilizan básicamente como una gran valla publicitaria. Esto es un fenómeno que suele presentarse hoy en día en Costa Rica, pues se le ve como una moda y no se ve todo su potencial.⁵
- b) Difusor y captador de información: el sitio de Internet representa para el negocio una valla publicitaria, pero también le permite una aproximación inicial con el cliente, por medio de la recopilación de su información de contacto (teléfono, e-mail).
- c) Algunos negocios o entidades financieras realizan transacciones de esta manera; recabando la información de la persona por este medio para posteriormente finalizar la transacción por otras vías, como el teléfono.

⁵ “¿Para que quiere un sitio Web? “ R=”Porque sí”

- d) Esta categoría representa un paso más adelante de la valla publicitaria.
- e) Extensión del negocio: La empresa diseña su sitio de Internet como anexo a su negocio físico, como es el caso de Holterman y Co., MotoSuki, Automercado; entre otros, que además de contar con sus locales comerciales, le permite al cliente realizar todas sus compras a través de Internet.
- f) Negocio por sí solo: El sitio de Internet es en sí la compañía. El llamado “BackOffice” que se encuentra respaldando a la compañía son básicamente bodegas encargadas de suministrar los productos o servicios. El caso de Amazon.com es uno de ellos; en Costa Rica, se puede mencionar los portales de Terra.co.cr, o de Entretenimiento.co.cr; que se encargan de vender productos y servicios directamente a los clientes.

Es principalmente en las dos últimas categorías que se puede potenciar mucho las alianzas, ya que los negocios que venden a través de Internet suelen requerir una logística y apoyo mayor que otras empresas. El negociar con los proveedores y demás elementos de la cadena de suministros puede generar enormes ventajas para la empresa. En EEUU, las empresas de entrega de paquetería como FedEx o UPS suelen ser visto a menudo como aliados de las empresas, pues representan el eslabón final de la cadena.

Internet se le suele llamar “el gran igualador”, pues permite a muchas personas contar con la misma información, por lo que el conocimiento por sí solo no representa ya una ventaja, sino que su análisis y uso adecuado es lo que generará ganancias para los involucrados.

Un punto adicional es la difusión de la información por medio de Internet, que permite contar con una vasta cantidad de recursos y a un costo mínimo. Otro ejemplo del potencial de Internet para las alianzas son los sitios en donde se busca y promueve el encuentro de socios potenciales en diferentes países

para el intercambio de productos.⁶ Además, facilita enormemente la búsqueda de clientes y socios.

⁶ <http://eco.microempresa.org>

CAPITULO II. ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y MOVIMIENTOS EMPRESARIALES AFINES

Con el pasar de los años las alianzas estratégicas se han hecho presentes, esta presencia ha tenido diferentes fines tanto administrativos como bélicos. Si nos referimos distintos momentos históricos, desde la época precolombina hasta la edad contemporánea, pasando por la edad moderna, y en diferentes espacios geográficos, como en Mesoamérica, Europa y Sudamérica. Entre las alianzas así denominadas cabe destacar las siguientes:

2.1. *TRIPLE ALIANZA MESOAMERICANA:*

Siglo XV surgió en el valle de Anáhuac (valle de México) una confederación entre las ciudades de Tenochtitlan y Tlacopan y el reino de Acolhuacan, que se constituyó con el objeto de derrotar a los tepanecas y, tras ser absorbida por el esplendor azteca, desapareció a la llegada de los conquistadores españoles a principios del siglo siguiente.

2.2. *TRIPLE ALIANZA DE 1596*

Los países firmantes de la Triple Alianza de 1596, Inglaterra, Francia y las Provincias Unidas, se comprometieron a ayudarse mutuamente para combatir a España. La importancia de este tratado reside en que fue la primera ocasión en que Francia e Inglaterra reconocieron oficialmente como Estado soberano a las Provincias Unidas, que luchaban contra España en la llamada guerra de los Países Bajos para independizarse de su dominio. La alianza concluyó en 1609, cuando la Tregua de los Doce Años puso fin temporalmente al enfrentamiento entre España y las Provincias Unidas.

2.3. ¿Qué es una alianza estratégica?

Existen casos en donde las empresas se encuentran en situaciones de pérdidas de mercado, para lograr un nuevo posicionamiento el mercado es necesario realizar fuertes inversiones en nuevas plantas de producción, la adquisición de nuevas tecnologías, la búsqueda de nuevos segmentos de consumidores o la internacionalización decidida de la empresa. La empresa puede carecer de recursos para recuperar la capacidad competitiva perdida por lo cual se podría estar en presencia de la formación de una alianza estratégica.

Las alianzas estratégicas son uniones voluntarias, duraderas y organizadas de personas y/o empresas, que aúnan parte de sus esfuerzos y objetivos para lograr ventajas competitivas.

Como un pequeño ejemplo de una alianza estratégica tenemos el caso de una empresa argentina y una francesa donde se presenta algunos de los beneficios obtenidos por la alianza. En 1995, Mastellone Hnos. selló un acuerdo en Argentina con la empresa francesa Danone, para la creación o elaboración de leche saborizada, quesos blancos y postres, bajo la marca Danone, en Cañuelas, Pcia de Buenos Aires. Durante 1997, se amplió a la línea de yogures. Danone, líder en yogures en Europa, realizó un aporte de US\$ 120 millones. Con esta alianza, la empresa francesa ampliará la producción local pasando de 36.000 a 156.000 toneladas de lácteos frescos, e incrementando sus ingresos de US\$ 100 millones a US\$ 300 millones. La Serenísima se asegura el respaldo tecnológico y financiero de la empresa francesa, con el objetivo de mejorar el posicionamiento de su producción.

La constitución de alianzas permite sumar las fortalezas de sus miembros y superar sus debilidades, a través de la articulación de actividades o funciones tales como producción, comercialización, logística, tecnología o financiamiento.

Concretar estas alianzas implica organizar una estructura complementaria destinada a mejorar las economías de cada una de las firmas integrantes, sin que éstas pierdan su individualidad económica y jurídica. El beneficio, además del lucro para cada una de las partes involucradas, incluye las ventajas resultantes de la coordinación y racionalización de tareas, equipo, personal, etc.

Una Alianza Estratégica en una organización, nace con la finalidad de suministrar soluciones a los clientes. Las alianzas estratégicas se discuten hoy en día con mucha frecuencia debido que en muchos casos permiten que las alianzas comerciales entre países vecinos, formen nichos comerciales que no representan una gran importancia comercial al interior de los países, lo que facilita la penetración de empresarios locales de una manera indirecta.

En una alianza existen riesgos y fortalezas, ello significa que desde el inicio, debe existir un equilibrio de recompensas y peligros para empresas involucradas, es decir tienen como finalidad posibilitar enlaces estratégicos entre los empresarios de dichas empresas de tal manera que ambas partes se vean beneficiadas con dichas alianzas.

Las alianzas buscan los intercambios de información, conocimientos sobre mercados, nuevas tecnologías, técnicas de proceso y gestión para el desarrollo de nuevos productos o mejorar la distribución de los que ya están en el mercado.

Estas nacen con la propósito de producir con los menores costos posibles pero con la mayor eficiencia, conectados con los mejores equipos de comunicación, y que puedan abastecerse simultáneamente de partes y equipos terminados. El objetivo ya no sería solo exportar a cualquier mercado, sino integrar las diversas partes de un negocio situadas en forma estratégica en varios países aprovechando las ventajas económicas que brinda cada uno.

2.4. ¿Cuál es su finalidad?

La obtención de unidades con mayor capacidad productiva o comercial lográndose a través de acuerdos que potencien las idoneidades individuales y permitan un aprovechamiento más eficiente (sinergia) de los recursos.

Para lo cual se debe realizar un análisis comparativo de la capacidad productiva que poseerá la nueva unidad o producto que se formara, frente a la suma de las aptitudes competitivas que poseen las compañías individualmente que se unirán considerando que no estamos en presencia de una fusión.

2.5. ¿Cuál es el motivo?

La unión de dos o más empresas se da por varios motivos, entre ellos:

- a) Diversificar riesgos.
- b) Internacionalizar la empresa.
- c) Integrar un canal de comercialización.
- d) Lograr una red de abastecimiento de materia prima que proviene de un sector crítico.
- e) Obtener economías de escala.
- f) Ampliar horizontes económicos con menores inversiones que las necesarias en forma individual.
- g) Transferir tecnología o ejecutivos en el área de organización, planeamiento y control.
- h) Conquistar nuevos mercados.

2.6. Riesgos

Al tener una alianza no todo es beneficioso, puesto que podemos estar en presencia de una serie de riesgos tales como:

- a) Que se de una pérdida de control de algunas funciones entre una de las dos aliadas.
- b) Presencia de cierta desconfianza por el flujo de información e incomodidad porque otro que conozca sus intimidades laborales.

2.7. Ventajas

Se presentan ventajas las cuales son mencionadas a continuación:

- a) Se consolidan una serie de condiciones que permitan ser utilizadas para desarrollar una estrategia competitiva.
- b) Creación de condiciones que permitan desarrollar una firma que se reflejan en un producto o servicio, con la finalidad de mejorar su posición competitiva.
- c) Bajar costo como estrategia con respecto a los competidores, estableciendo economías de escala de producción.
- d) Lograr un estricto control de costos y minimización de costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas o publicidad.
- e) Diferenciación de un producto que ofrece la unidad de negocio, creando algo que los clientes perciban como exclusivo.⁷

⁷ <http://sagyp.mecon.gov.ar>

2.8. Tipos de alianzas

1. Aquellas en las que se buscan crear una nueva entidad económica y jurídica, deseando compartir actividades, que incluyen acuerdos de inversiones de capital y/o financiamiento por parte de una de las empresas. En este grupo se incluyen los siguientes tres acuerdos:

- a) las alianzas que tienen como propósito la creación de una empresa totalmente nueva.
- b) aquellas en las que una de las partes busca su participación como accionista de la otra.
- c) aquellas alianzas que buscan la fusión (las cuales se detallan a en el capítulo II) de ambas en una sola empresa.

2. El segundo tipo de alianzas no crean una nueva entidad económica y jurídica sino que sólo tienen como fin transferir tecnología, compartir acceso de capacidad productiva, compartir canales de distribución, marcas, etcétera. Este tipo de coaliciones pueden dividirse en: comerciales, tecnológicas y de producción.

En las alianzas comerciales, empresas extranjeras pretenden compartir recursos con empresas nacionales para acercarse a los mercados en las que estas últimas operan y/o conocen. Las alianzas tecnológicas, en cambio, permiten a las empresas tener acceso más fácil y rápido a tecnologías de producto o proceso, difíciles de obtener por sí mismas. Las alianzas de producción, por su parte, pretenden lograr mayor volumen de actividad productiva para alcanzar economías de escala y acelerar su curva de aprendizaje. Este tipo de sociedades, por tanto, se plantean como un

procedimiento para aprender de la empresa asociada y mejorar procesos, sistemas y técnicas de gestión y producción.

2.9. Fusiones y consolidaciones

En su definición más simple, una fusión es la combinación de dos empresas para formar una sola compañía.

El término fusión y consolidación suele usarse indistintamente, lo que no es del todo correcto. Una fusión es la unión de A y B, que tiene como resultado que A se mantiene, pero con las propiedades y responsabilidades de B; en una consolidación, A y B se unen, para desaparecer y que surja C.

Se suele tener un efecto similar en ambas, como lo es generar sinergia⁸, cuyos efectos pueden provenir de cuatro fuentes:

- a) Economías operativas de escala; al operar como una sola
- b) Economías financieras: una razón precio/utilidad más alta, un costo de deudas menor o la posibilidad de mayor endeudamiento.
- c) Eficiencia diferencial administrativa: puede existir una empresa que tenga una administración deficiente, por lo que una fusión podría incrementar el valor de sus activos adquiridos.
- d) Poder de mercado incremental: al reducirse la competencia; este punto sin embargo, es cuestionable desde el punto de vista legal y del consumidor.

⁸ El efecto, "2 + 2 es igual a 5"

La fusión presenta una serie de ventajas adicionales, como consideraciones de tipo fiscal, el cuál una empresa con exceso de ingresos (y por ende, de impuestos) adquiriera una compañía con pérdidas para proteger su propio ingreso.

También le permite adquirir activos a un precio inferior al costo de reemplazo.

En otros casos, se utiliza como una forma de diversificación, bajo la premisa de la disminución del riesgo y una estabilización de las utilidades; aunque el accionista podría lograr lo mismo, de una manera menos costosa, adquiriendo acciones de otras compañías.

Finalmente, es también una forma de mantener el control, al volver una empresa más grande y difícil de “digerir” por otras, por lo que esta no puede ser adquirida. A este movimiento se le llama una fusión defensiva. Este tipo de acciones, sin embargo, suelen estar más orientados a beneficiar a los administradores (evitando su despido) que a los accionistas.

Las fusiones suelen clasificarse en cuatro tipos:

- a) Fusión horizontal: combinación de 2 empresas que producen el mismo bien o servicio.
- b) Fusión vertical: fusión entre una empresa y alguno de sus proveedores (integración hacia atrás) o alguno de sus clientes (integración hacia adelante).
- c) Fusión con genérica: ocurre dentro de la misma industria, pero no hay relación alguna de cliente o proveedor.
- d) Fusión de conglomerados: ocurre en compañías que pertenecen a industrias diferentes.

Desde 1800 se registran fusiones, siendo de las primeras las consolidaciones que se dieron en empresas del sector acero, tabaco, petróleo y otras industrias básicas.

En los últimos años, algunas de las fusiones más importantes han sido la de Compaq – Hewlett Packard (25 billones), o la Time Warner. Esta última compañía resultante adquirió a la empresa de Internet America On Line (AOL) en una transacción de US\$3 billones.

En Costa Rica, podemos citar algunos ejemplos de fusiones, como ha sido el caso Interfin – Banex, Panamco - Embotelladora tica y Cemex – Cempasa.

Las fusiones puede darse de forma amistosa (los términos son aprobados por las administraciones de ambas compañías) o de forma hostil (la empresa objetivo se resiste a ser adquirida).

2.10. Reorganizaciones

Una reorganización es la venta de una parte de los activos operativos de la empresa.

La reorganización suele presentarse de cuatro formas:

- a) La venta de una unidad operativa a otra empresa, la transacción suele involucrar efectivo o la entrega de acciones de la compañía adquiriente.
- b) La venta a los administradores de la unidad que esta siendo reorganizada.
- c) El establecimiento de la unidad como un negocio separado y posteriormente se distribuyen las acciones, de una manera prorrateada, entre los accionistas de la empresa que se esta reorganizando. La unidad

opera como una compañía independiente y los accionistas terminan con acciones de ambas.

d) La liquidación directa de los activos, vendiéndolos por partes.

Uno de los ejemplos más ilustrativos fue la organización de la AT&T, quizá hasta 1984 la compañía telefónica más grande de los Estados Unidos. Como resultado de un pleito antimonopolio por parte del gobierno estadounidense, AT&T se separó en 8 unidades; y el accionista que poseyera en ese momento 100 acciones de la AT&T, terminó con 170 (100 de la AT&T “adelgazada” y 10 por cada una de las nuevas compañías operadoras).

En San Carlos, esta abierta la posibilidad de que el Ingenio Cutris venda cerca del 51% de sus activos a una empresa azucarera estadounidense, con el fin de generar efectivo para sus operaciones.

2.11. Compañías tenedoras

En la definición más amplia, una compañía tenedora es toda aquella que posea acciones de otra empresa; sin embargo, este término se usa para denominar a aquellas empresas que poseen un fuerte bloque de acciones de otra compañía y ejerce un control sobre esta. A la compañía tenedora se le conoce también como compañía paterna y las compañías controladas se denominan subsidiarias o compañías operadoras. Para lograr este efecto, no es necesario contar con la mayoría de las acciones (a veces, hasta un 10% o menos suele bastar).

Este tipo de movimientos presenta ventajas (y desventajas) respecto a las fusiones, como por ejemplo:

Ventajas

- a) Ejercicio del control a través de una fracción de la propiedad.
- b) Aislamiento de riesgos, pues normalmente las partes involucradas constituyen entidades legales separadas; aunque la compañía paterna puede sentirse obligada a cumplir con las deudas de la subsidiaria, aunque legalmente no tenga que hacerlo.
- c) Separación legal.
- d) La compañía tenedora como dispositivo de apalancamiento financiero.

Desventajas

- a) Gravámenes: suele requerirse el pago de impuestos sobre los dividendos que genere la subsidiaria.
- b) En algunas legislaciones antimonopolio, esta operación puede ser vista como un intento de controlar un mercado, por lo que el gobierno puede intervenir forzando la disolución de la unión.

2.12. Adquisiciones empresariales apalancadas

Las adquisiciones empresariales apalancadas, o LBO's (Leveraged buy outs) por sus siglas en inglés; fue otra alternativa que surgió con el auge de las fusiones y adquisiciones en la década de los 80's.

Los LBO's representan la compra de una compañía mediante deuda; esta deuda esta respaldada por los activos de la empresa que se adquiere (del 80 al 98% de los activos de la empresa). Suele iniciarse con el aporte de capital por parte de un grupo de socios (que bien pueden ser los mismos administradores de

la compañía) y que puede negociar un préstamo mediante la venta de bonos chatarra⁹ o usando los activos de la compañía a adquirir como garantía.

El ejemplo más claro es la adquisición de RJR Nabisco, con marcas como Winston y Camel (cigarrillos), Nabisco (galletas), Planters, entre otras. El grupo KKR, especializado en la adquisición de empresas mediante deuda, adquirió Nabisco por la enorme suma de US\$ 25 billones, con deudas cercanas a los US\$ 22.8 billones¹⁰.

2.13. Metodología para realizar alianzas estratégicas:

Como parte de la investigación realizada, se buscó recomendar algunos pasos que las empresas pueden seguir para establecer alianzas estratégicas de negocios.

Esta guía pretende simplemente ubicar de manera generalizada lo mínimo que se debería considerar, pues cada empresa y cada alianza puede tener diferentes matices, que involucran aspectos desde la naturaleza misma del negocio, así como el momento histórico, el entorno en ese momento y las características de los aliados potenciales.

Seguidamente se indicarán los pasos propuestos, haciendo hincapié que el proceso en sí no es una línea recta a seguir, sino que suele ser un proceso de constante replanteamiento para la misma empresa.

⁹ “junk bonds”

¹⁰ Ver la película “Barbarians at the gate”, alusiva a esta compra.

2.13.1 El análisis interno

La empresa debe comenzar por realizar un análisis interno, un FODA, para determinar cuáles son sus necesidades y que podría eventualmente aportar. De este análisis, pueden surgir ideas de cómo crecer, como desarrollar más la empresa, como satisfacer mejor las necesidades de sus clientes, como ofrecer un mejor servicio, etc.

El análisis competitivo en el interior de las empresas, permite adecuar, si es necesario, el sistema de información financiera que permita en todo momento, aun después de realizada la alianza:

- 1) Identificar y analizar los factores más relevantes que determinan el nivel de competencia en un sector industrial o comercial.
- 2) Determinar los factores competitivos que representan oportunidades o amenazas para la firma.
- 3) Evaluar la posición competitiva de la firma en el mercado. (Cómo estamos en relación a nuestros competidores)¹¹. Es muy importante que el análisis no solo contenga a la competencia, sino también todos aquellos factores que puedan afectar a la empresa o a su entorno.

2.13.2 La búsqueda de socios

Una vez que la empresa tiene claro quién es y a donde quiere ir, puede darse a la tarea de buscar otra entidad que pueda ayudarle a alcanzar aquellas nuevas metas que se plantee o bien, tener claro que puede ofrecer a entidades que anden en busca de un aliado potencial.

¹¹ <http://www.gratisweb.com>

A la hora de formar una alianza es necesario saber con exactitud cuáles serían las características del nuevo socio, por lo cual es necesario conocer su perfil:

- a) Compartir el objetivo de la alianza.
- b) Ser conocido con anticipación, ya que esto ayuda a la convivencia posterior.
- c) Buscar la mayor compatibilidad tanto en recursos como en valores y visiones.
- d) Buscar la comunicación permanente.
- e) Manejarse con franqueza.
- f) Apuntar a maximizar el interés conjunto.
- g) Ser flexible ante los cambios.
- h) Compartir el presente y el futuro.
- i) Ser innovador, creador y buscar permanentemente nuevos negocios.
- j) Honrar los compromisos que se asumen.
- k) Saber dividir las tareas de acuerdo a las fortalezas de cada uno.

2.13.3 La gerencia

Las gerencias de ambas entidades deben sentarse a conversar, acerca de la posibilidad de aliarse. En estas conversaciones deben determinar lo que puede aportar cada una, lo que espera obtener y a donde quieren llegar.

Este puede ser el punto más crucial del proceso, ya que es aquí donde se definirá si la alianza procede o no y de proceder, cuáles serán las reglas del juego para las partes involucradas.

Se debe también identificar y conocer las características del socio potencial y tener muy presente la posible necesidad de realizar ajustes de los estilos administrativos en las empresas asociadas.

Tener además claro la sinergia que beneficia a ambas partes. Ejemplo de esto es diseñar estrategias financieras, de compras, de ofertas integrales de producción y servicios que le permitan a las firmas reducir los costos, simplificar y facilitar su acceso a los mercados de capital, explotar al máximo su capacidad de instalación; sin dejar de lado las particularidades de cada empresa ni mermar su velocidad de operación.

Además, se requiere que la empresa sea capaz de aprender y crecer.¹²

2.13.4 Establecimiento formal de la alianza

Una vez que se tiene claro lo que se desea realizar; se deben plasmar mediante un contrato o acuerdo formal todos los detalles de la alianza, en donde se indiquen los objetivos, los medios que se utilizarán, las responsabilidades individuales y conjuntas, el alcance de la alianza, su duración, así como cualquier otro detalle legal pertinente para que se genere un compromiso formal de las partes.

Además, se deben definir todos los procesos operativos involucrados en la alianza, así como el establecimiento de las metas y los puntos de control para el debido seguimiento.

2.13.5. Ajustes iniciales

Como siguiente punto la gerencia debe prever los cambios necesarios en la estructura, recursos humanos y tecnología para extender paulatinamente la formación de la alianza en la organización.

¹² <http://www.gratisweb.com/>

Es decir la Alta Dirección de la Empresa debe asegurarse de que exista un adecuado Ambiente para el Cambio, en muchas empresas, el cambio de la relación adversaria con una empresa que en un momento dado fue su competidor hacia una relación de colaboración es sumamente difícil, y con frecuencia es la parte que toma más tiempo.

La creación de este ambiente óptimo requiere disponer de:

- a) Métodos de Comunicación Intra-empresa adecuados, para difundir los objetivos, pasos, resultados y beneficios de las actividades que se van a desarrollar con el nuevo convenio.
- b) Sistemas de Evaluación y Recompensa adecuados a los nuevos objetivos y filosofía de trabajo.
- c) Preparación interna del personal. La organización debe tomar al personal más idóneo para iniciar la alianza y prepararlo adecuadamente en forma individual y a través de grupos de trabajadores calificados para obtener los logros.

2.13.6. Formación de grupos especializados:

Estos equipos son grupos de personas de ambas empresas, que provienen de todas las áreas funcionales involucradas, que tienen como fin último el servir de enlace para poder visualizar las oportunidades desde una perspectiva que permita el buen desarrollo del proyecto.

La conformación de Equipos debe estar precedida de una definición clara de los objetivos que se desean alcanzar. Los equipos que se forman en las empresas deben considerar varios objetivos:

- a) Empezar a formar la base de recurso humano para implementar la alianza en la empresa.

- b) Estimar el impacto, costos y beneficios en la empresa.
- c) Servir como portadores del conocimiento y compromiso para el resto de los empleados.
- d) Iniciar alianzas, fortaleciendo las relaciones conjuntas y creando sinergias.

2.13.7. Factor humano:

Para lograr el desarrollo adecuado de la alianza, la parte humana debe estar perfectamente conciente de su papel en el proceso, por lo cuál, se debe tener presente los siguientes factores:

- a) Comunicación efectiva: dar a conocer la alianza a los niveles pertinentes de la organización. Claro es que el personal identificado y motivado trabaja mejor, ya que este es el *motor que acciona los engranajes* y hace funcionar a la organización. Debe entender las ventajas de la alianza para que más que poner resistencia, pueda hacerla funcionar.
- b) Comunicar los objetivos y alcances para que puedan apoyar la alianza y aportar un valor adicional a la misma.
- c) Definirle sus nuevas funciones, ante los cambios. Con ello se evita la incertidumbre.

2.13.8. Puesta en marcha

Una vez que se ha preparado a los actores involucrados en el proceso, lo que resta es iniciar efectivamente el mismo. Es aquí donde el efecto de la alianza se cristaliza en lo que las partes negociaron.

Como todo proceso de cierta complejidad, posiblemente sean necesarios algunos ajustes de último minuto por situaciones no consideradas originalmente, suponiendo que todo el proceso fue desarrollado en forma clara y ordenada, de manera tal que los ajustes sean mínimos y no cambios radicales en el esquema,

que vengán a generar incertidumbre y molestias en el proceso o en el peor de los casos, el fracaso del proyecto.

2.13.9. Evaluación continua

El desarrollo de la parte productiva de la alianza no es un proceso lineal, sino una continua evaluación y seguimiento; pues como todo proyecto, es necesario el control y la retroalimentación, para determinar en que grado se está cumpliendo lo planteado y si son requeridos ajustes o procesos mayores de seguimiento.

2.13.10. Otras consideraciones

Con base en la evaluación, se puede ver si es conveniente continuar con la alianza o no, siempre y cuando no existan repercusiones legales. Algunos contratos tienen cláusulas para terminar la relación por diversas razones, cuando exista acuerdo de las partes.

Pero no solo se puede finalizar la relación, sino también puede prolongarse o inclusive cambiar, bien sea por modificaciones a los acuerdos originales o por la definición de un alcance mayor.

Queda claro también que, en caso de que una alianza sea terminada, esta bien puede retomarse en un futuro, cuando se den las condiciones idóneas para concretarla, ya sea con la definición original o bien que se realice un nuevo proceso, con las modificaciones respectivas.

CAPITULO III: Alianzas Estratégicas: casos prácticos.

La investigación realizada busca analizar casos de empresas en Costa Rica, procurando que sean entidades de diversos sectores y que estén en proceso o hubiesen realizado alianzas estratégicas.

Luego de investigar varios casos, se concentraron los esfuerzos en la caracterización y el análisis de cuatro casos, los cuáles se presentan a continuación.

3.1. *Alianza Instituto Nacional de Seguros – Banco Crédito Agrícola de Cartago (INS -Bancrédito)*

Dos empresas con más de 100 años combinados de experiencia y en ramos diferentes del mercado; su unión generó la consolidación de algunos servicios en el sector de puestos de bolsa y pensiones, además de combinar parte de su plataforma de servicios en las oficinas del INS.

3.1.1. Reseña Histórica Instituto Nacional de Seguros.

El INS fue creado por la Ley N° 12 del 30 de Octubre de 1924 y tuvo como gestor al entonces Ministro de Hacienda, Tomás Soley Güel, con el respaldo de don Ricardo Jiménez Oreamuno, Presidente de la República. El Congreso Constitucional de la República comprendió la importancia del proyecto de ley que daría vida al “Banco de Seguros” y lo aprobó por votación de 36 a favor versus 3 en contra.

En su creación, mediaron tres elementos de gran importancia: el incendiarismo que imperaba en la época, alimentado y ejecutado irresponsablemente por los dueños de comercios, en aras de la búsqueda de indemnizaciones de los seguros que habían suscrito con las compañías extranjeras presentes en el país. Segundo, la salida de divisas por concepto de los seguros y por último, la necesidad de brindar protección a una creciente clase obrera, surgida del desarrollo económico

de Costa Rica hacia finales del Siglo XIX y principios del XX y que no contaba con una línea de seguro adecuada sobre todo en accidentes de trabajo.

El proyecto tuvo en su nacimiento gran oposición y posibilidades de fracaso, en especial por las compañías de seguros extranjeras. El objetivo primordial era formar una empresa del Estado, tendiente a estimular en los costarricenses virtudes sociales como el ahorro y la previsión, así como crear capitales costarricenses para impulsar el desarrollo nacional.

El 17 de febrero de 1926, después de estudios y análisis profundos en relación con los incendios, por Decreto Ejecutivo No. 9, se autoriza al Banco a asumir el monopolio del seguro de incendio, para lo cual contaba con reaseguros indispensables para poder contraer el riesgo. Posteriormente, en junio de 1926 por medio de Decreto Ejecutivo No. 16, el Banco de Seguros asume el monopolio del Seguro sobre Accidentes del Trabajo.

El 1948 se convirtió en el Instituto Nacional de Seguros. Desde entonces apoya programas de bienestar social del país.

3.1.2. Descripción.

Desde el 23 de febrero del año 2000, ambas entidades firmaron un acuerdo para “regular la prestación recíproca de espacio e infraestructura en las instalaciones de cada entidad”¹³. El mismo convenio pone de manifiesto que la intención aprovechar la infraestructura que posea cualquiera de las dos instituciones de manera que se logre ampliar la cobertura geográfica donde no se haya tenido. Abre la posibilidad de desarrollar puntos de venta de interés común para ambas donde no se hayan tenido oficinas y no excluye la posibilidad de un arrendamiento. Con esta

¹³ Convenio de Uso Recíproco de Instalaciones Instituto Nacional de Seguros Banco Crédito Agrícola de Cartago.

alianza estratégica el INS aprovecha los servicios bancarios y administrativos de apoyo que el Banco presta; logra emitir en sus instalaciones pagos y recibos de dinero propios de su operación normal y el banco, además puede ofrecer los servicios externos normales. La situación de la facilidad o ayuda recíproca se define para cada punto de venta; de esa manera se aclara que las condiciones específicas no necesariamente serán siempre las mismas; los costos de construcción o remodelación de obra civil queda por definirse en cada caso particular.

La alianza de estas entidades también pretende, cual alianza estratégica, brindar servicios de calidad de manera eficaz y eficiente, crear una imagen de solidez, crecimiento y disminuir riesgos. El acuerdo debe permitir la integración e intercambio de esas empresas para “acelerar su transformación tecnológica, de cultura organizacional y de disposición competitiva... para enfrentar los retos del nuevo siglo”¹⁴, siendo de vital importancia la optimización del servicio al cliente.

3.1.3. ¿Por qué el proyecto?

Gracias a la entrevista efectuada al Sr. Bernal Alvarado, Asistente de Gerencia del INS, se pudieron conocer algunos aspectos interesantes de la alianza. La misma fue establecida en el año dos mil debe establecerse en un marco en el cual las empresas públicas solo podían realizar ese tipo de alianzas con otros entes públicos. Por ello, la decisión de negociar con Bancrédito se dirimía con natural fluencia: ambas instituciones ya tenían una sociedad en común; los otros candidatos eran el Banco de Costa Rica, que en el dos mil parecía ser uno de los activos del estado que se pondrían en venta, bajo la coyuntura de los *combos*. Ese punto fue crucial para desestimarlos. El otro candidato era el Banco Nacional de Costa Rica, institución sumamente grande en relación con el INS, razón por la cual las negociaciones y beneficios para ambos no iban a surgir de manera equitativa. En adición, ese banco ya gozaba de un fondo de pensiones con una amplia cartera de

¹⁴ Cita bibl: Alianza Estratégica Instituto Nacional de Seguros – Banco Crédito Agrícola de Cartago

clientes, y cuenta con un puesto de bolsa desarrollado, que se había constituido en la competencia de INS-Bancrédito. La alianza estratégica le permite a las dos instituciones simplificar sus relaciones, pues les evita crear una tercera sociedad anónima.

La creación del puesto de bolsa en común supuso la unión de dos carteras de clientes: la del INS, conformada en su mayoría por clientes del sector público, que buscan opciones de inversión menos diversas; por otro lado, los de Bancrédito, son en gran parte clientes privados y que buscan opciones más variadas. Para el puesto de bolsa que estaba surgiendo, era importante ofrecer una opción más que la simple unión de 2 entidades, por lo que se implementaron esfuerzos para ofrecer portafolios de inversión atractivos.

Otro punto relevante a señalar en la alianza es que el entonces presidente del INS, Sr. Cristóbal Zawadski, preveía una apertura del mercado de seguros; y que muchas compañías extranjeras de seguros cuentan con sus propios bancos, por lo que parecía importante que el INS contara con el respaldo de una institución financiera.

3.1.4. Objetivos Planteados

Las instituciones tenían objetivos clásicos de las alianzas estratégicas:

- a) Lograr economías de escala cuando los clientes coincidían en puntos de servicio comunes.
- b) Posicionarse en más sitios del país logrando relaciones sinérgicas.
- c) Obtener el soporte de los servicios bancarios.
- d) Dedicarse cada cual a su especialidad: INS a los seguros y Bancrédito a los servicios.
- e) Para el INS, poder ofrecer una mayor variedad de servicios a sus clientes

- f) Para Bancrédito, el poder capturar una mayor cantidad de clientes, ampliar la cobertura geográfica y ser más que un intermediario de los clientes del INS.

A pesar de haberse fijado objetivos, los mismos no contaron con indicadores que permitieran medir la eficiencia de las transacciones y eficacia de la alianza.

Un punto que si estimaron fue en la fusión de los puestos de bolsa; pues se esperaba una “fuga” o pérdida de clientes combinada, de un 10% en total.

3.1.5. Desarrollo de la alianza

Para dos instituciones de diferente naturaleza, se podían lograr diversas ventajas de la alianza. El INS podría especializarse en su campo, no requería la contratación de más personal (limitante de carácter gubernamental) y podía ofrecerles a sus clientes una gama más amplia de servicios

Para Bancrédito, le resultaba ventajoso tener un cliente como el INS, por los nuevos negocios que le podía generar (por ser el INS), el acceso a mayores fondos, así como la posibilidad de capturar un mercado cautivo (1300 empleados en oficinas centrales del INS) y de tener un buen flujo de clientes potenciales (un promedio diario de 1250 clientes), que podían requerir servicios adicionales a los del INS.

La comunicación se dio fluidamente entre ambas instituciones, con algunas discrepancias; pero hubo alguna percepción de que la información no fluyó adecuadamente en el INS, pues se dieron especulaciones respecto al convenio (“vamos a adquirir a Bancrédito”) y el sindicato del INS presentó una oposición y generó alguna resistencia al convenio, ya que no quedó del todo claro el papel que desempeñarían los antiguos cajeros. Además, en las etapas iniciales la parte

informática de Bancrédito “percibió” cierta resistencia por parte de la gente del INS, al momento de establecer los puntos de enlace.

En la parte de capacitación, se instruyó al personal de ambas instituciones respecto al convenio y se les capacitó para sus nuevos roles. Para el funcionario de Bancrédito, representaba un reto mayor al tener que conocer y manejar dos sistemas completamente distintos.

Para la parte logística y de infraestructura, el INS aportó todo el espacio y mobiliario necesario y donde fuera requerido el uso de sus programas, los equipos de cómputo; Bancrédito requirió únicamente enlazar sus sistemas.

En el puesto de bolsa y la operadora de pensiones, el proceso fue un tanto más complejo, ya que se requirió la fusión de dos sistemas y la integración de dos políticas administrativas, ya que no era ideal que se juntaran pero únicamente para convivir en el mismo techo; el fin era lograr la completa unión de ambas partes.

3.1.6. Estado Actual.

Un aspecto interesante que sí se logró, fue establecer que las expectativas antes mencionadas no se estaban cumpliendo y la alianza original se rescindió en la semana veintiuno del año dos mil tres, siendo retomada con varios puntos modificados, entre ellos:

- a) Cláusulas garantizando una calidad en el servicio, atacando el problema de la hora de almuerzo del cajero, entre otros puntos. Estas cláusulas incluían sanciones monetarias por incumplimiento.
- b) El contrato podría rescindirse con una notificación de solo 4 meses, y no un año como estaba originalmente.

La parte más exitosa de la alianza fue la creación del puesto de bolsa, que es vista por los mismos funcionarios de ambas instituciones como “1 más y aparte”; y que superó las expectativas en cuanto a su cartera de clientes, pues hubo solamente un descenso cercano al 2% y no el 10% que se esperaba.

En el uso compartido de instalaciones, Bancrédito tiene 33 puntos de servicio instalados en el INS. No se ha realizado una mayor expansión por los cambios en el gobierno y por los mismos inconvenientes que se han presentado a lo largo del convenio.

Con el personal, ha sido una experiencia interesante para Bancrédito, pues ciertos funcionarios, principalmente los nuevos, que desempeñan sus labores en el INS, no están del todo identificados con el Banco, por lo que no ofrecen a los clientes los diversos servicios que la institución les puede proveer. El Banco está trabajando en este punto para motivar al personal respecto a esta situación.

Otro punto que ha estado realizando el banco es empezar a medir la ventaja que le ha dado el contar con oficinas en el INS, si han podido capturar más clientes o el efecto se reduce únicamente a transacciones sobre los seguros.

En el caso del INS es probable que se seguirán realizando alianzas de diversa índole, pues existe la necesidad de estar revisando los mecanismos de pago, atención, seguros *per se*, y otros de una manera cíclica dentro de la filosofía del mejoramiento continuo. Al mismo tiempo, los inexorables procesos de globalización harán que la eficiencia buscada por todo tipo de empresas requiera aliarse como medio de subsistencia.

Para Bancrédito, la experiencia radica en que, no importa qué tan bueno resulte el socio, es importante estudiarlo a fondo y conocerlo, para que no se le “salga de las manos” al momento de cumplir lo acordado.

3.1.7. En lo operativo

Otros funcionarios a los que se les consulta su opinión sobre la parte operativa que conlleva el proyecto comentan que el costo del servicio es alto, por ejemplo, mensualmente se paga un servicio de caja a Bancrédito que es visto como de alto costo (492 mil colones por cajero). Otros aspectos de importancia fueron el hecho del detrimento de la imagen del servicio al cliente en el INS, pues anteriormente se ofrecía servicio continuo en la caja. Al ser un servicio de manera continua, toma especial relevancia en los momentos en los que un cliente viene a realizar pagos y los hace sin tener que esperar; caso menos grave sería esperar para que le paguen al cliente. Ahora los cajeros de Bancrédito tenían su hora de almuerzo y los clientes debían esperar. Ese punto fue negociado con anterioridad en el contrato, en la cláusula décima: Imagen del Servicio, en la que se comprometen a evitar "la alteración de los horarios o falta de seriedad y servicios, no afecten la imagen"¹⁵ Todo ello sucede a pesar de la eficiencia que funcionarios del INS reconocen en el servicio de cajas; por tanto se reconoce que hay una falla en la institución que incumple con los horarios pre-establecidos. Ya se mencionó la inclusión de cláusulas respecto al servicio. Para el INS, es importante que el proveedor de servicios cumpla y si no es así, buscan a otro.

Luego se presentó la observación de que la vigilancia resultó beneficiada en el acuerdo. Antes el INS debía tener el personal de guardia disgregado en varios sectores del edificio, a pesar de ser la caja y la entrada los puntos más críticos; sin embargo la cláusula que indica que Bancrédito cubrir esa responsabilidad hizo que esos puntos estuvieran bien atendidos. Incluso los guardias le sirven de guía al público que entra, aunque esa situación no se da en todas las sucursales del país (en algunas esos agentes no son tan cooperativos).

¹⁵ "Convenio de Uso Recíproco de Instalaciones Instituto Nacional de Seguros Banco Crédito Agrícola de Cartago."

En el caso particular de Ciudad Quesada, se presenta la situación de que existen oficinas tanto de Bancrédito como del INS, lo cual facilita la labor del cajero en el manejo del efectivo y su respectiva contraloría indicada en el Convenio.

3.1.8. INS BANCREDITO VALORES

Es un puesto de bolsa que inicia labores el 5 de julio de 1993, que en marzo de 1998 opera como una sociedad anónima. Ese es el resultado del objetivo original: formar una alianza entre el Instituto Nacional de Seguros (socio con el 75% de las acciones) y el Banco Crédito Agrícola de Cartago. Esta resulta ser una alianza pionera en Costa Rica. El sitio de Internet menciona que “el principal objetivo es ofrecer un servicio de calidad y de primera. Lo cual ha sido posible gracias a la experiencia acumulada durante estos siete años de experiencia,”

Este puesto de bolsa cuenta con productos como las inversiones a la vista, compra y venta de títulos valores, administración de carteras, subasta, título de mercados internacionales, compra y venta de acciones, fideicomisos testamentarios y fondos de inversión. También se pueden mencionar los algunos de sus servicios como los son: asesorías sobre inversiones, portafolios, charlas, custodia de valores, mensajería express, depósitos de cuenta corriente, etc.

Misión: “satisfacer las necesidades de asesoría y gestión en intermediación bursátil, mediante servicios de calidad y rentabilidad competitiva, en un ambiente cordial y agradable para nuestros clientes y funcionarios.”

La creación de este puesto de bolsa supuso la generación de otro producto llamado SAFI's, o Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión; ya que las operadoras de pensiones requieren opciones para poner a trabajar ese dinero, por lo que la SAFI's resultan una opción ideal.

3.1.9. INS - BANCREDITO PENSIONES OPC

Es una Sociedad Anónima propiedad del INS, que empezó labores a finales de 1996. Luego, la Ley de Protección al Trabajador N° 7983, que propone una reforma al Sistema Nacional de Pensiones, viene a servir como el marco regulatorio al cual se circunscribe la operadora. Las labores de esta operadora son las de administrar fondos de ahorro individuales y colectivos, mediante los aportes periódicos de los asalariados, y la idea es que los fondos sean capitalizables para que sirvan como pensión al jubilarse.

Entre los productos y servicios que esta operadora tiene se encuentran los siguientes:

- a) Fondo de capitalización laboral.
- b) Plan obligatorio de pensión complementaria
- c) Plan voluntario de pensión complementaria
- d) Ahorro voluntario

Misión: Ofrecer productos que permitan al afiliado acumular un capital que mejore su calidad de vida, garantizándole una administración eficiente de los recursos y un excelente servicio al cliente.

Visión: Posicionarnos como la mejor operadora, reconocida en el ámbito nacional por su calidad en el servicio al cliente, rentabilidad, que ofrece productos innovadores en el campo previsional y de protección.

Valores: Los valores que la operadora tiene dentro de su idiosincrasia son la honestidad, la efectividad, la confianza, responsabilidad, lealtad, sinergia y espíritu de servicio. Todos ellos son importantes para el tipo de empresa de la que hablamos, pues el manejo de fondos, de largo plazo es sumamente delicado.

3.1.10. Propuestas del especialista de cada empresa.

El Sr. Alvarado formula a quienes pretendan realizar alianzas estratégicas varias propuestas:

- a) Prepararse para un camino “tortuoso”, sobre todo si se trata de una empresa pública, pues reconoce que en esa área no existe tanta experiencia como en las instituciones privadas, debido a las limitantes legales. La burocracia que lleva los acuerdos a la revisión de la Contraloría General de la República quita movilidad a la empresa, lo que hace que las alianzas sean “más difíciles de cuajar”.
- b) Las partes deberán realizar revisiones profundas de sus negociaciones a fin de que la relación final sea del tipo “ganar-ganar”, y se pueda mantener en el tiempo.
- c) Se debe hacer una definición muy clara de los objetivos para que las organizaciones involucradas tengan una línea de trabajo que garantice el feliz término de la alianza.
- d) El factor humano debe conocer los términos y objetivos de los acuerdos de la alianza y la manera que ésta los afectará para que trabajen tranquilos. Los colaboradores se preocupan por el aseguramiento de la permanencia en sus puestos y, si se sienten afectados por un cambio, presentarán la resistencia que hará perder el esfuerzo de las empresas.
- e) Reconocer que lo que se está efectuando es alianza, lo cual significa hacer conciencia de que ambas instituciones se hermanan a partir del acuerdo.

3.2. Alianza Coocique - Bancrédito

Bancrédito, como una institución de tamaño mediano, buscaba expandir su radio de acción a la zona norte del país, en donde Coocique precisamente tiene concentrado su mercado. Por su parte, Coocique quería lanzar un producto al mercado que llenase un vacío en sus servicios, buscando satisfacer a sus asociados.

3.2.1. Reseña histórica Grupo Coocique

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la comunidad de Ciudad Quesada (Coocique R.L.), nació el 11 de Abril de 1965, siendo la primera cooperativa de su naturaleza en el cantón de San Carlos. La Cámara Júnior de Ciudad Quesada fue el primer movimiento comunal que tomó la iniciativa para crearla. Esta idea fue tomando forma y desarrollándose hasta convertirse en una cooperativa, que en sus inicios estuvo formado por 100 personas dedicadas a diversas actividades económicas., hoy día agremia a más de 100,000 personas cubriendo un 70% de la población de zona norte del país.

Es importante hacer mención de que el movimiento cooperativista ha sufrido muchos cambios que se pueden agrupar en tres etapas principales: paternalista, empresarial y de alianzas. Coocique R.L. se ha mantenido en constante evolución para equipararse con las corrientes que han influido en su desarrollo, afrontando con éxito las distorsiones de la economía y aprovechando las oportunidades del mercado financiero. Esto ha permitido no solamente el crecimiento y fortalecimiento de sus operaciones, sino también el desarrollo comunal que ha sido la razón de ser de esta organización.

De acuerdo con la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), Coocique R.L. es una de las cooperativas de ahorro y crédito más grandes de Costa Rica.

Cococique R.L. cuenta con dos subsidiarias: Consorcio de Vivienda Cooperativo, Concoocique R.L. y la Fiduciaria de Ahorro Múltiple, Fiacococique S.A. En un futuro la cooperativa planea incursionar en el terreno de las inmobiliarias, lo que le permitirá transferir la tenencia de sus activos no productivos a la administración de una entidad aparte y bajar los costos de operación de la empresa matriz además de la expansión en términos de apertura de más centros de operación, principalmente en la provincia de Alajuela.

La subsidiaria Concoocique, por su parte es una entidad autorizada del Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI).

En el futuro se prevé que Cococique R.L. opere por medio de alianzas estratégicas con diferentes empresas con el objetivo de proteger el negocio cooperativista con operaciones adicionales, ampliar su cobertura y dar un valor agregado a sus asociados en cuanto a servicios y productos. Es importante señalar que el sentido de responsabilidad social en una organización como Cococique es la base de su existencia, por lo cual sus actividades deben contar con un balance entre el aspecto social y el financiero.

3.2.2. Reseña histórica Bancrédito

Bancrédito, es la institución financiera "más joven" de los tres Bancos Comerciales del Estado Costarricense.

Bancrédito, en sus orígenes fue una casa bancaria de carácter regional fundada para promover el desarrollo de la Provincia de Cartago, mediante el impulso de la agricultura, tradicionalmente la actividad económica por excelencia en las fértiles tierras cartaginesas.

Precisamente, a raíz de las dificultades económicas de la época, varios bancos josefinos que tenían oficinas en Cartago decidieron retirarse, lo que afectó aún más a la economía local.

Fue entonces cuando un grupo de ciudadanos cartagineses toma entonces la iniciativa de unir sus capitales para crear un banco dedicado, de manera exclusiva, a promover el desarrollo de la Provincia.

Nace así, el primero de junio de 1918, el Banco Crédito Agrícola de Cartago, (Bancrédito) que abre sus puertas al público el 16 de setiembre del mismo año.

Las leyes bancarias de 1936, le permitieron adecuar su escritura social a la evolución del negocio bancario y ampliar sus actividades. En 1938 Bancrédito abrió uno de los primeros almacenes de depósito del país, el Depósito Agrícola de Cartago S. A., y así entró de lleno al financiamiento de la agricultura mediante la pignoración y custodia de las cosechas.

En 1948 la Junta de Gobierno nacionalizó la banca particular en Costa Rica. Esto significó para Bancrédito el paso a una nueva época, en el tanto, su ámbito de acción deja de ser la Provincia de Cartago para abarcar el país, con toda la gama de servicios de la banca moderna.

En 1976 participó con los otros bancos comerciales del Estado en la apertura del Banco Internacional de Costa Rica, un banco privado domiciliado en Panamá.

Hoy Bancrédito, es una institución financiera consolidada, cuyo objetivo es mantener los niveles de eficiencia de la banca moderna y conservar el trato personalizado, características que mantienen en su misión

3.2.3. Historia convenio Coocique – Bancrédito.

A finales de 1999, Coocique empezó a descubrir, por medio de encuestas, la necesidad del asociado de contar con un medio de pago de aceptación nacional.

A nivel de la zona norte, se contaba con el producto ORDENES DE PAGO, con ventajas similares a los cheques, pero que tiene el problema de que no puede endosarse y no es tan aceptado a nivel nacional; además, Coocique, como cooperativa, no está en posibilidad de emitir chequeras.

3.2.4. ¿Por qué el proyecto?

Se hizo un sondeo entre algunos bancos, como el Banco Popular y el Banco de Costa Rica, pero por razones tecnológicas, de logística o por falta de interés, no se ahondó más con ellos.

Dada la buena relación, afinidad existente con el banco Bancrédito y sobretodo, apertura a la idea, se empezó a plantear la posibilidad de una alianza, en la cuál se impulsaría la generación de un nuevo producto y el uso de la plataforma de servicios de cuentas corrientes de Bancrédito.

Las dos instituciones tienen varios puntos afines; entre ellos, que ambas están establecidas (sus oficinas principales) fuera de San José, y que su cobertura en el país no es del todo amplia.

De las negociaciones entre los dos entes, surgió el convenio Coocique – Bancrédito, en el cual se contemplaba la apertura de cuentas corrientes en Coocique, con respaldo en Bancrédito, la creación de una chequera con el nombre de ambas empresas, y darle la posibilidad al cliente de ambas entidades de poder cambiar sus cheques en cualquier oficina del Banco o del Grupo Coocique, así como

realizar depósitos a cuentas corrientes, solicitar estados de cuenta, solicitar congelamiento de cheques, entre otros; tanto en moneda nacional como extranjera.

3.2.5. Objetivos planteados

1. Ofrecer al asociado una cuenta corriente con características muy competitivas que cubra las necesidades inmediatas como medio de pago en cualquier lugar o circunstancia:
 - a) Servicio 24 horas
 - b) Cobertura Nacional del medio de pago, gracias a la cobertura en diferentes lugares del país, que cada institución tiene.
 - c) Comisiones y costos de operación competitivos en relación al sector.
2. Desarrollar un instrumento que permita al asociado el manejo centralizado de recursos que tiene en otras instituciones financieras.
3. Garantizar que la prestación de servicio desde su solicitud hasta su operación estará soportada en un área especializada y capacitada para resolver las gestiones del cliente.

Luego de desarrollar estudios preliminares, tanto en la parte tecnológica como en el mercado potencial, se decidió diseñar una estructura de comunicaciones mediante “sockets”, que permiten a las entidades intercambiar transacciones con un amplio margen de seguridad y eficiencia.

Entre los principales puntos del convenio, se pueden señalar:

- a) Las cuentas abiertas bajo el convenio, formarán parte de los contratos de las cuentas corrientes de Bancrédito.

- b) Los clientes de ambas entidades podían realizar sus operaciones de cuentas en cualquiera de las oficinas de Bancrédito y en los puntos de Coocique que estén suscritos al convenio. Es importante señalar en este punto que se definió una apertura de servicio de manera paulatina en las oficinas de Coocique, empezando por las oficinas centrales, extendiéndose a la periferia de Ciudad Quesada, para seguir con los distritos de Aguas Zarcas, Pital y Zarcero, para extenderse al resto de las oficinas en un período no mayor a 6 meses.
- c) Se define un manual de procesos operativo para los distintos servicios, entre ellos:
 - i. Apertura de cuentas corrientes.
 - ii. Solicitud de chequeras y libretas de depósitos.
 - iii. Depósitos a cuentas corrientes.
 - iv. Cambios de cheques.
 - v. Consulta de estados de cuenta y saldos.
 - vi. Bloqueos y cierres de cuenta.
- d) Con los recursos captados a través de las cuentas corrientes que abran los asociados de Coocique, el banco brindaba una línea de crédito revolutivo en función del saldo sobre las cuentas, con una tasa de interés competitiva (1 punto porcentual sobre la tasa básica pasiva a 6 meses).
- e) Diseño y emisión de publicidad de manera conjunta.
- f) Ambas instituciones se reconocería una comisión sobre la diferencia neta entre cheques cambiados y depósitos a cuentas corrientes, de un 0.0003. Si por ejemplo, la diferencia de cheques cambiados (dinero entregado) es mayor que la de dinero depositado a cuentas, se reconocería esta comisión a Coocique.
- g) El Banco se comprometió a dar respaldo logístico y tecnológico a toda la operación.
- h) La vigencia del contrato fue a 3 años, prorrogables por períodos iguales a menos que ambas partes manifestaran lo contrario.

En conjunto con la parte tecnológica, para la cual se planteó un desarrollo a 6 meses, se diseñó el plan de mercadeo.

3.2.6. Metas iniciales

Se decidió empezar con una meta de 150 cuentas corrientes abiertas por mes.

El convenio quedó oficialmente firmado en julio del 2000 y el plan arrancó en el 2001, de manera parcial en las oficinas centrales de Coochique, planeando extenderse a las demás oficinas en el resto de Ciudad Quesada 6 meses después; y 6 meses más tarde, en Aguas Zarcas, Pital y Zarcero.

La publicidad incluía mensajes radiales y publicidad en medios de difusión regional (San Carlos al día).

3.2.7. Desarrollo de la alianza

El desarrollo del proyecto no fue como se esperaba. La parte tecnológica tuvo una serie de atrasos que alargó el proyecto por cerca de dos años; parte de la problemática fue el cambio que estaba sufriendo Bancrédito en su plataforma tecnológica, el compromiso de esta entidad con el proyecto de tarjetas de crédito y que el Instituto Costarricense de Electricidad, ICE, no estuvo en capacidad de instalar las líneas de comunicación necesarias para el proyecto.

Otra dificultad fue la permeabilidad de la información hacia las partes operativas de la organización, que no estuvieron involucradas sino hasta el final del proyecto, por lo que hubo cierta resistencia a éste; además, el responsable e impulsor original de la alianza abandonó la organización.

En evaluaciones posteriores realizadas al convenio, se señalaron varias deficiencias.

3.2.8. En lo operativo:

- a) Diversos problemas técnicos cómo: comunicación, tiempos de respuesta, retomar el temas de los socket, y registros de firmas.
- b) Montos importantes de recursos monetarios y humanos, en ambas estructuras, puestos al servicio del proyecto.
- c) Grandes procesos lentos y manuales. (especialmente en la inclusión)
- d) Capacitación pendiente aun en sucursales.
- e) Pendientes las pruebas de firmas en sucursales.
- f) Importante costo esperado de comercialización.
- g) Se aumentará la complejidad operativa de los puntos de servicio de Coocique R.L.
- h) Existe una percepción a nivel de las áreas de servicio que el negocio es bueno para Bancrédito, pero malo para Coocique, en vista que podría haber un traslado de fondos de vista a cuenta corriente, sería necesario mantener más fondos de cambio para atender los cambios de cheques, se pierde mucho tiempo en la apertura de cuentas de ellos, sin que genere comisiones.

3.2.9. En lo financiero:

- a) La mayor parte de los ingresos por comisiones corresponden al banco.
- b) Los ingresos esperados por cambio de cheques no cubren los costos de transporte ni del efectivo en sí, por lo que al final de este documento se incluye la propuesta de comisiones.

- c) Se hizo necesario el cambio de algunos equipos tanto en oficinas centrales como en sucursales para poder operar el servicio.

Se generó entonces una nueva propuesta, para replantear el proyecto en dos fases:

3.2.10. Nueva propuesta

Cambio de cheques en puntos de servicio de la cooperativa.

- a) Se tendría acceso a base de datos.
- b) Se mantendrían las líneas de consulta.
- c) Se desarrollaría de inmediato, en cuanto la parte técnica lo permitiese primero en Ciudad Quesada.
- d) Implica la renegociación de las comisiones que Bancrédito pagaba por cambio de cheques de la siguiente manera:
 - 1) Cheques en sucursales 0.0040 de los montos cambiados netos.
 - 2) Cheques en Oficina Central 0.0035 de los montos cambiados netos.

Recibo de depósitos y apertura de cuentas.

- a) Se desarrollaría a partir del siguiente año.
- b) Implica la operación tecnológica completa en funcionamiento.

Se desarrolló un modelo de costos para el manejo de efectivo, de acuerdo a los montos proyectados a transar.

Tabla 1. Modelo de costos Coocique - Bancrédito

Costo del dinero traerlo a Ciudad Quesada	
Cantidad remesada por viaje	90,000,000
Cantidad de viajes por semana	3
Cantidad de traslados al mes	12.99
TOTAL TRASLADOS MENSUAL en colones	1,169,100,000
COSTO REMESERO	2,949,010
COSTO BCAC	400,000
POLIZA MENSUAL	666,666
PAPELERIA	25,000
COSTO DEL DINERO	4,040,676
COSTO PORCENTUAL OFICINA CENTRAL	0.35%
COSTO POR CAMBIO DE CHEQUES	0.35%
ejemplo	
cheques cambiados en un día	15,000,000
depositos recibidos en un día	4,000,000
diferencia	11,000,000
comision a cobrar a BCAC	38,500

Fuente: Nueva propuesta Convenio Coocique Bancrédito, junio 2002

Dado el desinterés que se dio en la parte operativa y a los problemas de seguimiento, junto con los problemas en la parte tecnológica, el proyecto no cumplió las expectativas de ambas instituciones y no se alcanzaron las metas planteadas.

Se puede mencionar también un sobredimensionamiento del producto, pues las encuestas indicaban un mercado potencial grande; pero no se pudo cumplir las metas de colocación. Un punto importante en el seguimiento del proyecto: muchos de los asociados que originalmente indicaron adquirir el servicio e inclusive trasladar sus operaciones de cuentas corrientes de otros bancos a Coocique, pero no lo realizaron.

El proyecto también resulto ser una prueba la lealtad del empleado de Coocique, ya que se veía en la necesidad de ofrecer una cuenta corriente de

Bancrédito (con sus ventajas) pero entonces no podía ofrecer Ordenes de Pago, un producto “más propio” de la empresa; además, no hubo reciprocidad en el proceso, de poder permitirle a usuarios de Ordenes de Pago, cambiarlas en las oficinas de Bancrédito; de acuerdo a mismas palabras de personeros del banco, esto era el equivalente a “matar el producto” conjunto.

3.2.11 Estado actual

A unos meses de que se venza el período de vigencia del contrato, no hay certeza de que esta vaya a ser renovado. Los personeros de ambas entidades no se han reunido para negociar nuevos puntos y modificar el acuerdo, para discutir los puntos que señala Coocique.

3.2.11. Propuesta del especialista de la empresa

La Sra. Magdalena Rojas, Gerente General de Coocique, comenta que, para una alianza exitosa, se deben tomar en cuenta muchos factores, tanto de los actores de la alianza, como de aquellas terceras partes que tengan un papel relevante en la alianza (caso del ICE) por lo que es recomendable tener en cuenta la porción de participación de terceras entidades dentro del marco de la alianza y el papel que jugarán en el desarrollo de esta.

Para los involucrados en la alianza, los objetivos y las metas acordadas deben ser claras y sobretodo, muy transparentes.

No olvidar que en este momento coyuntural que vive el mundo, que esta sufriendo cambios por la globalización y los movimientos que involucran a Costa Rica, como los TLC y la apertura de mercados, las empresas se ven obligadas a buscar alianzas para poder competir, requerirán de la integración de tecnologías,

capital humano y formas de producción; los gerentes y las personas involucradas en la toma de decisiones deben tener una mente abierta, ya que “cruzando la calle nos podemos encontrar una oportunidad”.

3.3 Alianza Coocique – Coopelesca

Las dos empresas nacidas en San Carlos, han formado parte del desarrollo integral de la región Huetar Norte. No es sorpresa entonces que ambas se hayan unido desde hace 20 años para ofrecer un servicio adicional a sus asociados, en el cobro de recibos por consumo eléctrico.

A continuación, una breve reseña histórica de la cooperativa Coopelesca R.L., para seguir con los detalles del convenio.

3.3.1 Reseña Histórica Coopelesca

La Cooperativa de Electrificación Rural de San Carlos, COOPELESCA R.L., fue fundada el 24 de enero de 1965 con 365 asociados. Para el año 1969 empieza la distribución eléctrica, con una extensión de líneas eléctricas de 259 kilómetros y 1.065 servicios en comunidades como Sucre, Buena Vista, Aguas Zarcas, Venecia, Río Cuarto de Grecia, Pital, Florencia, entre otras.

Año con año fue extendiéndose por toda la Región Huetar Norte, hasta llegar a alcanzar actualmente un área de 4.956 Kms²; electrificando el cantón de San Carlos, cantón de Sarapiquí de Heredia, la zona norte del cantón de San Ramón, Río Cuarto del cantón de Grecia, San Miguel de Sarapiquí de Alajuela y el distrito de San Jorge del cantón de Los Chiles, con un grado de electrificación de un 94%, distribuyendo energía a más de 150.000 habitantes.

Hoy día cuenta con oficinas administrativas y sedes técnicas en Ciudad Quesada, Pital, La Fortuna, Santa Rosa de Pocosol y Puerto Viejo de Sarapiquí.

Coopelesca tiene convenios de respaldo de suministro de energía con el ICE, al suministrar energía a través de diferentes subestaciones como lo son: Central

Hidroeléctrica Toro I y II, y Subestación Ciudad Quesada, para garantizar una alta confiabilidad en el servicio.

La cooperativa también ha incursionado en el campo de generación eléctrica, primeramente a través del Consorcio de Cooperativas de Electrificación de Costa Rica (Conelectricas), mediante el desarrollo de la Central Hidroeléctrica San Lorenzo, con un costo de US\$22.1 millones y una capacidad de generación de 17 MW. De esta Central Hidroeléctrica, Coopelesca es co-propietaria de un 45%. Posteriormente, se construyó e inicio labores la Central Hidroeléctrica Chocosuela 1 (propiedad 100%), con un costo de US\$8.2 millones y una capacidad de 8 MW.

Para 1965, Coopelesca arrancó con un capital de ₡45,000.00 y 365 asociados. De acuerdo a cifras de Septiembre del 2001, cuenta con un patrimonio de más de ₡9.212 millones, activos por ₡11,879 millones, cerca de 35.000 asociados y una facturación anual por venta de energía eléctrica, de más de ₡3,840 millones en el año 2000.

3.3.2. Historia Convenio Coocique – Coopelesca

Dado el origen común de ambas instituciones en la Región Huetar Norte, parecía natural que se diera un convenio entre ambas.

Coocique se estaba consolidando en la zona norte con la apertura de más oficinas; en 1973 abrió una en el distrito de la Fortuna y para la década de los 80's siguió la expansión en Pital, Aguas Zarcas y el área metropolitana. Para Coopelesca, era cada vez mayor la cantidad de abonados que acudían a cancelar su recibo de electricidad, por lo que se necesitaba personal para la parte de cajas. Además, la cobertura de Coopelesca llegaba a una buena parte de la zona norte, por lo que muchos de sus abonados debían acudir a Ciudad Quesada a cancelar sus recibos, lo que en cierta forma causaba alguna molestia.

En 1983, se firma un primer convenio, en el cuál, Coopelesca le daría los recibos correspondientes al consumo eléctrico de los abonados de la zona de la Fortuna, para que estos pudieran realizar el pago en la sucursal de Coocique en Fortuna.

Entre algunas de las cláusulas originales del convenio se encontraban las siguientes:

1. Coopelesca entregaría los recibos a Coocique al inicio del período de cobro.
2. Coocique debía realizar depósitos diarios por el monto de los recibos cobrados en una cuenta del Banco Nacional.
3. Coocique debía devolver a Coopelesca aquellos recibos no cancelados, un día después del vencimiento del período de cobro.

Dicho convenio se amplió en 1994 con la entrega de recibos de Santa Rosa, Venecia, Pital, Boca de Arenal y en las oficinas centrales de Coocique, además de Fortuna. La modalidad de cobro seguía siendo similar.

Para 1997, con la evolución de la plataforma tecnológica en ambas instituciones, la información era entregada en forma electrónica, lo que generó ahorros de tiempo y esfuerzos en la parte logística, además de facilitar el trasiego de información, pues bajo este esquema, Coopelesca proveía la totalidad de los recibos al cobro de las distintas zonas geográficas incluidas en el convenio y los datos de los recibos cobrados eran enviados (mediante disquete) en forma diaria a Coopelesca.

Para 1999, se empieza a plantear la posibilidad de lograr una mejor forma de realizar la cancelación de recibos. Es en esos años que las diversas empresas proveedoras de servicio, encabezadas por el ICE, buscan esquemas de cobranza más eficiente, lo que da origen a la llamada CONECTIVIDAD.

Bajo este esquema, las empresas aliadas, intercambiarían información entre ellas por medio de una plataforma común de comunicación, conocida como sockets. Con esta metodología, se hacía posible el cobrar recibos “en línea”, quedando la información registrada inmediatamente en el ICE.¹⁶

En Coocique se desarrolló esta modalidad en primera instancia con el ICE; y dado el éxito y conocimientos obtenidos, se hizo el planteamiento a Coopelesca.

Una vez definida la parte tecnológica, en febrero del 2001, se inicia otra etapa de este convenio; arrancando el modelo CONECTIVIDAD Coocique – Coopelesca, bajo el cuál, los abonados de Coopelesca podían realizar el pago de sus recibos en cualquier oficina del Grupo Coocique, en cualquier momento, sin limitantes de tiempo o lugar. Además, este esquema elimina la necesidad de intercambiar archivos electrónicos.

Para el 2002, se empiezan a vislumbrar nuevas posibilidades al convenio, lo que nos lleva más allá del ámbito de un cobro de servicios.

Se empieza a discutir la posibilidad de que Coopelesca elimine en su totalidad la parte de cajas de sus oficinas y que el cobro sea realizado por entidades externas (cabe mencionar que solo con Coocique tiene la modalidad de cobro CONECTIVIDAD); este sin embargo es un punto más difícil ya que hay muchos abonados que prefieren pagar en Coopelesca, a pesar de que los términos sean los mismos, por lo que se espera que con los años sea más fácil cambiar esta cultura y poder eliminar la parte de cajas ; otro punto que se esta discutiendo, es el uso común de instalaciones entre ambas entidades.

¹⁶ Fuente: Sr. Mauricio Fallas, Medios de pago ICE

Dado el origen del convenio, no existió una definición de objetivos o un establecimiento de metas de cobro, pues no venía al caso y en esos tiempos este tipo de convenios se realizaban más “a ojo”.

3.3.3. Desarrollo de la alianza.

Pareciera aventurado decir que Coocique – Coopelesca fue una alianza desde su inicio. Realmente el arranque del convenio fue un acuerdo de cobro de servicios, lo que no se puede definir como una alianza estratégica; pero es gracias a la convivencia de ambas instituciones y al complemento que resulta, que se empiezan a definir otra serie de puntos en los acuerdos que hace pensar más en una alianza.

Por un lado, el convenio CONECTIVIDAD que solamente se ha manejado con Coocique; además, se menciona la posibilidad de realizar un uso compartido de instalaciones; ya se había realizado un primer intento en 1998, con la ubicación de un cajero de Coocique en las oficinas de Coopelesca ubicadas frente a la Escuela Juan Chávez. Este funcionario, solamente proveía los servicios que se brindaban en Coocique y no el de pago de recibos de electricidad. Se trabajó con esta persona unos meses, pero dado un análisis costo – beneficio realizado posteriormente, se retiró a este funcionario de las oficinas de Coopelesca.

3.3.4. Propuesta del especialista de la empresa

El Sr. Fabricio Ugalde Sánchez, Subgerente comercial de Coopelesca, comenta que el contexto histórico ha cambiado mucho, las empresas antes realizaban alianzas de manera más informal, pero que hoy día se deben sopesar más los factores involucrados. Para Coopelesca, la idea no es crear más agencias ni abrir puntos de cobro propios, sino darle esto a entidades externas que tengan un esquema de costos que les permita una rentabilidad por el cobro de recibos; no se le podría dar recibos al cobro a un supermercado.

Por eso, Coopelesca se encuentra en negociaciones con otras entidades bancarias, como Elca y Miravalles.

Para las empresas que deseen cobrar servicios públicos, el cobro debe ser un gancho para atraer clientes, no una parte esencial del negocio. La alianza debe estar orientada a lograr algo más que una simple intermediación y sobretodo, valorar lo que ambas empresas obtendrán para que siempre salgan ganando ambas partes y que su unión lleve a la generación de nuevas formas de trabajar en conjunto.

3.3.5. Estado actual

En el 2003 que se retoma la posibilidad del uso recíproco de instalaciones, además que Coopelesca eliminaría una oficina en Puerto Viejo de Sarapiquí si Cooquite se encarga del cobro. Se le hizo la propuesta a Cooquite para que determinara cuáles serían las condiciones aceptables para poder asumir el cobro en esta región, que asciende a los 27 millones de colones aproximadamente.

El uso recíproco de instalaciones incluye las oficinas centrales de Coopelesca y la sucursal de Cooquite en Pital.

En algún momento se discutió la posibilidad de eliminar del todo la función de cajeros en Coopelesca, pero por los factores anteriormente mencionados, esto se encuentra lejos de concretarse. Un punto que se discute es el manejo del cobro de “grandes clientes”, mediante una modalidad conocida como “paquetes” (clientes que pagan muchos medidores) y cuya información sería provista en su totalidad a Cooquite. También se desea que Cooquite maneje el pago a proveedores, como lo viene realizando para la empresa Dos Pinos.¹⁷

¹⁷ Fuente: Sr. Enrique Rojas, Coordinador de Mercadeo Grupo Cooquite

Coopelesca desearía también el poder dar a terceros el trámite de diversos servicios, de manera tal que un abonado pueda solicitar un traslado, pagar un medidor nuevo, entre otras opciones, desde cualquier oficina en donde se cobren los recibos de luz, un esquema similar a como se maneja el Recibo Especial de Dinero (R.E.D.) del ICE. Así, Coopelesca tendría buena parte de su atención al cliente en otras entidades. Para ello requiere modificar sus sistemas de información y proveer la capacitación necesaria para ofrecer el servicio.

Para Coocique, el beneficio más claro no solamente ha sido en la parte económica, sino también el poderse convertir en el proveedor de servicios financieros de Coopelesca. Gracias al convenio Conectividad, las tasas de morosidad han disminuido y los porcentajes de cobro han ido aumentando enormemente, además, la parte de servicio en Coopelesca se ha visto aliviada, pues la cantidad de abonados que acuden a pagar su recibo ahí es cada vez menor. Además, estudios realizados en Coopelesca determinaron que es más barato pagarle comisión a Coocique por los recibos cancelados, a que el abonado realice este pago en Coopelesca.

El cobro de recibos de consumo eléctrico ha pasado de un promedio anual de 2500 recibos en 1996; a 253,000, solo en los primeros 6 meses del año 2003¹⁸.

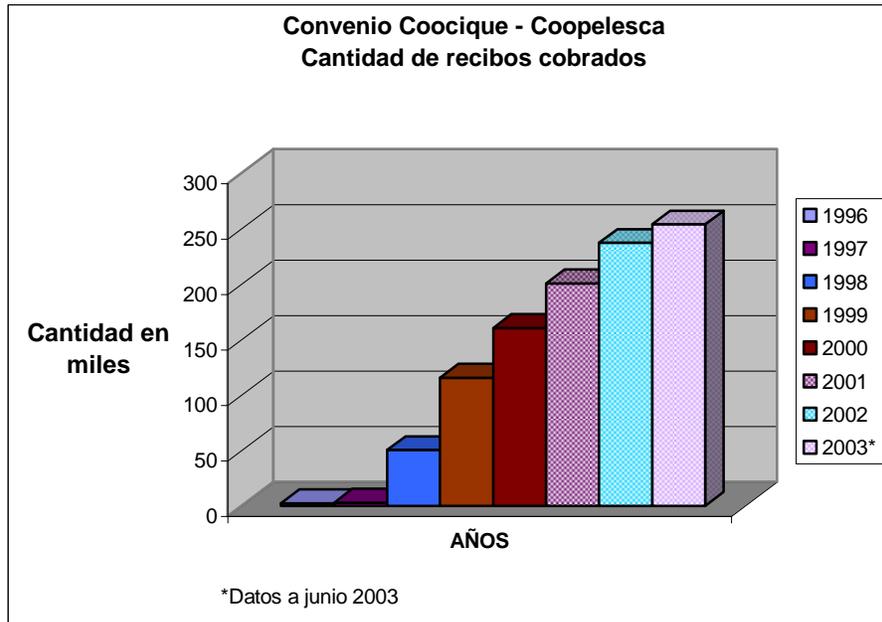
Es aquí donde se puede medir el beneficio económico directo, en las comisiones obtenidas, que eran de un 1% sobre el monto total del recibo, hasta un máximo de 500 colones de comisión. Para 1999, esta comisión pasó al 1.25%.

En las siguientes figuras se puede observar la evolución del cobro en Coocique. A la fecha, en todas sus oficinas se recauda cerca del 40% de la totalidad

¹⁸ Fuente: Grupo Coocique. Ver Figuras 2 y 3.

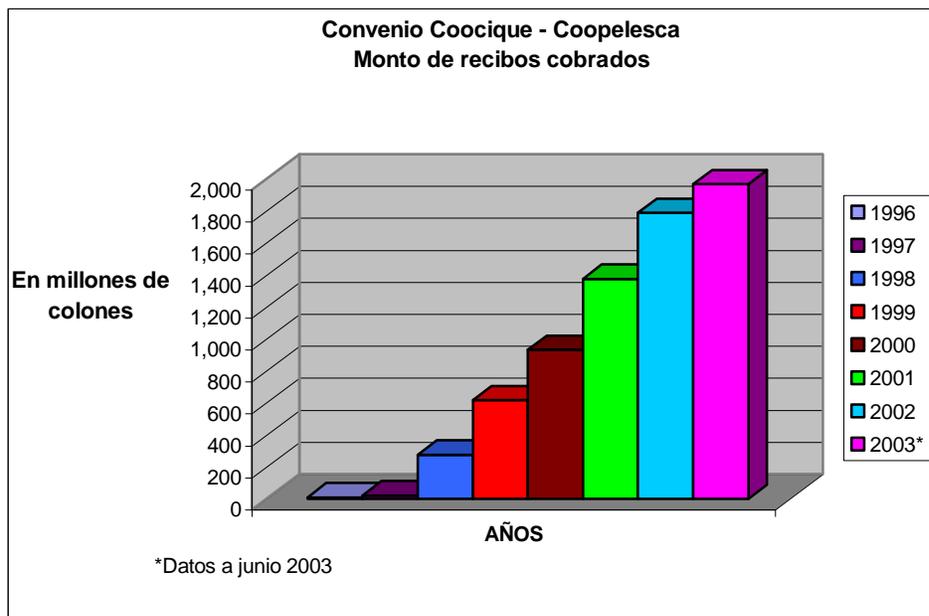
de los recibos, le sigue en importancia el mismo Coopelesca y el resto se encuentra repartido entre algunos Bancos y Asociaciones de Desarrollo.

Figura 2. Cantidad de recibos cobrados en Coocique por consumo eléctrico



Fuente: Los autores

Figura 3. Monto de los recibos cobrados en Coocique por electricidad



Fuente: Los autores

3.4. Alianza Cinta Azul – Dos Pinos

Dos Pinos, una de las empresas más grandes del país y de Centroamérica, siempre está a la búsqueda de nuevas oportunidades que le permitan consolidarse más en el mercado nacional e internacional.

Por su parte, Cinta Azul, adquirida hace algunos años por la trasnacional Cargill, buscaba un socio fuerte para facilitar la distribución de sus productos, así como lograr una reducción de sus costos operativos.

3.4.1. Reseña Histórica Cooperativa de Productores de Leche R.L. (Dos Pinos)

La Cooperativa de Productores de Leche R.L. nace en 1947 en medio de tendencias que exaltaban trabajo en conjunto como respuesta a la crisis sufrida por los productores lecheros en una coyuntura de revolución política y reformas sociales. La mejor opción, para los productores, en medio de esta crisis, era crear su propia planta pasteurizadora y de concentrados.

La junta Directiva se empezó a nombrar cada seis meses. Se suscribieron 5 acciones de 100 colones cada una, los socios debían pagar el 25% en la misma constitución de la empresa. La cantidad de socios fue creciendo.

En septiembre de 1948 se decidió comprar la Bodega Madrigal (por ¢400.000), inminente competencia de la empresa. Los dueños de la bodega vendieron debido al triunfo de Figueres, a quien no habían apoyado. La búsqueda de

nuevos socios hizo que los personeros de la nueva empresa fueran a sus hogares para explicar las ventajas cooperativas.

El primero de noviembre de ese año arrancó la Fábrica de Concentrados y se compran los activos de la Compañía Inversora de Fomento Agropecuario (CIFA) que producía concentrado y vendía lo relacionado al agropecuario. Las ganancias se vieron en 1949 y se abrió una distribuidora de concentrado en Turrialba. En este período se aprobó la compra de "tarros" holandeses de 40 litros. Esto comienza a beneficiar al socio productor para la distribución de leche. Además, se da a los empleados la opción de asociarse por el monto de 3 salarios.

En 1950 se acuerda construir la pasteurizadora y se hacen los preparativos de inversión y construcción; inaugurando la obra el 5 de julio de 1952. Por la falta de mano de obra especializada se contrata a los trabajadores de construcción para que sean operadores de planta. Se crea la marca Dos Pinos, que permanecerá por siempre como la principal de esta cooperativa.

En 1960 se obtiene la primera Planta de Secado, que fue donada por la UNICEF para el desarrollo y la alimentación del país. Sin embargo 5 años después se establece, con recursos propios, la planta de Secado que duraría por 18 años, hasta que esta producción se traslada a San Carlos, donde se inaugura, el 21 de noviembre de 1977 la planta de leche en polvo, cuyo costo total es de 12.720.400 colones. En 1993 se comienza la nueva planta de secado, en San Carlos, cuya producción y eficiencia casi doblan a las de la antigua planta. Ese mismo año se inaugura la planta de Quesos. En 1996 se inaugura oficialmente la planta de Secado.

En 1997 se inicia la construcción de la nueva planta de Dos Pinos en El Coyol de Alajuela. Se hace un traslado paulatino de maquinaria y oficinas. Esta planta es la nueva sede de la empresa, habiendo sido la inauguración oficial el 27 de mayo del 2001.

Los productores de leche asociados se extienden por las zonas Metropolitana, Norte y Guanacaste. Producen actualmente 730,000 litros por día, para una producción anual de 8.76 millones de litros. Mil quinientos (1500) son los socios productores, de los cuales el 60% viven exclusivamente de esta producción. El 87% son pequeños y medianos productores. La empresa procesa el 80% de la producción total del país.

La empresa cuenta con 2500 empleados, más de 300 productos. Tiene 2 plantas procesadoras (en El Coyol y San Carlos), 16 almacenes agro veterinarios, y ahora cuenta con 10 sucursales de ventas que se encargan de distribuir los productos Dos Pinos a lo largo de la nación. La meta es que cada pulpería que exista en Costa Rica pueda contar con los productos.

Recientemente se creó la Dirección de Exportaciones, que surge gracias a la Visión de la empresa que se percibe como líder en Centroamérica y el Caribe en productos lácteos. Ese departamento tiene como su principal cliente a Guatemala, seguido por El Salvador y Honduras. Se han hecho algunas propuestas para que las relaciones comerciales con estos países puedan aumentar, sin embargo la penetración se hace difícil por la competencia foránea y otras barreras no arancelarias.

3.4.2. Reseña Histórica Cinta Azul

Cinta Azul es una industria, que se dedica al procesamiento de carnes, y elaboración de conservas alimenticias. En 1960 inicia actividades en una pequeña fábrica en San Miguel de Desamparados con la manufactura de enlatados cárnicos y, en 1965, inaugura sus instalaciones actuales en Santiago Oeste de Alajuela, donde aumenta su gama de productos con embutidos frescos. En 1969 se asocia con W.M. Underwood, Co. y cambia su nombre a Cinta Azul, S.A. En 1975 continua su

diversificación y establece una panadería. En 1987 se asocia con un grupo español de alta tecnología en el procesamiento de carnes. En 1997 se comienza a desarrollar con la compañía Hormel Foods para desarrollar el mercado de Centroamérica. En 1999 fue vendida a Cargill Food.

La misión de Cinta Azul es: *“fabricar productos alimenticios con alto valor agregado nacional que satisfagan realmente las necesidades de nuestros consumidores. Se han realizado programas de calidad total, con el propósito de mantener nuestros procesos bajo control y se han definido claramente las especificaciones de calidad de cada producto para poder detectar y corregir desviaciones.”*

La responsabilidad de lograr una consistente calidad ha sido asignada a todos los trabajadores de producción y el resto de los departamentos de apoyo y servicio. Su línea de productos que ofrece al mercado incluye embutidos y jamones, frescos y enlatados, y frijoles molidos enlatados; todos ellos son mercadeados bajo las marcas Cinta Azul, Castillo del Roble, Carnaval y Hormel.

Mercadeo: las anteriores marcas participan de forma activa en los mercados de Centroamérica con una estrategia amplia apoyada por un liderazgo de costos y con estrategias de nicho de mercado soportadas por diferenciación, tanto en embutidos como jamones, ahumados, salchichas y frijolitos molidos.

Producción: hoy día, es la planta de procesamiento de carnes para la fabricación de embutidos y jamones más moderna y eficiente del área centroamericana y a la vez, es comparable en su tamaño con plantas similares de Europa y Estados Unidos. La selección de cortes cárnicos, especias, aditivos y materiales de empaque marca el inicio de un proceso bajo control. Para la obtención de una materia prima adecuada es necesario un apropiado conocimiento de los diferentes tejidos musculares, sus modificaciones *postmortem* y la atención durante

el deshuese. Después del sacrificio, la carne está sujeta a modificaciones bioquímicas y, para obtener excelentes productos cárnicos, debe ser utilizada en el momento oportuno, cuando tenga un grado de maduración óptimo.

La calidad y la higiene en el manejo de las materias primas y productos son parte integral de su desempeño diario. Para ello cuentan con programas que garantizan el cumplimiento de especificaciones y normas definidas tanto por organismos oficiales como por las necesidades y gusto de sus clientes. Todo esto, unido a un equipo humano capacitado, provisto de alta moral, así como a un control de calidad permanente a lo largo de todos los procesos, los convierte en líderes de la industria cárnica en Costa Rica.

En vista de la desgravación arancelaria la compañía se ha venido preparando a través de la modernización de sus instalaciones productivas para poder competir a escala internacional; se pretende buscar nuevos mercados en los cuales ser altamente competitivos. La compañía ha incorporado tecnologías más modernas y eficientes aumentando la productividad en materias primas, mano de obra, procesos y maquinaria y equipo.

En Cinta Azul hemos elevado nuestros niveles de eficiencia y nos hemos convertido en un productor de menor costo, más atento y agresivo a través del fortalecimiento financiero, la adaptación de mejor tecnología y el desarrollo de ventajas competitivas. Con lo anterior pretendemos ser menos vulnerables a la competencia internacional y poder penetrar inteligentemente algunos nichos de mercado con gran potencial.

3.4.3. Descripción.

Los embutidos cárnicos y los productos lácteos son alimentos que comparten varias características comerciales. De éstas se debe mencionar que las

temperaturas de almacenamiento, y por tanto de distribución son las mismas. En los supermercados y pulperías ambos se ubican en un mismo sitio, o, en su defecto, quedan cerca entre ellos. De la misma manera cabe la posibilidad que la distribución se haga en forma conjunta.

Al ver estas razones, las empresas llegaron al acuerdo de compartir el espacio existente en las distintas sucursales del país y se concreta la alianza entre ambas de manera que se compartan las bodegas de almacenamiento que Cinta Azul tiene en Nicoya, en mayo del 2003. A esa fecha, Dos Pinos realiza una inversión de ¢35 millones, que representa un pequeño porcentaje de lo que habría tenido que invertir en instalaciones nuevas. Hasta la fecha, la alianza consiste aprovechar esa instalación, en la cual cada empresa tiene definida su área de operación. Una división de pared marca la parte de Dos Pinos y la de Cinta Azul. Por otra parte cabe mencionarse que se comparten costos de vigilancia, aseo, energía eléctrica y mantenimiento. Otros cargos como teléfono y gastos operativos particulares sí son hechos a cada compañía.

La duración de la alianza por el momento es indefinida y su desempeño se estará evaluando con el paso del tiempo.

3.4.4. ¿Por qué el proyecto?

La empresa Cinta Azul, conocida en Costa Rica por la producción de embutidos cárnicos no ha contado con una distribución propia de sus productos de manera directa, sino que hace uso de concesionarios para esa labor. La empresa fue vendida a la trasnacional Cargill, que tiene ventas anuales del orden de los \$85.000 millones. Cinta Azul se plantea la posibilidad de compartir en Nicoya un local que se tiene abandonado, pero con el pago de vigilancia. El local cuenta con un área de refrigeración, una de congelación y una bodega de temperatura ambiente.

Realiza contactos con personeros de Dos Pinos, y encuentra en su Gerente de Sucursales a una persona que estaba en busca de la manera de abrir otra sucursal para distribución y ventas en Nicoya, y que había visualizado la posibilidad de realizar algún tipo de alianza que se lo permitiera.

La firma de cárnicos Zar, principal competidora de Cinta Azul, también fue adquirida por una transnacional: Sigma. Esta última es una compañía mexicana que compró a Inlatec, principal competidora de Dos Pinos con su marca Del Prado; y asimismo adquirió los derechos de distribución del yogurt Yoplait, contendiente de los yogures que dicha cooperativa produce.

Zar y Cinta Azul tiene aproximadamente el 60% del mercado, y mantienen fuerzas similares en las ventas (30% cada una) El resto de marcas tienen el otro 40%. En este marco, donde transnacionales disputan el mercado tico, Cinta Azul busca una manera de crecer, ampliando cobertura de ventas y bajando costos de operación. A Dos Pinos le conviene reducir costos de operación, y como ejemplo, se menciona que ahora se está evitando recorrer 160 Km. que separan Nicoya de Liberia, incluyendo las rutas que anteriormente se debían recorrer.

3.4.5. Objetivos Planteados

No se han formulado objetivos específicos de manera sistemática, al igual que no se establecieron indicadores del estado de la alianza, sin embargo se tienen objetivos de conceptuales que se repiten típicamente en las alianzas y son:

1. Disminuir costos de operación.
2. Aumentar la cobertura geográfica en puntos de venta.
3. Reducir los tiempos de permanencia en carretera.

3.4.6. Desarrollo de la alianza

Con el convenio en estudio, la Dos Pinos se evita la construcción de una nueva Sucursal y Cinta Azul retoma una planta que genera dividendos. Cinta Azul actualmente no cuenta con un encargado de acreditar las ventas para integrarla a la contabilidad; por otra parte, Dos Pinos emplea 3 personas que hacen liquidación de las rutas repartidoras, registran los gastos y llevan un control de inventarios y del crédito. Se espera que esta forma de laborar sea vista por Cinta Azul, y que incluso, en lo futuro, en una segunda etapa, se pueda aprovechar al mismo personal de Dos Pinos para que también colabore con Cinta Azul.

Dadas las características de transporte y almacenamiento, una tercera etapa posible sería compartir la distribución de los dos tipos de producto. Influye el espacio sobrante de los camiones de ambas empresas.

3.4.7. Estado Actual.

Aunque se tengan nuevas oportunidades de venta, el cambio representa también tener que realizar nuevos ajustes en la manera de trabajar: nuevo personal, el asentamiento del personal antiguo, nuevas formas de el retribución a un tipo nuevo de personal: distribución y ventas, que Cinta Azul no tenía.

Es importante mencionar que al inicio de Julio del 2003 se inició el proceso de compartir espacio en la Sucursal Dos Pinos en Guápiles, donde Cinta Azul se disfrutará la contraparte de la alianza.

Además, Dos Pinos está buscando aliarse con otras empresas de productos de consumo para, entre todas ellas, facilitar la exportación y el ingreso de sus productos al mercado centroamericano y más allá de éste.

3.4.8. En lo operativo.

Es interesante que este convenio signifique para Cinta Azul tener la primera sucursal, mientras que para Dos Pinos es la décima. La primera comienza una nueva etapa de su comercialización, mientras que la otra tiene vasta experiencia en la materia.

A un mes de operar en Nicoya, se han presentado algunos inconvenientes operativos tales como el espacio, pues en Cinta Azul existían quejas de que Dos Pinos ocupaba prácticamente todo el local; sin embargo se realizan visitas y se llega a un arreglo. En otra ocasión ocurre un problema eléctrico y se deterioran los productos congelados que Cinta Azul debe reponer a Dos Pinos. Se decide que el oficial de vigilancia informará al técnico si las cámaras se apagasen de manera que se atienda oportunamente cualquier situación.

3.4.9. Propuestas del especialista de la empresa.

Pensando en el beneficio que una alianza debe producir, el Sr. Palavicini cuenta que si “una gallina y un cerdo hacen un negocio en el que la gallina aporta los huevos y el cerdo, el jamón, el cerdo saldrá perdiendo porque debe morir. De la misma forma las partes involucradas en una alianza deben salir ganando”.

CAPITULO IV. ALIANZAS ESTRATÉGICAS: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como resultado de la investigación realizada, a continuación se analiza y evalúa el proceso llevado a cabo por las empresas involucradas en las alianzas y con base en ello, emitir un juicio con razones de peso respecto a todo lo que se ha observado en cada una de las alianzas.

4.1. *Explicación del Instrumento de Evaluación*

- a. Se realiza una lista de los aspectos a calificar.
- b. Se dice si hay presencia o no del aspecto a calificar.
- c. Se dice si la presencia del aspecto a calificar es aplicable o no.
- d. Se asigna una calificación cualitativa al ítem. La misma será definida como “mala”, “regular” o “buena”.

Con base en las explicaciones de los ítems se realiza un análisis de los aspectos que califican al mismo. Ese análisis dice si es correcto que se haya aplicado el aspecto en la empresa; si se aplica y no era necesario, se verá como un punto negativo; si se aplica mal, también será negativo.

El instrumento no trata de exigir que cada aspecto haya sido aplicado por la empresa de forma individual o por ambas empresas en forma conjunta, sino más bien se espera que los puntos aplicados hayan sido efectivos. En el caso de la ausencia de un aspecto importante que no fue incluido y era aplicable, se toma como negativo.

La evaluación final incluye de manera cualitativa todos los aspectos que llevaron al éxito del proceso, y se le brinda más valor al hecho de que los logros hayan sobrepasado los objetivos iniciales.

4.2. Esquema de Evaluación de Alianzas Estratégicas.

El esquema seguido para analizar cada una de las alianzas se tiene a continuación. En él se indica en qué consiste cada aspecto que se evalúa, para facilitar la calificación de cada rubro.

	Aspecto a calificar	Análisis del Ítem
1	Objetivo de la alianza	Se deben haber determinado uno o varios objetivos a los cuales puedan recurrir las empresas para que sirva de guía
2	Índices	Sirven para medir el avance de la alianza
3	¿Por qué esta alianza es estratégica?	Se indaga en la ventaja competitiva que aporta la alianza, y/o las razones medulares para la concertación de la misma
4	Comunicación	Permite evitar la resistencia al cambio, la colaboración y compromiso del personal. Comunicación a las áreas funcionales respectivas
5	Recursos utilizados	Personal calificado, investigación y desarrollo, infraestructura, financiamiento, canales de distribución, conocimiento (tecnológico, “know-how”), nombre, etc.
6	Capacitación	Se debe haber realizado capacitación del personal en uno o varios aspectos de la alianza según las necesidades, o en su defecto reuniones de ambas partes para aclaraciones técnicas.
7	Análisis competitivo	Evaluar cualitativamente la forma en que ambas empresas analizaron su posición competitiva en el mercado y la influencia relativa de cada empresa.
8	Sinergia	Evalúa cualitativamente los aportes particulares de cada empresa a la alianza.

	Aspecto a calificar	Análisis del Ítem
9	Análisis del socio:	<ul style="list-style-type: none"> a) Comparte objetivo de la alianza. b) Se conoce al socio desde antes de la aceptación de la alianza. c) Compatibilidad tanto en recursos como en valores y visiones. d) Conocimiento de los objetivos de la contraparte, franqueza. e) Se han honrado los compromisos por parte del socio. f) Tener capacidad de aprendizaje y de crecimiento.
10	Ajuste de los estilos administrativos	Se verifica la existencia, en las empresas asociadas, de aspectos tales como sistemas financieros que no sean un impedimento de la alianza, y debieran haberse ajustado antes de la misma.

4.3. Evaluación Alianza: INS – BANCREDITO

Todos los rubros del análisis se encontraban presentes en la alianza INS – Bancrédito. Al ser empresas del sector público, estaban más limitadas en sus opciones de alianza y eran más sujeto de escrutinio por parte de la Contraloría General de la República.

	Aspecto a calificar	¿Está presente?	¿Aplica?	Calificación
1	Objetivo de la alianza	Sí	Sí	Regular
	Se definen objetivos convenientes, que tienden a aprovechar los recursos de ambas empresas de una manera eficiente, sin embargo se peca por la falta de definición de los mismos, en cuanto a metas y su tiempo de cumplimiento. Al final no se lograron los objetivos al 100%, debido a la falta de compromiso de una de las partes.			
2	Índices	No	Sí	Mala
	La falta de índices hace que se dificulte dar seguimiento a la alianza de las dos entidades, y sobre todo a evaluar el progreso de los objetivos planteados. Elimina la posibilidad de aclarar los objetivos (para servirles de respaldo) debido a su inexistencia. A falta de indicadores claros y veraces, lo que queda es la apreciación personal de los involucrados, que, en muchos casos, piensan que la alianza fue mala para el INS.			

	Aspecto a calificar	¿Está presente?	¿Aplica?	Calificación
	¿Por qué esta alianza es estratégica?	Sí	Sí	Buena
3	La alianza es pionera para entidades públicas, permite crear experiencia en ese ámbito. La propuesta de reducción de costos, compartiendo área física, seguridad conjunta y ampliación geográfica de puntos de servicio, pretendían de manera lógica la ampliación de sitios para brindar una mejor atención a los distintos clientes potenciales. Se debe recordar que la alianza les permite simplificar sus relaciones comerciales y evitan crear una tercera sociedad anónima (aparte de INS-Bancrédito Valores e INS-Bancrédito Pensiones).			
	Recursos utilizados	Sí	Sí	Buena
4	Se logra compartir el área física. Se aprovechan los procedimientos existentes en ambas instituciones, se amplía y combina el personal operativo, su rol en el área de cajas y la función de seguridad se ve reforzada.			
	Comunicación	Sí	Sí	Buena
5	Se le hace llegar información escrita a los distintos niveles administrativos involucrados, de manera que se facilita el conocer los objetivos y que se genere una retroalimentación sobre la fase operativa. Entre las instituciones hubo siempre una comunicación clara, más que todo en los altos niveles. Se siente una discrepancia en cuanto a la comunicación dentro de las instituciones, pues se señaló una resistencia de la parte operativa del INS, que quizás se debió al esparcimiento de rumores durante las etapas iniciales de la alianza.			

	Aspecto a calificar	¿Está presente?	¿Aplica?	Calificación
	Capacitación	Si	Si	Buena
6	<p>Dado que la idea de la alianza era compartir espacio físico y que Bancrédito cubriera las funciones que desempeñaba el personal de cajas del INS, se requería capacitación para que los cajeros pudieran realizar los trámites concernientes al INS.</p> <p>Para los cajeros de Bancrédito el proceso resulto más extenso, pero hubo una capacitación adecuada; con un costo y tiempo relativamente bajos. La rotación del personal se mantuvo baja; pero la parte más importante a señalar fue la creación de una nueva cultura institucional (valores) y el conflicto con el personal nuevo de Bancrédito que era ubicado en el INS, lo que hizo necesario un plan de “concientización” del funcionario acerca de su papel.</p>			
	Análisis competitivo	Si	Si	Bueno
7	<p>El INS, siendo la única entidad autorizada del país para el trámite de seguros, disfruta de una posición monopolística; pero, como la gran mayoría de instituciones del estado, se le asocia con arduos procesos burocráticos e ineficiencia operativa.</p> <p>Su alianza con Bancrédito se puede ver como una integración hacia delante, aunque realmente fue contratar en out sourcing los servicios de cajas, y para el caso de valores, complementar la parte financiera.</p> <p>No son competidores entre sí y Bancrédito es una empresa relativamente grande, que se beneficiaría de la alianza al contar con algunos puntos adicionales de servicio, mientras que el INS podría reubicar en otras funciones o disminuir su personal.</p>			

	Aspecto a calificar	¿Está presente?	¿Aplica?	Calificación
	Sinergia	Sí	Sí	Regular
8	<p>Los ingredientes para la sinergia parecen estar en orden, sin embargo, la falta de algunos elementos de control y seguimiento impidieron el total desarrollo del efecto sinérgico.</p> <p>Un ejemplo es el detrimento del servicio por la hora de almuerzo del cajero, que vino a afectar la imagen del INS; por otro lado, el doble personal de seguridad permitió que estos desempeñaran también una función de guía.</p> <p>La intención de la alianza permitiría entonces a ambas entidades dedicarse a lo que saben hacer: a vender seguros y a ofrecer servicios financieros.</p>			
	Análisis del socio	Sí	Sí	Bueno
9	<p>El INS realizó un análisis de los socios potenciales, que definitivamente debían ser Bancos estatales; por la posible venta (BCR) o por ser competidor en otras áreas (BNCR); los negocios anteriores que mantenían con Bancrédito lo hicieron el candidato más adecuado de todos los posibles.</p> <p>Existía un conocimiento previo de ambas partes, por las relaciones comerciales antes mencionadas; por lo que el análisis de las partes se facilitaba o se volvía prácticamente innecesario.</p>			
	Ajuste de los estilos administrativos	Sí	Sí	Malo
10	<p>Se requería un ajuste mínimo, ya que las entidades laborarían en sus funciones originales; con tan solo una capacitación para la parte de pago de trámites del INS, pero que son en esencia, servicios financieros.</p> <p>En el convenio se estipulan las partes del servicio que cada entidad debía brindar, de esta manera se ven en la responsabilidad de realizar los ajustes para cumplir lo estipulado en el contrato.</p>			

La tabla anterior arroja los siguientes resultados: 6 aspectos buenos, 2 regulares, 2 malos.

La alianza en términos generales resultó bien. Las razones para su existencia y las etapas previas al desarrollo se dieron de manera adecuada, existió un análisis de las partes (aunque el realizado por Bancrédito debió ser mejor) y una comunicación adecuada de las partes gerenciales.

La reducción de costos y la generación de nuevos negocios para el INS resultó excelente, aunque tuvo ciertas pérdidas en la parte de imagen, que está tratando de enmendar. Debió enfrentar también problemas a lo interno (con los sindicatos) pero al final parece que resultó bien librado. La fusión de los puestos de bolsa fue otro punto a favor obtenido, aunque en la parte de pensiones esto no haya sido tan exitoso.

Los ajustes necesarios en la parte humana y de infraestructura resultaron bien, muy a favor de Bancrédito, ya que le permitió expandir sus puntos de servicio. El único punto en contra es quizá el problema en la atención continua en cajas.

Se percibe una cierta discrepancia en cuanto a los términos en que ambas instituciones se ven el uno al otro, pues mientras una parte percibe que es un proveedor de servicios (en la parte de cajas) el otro siente que todos los términos deben ser vistos como una alianza. Para el INS, resulta sencillo separar en partes cada uno de lo logrado en la alianza, por lo que, en caso de que el servicio de cajas no resultara lo que ellos desean, acudirían a otra institución; sin que esto debiera afectar a las otras partes en proceso de la alianza (puesto de bolsa y pensiones). Resulta crítico para Bancrédito no descuidar esta posición y leer con detenimiento la letra menuda del convenio, para no perder los puntos que ha ganado.

4.4. Evaluación Alianza COOCIQUE – BANCRÉDITO

Dos empresas financieras, una del sector cooperativo y otra del sector estatal, querían ampliar su cartera de productos y su presencia en el mercado. Un objetivo distinto, pero que se enmarcaba en un convenio de características muy particulares.

El resultado de la evaluación se presenta en el siguiente esquema.

	Aspecto a calificar	¿Está presente?	¿Aplica?	Calificación
1	Objetivo de la alianza	Si	Si	Mala
	Aunque sí se plantearon varios objetivos, que pudieran beneficiar a ambas empresas, los mismos no se cumplieron por la falta de apoyo del cliente. Este último es denotado en las pocas aperturas de cuentas corrientes en Coocique y el cierre de algunas al pasar del tiempo. El carácter regional de esta Cooperativa poco motiva a que sus usuarios usen el servicio en todo el país.			
2	Índices	Si	Si	Buena
	Son básicamente la cantidad de cuentas corrientes abiertas y mantenidas, que indican de forma acertada los resultados de la alianza en sí. Igualmente las ganancias o pérdidas resultan ser indicadores cuantitativos de la gestión de la alianza.			

	Aspecto a calificar	¿Está presente?	¿Aplica?	Calificación
3	¿Por qué esta alianza es estratégica?	Sí	Sí	Mala
	<p>El producto que la alianza esperaba generar prácticamente nació muerto, pues las cuentas corrientes y los ahorros a la vista se oponen en el tanto que ambas tienen un medio de pago distinto (cheque y orden de pago respectivamente) y el cliente se desincentiva a tener ambos. Por otro lado, el asociado de Coocique se ha acostumbrado a percibir intereses por su ahorro, situación que no tendría con las cuentas corrientes de Bancrédito.</p> <p>El acuerdo habría beneficiado más a Bancrédito por la posibilidad de expandir sus centros de operación en la zona norte.</p>			
4	Comunicación	No	Si	Mala
	<p>Se debe hacer la salvedad que la información existente no es suficiente para sustentar este ítem; sin embargo, pareciera que no hubo una comunicación adecuada que incentivara al personal respectivo a impulsar el producto de la alianza.</p>			
5	Recursos utilizados	Si	Si	Regular
	<p>Disposición de estudios, personal, equipo, infraestructura, para que no fuera un obstáculo al desarrollo de la alianza; sin embargo se denota falta de seguimiento a la labor del personal, pues hubo atrasos y deficiencias en los estudios.</p>			
6	Capacitación	Si	Si	Buena
	<p>La capacitación operativa incluyó el manejo de las transacciones normales, como procedimientos de recibo y entrega de cheques, llenado de boletas, apertura de cuentas; hubo un respaldo al proceso por parte de ambas entidades. Si acaso hubo un problema en este aspecto, fue más de tipo cultural que administrativo.</p>			

	Aspecto a calificar	¿Está presente?	¿Aplica?	Calificación
7	Análisis competitivo	Si	Si	Bueno
	Las dos empresas realizaron estudios con respecto a lo que les beneficiaría respectivamente de la alianza. Bancrédito buscaba cubrir un mercado que dominaban las cooperativas (Cooциque mayormente) y Cooциque quería ofrecer un producto que complementara los medios de pago disponibles y que le sirvieran a sus asociados. Las dos empresas son grandes, pero afines en cuanto a tamaño y características.			
8	Sinergia	Si	Si	Regular
	Se produjo una relación en la cual ambas empresas pierden, pues los resultados no son satisfactorios, se dieron atrasos en el desarrollo del sistema que impedía la coordinación desde el punto de vista tecnológico, lo cual significó un cuello de botella que afectó el interés por el proyecto. Los alcances en este ítem pudieron haber sido muy amplios debido a que la carencia de una entidad debía ser complementada por la otra, los requerimientos que la ley impone respecto a cuentas corrientes en Cooperativas, pueden y debieron ser un motivo para que la sinergia entrara en vigor. Por desgracia, los términos menos favorables para Cooциque generaron una resistencia en el desarrollo del proyecto que le restó impulso a la alianza.			

	Aspecto a calificar	¿Está presente?	¿Aplica?	Calificación
9	Análisis del socio:	Si	Si	Bueno
	Sucedieron hechos coyunturales que redujeron el ámbito de empresas con las que se podría llegar a este acuerdo, y es ahí donde el gestor (Coocique) encuentra afinidades que influyeron en la decisión. Se manejó el mutuo interés por la transacción de manera que cada socio obtuviera un beneficio. Ambas partes poseían el conocimiento sobre la otra empresa, sobre el tipo de institución que representa; sin embargo se detecta falta de comunicación y dificultad para coordinar los compromisos previamente establecidos.			
10	Ajuste de los estilos administrativos	Si	Si	Malo
	Se sintió un cambio brusco, especialmente con el proceso de apertura de una cuenta corriente; ya que se requerían mayores controles y papelería con respecto a trámites similares que se realizan en Coocique, lo que generó en alguna medida una resistencia por parte del personal operativo.			

En esta evaluación se obtuvieron 4 aspectos buenos, 2 regulares, 4 malos.

Las intenciones que tenía la alianza fueron correctas, a primera vista. Se hizo un análisis adecuado de las partes y se establecieron objetivos claros, en adición a una capacitación operativa adecuada. Sin embargo, analizando el resultado actual se puede determinar que hubo varios factores y omisiones que influyeron en la falla de la alianza. Primero, un producto nuevo, que buscaba llenar un vacío que se percibió en algún momento, entró en contraposición con otros productos de la empresa. La salida del impulsor del proyecto, el choque cultural y la poca concientización de la parte operativa de Coocique, junto con todos los demás factores previamente señalados fueron llevando al producto de la alianza a una “muerte lenta”, pues lo que siguió fue por inercia, ya que se

estableció una plataforma tecnológica (con muchos retrasos), que no alcanzó todo su potencial.

La comunicación entre las partes fue clara, pero el pasar a la ejecutoria lo acordado tuvo muchas dificultades. El seguimiento del proyecto también fue deficiente y el replanteamiento tampoco logró mucho.

Varias de estas fallas posteriores se pueden justificar al realizar un análisis más profundo de las posibles consecuencias de haberse llevado a cabo con éxito este proyecto: una pérdida del mercado por parte de Coocique y el decaimiento de varios de sus productos, aparte que su imagen se podía ver afectada, al generarse rumores respecto a una posible adquisición de Coocique por parte de Bancrédito.

Un factor común señalado por algunos de los entrevistados es que dos instituciones financieras no tenían mucho que aprender una de la otra y quizá, tampoco tenían nada que aportar a una alianza de este tipo.

4.5. Evaluación de Alianza Coocique – Coopelesca

Un convenio de servicios que no enmarca todo lo que puede representar una alianza estratégica; pero que gracias a este convenio, se están generando nuevas posibilidades que lo fortalecerían aún más y que hace pensar en una verdadera alianza.

	Aspecto a calificar	¿Está presente?	¿Aplica?	Calificación
	Objetivo de la alianza	Sí	Sí	Regular
1	El origen del convenio no requería la definición formal de un objetivo, pues lo que se perseguía era dar un mejor servicio al asociado y facilitarle el pago de su recibo. Para Coocique, el objetivo era la comisión. Ambos están patentes en el convenio, aunque no hayan sido escritos. El momento histórico quizás no requería la definición formal de objetivos; pero con los nuevos negocios que se quieren establecer, es bastante recomendable que se planteen objetivos claros.			
	Índices	No	Sí	Regular
2	Nunca se definieron índices, dada la misma “informalidad” de los objetivos. Sin embargo, hubiese sido conveniente establecer indicadores para estudiar la evolución del cobro, la comisión que se generase para Coocique y sobretodo, sí disminuye la cantidad de abonados que acuden a Coopelesca a cancelar sus recibos. Estos índices tendrán una mayor relevancia si se llevasen a cabo los nuevos puntos del convenio.			

	Aspecto a calificar	¿Está presente?	¿Aplica?	Calificación
3	¿Por qué esta alianza es estratégica?	Sí	Sí	Buena
	<p>Para Coopelesca representa una ventaja el poder contar con más puntos de servicio para sus asociados. Para Coocique, es un gancho para poder ofrecer más servicios a sus clientes y la ganancia por las comisiones ayudan al esquema de costos de operación de la empresa.</p> <p>Los nuevos negocios que pueda establecer Coocique pueden generarle mayores ingresos y estrechar aún más la relación existente. Para Coopelesca, todo esto se traduce en una disminución de costos operativos.</p>			
4	Recursos utilizados	Sí	Sí	Buena
	<p>Existen las líneas de comunicación y los servidores donde están ubicados los sockets. La única parte realmente dedicada a la alianza es la parte de comunicación; ya que los servidores están habilitados para realizar otras tareas y en el caso de Coocique, el cobro de recibos esta dentro de su mismo sistema de cajas, por lo que el proceso de recaudación es muy transparente y para los cajeros no requiere capacitación adicional alguna.</p> <p>En caso de que se compartan instalaciones, se requerirán recursos adicionales, pero esto podría ser negociado entre las partes para aprovechar los esquemas de comunicación existentes, requiriendo solamente mobiliario, computadoras para los funcionarios (cajeros, por ejemplo) y otros artículos menores de oficina.</p>			

	Aspecto a calificar	¿Está presente?	¿Aplica?	Calificación
5	Comunicación	Sí	Sí	Buena
	Se ha requerido que la comunicación fuese creciendo, partiendo del punto en que antes solo se intercambiaba lo necesario, hasta llegar ahora a que se negocien distintos acuerdos, sin necesidad de que los gerentes de ambas instituciones intervengan, pues la relación entre la gerencia comercial (Coopesca) y Mercadeo (Coocique) es muy abierta por lo que solo se le comunica al gerente los cambios o el avance de los planes.			
6	Capacitación	Si	Sí	Buena
	En la parte de cajas la capacitación es mínima, pues como se mencionó con anterioridad, el cobro de recibos se realiza en el mismo sistema de cajas. En la parte de comunicación y soporte se requiere una capacitación mayor para poder darle continuidad al servicio, pero esta es mínima también. Para la parte de pago a proveedores y grandes clientes, posiblemente se requiera la definición de procedimientos operativos.			
7	Análisis competitivo	No	No	-
	Ambas empresas comparten una historia y orígenes muy similares en la zona norte. No parece entonces necesario un análisis mutuo, pues ambas entidades parecen estar concientes de la influencia de la otra, en sus respectivos campos, en el mercado regional. Coopesca disfruta de un cierto "monopolio" en la parte de generación eléctrica y Coocique tiene su presencia más fuerte precisamente en la zona norte. El realizar alianzas parece entonces ser un derivado natural.			

	Aspecto a calificar	¿Está presente?	¿Aplica?	Calificación
8	Sinergia	Sí	Sí	Regular
	<p>Como se mencionó en el origen de la alianza, el convenio surgió simple y sencillamente como un servicio que se le daba a los abonados de Coopelesca, para poder cancelar sus recibos en otra parte. Los verdaderos intentos por una alianza estratégica se están generando en este momento, por lo que se puede evaluar un efecto sinérgico. Dadas las propuestas que se están manejando, se pueden alcanzar un verdadero valor agregado en el servicio de ambas instituciones.</p> <p>Un punto importante que se debe destacar es que, con el convenio conectividad (gracias al esfuerzo de ambas instituciones) se ha podido dar un valor más alto al servicio que se ofrece en Cooquipe.</p>			
9	Análisis del socio	Sí	Sí	Buena
	<p>Las instituciones ciertamente tenían un objetivo común: brindar un mejor servicio a sus respectivos (y posiblemente también en común) asociados. El matiz era diferente para cada una en particular, ya que para Coopelesca representa una disminución de la carga de trabajo en la parte de cajas, para Cooquipe, los ingresos por comisiones son un incentivo.</p> <p>Ambas instituciones tienen una línea abierta y honesta de comunicación; sus orígenes y valores son similares, todo esto en adición a cumplir los compromisos adquiridos.</p>			

	Aspecto a calificar	¿Está presente?	¿Aplica?	Calificación
10	Ajuste de los estilos administrativos	No	No	-
	<p>En la parte del cobro, no ha sido necesario, pues los sistemas informáticos han sido diseñados para tener una plataforma común; en la parte administrativa, no existen procedimientos que no hayan sido manejados con anterioridad.</p> <p>El ajuste se requirió cuando se instaló el cajero de Coocique en Coopelesca, pero esto se dio sin mayor problema. Estos ajustes posiblemente se requieran al momento de compartir espacios físicos y en caso de que Coocique asuma el cobro en la región de Sarapiquí.</p>			

Para esta alianza, las calificaciones se resumen en 5 buenas, 3 regulares, 2 nulas.

El origen del convenio se dio en un tiempo donde todo era más pequeño, menos formal. Esto justifica de alguna manera la falta de objetivos y de índices, aunque estos últimos adquieren cierta relevancia posteriormente, para poder evaluar la conveniencia de dicha alianza.

Las líneas de comunicación y la cooperación entre ambas instituciones han sido muy abiertas y claras, el desarrollo de la plataforma tecnológica común no supuso mayor dificultad administrativa y esto se traduce en las cifras financieras logradas hasta el momento.

La naturaleza básicamente diferente de ambas instituciones les permite complementarse bien; esto, junto con el hecho de que se estén generando nuevas posibilidades de negocios para ambas instituciones, provoca que los factores formen una combinación ganadora.

Todo esto, sin embargo, debe llevarse a cabo tras un análisis adecuado de cada punto que se desee llevar a la ejecución, además de un planteamiento adecuado de objetivos y de indicadores que faciliten su seguimiento; para que pase más allá de ser un simple convenio por cobro de servicios.

4.6. Evaluación Alianza Dos Pinos – Cinta Azul

El resultado de una alianza comercial de dos empresas privadas del sector alimenticio se presenta a continuación.

	Aspecto a calificar	¿Está presente?	¿Aplica?	Calificación
1	Objetivo de la alianza	Sí	Sí	Regular
	Al no establecerse objetivos escritos, queda un vacío en la búsqueda de una forma de trabajar que sirva de guía a los colaboradores de la sucursal. Lo rescatable son los objetivos que se tienen en líneas generales.			
2	Índices	No	Sí	Mala
	Se acusa falta de indicadores que revelen el avance de la alianza. Se pudieron haber definido algunos como disminución en costo de ventas en un porcentaje específico, que se pueda observar en el mes o en un periodo de tiempo definido tras la apertura de la sucursal.			
3	¿Por qué esta alianza es estratégica?	Sí	Sí	Buena
	Se permite buscar la reducción de costos, de manera que ambas compañías logren mejorar su posición competitiva, aumentando lo que se podría llamar la velocidad de distribución, ampliando el canal de distribución, utilizando nuevo personal de la zona, que conoce mejor a sus clientes. Particularmente Cinta Azul logrará posicionar en el Norte su presencia en el nicho, dando el primer paso hacia una nueva vía en su comercialización. En ese caso también se es congruente con la estrategia de liderazgo en costos que tiene el área de producción.			

	Aspecto a calificar	¿Está presente?	¿Aplica?	Calificación
4	Recursos utilizados	Sí	Sí	Buena
	Terreno, bodegas y equipo. Se espera que en lo futuro se incluyan camiones repartidores y personal operativo. Se asigna una buena calificación dadas las condiciones deseables de la alianza y porque el aprovechamiento del espacio es el principal motivador de la misma.			
5	Comunicación	Sí	Sí	Buena
	<p>Se hace conocer a lo interno de las empresas los motivos de la alianza, se da un proceso en el cual se involucra al personal con la que será su labor diaria. Eso resulta fácil, pues los departamentos de Recursos Humanos ya cuentan con la inducción para esos casos, y en ambas empresas se estaba comenzando una apertura de sucursal.</p> <p>Las empresas, a nivel gerencial, tienen claro su ámbito de trabajo y eso permite que haya una comunicación más fluida que permite resolver problemas cotidianos, como los ocurridos al inicio de la operación de la nueva sucursal.</p>			
6	Capacitación	Si	No	-
	<p>La aportan los departamentos de Recursos Humanos, pero solo es aplicable al área operativa y no a lo que tenga que ver con la alianza, para ello es suficiente la comunicación.</p> <p>Posteriormente, si se continúa con las siguientes etapas el convenio posiblemente se requiera alguna capacitación en cuando al manejo de productos del socio.</p>			

	Aspecto a calificar	¿Está presente?	¿Aplica?	Calificación
7	Análisis competitivo	Si	Si	Bueno
	La lectura de la situación de ambas empresas y su marco competitivo es excelente, pues se conocen las necesidades de ambas empresas de lograr ventajas respecto de sus competidores directos. Además comprendieron que la alianza les beneficiaba con una menor inversión inicial y de operación por lo cual ajustaron sus posiciones para tener establecida el área de uso de las instalaciones.			
8	Sinergia	No	No	-
	En esta primera etapa no se trata de lograr un complemento entre las empresas, sino que se pretenden reducir costos. Por ello no se hablará de sinergia hasta que ambas empresas entren en una definición de la distribución de sus productos de manera conjunta y puedan lograr el efecto sinérgico deseado. Se debe tomar en cuenta la alianza para la exportación que tienen pensado realizar con otras empresas.			
9	Análisis del socio:	Sí	Sí	Regular
	En general se hace un buen análisis en el que se establecen puntos competitivos como los más influyentes para negociar con Cinta Azul, pero no todos los aspectos deseables del tipo de socio buscado son tomados en cuenta; solo los que benefician más a ambas empresas, por lo cual la elección no es difícil. Por otra parte debe mencionarse que no fue necesario ahondar en la decisión, pues las condiciones de tener una planta desocupada y un socio con deseos de expansión (aunado al aspecto de la competencia) fueron quizás más que suficiente razón para aliarse.			

	Aspecto a calificar	¿Está presente?	¿Aplica?	Calificación
10	Ajuste de los estilos administrativos	No	No	-
	Lo único necesario en la primera etapa es que ambas empresas sepan convivir de manera separada, pero aún no existe suficiente interrelación comercial para que se deban realizar los ajustes que este ítem se refiere. Probablemente en las etapas subsiguientes se deban realizar ajustes para que Dos Pinos le dé el servicio de liquidación a los ruterros de Cinta Azul y que ambos tengan claro el manejo de productos del otro sí se combinaran rutas de distribución.			

Para la alianza Cinta Azul – Dos Pinos, 5 de los aspectos fueron buenos, 2 regulares, 3 nulos, 1 malo.

En general se percibe una alianza muy aceptable en la que ambas empresas lograrán su objetivo de reducción de costos. El hecho de lograr lo planteado, debe verse como un ítem que le da un mayor valor a la alianza en la ponderación de cada aspecto evaluado. Otros aspectos que no aplicaron hasta el estado actual de la alianza, sí tendrán que entrar en vigencia para el momento en que se decida realizar la distribución conjunta y la liquidación de rutas con personal de ambas empresas. Aspectos tales como Sinergia, Capacitación para la alianza y Ajuste de Estilos Administrativos, no deben ser olvidados como puntos de suma importancia a la hora de estructurar y planificar la nueva alianza.

El ítem de los Indicadores, calificado como malo, es repetido en otras alianzas. Aunque esa inconformidad no influya tanto en la degradación de la alianza, será de suma importancia a la hora de definir las pautas de nuevas aplicaciones de la misma.

CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. A lo largo de la historia de la humanidad las alianzas han sido necesarias, con diversos fines, pero siempre relevantes.
2. La globalización que se vive hoy día ha empujado aún más a empresas, países y personas a buscar alianzas para lograr sus metas.
3. En las alianzas deben existir objetivos claros y detalladamente definidos, así como puntos de control y de evaluación de todo el proceso.
4. Siempre debe existir una justificación para elegir a un determinado aliado, que las razones respondan a un análisis cuidadoso de los compañeros potenciales.
5. Se debe procurar conocer bien a la contraparte, para estar al tanto de sus potencialidades y de sus posibles debilidades.
6. Las dos partes deben ser muy abiertas y transparentes a lo largo del proceso, para no generar visiones contradictorias de la alianza.
7. Conocer su contraparte con antelación fue uno de los puntos que facilitó el proceso de la alianza INS-Bancrédito.
8. A pesar de la experiencia en negociaciones conjuntas entre INS y Bancrédito, la alianza no fructificó para ser aplicada permanentemente, los objetivos no se lograron.

9. Al no existir indicadores para la evaluación de la alianza INS-Bancrédito, fue necesario extender el tiempo de prueba de la misma, para replantear el contrato.
10. La contraposición de productos (chequera-orden de pago) fue un factor que debilitó la eficacia de la alianza Coocique-Bancrédito.
11. Los factores externos y el sobredimensionamiento del proyecto contribuyeron al fracaso del producto que surgió de la alianza Coocique – Bancrédito.
12. La única manera de mantener una alianza es que las dos empresas estén ganando.
13. El hecho de que Coopesca y Coocique tengan un convenio antiguo les favorecerá en gran medida a la hora de realizar la alianza de espacio compartido.
14. La creación de la alianza entre Coopesca y Coocique beneficia a ambas partes; Coopesca al no tener que aumentar en infraestructura y personal de cobro, Coocique al aumentar sus ingresos por medio de las comisiones.
15. La alianza de Dos Pinos con Cinta Azul les resulta efectiva al tener un esquema de costos compartidos.

Recomendaciones

1. Procurar siempre la búsqueda de potencialidades y oportunidades para la generación de alianzas estratégicas.
2. Ser cuidadoso al momento de realizar alianzas, que la empresa tenga motivos de peso para justificar el costo de hacerla y que no responda únicamente a una moda o un deseo de hacerla sin razón económica alguna.
3. Evaluar constantemente a la empresa a lo interno, para saber qué se puede aportar a una eventual alianza; así como también lo que puede dar nuestro potencial aliado.
4. Al formular las estrategias establecer metas claras y puntos de control para determinar el desarrollo del proyecto. Con ello se podrá dar un seguimiento más preciso y oportuno.
5. Se retoma el hecho importantísimo de comunicar de manera efectiva y oportuna los detalles del proyecto a todas las unidades involucradas, a fin de evitar reacciones adversas desde lo interno.
6. Ser siempre honesto y transparente con la contraparte de la alianza, para no generar motivos de rencillas o de desconfianza.
7. Evitar realizar alianzas estratégicas entre empresas del mismo giro de negocio, a menos que esta alianza tenga como objetivo desembocar en algún movimiento derivado (como una fusión).

8. Los pros y contras que conllevan tener una alianza deben estudiarse de manera meticulosa y concienzuda; igualmente debe proyectarse en lo futuro con una visión amplia. Por ejemplo, en la que Dos Pinos y Cinta Azul realizaron podría suceder que Cargill decida vender en el país productos tales como helados, queso, yogurt u otros que Dos Pinos produce. Obviamente existirá un choque entre ambas al compartir bodegas, y más aún, si se hubiere dado una distribución conjunta.
9. Dos Pinos y Cinta Azul deberán afinar su estilo administrativo y capacitación para trabajar en forma conjunta para desarrollar nuevas fases de su alianza.
10. Cooquite y Coopelesca deben darse a la tarea de definir objetivos, indicadores y metas claras, con miras a la evolución de la alianza establecida entre ambas.

Bibliografía

- Brigham E y Weston J.F. Fundamentos de administración Financiera. México. McGraw Hill. 10ª Edición, 1994
- Jofre V., Arturo. Enfoques gerenciales modernos. Costa Rica. Ediciones Delphi 1999
- Quesada M., Gerardo. Fusiones y adquisiciones. Compendio de lecturas de Finanzas Estratégicas, Tomo II, Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2003.

Internet

- <http://eco.microempresa.org/>
- http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/revistas/r_08/Alianzas.PDF
- <http://www.sice.oas.org/>
- <http://www.geocities.com/gehg48>
- <http://www.sabre.com.mx/archivos/index2.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos3/outsourcing/outsourcing.shtml>
- <http://www.ucm.es/info/dinforma/activi/libro/indice.html>
- <http://www.coopelesca.co.cr>

Entrevistas

- Alvarado, Bernal. Asistente de Gerencia, Instituto Nacional de Seguros. Junio 2003
- Cerdas, Franklin. Gerente de Área, Oficina Bancrédito, Edificio Central INS. Junio 2003
- Calderón, Berny, Gerente Financiero, Grupo Coocique. Julio 2003
- Chacón, Glenda. Jefe de Sucursal en Ciudad Quesada, Instituto Nacional de Seguros. Junio 2003
- Figueredo R, Magdalena. Gerente General, Grupo Coocique. Mayo 2003
- Rojas, Enrique. Coordinador Mercadeo, Grupo Coocique. Junio 2003
- Palavicini, Giovanni. Gerente de sucursales, Cooperativa Dos Pinos. Junio 2003
- Ugalde, Fabricio Ugalde. Sugerente Comercial, Coopelesca R.L. Junio 2003

Otras fuentes

- Convenio Bancrédito – Coocique R.L. Manual de Procedimientos. Dirección de Investigación y Desarrollo, Bancrédito. Octubre 2000.
- Convenio Coocique – Bancrédito. cbc-001 Servicio de cuentas corrientes de Bancrédito por Coocique. Octubre 2000
- Convenio Coocique – Bancrédito. cbc-004 Procesamiento CC - COOCIQUE en PC Ciudad Quesada. Octubre 2000
- Convenio Coocique – Bancrédito cbc-005 Procesamiento CC - COOCIQUE en CN Alajuela
- Convenio Coocique – Bancrédito. Nueva Propuesta del proyecto. Junio 2002.

- Convenio Instituto Nacional de Seguros – Banco Crédito Agrícola de Cartago. Convenio para el uso recíproco de Instalaciones. Febrero 2000.
- Convenio Coocique – Coopelesca, Contratos 1983, 1989, 1994, 1998.
- Enciclopedia multimedia Encarta 2003.

ANEXO 1

Entrevista guía para Alianza Estratégica.

Esta entrevista se realiza con el fin de conocer y medir diferentes tipos de alianzas estratégicas en varias empresas. La información proporcionada es confidencial, para salvaguardar el nombre de las empresas consultadas. Si se expresa lo contrario, se podrá publicar. Esta información se usará en la elaboración de una tesis de graduación para optar por la maestría en administración de empresas, del ITCR.

1. Pedir una descripción de la(s) alianza(s). Distinguir el tipo de alianza.
2. ¿Qué motivó la alianza?
3. ¿Se establecieron objetivos?
4. ¿Se establecieron puntos de control que permitieran medir los logros de la alianza? ¿Cuáles fueron?
5. ¿Cuáles fueron los logros? Si no hubo, comentar las fallas.
6. ¿Cuáles las ventajas/desventajas? (Economías de escala, condiciones para lograr nuevas estrategias, ventajas competitivas, diversificación, estrategias de costos, diferenciación, etc.).
7. ¿Cuáles recomendaciones le daría a las empresas para realizar alianzas estratégicas?
8. ¿Se van a buscar otras alianzas a corto, mediano o largo plazo?

Puntos a evaluar en una alianza estratégica

Se establecieron razones claras para la alianza.

Se tenían objetivos claros

Se tenían metas definidas

Se involucró a todos los niveles requeridos para el funcionamiento de la alianza.

Se comunicó a la organización el propósito de la alianza.

Se definieron puntos de control y hubo un seguimiento

Ambas empresas obtuvieron (u obtienen) beneficios de esta alianza.

La alianza generó beneficios que inicialmente no habían sido considerados.

ANEXO 2

HOJA DE INFORMACIÓN

Información de los estudiantes

Nombre	Héctor Julio Herrera Alfaro
Fecha y lugar de nacimiento	12 de nov. de 1976, Ciudad de México
Formación profesional	Ingeniería en Computación, ITCR
Número de Cédula:	9097021
Carné ITCR	9401463
Dirección de residencia en época lectiva:	Urbanización La Colina, 200 m Este y 50 Norte de Super San Roque.
Dirección de residencia en época no lectiva:	Idem
Teléfono en época lectiva:	460-5852 / 3947280
Teléfono en época no lectiva:	460-5852 / 3947280
Email:	hherrera@usa.net
Fax	401-1553
Nombre	Cristian Eduardo Hidalgo Solano
Fecha y lugar de nacimiento	3 de julio de 1971, Ciudad Quesada
Formación profesional	Ingeniería de Mantenimiento Industrial, ITCR
Número de Cédula:	2-469-740
Carné ITCR	9207985
Dirección de residencia en época lectiva:	De la Iglesia de San Martín, 100 m Sur, 300 m Este y 25 Norte. Ciudad Quesada, San Carlos.
Dirección de residencia en época no lectiva:	Idem
Teléfono en época lectiva:	460-4627 / 393-5177
Teléfono en época no lectiva:	460-4627 / 393-5177
Email:	crishidalgo@costarricense.cr
Fax:	460-4716

Nombre	Ronald Gerardo Rodríguez Delgado
Fecha y lugar de nacimiento	15 de enero de 1964
Formación profesional	Ingeniería en Metalurgia, ITCR
Número de Cédula:	2-389-318
Carné ITCR	8204560
Dirección de residencia en época lectiva:	1 Km. E y 50 m del Parque de Ciudad Quesada, contiguo al Comando de C. Q. San Carlos
Dirección de residencia en época no lectiva:	Idem
Teléfono en época lectiva:	460-5338 / 826-8403
Teléfono en época no lectiva:	460-5338 / 826-8403
Email:	ronarodelgado@ hotmail.com
Fax:	460-5338

Información del Proyecto

Nombre del Proyecto:	Alianzas Estratégicas: Antecedentes y Situación Actual
Profesor asesor:	Gerardo Quesada M
Horario Héctor Herrera	Lunes a Viernes, 8 am-12m, 1pm-5pm; Sábado, 8 am-12m.
Horario Cristian Hidalgo	Lunes a Viernes, 7:30 am-12m, 1pm-4:30 pm; Sábado, 8 am-12m.
Horario Ronald Rodríguez	Lunes a Sábado, 7 am-12m, 1pm-5pm.