

“Decisión gerencial de establecer una alianza estratégica entre dos empresas para una nueva rama de negocios dedicada a la energía solar.”



Universidad Nacional de Rosario

Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura.

Carrera: Maestría en Ingeniería de Gestión Empresaria

Director: Arq. Marta Gerschfeld

Autor: Ing. Gonzalo Albano Barracosa Rita

Co-Director: Ing. Marco A. Massacesi

Año: 2022.

Resumen

Introducción:

Una alianza estratégica es un acuerdo entre dos empresas para emprender un proyecto de beneficio mutuo mientras cada una conserva su independencia. El acuerdo es menos complejo y menos vinculante que una empresa conjunta, en la que dos empresas unen recursos para crear una entidad comercial separada.

Una empresa puede entrar en una alianza estratégica para expandirse a un nuevo mercado, mejorar su línea de productos o desarrollar una ventaja sobre un competidor. El acuerdo permite que dos negocios trabajen hacia un objetivo común que beneficiará a ambos.

Dicho de otro modo, la alianza estratégica permite llegar a un resultado mejor que al que arribaron los socios por separado.

En este contexto, se Estudió el Caso de la empresa Condor Group, que está estudiando una alianza estratégica con la empresa Solar Ingeniería.

El objetivo de esta alianza fue ampliar la rama de negocios de Condor para enfocarse en la venta de paneles solares como una alternativa para el compromiso mundial a disminuir la contaminación global del planeta.

La finalidad de este Estudio de Caso fue conocer los elementos más importantes en su contexto para tomar la decisión gerencial de establecer una alianza estratégica entre estas dos empresas, así también como un plan de negocios para insertarse en el mercado.

Tabla de contenido

1 - TÍTULO.....	1
2 - SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
2.1.1 Descripción de las organizaciones:.....	2
4 - OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	3
4.1.1 Objetivo general:.....	3
4.1.1 Objetivo específicos:.....	3
5- ENFOQUE TEÓRICO.....	3
5.1.1 Alianza estratégica:.....	3
5.1.2 Objetivos de las alianzas estratégicas:.....	4
5.1.3 Importancia de las alianzas estratégicas:.....	4
5.1.4 Formación:.....	5
5.1.5 Operación:.....	6
5.1.6 Fin de la alianza:.....	6
5.1.8 Factores claves de éxito.....	7
5.1.9 Principales tipos de alianzas estratégicas.....	10
5.2.9 <i>Joint venture</i>	10
5.4.9 <i>Cómo identificar al aliado estratégico ideal:</i>	12
5.5.10 Causas de fracaso.....	14
5.5.11 <i>Fallas de proceso</i>	14
5.5.12. <i>Fallas lógicas</i>	14
5.5.13 <i>Misión y Valores</i>	17
5.5.14. <i>Objetivos de la alianza</i>	18
5.5.15 <i>Objetivos de los socios potenciales</i>	18
5.5.16. <i>Evaluación de riesgos</i>	19
5.1.7. Plan de Negocios.....	21
5.1.9 <i>Estrategias para el producto:</i>	22
5.1.10 <i>Estrategias para el precio</i>	23
5.1.11 <i>Estrategias para la plaza o distribución:</i>	23
6- ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	24
6.1.1. Tipo de Estudio:.....	24
6.1.2. Tipo de investigación:.....	24
6.1.3 Métodos de recolección de datos:.....	24
6.1.5 Método de análisis de datos:.....	25
7.1.1 Punto de partida: Identificación de la oportunidad.....	27
7.1.2. <i>Misión y valores</i>	27

7.2.2. Misión Condor Group:	27
7.3.2. Misión Solar Ingeniería:	28
7.4.2. Valores Condor Group:	28
7.5.2. Valores Solar Ingeniería:	29
7.6.2. Visión Condor Group:	30
7.7.2. Visión Solar Ingeniería:	30
7.8.2. Localizaciones:	30
7.9.2 Análisis región.	30
7.10.2. Razón de ser de alianza estratégica:	32
7.11.2 Perfil idóneo	33
7.1.3 Variable 1: Preparación.....	36
7.2.3 Elección de aliado.....	36
7.3.3 Acuerdo de confidencialidad:	37
7.4.3 Dossier de ventas documentado	38
7.5.3 Introducción	38
7.6.3 Ámbito territorial del Proyecto.....	38
7.7.3 Sector de actividad	38
7.8.3- Fecha estimada de inicio del Proyecto	38
7.9.3- Número de empleados previstos	39
7.10.3- Promotores del Proyecto	39
7.11.3- Datos de los Promotores.....	39
7.12.3- Futura contratación de empleados.....	39
7.13.3- Remuneración de los siguientes promotores.....	39
7.12.3- Evolución general del sector	40
7.13.3 Subcontrataciones para el desarrollo de la Actividad	41
7.14.1 Ámbito geográfico del Proyecto	41
7.1.4 Variable II: Acercamiento. Reflexión conjunta sobre las cuestiones estratégicas de la alianza.....	43
7.2.4 Modelo de la alianza: Asociación flexible	44
7.3.4 Objetivos de la alianza:	44
7.4.4 Órganos decisorios del proceso: Integrantes y funciones a realizar.....	44
7.1.5 Variable III: Protocolo de acuerdo de intenciones.....	48
7.1.6 Variable IV: Viabilidad del proyecto (Plan de negocios).....	48
7.2.6. Análisis FODA.....	48
7.3.6 Fortalezas de la alianza	49

7.4.6 Debilidades de la alianza	50
7.5.6. Oportunidades de la alianza	50
7.6.6. Amenazas de la alianza	52
7.7.6 Plan de marketing	52
7.8.6 Estudio del mercado	52
7.9.6 Pronostico de ventas	53
7.10.6.- Estrategia de distribución	53
7.11.6 Componentes principales para la generación de la Energía Solar fotovoltaica	55
7.12.6 Características de Producto	55
7.13.6 Componentes típicos de un kit de panel solar	56
7.14.6 Especificaciones técnicas	56
7.15.6 Evaluación financiera y ambiental	58
7.16.6 Inversiones	58
7.17.6 Activos Fijos	58
7.18.6 Activos Intangibles	60
7.20.6 Financiamiento	62
7.21.6 Capital Propio	62
7.22.6 Obtención Tasa de Descuento	62
7.23.6 Punto de Equilibrio	64
Modelo Canvas de alianza estratégica	67
7.1.7 Variable V: Puesta en marcha de la alianza	68
7.1.8 Variable Vi: Seguimiento y conclusiones	68
Bibliografía y fuentes utilizadas:	72

1 - TÍTULO.

Análisis de decisión gerencial en la empresa Condor Group para establecer una alianza estratégica con la empresa Ingeniería Solar, implementando una nueva rama de negocios enfocada a la venta, instalación y mantenimiento de paneles solares en la región de Santa Fe, Argentina.

2 - SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

El desarrollo de Alianzas Estratégicas y de Integración Empresarial, es una de las tendencias de desarrollo del momento y al mismo tiempo es una de las características más notorias en el ambiente comercial. Algunas empresas enfocan sus esfuerzos en conformar grupos empresariales y acuerdos de integración, teniendo como principal estrategia de crecimiento, el emplear este tipo de estrategias, permitiendo la innovación y en algunos casos desarrollar la responsabilidad social.

Condor Group es una empresa familiar que ha venido desarrollándose como productor de bienes y servicios dedicados al sector energético, viene desde el año 1975 prestando sus servicios en el Municipio de Rosario Argentina, aportando al desarrollo económico y social de la comunidad de esta localidad. Esta compañía de producción de bienes y desarrollo tecnológico, como muchas otras instituciones, está observando en su entorno la oportunidad de ampliar su competitividad y su labor social en el sector energético, comprometiéndose con el deber mundial de disminuir la huella de carbono.

Por otra parte, la empresa Ingeniería Solar es reconocida como empresa de servicios de excelencia que contribuye a la sociedad proveyendo soluciones productivas y de eficiencia energética a través de: asesoramiento técnico, automatización, materiales eléctricos, destinados a la instalación de paneles solares.

La falta de un análisis Interno de la empresa, el desconocimiento de estrategias efectivas para la planificación y el desarrollo de estos programas para ejecutar una

alianza estratégica, hacen que Condor pierda oportunidades en el sector empresarial.

Por esta razón, no ha sido posible implementar estrategias que permitan el futuro desarrollo de la Institución.

2.1.1 Descripción de las organizaciones:

Condor group es una empresa ubicada en el parque industrial metropolitano, Pérez, Santa Fe. Dentro de la misma se fabrican compresores, grupos electrógenos y herramientas neumáticas.

Con cuna en Nueva Zelanda, mantiene sólidas relaciones con el ecosistema empresario de su país de origen, las cuales permiten compartir un avanzado entendimiento en temas como Energía y Medioambiente.

A su vez, desarrolla alianzas con partners. Para este proyecto se analizará una rama nueva de negocios dentro de esta empresa con relación bilateral con la empresa *Solar Ingeniería*.

Solar Ingeniería es una empresa ubicada en Rosario, Santa fe dedicada a la automatización, materiales eléctricos, movimientos mecánicos y neumáticos e iluminación para la industria, construcción y arquitectura.

Esta rama de negocios se destinará a la venta, instalación y mantenimiento de paneles solares dentro de la región de Santa Fe. Así también como resultado de esta relación bilateral se buscarán introducir nuevos productos en el mercado como los generadores híbridos a combustión / energía fotovoltaica.

3 –PROBLEMA.

¿Cuáles son los elementos o variables indispensables en la actualidad para tomar una decisión gerencial exitosa que permita a Condor Group establecer una alianza estratégica con la empresa Solar Ingeniería y asumir una nueva unidad de negocio destinada a mejorar la capacidad productiva de la empresa?

4 - OBJETIVOS DEL PROYECTO.

4.1.1 Objetivo general:

- Identificar los elementos o variables fundamentales para establecer una alianza estratégica de Condor Group con la empresa Solar Ingeniería en el contexto socioeconómico actual y tomar con éxito una decisión gerencial estratégica, pudiendo así implementar una nueva rama de negocios, dedicada a la comercialización, instalación y mantenimiento de paneles solares en la región de Santa Fe, Argentina.

4.1.1 Objetivo específicos:

- Analizar aspectos internos de ambas empresas.
- Identificar los contextos socioeconómicos actuales.
- Determinar la estructura de la alianza.
- Establecer los recursos específicos de la alianza.

5- ENFOQUE TEÓRICO.

5.1.1 Alianza estratégica:

Las alianzas estratégicas son acuerdos que celebran dos empresas con la finalidad de trabajar en conjunto y así lograr que cada una pueda alcanzar sus objetivos (Mowery & Oxley, 1996). Se trata de una metodología de cooperación muy frecuente en el contexto empresarial.

Las alianzas estratégicas pueden permitir que los socios aporten productos, tecnología, conocimientos o capital, por citar algunas posibilidades (Mowery & Oxley, 1996). La finalidad es desarrollar sinergias: aquello que se genera cuando dos o más factores brindan en conjunto un resultado superior al que se obtendría con la suma de los resultados individuales. Dicho de otro modo, la alianza estratégica permite llegar a un resultado mejor que al que arribaron los socios por separado (Mowery & Oxley, 1996).

Una alianza estratégica es un acuerdo firmado por dos o más partes para lograr de forma independiente un conjunto de objetivos deseados por cada parte. Esta forma de asociación se encuentra en algún lugar entre las fusiones y adquisiciones y el crecimiento orgánico (Mowery & Oxley, 1996).

Una alianza estratégica ocurre cuando dos o más organizaciones se unen por intereses comunes. Los socios pueden contribuir a la alianza estratégica con recursos tales como productos, medios de distribución, procesos de fabricación, recaudación de fondos para futuros proyectos, capital, conocimiento, experiencia o propiedad intelectual. Una alianza es una sociedad o partenariado encaminado a lograr sinergia, donde cada socio espera que los resultados sean mejores que los resultados obtenidos por ellos mismos (Mowery & Oxley, 1996).

Las alianzas casi siempre incluyen transferencia de tecnología, especialización económica y distribución de costos y riesgos (Mowery & Oxley, 1996)

5.1.2 Objetivos de las alianzas estratégicas:

- 1- Solución todo en uno.
- 2- Desarrollar sinergias entre las partes.
- 3- Trabajar en conjunto y así lograr que cada lado logre sus objetivos.
- 4- Compartir productos, tecnología, conocimiento o capital.
- 5 - Flexibilidad.
- 6 - Atraer nuevos clientes.
- 7- Aumenta las fortalezas, disminuye las debilidades.
- 8- Acceso a nuevos mercados y tecnologías.
- 9- El riesgo es compartido.

5.1.3 Importancia de las alianzas estratégicas:

Las alianzas estratégicas han pasado de ser una opción a una necesidad en muchos mercados e industrias. Los mercados y requisitos cambiantes aumentan la necesidad de una alianza estratégica. Es muy importante tener en cuenta e integrar las alianzas estratégicas en la estrategia comercial que emprende la empresa para

mejorar los productos y servicios, ingresar a nuevos mercados, aprovechar las nuevas tecnologías y potencialmente invertir en investigación y desarrollo. Hoy en día, las empresas multinacionales tienen muchas alianzas diferentes tanto en el mercado interno como en los negocios globales, a veces con competidores puede ser un desafío ya que tienen que mantener su competitividad y también proteger los intereses personales de cada organización en la alianza. Hoy en día, la gestión de alianzas se centra en aprovechar las diferencias para crear algo de valor para los consumidores, gestionar asuntos internos, aceptar competidores y asumir riesgos, lo cual es una preocupación de muchas organizaciones

5.1.4 Formación:

Para Wohlstetter P. y Malloy C. (2005), formar una alianza estratégica es un proceso que incluye varios pasos importantes que se mencionan a continuación:

Formulación de la estrategia: En esta fase se considera la posibilidad de formar una alianza estratégica y se revisan los objetivos, posibles problemas, estrategia de obtención de recursos para la producción, tecnología y personal. Los objetivos de la empresa y de la empresa aliada deben ser compatibles entre sí. (Mowery D., Oxley, J. 1996).

Evaluación de socios: Durante esta fase, se analizan los socios que pueden unirse a la alianza para encontrar el socio adecuado para trabajar juntos. Una organización debe conocer las debilidades y fortalezas de la otra antes de formar una alianza con ella. El estilo de gestión de otra organización también debe tenerse en cuenta para garantizar la compatibilidad. Negociación: Después de seleccionar el socio ideal para la alianza, continúa la implementación de los contratos. Al principio, todas las partes interesadas discuten sus metas y objetivos para ver si son realistas y alcanzables. Luego, cuando se llegue a un acuerdo, se asignarán los roles respectivos en la alianza. (Mowery D., Oxley, J. 1996).

5.1.5 Operación:

En la fase de operación, se implementa una estructura interna en la que se dividen las diversas funciones de la organización. Una vez operativa, la estrategia se verá como un nuevo negocio, pero con personal de empresas afiliadas trabajando para lograr las metas establecidas y mejorar el desempeño de la alianza (Mowery & Oxley, 1996). Requiere una estructura y procesos efectivos, pero sobre todo un liderazgo bueno y fuerte. Los presupuestos deben estar alineados, al igual que los recursos que utilizan, y el desempeño de las alianzas debe medirse y evaluarse (Mowery & Oxley, 1996)

.5.1.6 Fin de la alianza:

Hay varias formas de terminar una alianza estratégica:

Finalización natural: cuando se han logrado los objetivos para los que se desarrolló la estrategia y los aliados no necesitan cooperar más.

Expansión: Después de lograr el objetivo principal de la alianza, las organizaciones deciden expandir la cooperación a otros productos o procesos en el futuro.

Terminación Anticipada: En este caso, la alianza estratégica termina antes de los objetivos para los que fue creada.

Pursuit of Monopoly: Si uno de los aliados quiere irse antes de cumplir con el objetivo, la otra organización, la otra parte puede decidir si continuar o no tu propio proyecto.

Adquisición de socios: las empresas fuertes a veces pueden hacerse cargo de socios más pequeños. Si la empresa adquiere otro socio, la alianza con el socio anterior terminará.

5.1.7 Razones para acudir a una alianza estratégica

Considerando que la capacidad de formar alianzas estratégicas puede provenir de procesos de expansión o reestructuración empresarial. En el primer caso, Una empresa que quiera expandir sus operaciones, ya sea introduciendo nuevos productos o gamas, o ingresando a un nuevo campo de actividad o mercado, puede elegir entre tres direcciones principales:

- Expansión directa. Mediante generación interna de la tecnología que necesite o mediante la creación de una empresa filial.
- Adquisición de empresas existentes que cuenten con los conocimientos de implantación de mercado, localización y otros aspectos capaces de cubrir las carencias del adquirente.
- Colaborar con otras empresas que aporten recursos, las habilidades o la combinación de ambos en medida adecuada a los planes trazados. Esta colaboración puede tomar la forma de crear una filial conjunta o la de establecer una alianza en términos más flexibles, limitada o no en el tiempo, y circunscrita a uno o unos pocos aspectos centrales.

5.1.8 Factores claves de éxito.

Varios factores determinan si una alianza estratégica tendrá éxito o fracasará, desde la compatibilidad comercial y el diseño de la asociación hasta el establecimiento de condiciones económicas favorables:

Selección del socio: Encontrar el socio adecuado no es fácil. A la hora de seleccionarlo se debe buscar la compatibilidad estratégica, organizativa y operativa. Es necesario tener claros los objetivos estratégicos de las dos empresas y asegurarse de que estén en armonía.

Además, la alianza estratégica será más competitiva si cada socio aporta una fuerza real. Un trato entre los aliados de menos poder no será bien recibido en los mercados financieros

Tipo de acuerdo: Una vez seleccionado un socio, se firma un acuerdo de

una sociedad puramente contractual o la elección de los accionistas, empresa conjunta (en el caso de una nueva empresa), o intercambio de accionistas (en el caso de propiedad cruzada entre las empresas involucradas). La decisión de formar una joint venture o alianza estratégica puramente contractual es importante, porque la estructura resultante involucra diferentes mecanismos de incentivo y control para gobernar los intercambios que se llevarán a cabo.

Según Torres-Sanabria y Castañeda-Rosas (2015), los criterios para tomar la decisión de una alianza estratégica son múltiples, incluyendo la existencia de socios alternativos, el número de socios involucrados, la inversión en activos específicos, la necesidad de coordinación entre los socios y otros factores. Para evaluar la opción más práctica, es necesario considerar todos estos criterios de manera conjunta. El nivel de complejidad contractual es un aspecto crucial en una alianza estratégica. Según Torres-Sanabria y Castañeda-Rosas (2015), un buen contrato debe ser coherente con el propósito de la alianza y los intereses de los socios, abordando de manera efectiva los intereses involucrados. Además, los términos del contrato deben proporcionar remedios para circunstancias imprevistas y establecer procesos para enfrentar lo imprevisible. Es importante lograr un equilibrio entre los costos de negociar, monitorear y hacer cumplir un contrato complejo, y la necesidad de minimizar el comportamiento oportunista.

Al formar el equipo que llevará a cabo la alianza estratégica, es fundamental abordar ciertas cuestiones relevantes. De acuerdo con Torres-Sanabria y Castañeda-Rosas (2015), la primera decisión es cómo atraer a personas de las empresas asociadas para liderar y ejecutar la asociación. En ocasiones, el éxito de las alianzas estratégicas depende de las personas involucradas. Por lo tanto, es importante que los participantes tengan un alto nivel de profesionalismo, independientemente de su posición jerárquica. Asimismo, es crucial que los participantes comprendan la importancia de la alianza estratégica para su propia empresa. En este sentido, la comunicación interna desempeña un papel fundamental.

Durante la fase de negociación, es esencial analizar conjuntamente las expectativas de cada parte y establecer la confianza mutua, que será clave para el desarrollo adecuado de la alianza estratégica (Torres-Sanabria & Castañeda-Rosas, 2015).

Durante esta etapa, se deben discutir las razones por las cuales cada empresa desea crear una alianza estratégica, las posibles inversiones involucradas y las incertidumbres que puedan surgir.

En la fase de operación, es fundamental cuidar la relación entre las partes desde el inicio de la alianza estratégica. La confianza mutua crecerá a medida que se desarrolle la relación entre los socios, y la forma en que reaccionen a los eventos externos puede afectar esta confianza. El fortalecimiento de la relación depende de la dinámica de interacción establecida entre las partes (Torres-Sanabria & Castañeda-Rosas, 2015).

La importancia de un buen contrato en una alianza estratégica radica en que establece las condiciones necesarias para el funcionamiento adecuado de la alianza. Según Torres-Sanabria y Castañeda-Rosas (2015), los contratos incluyen los derechos y obligaciones de las partes, el alcance de la cooperación, la división del trabajo, los procedimientos de resolución de disputas, las instrucciones en caso de ruptura de la cooperación, entre otros aspectos. Estos contratos juegan un papel fundamental en la gestión de los riesgos asociados con una alianza estratégica. Si bien un contrato no puede cubrir todos los escenarios posibles, sus disposiciones ayudan a las empresas a planificar soluciones para situaciones previsibles e imprevistas.

Nivel de complejidad contractual: Un buen contrato es coherente con el propósito de la alianza estratégica y los intereses de los socios, lo que les obliga a tratar de aclarar cuáles son esos intereses. Los términos de un buen contrato deben proporcionar remedios para circunstancias imprevistas, así como procesos para hacer frente a lo imprevisible. Por lo tanto, es necesario lograr un equilibrio entre los costos de negociar, monitorear y hacer cumplir un contrato complejo, por un

lado, y la necesidad de minimizar la posibilidad de un comportamiento oportunista por el otro.

5.1.9 Principales tipos de alianzas estratégicas

5.2.9 Joint venture

"Según Velázquez Vargas (2014), en su tesis titulada "Alianzas Estratégicas", se abordan los principales tipos de alianzas estratégicas, entre ellos las joint ventures. Estas últimas son acuerdos en los que dos o más partes se unen para combinar recursos y cooperar en un negocio, compartiendo los riesgos asociados.

Según Menguzzato y Renau (1991) y Hit (1996), estos acuerdos siguen una estructura específica acordada entre los socios.

En el caso de las joint ventures, se destacan varias características identificables. En primer lugar, su origen radica en un acuerdo entre los socios. Además, tienen un límite de tiempo y suelen involucrar instalaciones compartidas y una administración general controlada por los creadores del acuerdo. Estos suelen ejercer influencia directa, indirecta o decisiva sobre las actividades de la empresa conjunta. Las joint ventures se pueden clasificar según la aportación de los socios, siendo equilibradas cuando todos los miembros aportan capital por igual, o asimétricas si uno de los socios posee la mayoría de las acciones. También se pueden clasificar según la zona geográfica, como nacionales o internacionales.

Objetivos de las Joint Venture:

En el caso de las joint ventures, se destacan varias características identificables. En primer lugar, su origen radica en un acuerdo entre los socios. Además, tienen un límite de tiempo y suelen involucrar instalaciones compartidas y una administración general controlada por los creadores del acuerdo. Estos suelen

ejercer influencia directa, indirecta o decisiva sobre las actividades de la empresa conjunta. Las joint ventures se pueden clasificar según la aportación de los socios, siendo equilibradas cuando todos los miembros aportan capital por igual, o asimétricas si uno de los socios posee la mayoría de las acciones. También se pueden clasificar según la zona geográfica, como nacionales o internacionales.

En cuanto a los objetivos de las joint ventures, Velázquez Vargas (2014) señala que estas implican la pérdida de cierta autonomía, pero pueden ser exitosas cuando los miembros necesitan algo que otros tienen, como nuevos mercados, conocimientos compartidos o habilidades empresariales. Estas alianzas permiten a las empresas alcanzar o ampliar su cuota de mercado, y son una solución para diversas situaciones que enfrentan las empresas durante su ciclo de vida. Algunos ejemplos incluyen emparejar a alguien que tiene el producto principal para competir en un mercado, obtener financiamiento para un negocio que cuenta con los recursos humanos y técnicos necesarios, pero carece de medios económicos, desarrollar un nuevo producto a partir de la combinación de recursos, o combinar recursos para reducir costos de producción y aumentar la presencia en el mercado.

Además, Velázquez Vargas (2014) menciona que, dadas las cambiantes condiciones del mercado y el alto costo de desarrollo de productos, las joint ventures suelen compartir tecnología. Esto permite a una empresa acceder a un producto complementario a su línea, mientras que otra puede expandir sus ventas mediante la introducción de su tecnología en una empresa más grande con más líneas de productos. La formación de una joint venture puede ofrecer beneficios como fácil acceso a nuevos mercados, recursos y economías de escala, reducción del riesgo empresarial, disminución de la competencia y una salida ordenada del negocio o mercado.

Además de las joint ventures, en la tesis de Velázquez Vargas (2014) se mencionan otros tipos de alianzas estratégicas como las spin-offs y las franquicias. Las spin-offs son iniciativas comerciales basadas en el conocimiento adquirido en la universidad, mientras que las franquicias se rigen por la ley de valores y las licencias por la ley de contratos.

5.4.9 Cómo identificar al aliado estratégico ideal:

Para determinar si una empresa puede ser un potencial aliado estratégico para su negocio, considere los siguientes aspectos:

Atienden al mismo mercado: Esto significa que atienden a los mismos clientes objetivo ideales. De hecho, no tienen por qué ser complementarios o de la misma categoría. Una empresa de inversión inmobiliaria offshore con el mismo objetivo de cliente que un distribuidor de bebidas alcohólicas premium.

No es competencia directa: tratar con el mismo mercado no significa vender el mismo producto o servicio. En principio, un aliado no puede representar un peligro para la conducción del comercio. Las alternativas también se consideran competidores.

Visión a largo plazo: Comprar los productos de los demás no es una alianza, es un negocio. Una alianza que implique trabajar juntos para lograr resultados puede llevar tiempo. Una alianza que va más allá de los mandatos de ventas trimestrales.

Centrarse en las relaciones: un buen aliado es alguien que no solo persigue objetivos de ventas, sino que también quiere construir y mantener relaciones. Como cualquier relación entre personas, las alianzas toman tiempo para generar confianza.

Creación de valor: Al igual que con la planificación de la actividad, la creación de valor en una alianza estratégica también requiere una planificación cuidadosa. La

creación de valor implica identificar oportunidades para mejorar la eficiencia, reducir costos, aumentar la calidad y/o desarrollar nuevos productos o servicios.

Para lograr esto, ambas empresas deben trabajar juntas para identificar áreas de sinergia y oportunidades de colaboración. Esto puede incluir la identificación de áreas donde ambas empresas tienen fortalezas complementarias o la identificación de oportunidades para compartir recursos o conocimientos.

Una vez que se han identificado estas oportunidades, es importante establecer objetivos claros y medibles para la creación de valor. Esto puede incluir la definición de metas específicas para la reducción de costos, el aumento de la eficiencia o el desarrollo de nuevos productos o servicios.

Finalmente, es importante establecer un plan de acción detallado para lograr estos objetivos. Esto puede incluir la asignación de responsabilidades específicas, la definición de plazos y fechas límite y la implementación de un sistema de seguimiento y evaluación para medir el progreso.

En resumen, la creación de valor en una alianza estratégica requiere una planificación cuidadosa y una colaboración estrecha entre ambas empresas. Al hacerlo, ambas empresas pueden maximizar los beneficios de la asociación y lograr un éxito duradero.

Relaciones en el posicionamiento: Las abuelas suelen decir: "Dime con quién andas y te diré quién eres". Lo mismo ocurre aquí, la marca o empresa con la que estás asociado puede fortalecer y debilitar tu imagen en el mercado. Tiene los mismos desafíos: dos empresas que enfrentan los mismos desafíos tienen más probabilidades de establecer una asociación real. Temas como aumentar la distribución, el conocimiento de la marca o ingresar a un nuevo segmento de mercado se consideran puntos de convergencia. Si una persona cree que la otra se beneficia más, es poco probable que prospere.

5.5.10 Causas de fracaso

El problema fundamental con el incumplimiento de un pacto es el malentendido y la interpretación de sus principios.

Fundamentos; en ausencia de tal comprensión, hay cuatro factores básicos:

1° Falta de modelos y procesos sistemáticos.

2° Falta de visión común desde el diseño hasta la implementación.

3° Valoración y Diagnóstico Inadecuados.

4° Falta de intervención de los responsables de las operaciones desde las negociaciones.

5.5.11 Fallas de proceso

Los principales defectos son:

- Falta de liderazgo.
- Culturas diferentes.
- Poca capacidad de integración.
- Confusión de comandos.
- Combinar algunas operaciones.
- Combinar múltiples operaciones.

Muchas fallas en el proceso conducen a la ambigüedad en la puesta en práctica de los acuerdos de forma operativa (confundir liderazgo y mando).

Lo mismo se aplica a la dificultad de combinar dos realidades diferentes (cultura e integración) entre empresas.

5.5.12. Fallas lógicas

Los errores lógicos también tienen sus propios problemas:

- Cambios drásticos en el medio ambiente.
- Información del socio incompleta.
- Sobrestimar el mercado.
- Lejos del centro.
- Desarrollo de productos.

.

Error 1. No investigar sobre la empresa y el mercado antes de firmar un contrato legal.

Esto es lo que mata a los aliados con mayor frecuencia. Antes de firmar cualquier documento legal, los iniciadores de ellos violaron ciertos principios y procedimientos clave.

Este error se deriva de no considerar los conceptos básicos del negocio, como realizar análisis rudimentarios, comprobar la situación económica de la otra parte, no considerar las acciones del gobierno de turno.

Error 2. Centrarse en los inconvenientes secundarios y no en el problema principal. Este error a menudo es causado por personas que están demasiado enfocadas en su papel en el desarrollo (miembros de sindicatos como abogados, contadores, consultores).

Hay muchos detalles y cuestiones fundamentales de estrategia, estructura y operaciones permanecen abiertas hasta que se firme.

Tampoco debemos irnos a los extremos e ignorar cuestiones periféricas porque pueden pasar desapercibidas.

- Error 3. cantidad más que calidad.

Corriendo hacia otra victoria, algunos líderes miden su éxito por la velocidad de cerrar un trato y la cantidad de tratos cerrados.

La mayoría de las veces sucede cuando la estrategia es incorrecta y la negociación termina de una sola vez.

Un acuerdo sin planificación estratégica y gestión prudente.

- Error 4. Falta de compromiso y apoyo de los mandos medios y altos.

Se considera una práctica común excluir a los mandos intermedios de la etapa de negociación de la gerencia intermedia es alguien que sabe si los arreglos operativos son los correctos.

Lo contrario también es cierto: las alianzas las diseñan únicamente los altos directivos.

En promedio, sin la aprobación de la alta gerencia, inevitablemente ocurrirán problemas y fallas.

- Error 5. Cerrar el trato sin planificar la actividad.

Cerrar un trato sin planificar la actividad puede ser una decisión arriesgada, especialmente cuando se trata de alianzas estratégicas como la que existe entre Condor Group y Solar Ingeniería. Aunque pueda ser tentador apresurarse en una asociación, es importante tomarse el tiempo para planificar cuidadosamente los detalles de la colaboración.

Sin una planificación adecuada, existe una mayor probabilidad de malentendidos, falta de comunicación y, en última instancia, una ruptura en la asociación. Esto puede llevar a la pérdida de tiempo, recursos e incluso dañar la reputación de ambas empresas.

Al tomarse el tiempo para planificar la actividad, tanto Condor Group como Solar Ingeniería pueden asegurarse de estar en la misma página y trabajar hacia los mismos objetivos. Esto puede incluir la definición de las tareas y responsabilidades específicas de cada empresa, establecer plazos y fechas límite claras y establecer protocolos de comunicación.

En última instancia, planificar la actividad es crucial para el éxito de la alianza estratégica entre Condor Group y Solar Ingeniería. Al hacerlo, ambas empresas pueden asegurarse de maximizar los beneficios de la asociación y evitar posibles obstáculos.

- Error 6. No mantener un entorno "ganar-ganar".

Esencial para el verdadero beneficio mutuo.

La perspectiva ganar-ganar tuvo implicaciones estratégicas muy importantes a lo largo del período de negociar el seguimiento y las actividades de seguimiento. Si las negociaciones tienen éxito, el papel decisivo de los mandos intermedios en el papel estratégico de la dirección empresarial.

5.5.13 Misión y Valores

En el contexto de las alianzas estratégicas en los planes de crecimiento empresarial, es fundamental considerar varios aspectos para garantizar el éxito de dichas alianzas. Algunos puntos clave a tener en cuenta son:

- 1- Misión y cultura: Es esencial que las empresas involucradas en la alianza compartan una misión y valores similares. La misión asignada o encomendada por el cliente debe ser tomada en cuenta al definir los objetivos de la alianza. Además, la cultura empresarial y los valores compartidos son fundamentales para establecer una base sólida en la colaboración.
- 2- Diferencias de mercado: Si bien es importante que las empresas aliadas tengan mercados complementarios, no deben ser idénticos. La diversidad de mercados permite aprovechar oportunidades y ampliar la cobertura geográfica o de segmentos específicos. Sin embargo, es crucial que haya cierta sinergia y complementariedad entre los mercados para lograr beneficios mutuos.
- 3- Sinergia y diferencias: Aunque los mercados y enfoques de las empresas aliadas pueden ser diferentes, es necesario encontrar un equilibrio. Si las diferencias son demasiado grandes, es posible que no se pueda lograr la sinergia necesaria para aprovechar las ventajas de la alianza. Por lo tanto, es esencial encontrar puntos de conexión y compatibilidad entre las empresas para maximizar los resultados.
- 4- Objetivo de ganancia: La misión y el propósito de un negocio suelen estar vinculados a la generación de ganancias. Es importante que esta perspectiva de beneficio esté presente en la planificación de las alianzas estratégicas, ya que es un objetivo común para las organizaciones. La colaboración debe ser vista como una oportunidad para aumentar la rentabilidad y el crecimiento de ambas partes.
- 5- Filosofía y cultura empresarial: La filosofía y la cultura de una empresa influyen en su forma de operar y funcionar. Es importante que las empresas aliadas sean compatibles en este aspecto, ya que una diferencia significativa en la filosofía o cultura organizacional puede afectar negativamente la colaboración. Por lo tanto, es necesario evaluar y asegurar que las formas de trabajo y los enfoques sean compatibles entre los aliados.

- 6- Consideración de factores externos: Además de los aspectos internos de las empresas aliadas, también es importante tener en cuenta factores externos, como las regulaciones gubernamentales y la forma en que se lleva a cabo la misión por parte de los gobiernos. Para evitar conflictos y obstáculos legales, es necesario que las actividades de los aliados sean compatibles con las políticas y regulaciones gubernamentales.
- 7- Gestión de la diversidad: Las organizaciones tienen su propia cultura, compuesta por un conjunto de creencias, ideologías, políticas y valores. Al establecer una alianza entre diferentes empresas, puede ser desafiante lograr una combinación

5.5.14. Objetivos de la alianza

En esencia, lograr una ventaja competitiva es el objetivo principal de cualquier alianza o acuerdo de asociación.

Sin embargo, en realidad puede haber muchos propósitos, no necesariamente secundarios, sino propósitos más detallados que se espera lograr.

Las metas deben ser consistentes para que la Alianza tenga éxito.

Pero nunca contradecir deben ser complementarios.

5.5.15 Objetivos de los socios potenciales

Cuando una empresa busca una alianza, existe la posibilidad de que se produzca un objetivo con una empresa afiliada,

Debe quedar claro para cada participante que la cooperación se brinda plenamente.

Estos son algunos ejemplos de objetivos que los socios potenciales podrían perseguir:

- Crecimiento de la industria que no requiere grandes inversiones.
- Desarrollo del uso de la capacidad productiva instalada.
- Especializarse en un determinado producto o proceso para lograr economías de escala.
- Diversificar sus riesgos.
- Sin acceso a tecnología avanzada.
- Contar con una red de distribución que facilite el acceso a otros mercados.
- Aprovechar el valor de la marca del socio.
- Fortalecer su posición en el mercado construido.

- Aprovechar la lealtad del producto relacionado tanto en el lado del consumidor como en los canales de marketing.
- Acceso eficiente y económico a los suministros.
- Estabilizar y fortalecer las relaciones con los clientes.

5.5.16. Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos es una de las partes más difíciles e imprecisas del análisis colaborativo que necesitan ser evaluados por la Alianza. Estos riesgos generalmente se consideran al comienzo de la asociación y no se vuelven a evaluar

Riesgos generales:

Aparte del robo de información y la desmotivación, otros riesgos se consideran bajos y aislados. A menudo son el resultado de una mala gestión o de malentendidos.

Pérdida de motivación:

Muchas alianzas fracasan cuando pierden impulso: la alta gerencia cambia o también puede retirarse fácilmente de un proyecto o asignar recursos a otro proyecto.

"Si quiere una motivación a largo plazo de parte de la gerencia, arriesguese y las recompensas a largo plazo son consistentes en la forma en que vinculan a los socios".

Robo de información:

Existen tres modos para poder prevenir solucionar este conflicto:

A) Opción legal:

A través de contratos legales y pueden facilitar la recuperación de daños, sin embargo, requerirá de un costo de alto presupuesto.

Es importante establecer en los contratos legales: que no haya competencia, exista confidencialidad en la información; exclusividad y licencias, etc..

Estos son términos y condiciones básicas dentro de la mayoría de las alianzas, pero tan efectivos como la cantidad de dinero que pueda gastar para exigir que se cumplan. Incluirlos dentro de los contratos no tiene un elevado costo y sí representan un margen de seguridad en contra del robo.

B) Opción de limitar la información brindada:

En lugar de reaccionar en contra del robo de tecnología, esta estrategia es preventiva pues intenta limitar el acceso a información importante.

Por ejemplo, una empresa concede la tecnología actual a la alianza, pero conserva para ella la I+D más desarrollada, lista para entregarse como la próxima generación de productos de la alianza. Otro ejemplo es simplemente limitar el acceso a información muy confidencial y valiosa.

C) Opción de intercambio:

En este caso, se entrega toda la tecnología a cambio de un acuerdo recíproco del aliado. Esto requiere de un alto grado de confianza y compromiso con la alianza, por lo que constituye una segunda etapa de desarrollo una vez que los socios han desarrollado un alto nivel de confianza probada.

Con frecuencia esta opción de intercambio se basa en un contrato de licencias cruzadas que establece un futuro flujo de cualquier desarrollo de nueva tecnología a cada socio, independientemente de quien la crea.

Dentro de un espíritu de verdadero compañerismo, ambas partes poseen información y sinérgicamente la intercambian para lograr el crecimiento mutuo, por lo que esta opción no debe basarse en el principio que pase por alto la posibilidad de robo. Se debe pensar en el plan de juego de su futuro aliado considerando expectativas antes de decidirse por esta opción. Un trato inocente que transmita la tecnología se considera, no apropiado.

(ProMéxico, 2010)

5.1.7. Plan de Negocios

Este trabajo está basado en la metodología propuesta por la Escuela de Negocios De Harvard en su publicación “La Creación de un Plan de Negocios- Soluciones expertas para los retos de cada día”, que sugiere una serie de etapas para recolección de información y su análisis riguroso que culmina con una primera versión de plan de negocios que incluye: estrategia, mercado, operaciones, organización y análisis financiero. A continuación, se describe cada módulo del plan:

-Estrategia: recoge los principales elementos con los cuales la gerencia puede orientar los esfuerzos de la compañía y surge del análisis experto que conlleve un crecimiento permanente a la organización.

-Mercado: el análisis de mercado es la clave para el éxito del proyecto y es una fotografía del momento en que se realiza y que nos da una idea sobre necesidades que permiten establecer una demanda inicial.

-Operaciones: Dado que el proyecto contempla el ensamblaje del producto final es importante definir los aspectos técnicos, de calidad, cantidad y costo requerido, de manera que se evalúan los productos y los fabricantes verificando que cuenten con certificados de calidad que cumplan con las normas locales.

Para la estimación de precios se realizó con base en los costos del producto, logística, importación y gastos administrativos.

-Organizacional: teniendo claro el mercado y los aspectos técnicos de producto se procedió a definir los aspectos administrativos de la empresa que soportará el negocio y lo hará viable a futuro.

-Financiero: Partiendo del análisis de:

- a) Los costos de los diferentes componentes,
- b) los gastos administrativos y
- c) proyección de ventas en conjunto con los aportes de capital necesarios se construyeron los estados patrimoniales proyectados, estado de ganancias y pérdidas y flujo de caja para confirmar la viabilidad del proyecto.

Esto complementado con indicadores de retorno de inversión, y rentabilidad nos permitieron concluir sobre la viabilidad financiera del caso de negocio.

5.1.8 Estrategia Comercial:

Estas son acciones tomadas para lograr ciertos objetivos relacionados con el marketing y las ventas, como la introducción de un nuevo producto, el aumento de las ventas o la obtención de una mayor participación en el mercado.

Para desarrollar o diseñar estrategias de marketing, además de tener en cuenta nuestros objetivos, recursos y capacidades, primero debemos analizar a nuestro público objetivo, para que, en base a este análisis, por ejemplo, podamos diseñar estrategias que nos permitan lograr un necesitan o quieren, o tener en cuenta sus hábitos. Pero además de analizar a nuestro público objetivo, también debemos realizar un análisis precompetidor, para que en base a dicho análisis podamos diseñar estrategias que nos permitan aprovechar las debilidades de nuestros competidores. Uso y los mejores resultados que les da.

Para administrar mejor las estrategias de marketing, a menudo se dividen o clasifican en estrategias que se enfocan en cuatro aspectos o elementos del negocio: estrategia de producto, estrategia de precios y estrategia de mercado (o segmentación). distribución) y promoción (o comunicación). El conjunto de elementos se conoce como 4 P o mezcla (o mezcla) de marketing (o marketing).

5.1.9 Estrategias para el producto:

Un producto es un bien o servicio que se ofrece o vende al consumidor.

Algunas de las estrategias que podemos construir en relación al producto son:

- Lanzar una nueva serie de productos que complementen lo que ya tenemos; Nos traslada al mundo de las energías renovables.
- Ampliar nuestra línea de productos; Por ejemplo, diseñar un generador híbrido alimentado por paneles solares.
- Añadir servicios adicionales a nuestros productos; Por ejemplo, mantenimiento efectivo de todos los productos desarrollados por la Alianza.

5.1.10 Estrategias para el precio

El precio es el valor monetario asignado a un producto cuando se ofrece a la venta o se vende a los consumidores. Algunas de las estrategias que podemos diseñar en relación al precio son:

Llevar un nuevo producto al mercado a un precio bajo para una penetración rápida, una adopción rápida o una identificación rápida.

- Lanzar un nuevo producto a un precio elevado para aprovechar nuevas compras.
- Nuestros descuentos para atraer más clientes o fomentar las ventas.
- Incrementar nuestros precios para obtener un mayor margen de beneficio.
- Nuestro descuento es inferior al precio de la competencia para bloquearlo y ganar cuota de mercado.
- Elevar nuestros precios por encima de los de nuestros competidores para crear una sensación de mayor calidad en nuestros productos. Descuento por pronto pago, cantidad o estacionalidad.

5.1.11 Estrategias para la plaza o distribución:

El lugar o punto de distribución se refiere a los lugares o puntos de venta donde se ofrece o vende el producto a los consumidores, así como la forma en que el producto se distribuye o entrega en dicho lugar o lugar de distribución:

Utilizar intermediarios (como agentes, distribuidores y minoristas) para lograr una mayor cobertura de nuestros productos.

- Abrir un nuevo proyecto.
- Crear un sitio web o tienda virtual para nuestros productos. Ofrecer o vender nuestros productos a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos o visitas a domicilio.
- Colocar nuestros productos en todos los puntos de venta actuales y futuros (estrategia de distribución intensiva).

- Colocar nuestros productos únicamente en puntos de venta que coincidan con el tipo de producto que comercializamos (estrategia de distribución selectiva).
- Poner nuestros productos en un único punto de venta exclusivo (estrategia de distribución exclusiva).

6- ESTRATEGIA METODOLÓGICA.

6.1.1. Tipo de Estudio:

El presente Estudio responde a un diseño Cualitativo, en tanto intentaremos evaluar nuevos aspectos de una alianza estratégica, a partir de determinados datos sobre, fidelización de clientes, cantidad de clientes claves, clasificación de productos, definición de limitaciones tecnológicas, análisis de la cantidad de clientes vs volumen de compra, entre otros. La recolección de los datos consistió en obtener las perspectivas y puntos de vista de los sujetos participantes en la investigación, siguiendo el desarrollo natural de los sucesos, es decir, sin intentar manipular ni estimular las variables involucradas.

6.1.2. Tipo de investigación:

El tipo de investigación es Descriptiva ya que se basó en las propiedades y características que arrojó la alianza estratégica entre dos empresas.

6.1.3 Métodos de recolección de datos:

El método seleccionado es Entrevistas individuales abierta o no estructurada: realizada a personal de mandos medios de Condor Group (gerentes de área de Planeamiento de Ventas y gerentes de área de Marketing) y a personal de mandos medios de Solar srl (coordinador de Planeamiento Logístico y gerente de área de Ventas). A través de la misma se obtuvieron datos empíricos para la formación de tablas y gráficos que permitieron analizar y determinar las fortalezas y debilidades de la alianza estratégica.

Las principales categorías iniciales de las entrevistas abiertas son:

- Misión, visión y valores de la empresa donde trabaja.
- Valores en cuanto a la forma de dirigir el personal.
- Metodología de asignación de recursos.

- Pregunta de personal indicado para llevar a cabo la alianza.
- Recursos disponibles para llevar a cabo la unidad de negocio.

6.1.4 Muestreo:

La población se encuentra determinada por todo el personal de trabajo entre las empresas Condor Group y Solar Ingeniería.

Se va a realizar un muestreo intencionado, mediante voluntarios de los principales mandos de las empresas entre Condor Group y Solar Ingeniería. Teniendo en cuenta que es una decisión coherente para iniciar una muestra inicial, ya que las mismas son la más directamente participativas entre las dos empresas para poder realizar una alianza estratégica.

6.1.5 Método de análisis de datos:

Comparación constante (Bola de nieve): Primero se va a transcribir las entrevistas, luego se dividirá los entrevistados por empresa y por cargo. Constantemente se irá comparando los resultados de todas las entrevistas para luego tomar decisiones de a quién se les harán las entrevistas según la información obtenida.

7.- PARTE PRÁCTICA

Esta tesis propone una metodología para tomar una decisión gerencial bajo la figura de la alianza estratégica.

Se esquematizan los hitos que este documento propone para seguir de manera estructurada los pasos para el establecimiento de una alianza estratégica.

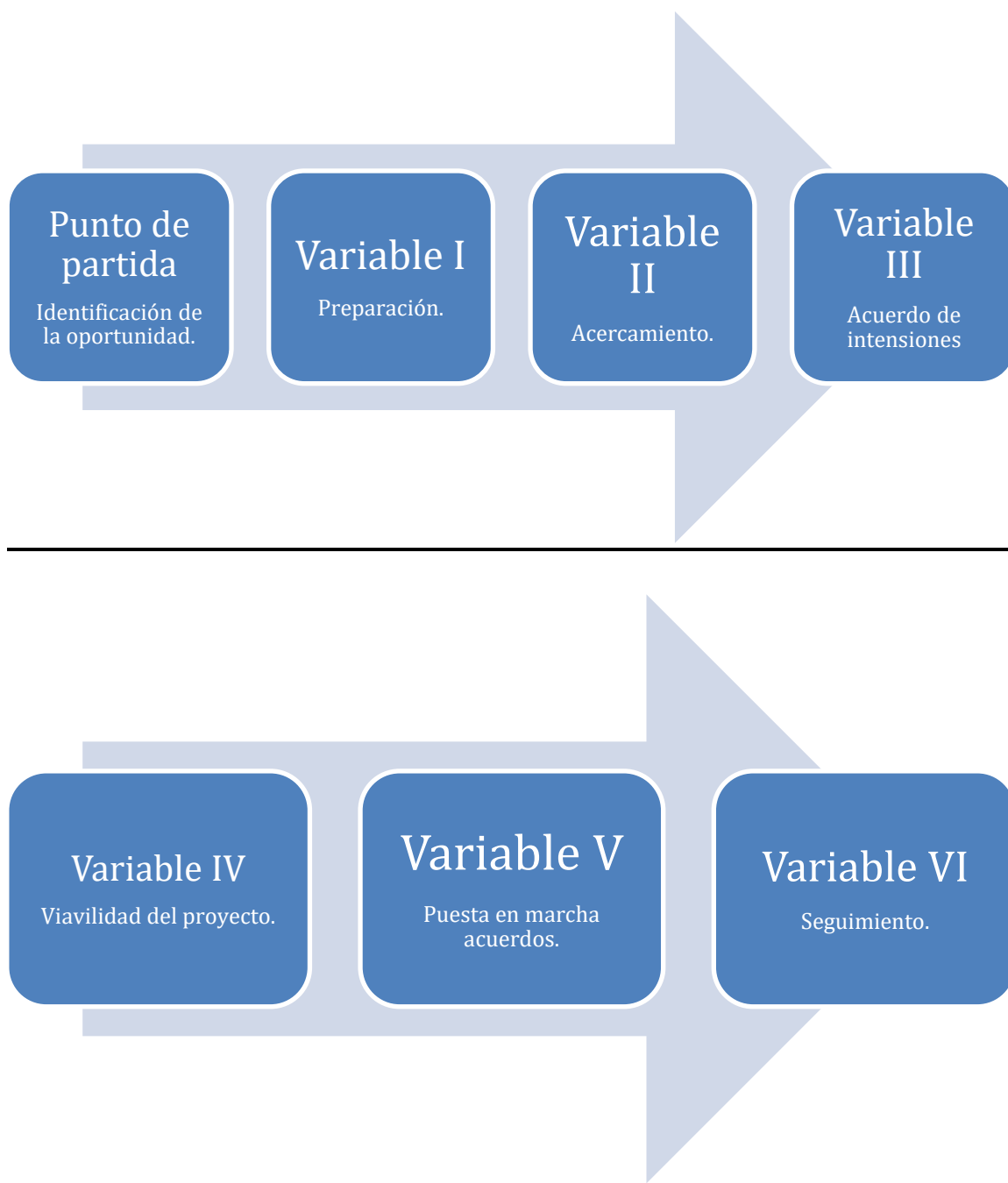


Ilustración: 1

Hitos del proyecto (Elaboración propia)

7.1.1 Punto de partida: Identificación de la oportunidad

7.1.2. Misión y valores

Una empresa que considere desarrollar alianzas estratégicas como parte de su plan de crecimiento, debe tomar en cuenta la misión que le encomienden o le encomienden sus clientes y la cultura y valores que la definen en su mercado, a la cual, no puede ni debe oponerse sus aliados potenciales; puede ser diferente de alguna manera, pero nunca puede ser completamente diferente del original, de lo contrario no se logrará la sinergia requerida.

La misión y los objetivos de la empresa suelen ser la consecución de beneficios que deben conseguirse mediante la realización de acciones con un rumbo claramente definido, consiguiendo sus objetivos y, sobre todo, cumpliendo su misión; Esta diferencia de interpretación puede conducir al fracaso de la relación. Asimismo, la filosofía y la cultura de una empresa influyen fuertemente en su funcionamiento, sus principios rectores y la forma en que lleva a cabo su misión, por lo que debe estar alineada con los principios de sus aliados. Las organizaciones tienen su propia cultura: un sistema de creencias, ideología, políticas y valores compartidos a los que se adhieren.

Si bien es difícil lograr una convergencia total, es importante apuntar a la mayor superposición posible e identificar y abordar las vulnerabilidades para mantener la convergencia normal a largo plazo.

7.2.2. Misión Condor Group:

Condor Group SA es una compañía metalmecánica productora de bienes y servicios dedicada a los sectores de petróleo, energía. En la misma se fabrican compresores de aire y grupos electrógenos para la generación de energía.

Su misión es crear, convertir y ahorrar energía para la industria y la producción de equipos capaces de brindar servicio las 24 horas.

7.3.2. Misión Solar Ingeniería:

Ser reconocida como empresa de servicios de excelencia, que contribuye a la sociedad proveyendo soluciones productivas y de eficiencia energética.

7.4.2. Valores Condor Group:

1- Integridad:

Es del mundo de los negocios y, por ello, sabemos que no hay relaciones de largo plazo sin honestidad y confianza. Por este motivo nos comprometemos a entregar soluciones 100% confiables.

2- Enfoque orientado al cliente:

Posee un origen familiar y una fuerte vocación por los resultados nos permiten brindar una atención ágil, amigable y competente para servir eficazmente a nuestros clientes.

3- Desarrollo de las personas:

Su evolución está íntimamente ligada al crecimiento de sus colaboradores. Esta es la razón por la cual están comprometidos con su permanente capacitación, su aprendizaje y con el desarrollo completo de sus potencialidades.

4- Excelencia tecnológica:

Es incansable cuando se trata de desarrollar y garantizar productos y servicios con altos estándares de calidad, sabiendo que este propósito nos genera un compromiso permanente con la excelencia y la innovación.

4- Orden sistemático:

Se enfoca en desarrollar un trabajo metódico y prolijo porque sabemos que para alcanzar una performance superlativa se requiere de una planificación correcta y una ejecución a tiempo.

5- Compromiso con la comunidad:

Destina parte de sus ganancias a fundaciones e instituciones sin fines de lucro. Enorgullece compartir nuestros recursos y tiempo para poder colaborar con una

justa distribución de la riqueza en la promoción de sociedades más sustentables e inclusivas.

7.5.2. Valores Solar Ingeniería:

1- Confianza:

Cuando hablamos de confianza como valor empresarial nos referimos a la calidad de las relaciones que se establecen en el interior de una empresa para luego establecer prosperas relaciones exteriores. Si las dinámicas son fluidas y eficaces, el nivel de confianza entre los trabajadores será alto y las relaciones muy productivas.

2- Respeto:

Las empresas y las organizaciones necesitan funcionar bajo el paradigma del respeto. Esto significa dar valor a cada puesto de trabajo, al trabajo de todos y de cada uno de los miembros de la organización, a la función de cada uno, a dotar a cada persona de la remuneración que le corresponde.

3- Mejora Continua:

La mejora continua se basa en la observación continua de los procesos con el fin de identificar posibles errores. Así, estos pueden replantearse incluyendo pequeñas modificaciones que puedan subsanar estos fallos y hacerlos más eficientes.

4- Aprendizaje:

Incrementa la competitividad, rentabilidad y productividad de la empresa. Se reduce la rotación de personal y esto permite desarrollar planes de carrera dentro de la organización. Mejorar el desempeño del colaborador al adquirir habilidades y reforzar las actuales.

5- Responsabilidad:

Este **valor** se retroalimenta con el compromiso que demuestre mantener la **empresa** con el empleado. **Responsabilidad:** este **valor** es clave en la consecución de objetivos, ya que, si cada profesional cumple con sus tareas, es eficiente y responde ante ellas, facilitará el buen funcionamiento de su equipo de trabajo.

7.6.2. Visión Condor Group:

La visión de Cónдор es alcanzar un rendimiento de calidad mundial basado en:

- El uso de tecnología global e innovadora.
- El crecimiento a través de la mejora continua de nuestros productos y procesos; y del desarrollo de nuestros colaboradores.
- Un esfuerzo incesante para alcanzar la excelencia técnica.
- Un servicio excepcional por parte de un equipo altamente capacitado.
- Eficiencia energética e implementación de energías renovables.

7.7.2. Visión Solar Ingeniería:

- Capacitación permanente al personal.
- Generar relaciones a largo plazo con los clientes.
- Conservar el medio ambiente mediante el uso de energías limpias.
- Un servicio excepcional por parte de un equipo altamente capacitado.

7.8.2. Localizaciones:

Condor Group se encuentra en una ubicación estratégica en el parque industrial de Perez. En su mismo parque se encuentran los proveedores metalmecánicos más importantes de la zona y que a su vez son abastecedores de materia prima para la empresa.

Solar Ingeniería se encuentra ubicado en la zona norte de la Ciudad de Rosario, en donde poseen todos los insumos eléctricos necesarios para la venta e instalaciones de paneles solares.

7.9.2 Análisis región.

A continuación, analizaremos el lugar físico donde irán instalados los paneles, esto nos dará en claro las condiciones de borde del proyecto.

Es importante destacar que Argentina cuenta con un recurso solar clasificado como uno de los mejores del mundo para el aprovechamiento de esta tecnología.

En la ilustración 2 se puede observar la irradiación solar media anual por unidad de superficie a lo largo del territorio argentino para un mes de invierno y otro de verano:

MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
INC SUP													
0°	6,64	5,70	5,01	3,78	3,19	2,60	2,98	3,88	4,85	5,51	6,49	6,89	4,79
14°	6,47	5,73	5,27	4,19	3,77	3,14	3,60	4,49	5,24	5,64	6,37	6,66	5,05
29°	5,98	5,47	5,28	4,42	4,20	3,56	4,06	4,89	5,38	5,49	5,93	6,09	5,06
44°	5,24	4,97	5,02	4,41	4,38	3,78	4,29	5,02	5,23	5,05	5,24	5,29	4,83
90°	1,96	2,21	2,75	3,00	3,41	3,12	3,48	3,70	3,18	2,39	2,03	1,92	2,76
24° (Optimo)	6,27	6,08	5,69	4,79	4,62	3,93	4,45	5,21	5,77	5,92	6,26	6,36	5,45

Ilustración: 2

Irradiación solar media en Reconquista (Nasa)

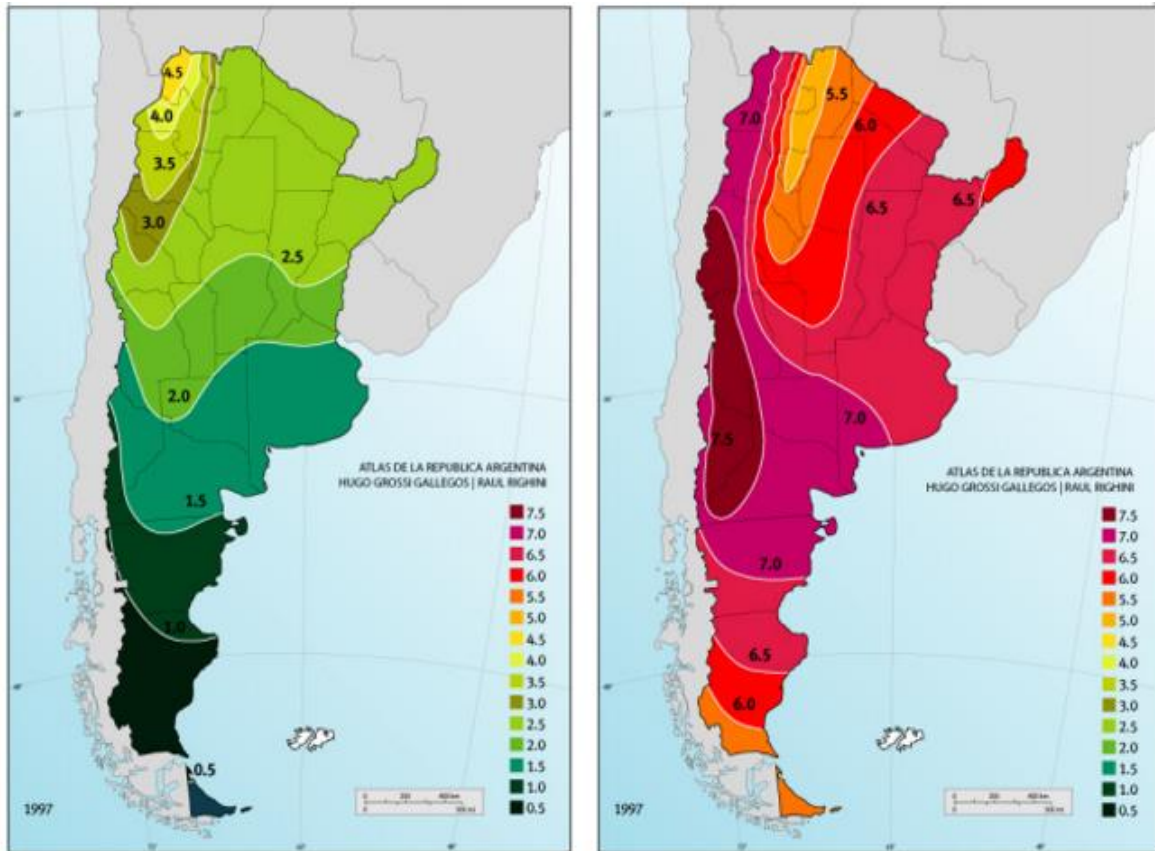


Ilustración: 3

Irradiación solar media (Guía del Recurso Solar)

5.1.1 Razón de ser de la alianza

7.10.2. Razón de ser de alianza estratégica:

Las alianzas estratégicas son un medio más para la consecución de los objetivos estratégicos que se haya propuesto la empresa y no son un fin en sí mismas. Por ello, antes de plantearse un proceso de cooperación de esta naturaleza, definimos con claridad las motivaciones, así como las finalidades u objetivos de la alianza.

Tabla 1:

Razón de ser de la alianza (Elaboración propia)

Empresas	Razón de ser de la alianza estratégica
	- <i>Ampliar su limitada capacidad de inversión.</i>
CONDOR GROUP	- Recibir tecnología en paneles solares de la que carece. - Establecer una nueva rama de negocios.
SOLAR INGENIERIA	- Afianzar sus nuevos productos. - Ampliar su gama de clientes en el sector energético. - Recuperar la inversión generada.

7.11.2 Perfil idóneo

Analizadas las opciones del cuadro vemos que formalizar una alianza es el medio adecuado para conseguir sus objetivos de crecimiento, el primer paso que debe dar es definir el perfil del aliado ideal para la empresa. Para ello, se contemplan aspectos tales como el tipo de empresa con el que quiere aliar, su dimensión o las capacidades clave con las que debe contar.

Entonces identificamos las variables más importantes para un perfil idóneo de un aliado estratégico.

Cuadro 2:

Perfil idóneo (Elaboración propia)

	SI	NO
1- ¿Se dirigen al mismo mercado?	X	
2- ¿Es competencia directa?	X	
3- ¿Hay visión de largo plazo?	X	
4- ¿Existe una relación anterior entre ambas empresas?	X	
5- Generación de valor	X	
6- Afinidad en el posicionamiento	X	
7- Tamaño de la empresa	X	

A razón de estas tablas descubrimos que:

- 1- Las empresas se dirigen al mismo mercado, ya que le hablan al mismo cliente objetivo que es la industria de generación de energía.
- 2- No son competidores directos, ya que se diferencian en que una es una empresa productiva de bienes en el sector energético y la otra es solamente importadora de bienes y su rama de negocios esta avocada más al servicio de instalación.

- 3- Ambas empresas tienen visión a largo plazo, comprometiéndose con el medio ambiente y previendo un mercado inexistente en la zona. Se buscan resultados a largo plazo mediante esta alianza.
- 4- Un buen aliado es alguien que no solo busca alcanzar metas de ventas, sino que también está interesado en construir y desarrollar relaciones. Como con cualquier relación humana, las alianzas toman tiempo para desarrollar la confianza. Es muy importante que esta confianza se haya construido hace años ya que Solar ha sido un proveedor confiable para Condor Group durante 12 años.
- 5- Una alianza es cuando se crea valor para los clientes de tu aliado y viceversa. En este caso, ambas compañías ofrecen a los clientes algo diferente, una nueva tecnología de uso sostenible de las energías renovables para cuidar el medio ambiente.
- 6- Ambas empresas buscan como objetivo fortalecer su imagen frente al mercado.
- 7- Ambas empresas en cuestión son Pymes.

7.1.3 Variable 1: Preparación.

7.2.3 Elección de aliado

Una vez se procede a definir el perfil ideal de la empresa, se pasa a responder la siguiente pregunta:

¿Dispone el posible aliado a los requisitos necesarios para ayudarnos a alcanzar nuestros objetivos?

¿Existe otro posible mejor aliado para esta alianza estratégica?

Se evaluará los siguientes aspectos para la elección de la alianza:

Estructura societaria, dimensión empresarial, marcas, productos comercializados, etc.

Se realiza una tabla de ponderaciones indicando del 1-10.

En el momento en que disponga de toda la información necesaria se iniciará la valoración de los potenciales aliados identificados para su selección o descarte analizando, para ello, el grado de cumplimiento de las características definidas en el perfil ideal dibujado.

Tabla 3:

Comparativa ponderada posible aliado (Elaboración propia)

Empresa	Estructura societaria	Dimensión empresarial	Productos comercializados	Lugar Geográfico empresa	Total Ponderación
Solar Ingeniería	10	9	10	10	39
Sustentator	6	7	9	4	26
SolarTec S.A	7	5	9	7	28

Energi-solar	8	5	9	7	29
Argentina					
Enertik	8	10	7	8	33

7.3.3 Acuerdo de confidencialidad:

Para que un acuerdo de asociación de este tipo tenga éxito, las partes deben firmar un acuerdo de confidencialidad que defina claramente las restricciones a la circulación y uso de la información y los documentos generados a partir de este punto durante todo el proceso.

El contrato de alianza comercial estratégica rige las relaciones comerciales entre dos empresas que desean lograr beneficios mutuos mediante la formación de una alianza que puede tener diferentes objetivos: realizar investigaciones para un proyecto de investigación, diseñar y fabricar nuevos productos, brindar servicios adicionales, captar clientes, etc. El sindicato se basa en un acuerdo de sociedad, pero sin la formación de una empresa. Los objetivos del sindicato se especifican en el contrato, se crea un comité de gestión para lograr esos objetivos, se determinan las contribuciones de las partes para el financiamiento de los costos (preferiblemente 50-50), así como la participación en las ganancias.

Una herramienta imprescindible en esta fase del proceso es el «dossier de venta» que servirá para convencer al target de la conveniencia de iniciar el proceso de alianza con nosotros. Por ello, como mínimo, debe contener una breve radiografía de nuestra empresa y una aproximación a las motivaciones de la alianza. Siendo recomendable que incluya temas como las condiciones de mercado que, a nuestro juicio, nos inducen a aliarnos; los puntos fuertes de nuestra empresa que pudieran ser de interés para la otra parte; las razones por las que le puede resultar interesante abordar una alianza con nosotros; la descripción de lo que le aportamos nosotros; y la complementariedad entre ambas empresas.

Se establecerá el modelo a utilizar en el mismo (ver ANEXOS)

7.4.3 Dossier de ventas documentado

En este punto se procede a documentar un plan de negocios documentado para formar un acuerdo entre partes y clarificar el camino a seguir en adelante.

7.5.3 Introducción

Los organizadores elaboraron este plan para hacer posible esta idea de negocio y establecieron un mapa de trabajo inicial que les guiará en el proceso de puesta en marcha del negocio.

En este proyecto se analizan todos los aspectos relacionados con el negocio para asegurar la integridad y el futuro del negocio, incluyendo el estudio de los recursos humanos existentes y las experiencias de quienes lo promueven, implementan espectáculos, análisis económico y de la industria, estimaciones de ventas futuras, así como, así como una descripción detallada del tema del proyecto.

Todo ello para facilitar al promotor la información necesaria para facilitar la correcta ejecución del Proyecto.

7.6.3 Ámbito territorial del Proyecto

Este Proyecto se ejecutará en la siguiente área geográfica: Rosario, Santa Fe, Argentina.

7.7.3 Sector de actividad

Este Proyecto se desarrollará en el sector fotovoltaico de energías limpias.

7.8.3- Fecha estimada de inicio del Proyecto

Este Proyecto se iniciará en la siguiente fecha: 10/10/2022

En todo caso, esta fecha se podrá modificar o adaptar en los casos en los que surja cualquier imprevisto.

7.9.3- Número de empleados previstos

Como consecuencia de la ejecución de este Proyecto, el Promotor realizará las actividades por su cuenta sin contratar personal en el corto plazo. En todo caso, la contratación de personal podrá realizarse en el futuro, en caso de ser necesario, de acuerdo con el desarrollo económico del Proyecto.

7.10.3- Promotores del Proyecto

Este Proyecto ha sido diseñado por los siguientes promotores, los cuales se encargarán de su correcta implementación:

Los mismos son:

- Gonzalo Barracosa representación de: CONDOR GROUP, con DNI 35645059 y Alberto Fiscante en representación de: SOLAR INGENIERIA, con DNI 31316845 e inscrita en: Rosario Santa Fe Argentina.

7.11.3- Datos de los Promotores

Todos los Promotores cuentan con amplia experiencia o conocimiento del sector de actividad del Proyecto, lo cual facilitará su correcto desarrollo.

7.12.3- Futura contratación de empleados

El Proyecto se va a llevar a cabo directamente por los Promotores, por lo que no se estima necesaria la contratación de personal para el desarrollo del Proyecto en el corto plazo.

7.13.3- Remuneración de los siguientes promotores

Siguiendo el plan económico fijado en el presente Proyecto, se acuerda la siguiente política de remuneración de las partes:

Se realizará un listado de productos y Condor Group obtendrá el 30% de las ganancias por cada venta efectuada de paneles solares a sus principales clientes potenciales.

7.12.3- Evolución general del sector

Este sector ha evolucionado de la siguiente manera en los últimos años:

- Sector Social:

En las zonas rurales de viviendas aisladas, lejos de la red eléctrica, esta aplicación de paneles solares es la mejor opción por la calidad del suministro eléctrico, evitando apagones, robo de cables, daños en transformadores, etc. Ocurre en lugares tranquilos. También en estas áreas existen sistemas centralizados para comunidades aisladas, donde un sistema centralizado que gestiona la electricidad y la distribuye a los hogares de los residentes con un número reducido de residentes.

- Sector Medio ambiente: Al igual que en las áreas protegidas donde existe un espacio natural o área de protección ambiental y donde no se pueden instalar líneas eléctricas aéreas, se utilizan sistemas fotovoltaicos en lugar de líneas o equipos subterráneos. Uso de combustibles fósiles

- Sector Agricultor, específicamente el de bombeo: Dado que el pozo está alejado de la red, el bombeo fotovoltaico es una solución muy conveniente. Actualmente, esto se hace en motores Diesel. Estas instalaciones son fundamentales porque durante los siete meses el sol está en su mejor momento cuando se necesita más agua y cuando se produce más energía. Estos sistemas ayudan a bombear agua a tanques elevados o directamente al suelo

- En sectores de zonas de difícil acceso: Fuera de la red, las soluciones solares suelen ser viables y más económicas y se utilizan en televisores, frigoríficos, cargadores, luces fluorescentes, cocinas eléctricas, etc.

7.13.3 Subcontrataciones para el desarrollo de la Actividad

Los Promotores cuentan con todos los medios, conocimientos y experiencia para el correcto desarrollo de la totalidad del Proyecto. De esta forma, no será necesario llevar a cabo la subcontratación de ninguna de las partes de las actividades del Proyecto.

7.14.1 Ámbito geográfico del Proyecto

La Actividad se prestará a nivel local en el siguiente municipio: Rosario, Santa Fe, Argentina.

7.15.3 Principales proveedores

La energía solar térmica es un campo bastante diverso con empresas especializadas en la producción de paneles solares y otros componentes relacionados con la energía solar. Como hay pocos fabricantes y muchos distribuidores, los antiguos distribuidores tienen poder de negociación sobre las pequeñas empresas, que es su debilidad. Para mitigar esta debilidad competitiva, es necesario aumentar rápidamente el número de instalaciones cada año desde el inicio de la empresa hasta que haya suficiente participación de mercado para negociar el precio de la empresa. La oferta adecuada permite a la empresa recibir una ganancia incrementada.

En este caso, no podrás negociar con los proveedores y tendremos que acomodarnos a las condiciones que nos ofrecen.

La verdadera amenaza de los proveedores es su capacidad para integrarse en el mercado mientras implementan instalaciones llave en mano. Esta situación supondrá una gran desventaja de costes para los pequeños distribuidores y en un negocio integrado como este se trata básicamente de comprar e instalar, sin montar ni convertir bajo ningún tipo de coste, lo que puede llevar a la inoperancia del negocio. Sin embargo, parece que los constructores a menudo están más

interesados en proyectos a gran escala por el bien de las imágenes y la simplicidad, que no son el enfoque de la empresa que se analiza, por lo que la amenaza de la capacidad de los fabricantes para integrarse aguas abajo puede no interrumpir el mercado de hardware. en que se moverá.

En resumen, el poder de los proveedores y su capacidad de influir en los precios en este ámbito es enorme, lo que es una clara limitación a nuestro objetivo.

7.16.3 Potenciales productos o servicios sustitutivos

Este es el nombre que se le da a los productos que pueden realizar la misma o similar funcionalidad que los productos ofrecidos, lo que permitiría a los compradores potenciales tener varias alternativas al momento de invertir en esta categoría de productos.

Por lo tanto, es ventajoso presentar un producto que no solo sea competitivo con productos similares sino también con sustitutos que ya existen o pueden aparecer en el mercado. En cuanto a los servicios, ya existen otras empresas que realizan proyectos de plantas de energía solar llave en mano. Sin embargo, la cantidad de empresas que brindan este servicio integral no es mucha y ofrecen condiciones que no son mejores que las que ofrece la alianza estratégica. En el caso de la calefacción, por ejemplo, existen diversas alternativas al agua caliente sanitaria, el suelo radiante y la climatización solar de piscinas. Una es otra forma de aprovechamiento de la energía procedente de fuentes renovables, como la biomasa, con unos costes de inversión inicial muy superiores a la energía solar térmica, y la otra es siempre una alternativa de inversión existente, no renovable, es decir, decidida por el cliente potencial. para cubrir sus necesidades de calefacción mediante calderas y radiadores convencionales. La elección de los inversores por una opción u otra dependerá directamente de la política concreta de subvenciones y aportaciones.

Actualmente, la normativa exige la instalación de paneles solares en edificios nuevos y reformas de viviendas, lo que supone una importante oportunidad de

negocio. Continuando con el ejemplo de productos alternativos, una vez que un inversor ha elegido la tecnología deseada, ya sea biomasa o solar, habrá menos compradores potenciales en el mercado, debido a que el cambio potencial de una tecnología a otra no es posible debido a la larga vida útil de ambas opciones y el elevado periodo de recuperación.

Por lo tanto, informar al público sobre la necesidad de invertir en fuentes de energía renovables, informar sobre la necesidad de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, así como sobre su implementación en energía solar, donde se ejecutan campañas publicitarias y conocimientos

También existe cualquier tipo de inversión como alternativa ya sea financiera, inmobiliaria o de otro tipo, porque, al fin y al cabo, la finalidad de instalar energía solar en tu vivienda es rentabilizar, y conseguir la mayor rentabilidad posible, como es el caso de las inversiones antes mencionadas. Para contrarrestar esta gran amenaza de productos sustitutivos, los rendimientos de estas formulaciones deben ser suficientemente altos y sus riesgos bajos. Las medidas de política adoptadas dicen mucho sobre esta rentabilidad y riesgos, y deben ser comprendidas y comprendidas por el mercado, anticipándose a los cambios para lograr la capacidad de respuesta rápida y eficiente.

7.1.4 Variable II: Acercamiento. Reflexión conjunta sobre las cuestiones estratégicas de la alianza.

El próximo paso será el inicio de contacto al máximo nivel con el aliado seleccionado. Tendrá como objetivo tantear el interés conjunto de la posible alianza.

En nuestro caso el aliado es una empresa local y esto beneficia en el sentido de que comparten el funcionamiento del país y características del sector, aumentan parte del riesgo de las inversiones necesarias y se aprovechan de su respectivo know how y hasta de sus estructuras empresariales, llevando a disminuir riesgos del negocio.

7.2.4 Modelo de la alianza: Asociación flexible

En ella cada una de las empresas participantes mantendrán su independencia y será una unión transitoria para atender un mercado específico de manera temporal.

Dentro de la asociación flexible la misma será del tipo operativa, es decir se compartirán recursos. La misma se realizará mediante un acuerdo de distribución, en el que el licenciatarío distribuye el producto (Condor Group) como lo recibe del fabricante y el productor (Solar ingeniería) continúa manteniendo un fuerte control sobre la actuación de firmante contrato.

7.3.4 Objetivos de la alianza:

- a) **Productos:** Ofrecer una variada cartera de productos de calidad que se anticipen y satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores en cuanto al uso de energías renovables dentro de la región de Santa Fe, Argentina.
- b) **Socios:** Desarrollar una red de trabajo para crear un valor común y duradero.
- c) **Planeta:** Ser un ciudadano responsable que marque la diferencia al ayudar a construir y apoyar el uso de energías sustentables.
- d) **Beneficio:** Maximizar el rendimiento para los socios al tiempo que se tienen presentes las responsabilidades generales de la Compañía.
- e) **Productividad:** Ser una organización eficaz y dinámica.

7.4.4 Órganos decisorios del proceso: Integrantes y funciones a realizar.

- 1- Comité de integración: Su función es controlar el proceso de alianza y tomar decisiones respecto a la misma
- 2- Comité gestor: Comunicación del día a día y definirá las directrices generales de los equipos de trabajo.
- 3- Equipos de trabajo: Desarrollar e implementar los planes funcionales de cada una de las áreas o procesos empresariales

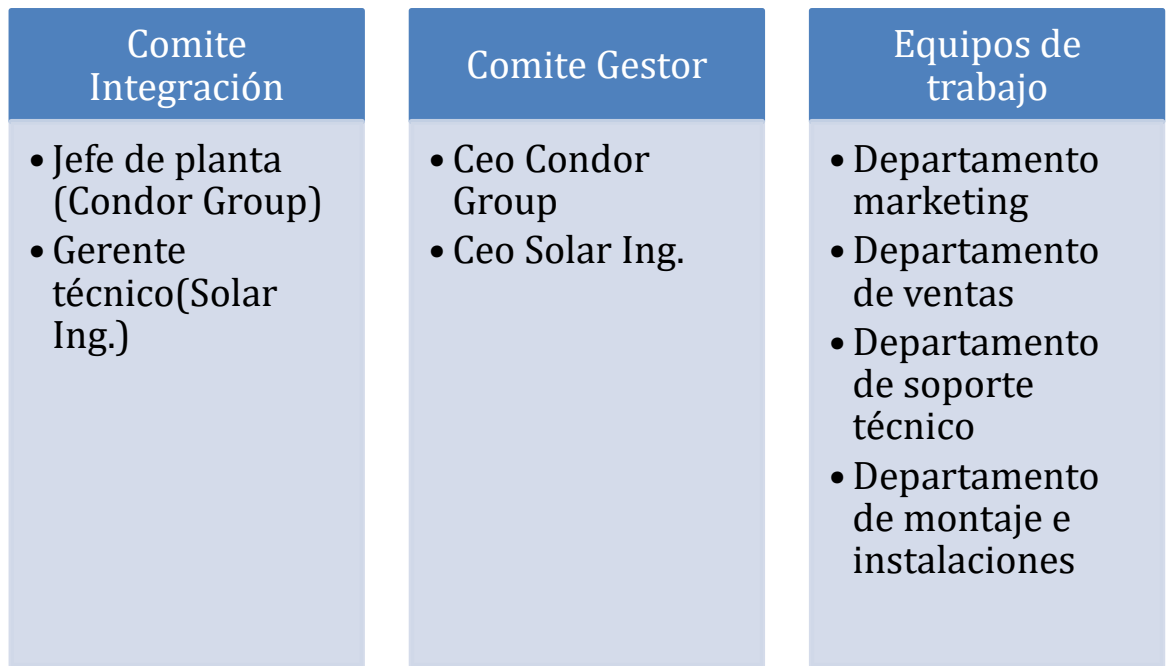


Figura 4:

Órganos decisorios (Elaboración propia)

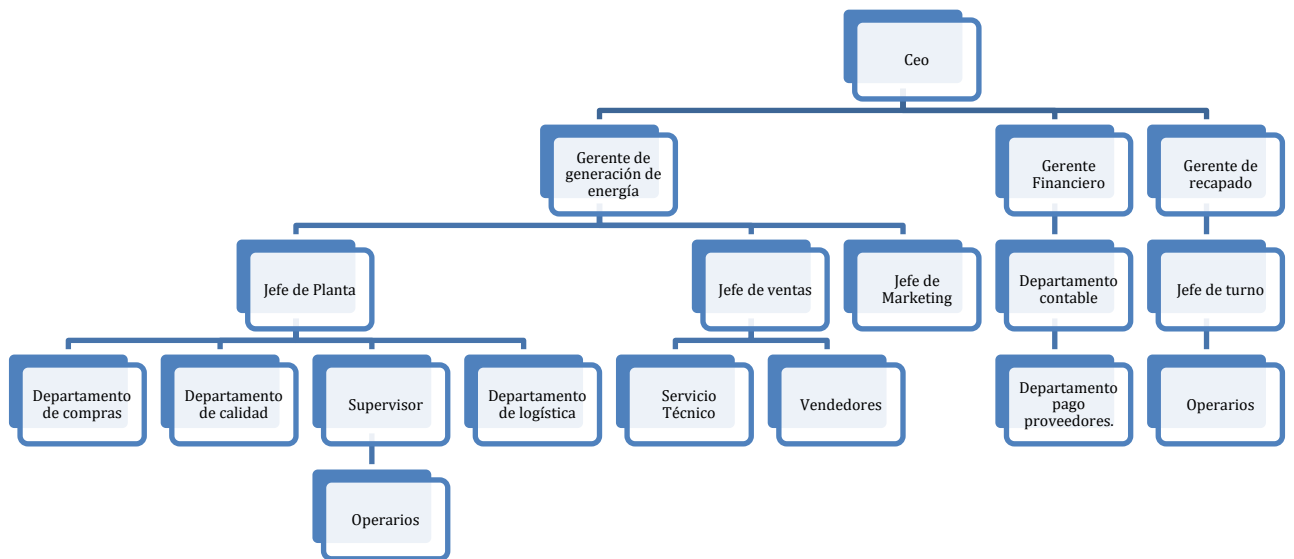


Figura 5:

Órgananigrama Condor Group (Elaboración propia)

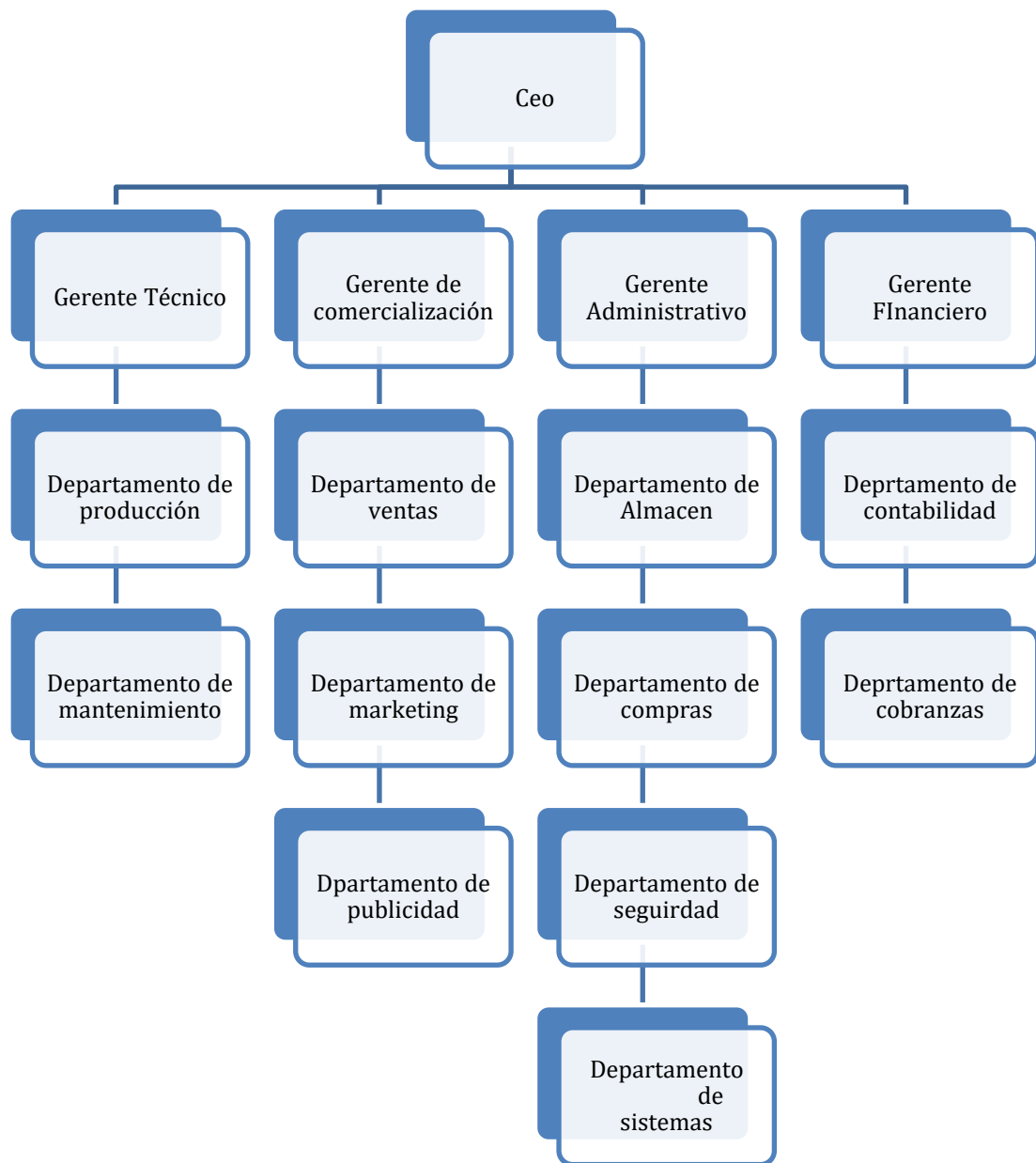


Figura 6:

Órgananigrama Solar Ingeniería (Elaboración propia)

7.1.5 Variable III: Protocolo de acuerdo de intenciones.

Este protocolo es un documento escrito que refleja las líneas fundamentales de la alianza a alcanzar y pautas básicas del proceso a seguir para lograrlo. En él las partes ponen por escrito los términos principales del acuerdo:

Quienes los firman, porque, modelo de alianza elegido, condiciones de la misma, fecha de inicio, duración de la misma, presupuestos que comprometen para su funcionamiento, financiación externa que se solicitara, etc.

7.1.6 Variable IV: Viabilidad del proyecto (Plan de negocios).

7.2.6. Análisis FODA

Mediante este análisis preliminar se puede observar cómo se complementan estas 2 empresas para buscar un objetivo de oportunidad en común.

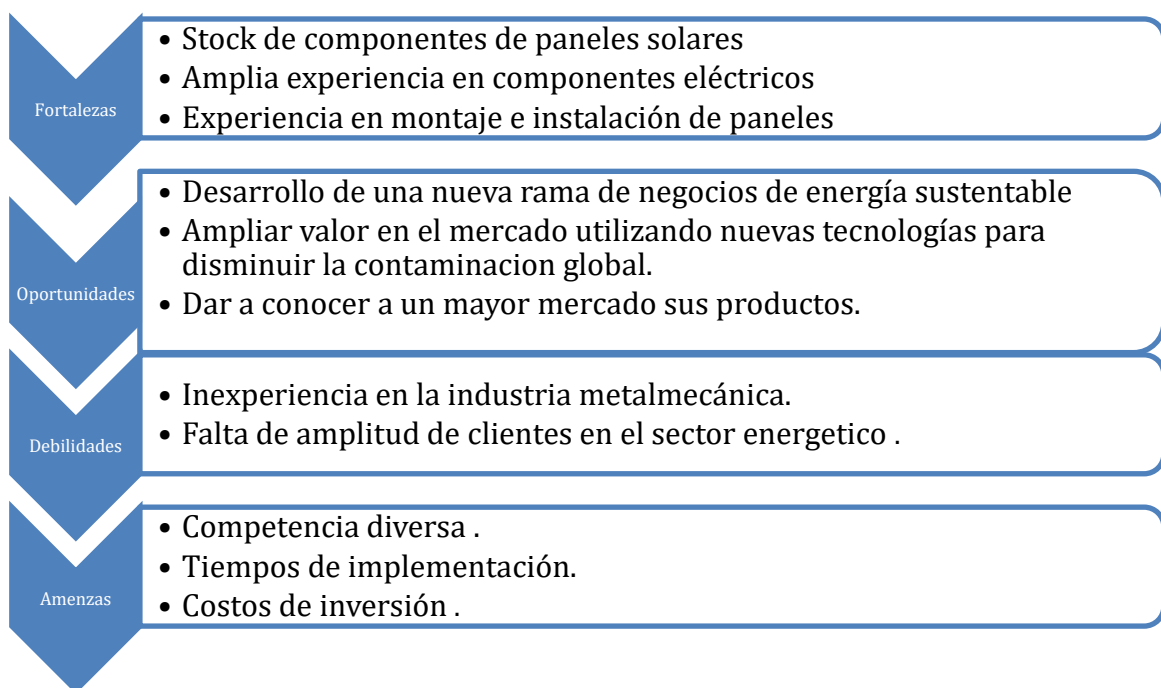


Figura 7:

FODA Solar Ingeniería (Elaboración propia)

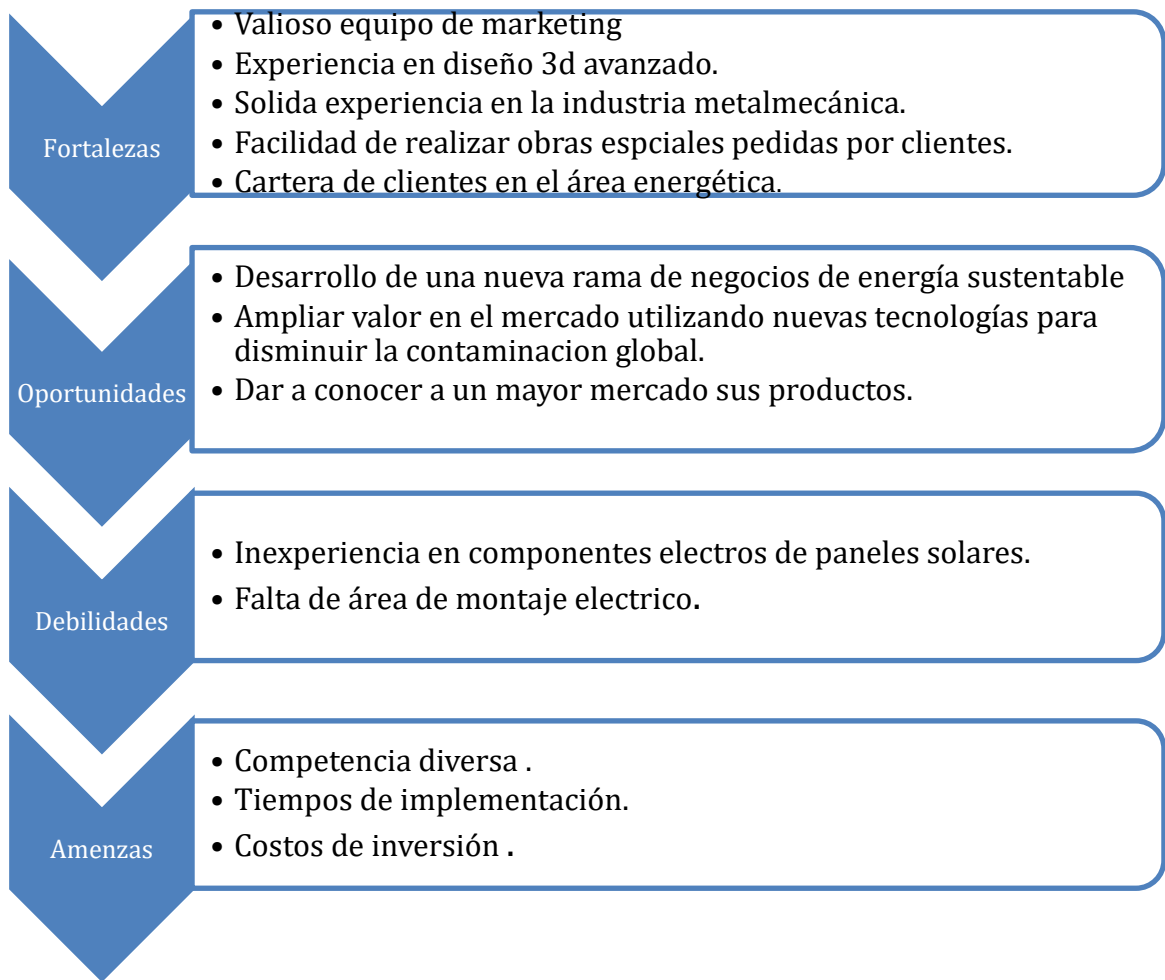


Figura 9:

FODA Solar Condor Group (Elaboración propia)

7.3.6 Fortalezas de la alianza

La alianza ilustra la necesidad de trabajar junto a Solar Ingeniería, con compromiso y acción, para liderar la transición hacia una economía baja en carbono, impulsar la reindustrialización y generar empleo en nuestro país.

Una alianza estratégica nos va a permitir combinar las fortalezas de ambas empresas para lograr un objetivo en común.

Solar Ingeniería nos va a brindar su conocimiento en paneles solares tanto en la parte teórica como práctica. Condor group por su parte posee una amplia cartera de clientes del sector energético y experiencia en el mismo.

Por eso si combinamos las fortalezas de ambas empresas es visto como una oportunidad única para incursionar en el mundo de las energías renovables.

7.4.6 Debilidades de la alianza

Al fusionarse las empresas para buscar un objetivo en común se compartirá las debilidades del mercado de paneles solares.

- 1) Dependencia del gobierno para implementar leyes de sustento y desarrollo de energía solar.
- 2) Dependencia del clima.
- 3) Gasto inicial elevado
- 4) Ambas empresas son pequeñas, por lo tanto, es difícil imponerse en un mercado nuevo cuando la competencia es tanta. Por eso es muy importante el estudio de mercado del proyecto, para saber en qué tipo de cliente fomentar la alianza.

Sin embargo, estas 2 empresas presentan una gran sinergia para fusionarse, debido a que las debilidades de una son fortalezas de otra.

7.5.6. Oportunidades de la alianza

Las oportunidades de esta alianza están enfocadas a futuro por la implementación de los siguientes ítems:

- 1 - Programa ERA de energía colaborativa de la provincia de Santa Fe.
- 2 - Ley nacional de generación distribuida (Ley 27424).

3- Estudio Bono Verde de la compañía Coca Cola que regula la utilización de energía solar en su cadena de suministros mediante bonos y exigencia de cadena de demanda.

4- Al igual que Coca Cola la compañía multinacional Goodyear regula la utilización de energía solar en su cadena de suministros mediante bonos y exigencia de cadena de demanda. Esta misma compañía junto con Enova invirtió en un parque solar de casi 657.500 kWh de producción anual y 4000 m² de instalación efectiva ubicada en Luxemburgo. Los criterios ESG, les permiten seleccionar sobre qué activos realizarán inversiones sostenibles, evaluando las variables ambientales, sociales y de gobernanza corporativa.

El interés de las empresas por alinearse a los criterios ESG sigue aumentando, debido a la gran aceptación que tiene en los consumidores este tipo de iniciativas, lo que genera un importante valor agregado para sus productos y/o marcas.

Por otra parte, al ver este tipo de iniciativas, los gobiernos locales y regionales crean leyes y normas que generan oportunidades de expansión en las empresas, brindándoles prestigio y una fuente de ingresos mayor.

En suma, algunas de las ventajas más significativas en las empresas que abordan de manera proactiva el ESG son:

- Aumentan la liquidez en las acciones del negocio, por el interés que han desarrollado los inversores e instituciones crediticias en las empresas que ejecutan carteras y programas basados en el ESG.
- Generan alto valor competitivo.
- Producen una imagen positiva frente a activistas ambientales y organizaciones sociales, evitando conflictos o campañas negativas contra la empresa.
- Un alto número de inversionistas y bancos mantienen líneas de crédito especiales para las empresas que realizan proyectos con políticas de ESG.
- Aceptación y reconocimiento positivo por parte del público en general.

5. La crisis climática, tangible en los sucesivos incendios y sequías de las provincias argentinas de Corrientes, Misiones, Entre Ríos, Chaco y Formosa, con más de medio millón de hectáreas afectadas, han colocado en situación de emergencia al país sureño. El panorama demanda activar protocolos de todo tipo en materia regulatoria y de control y coloca en el epicentro de la discusión las agendas en

materia climática y de aprovechamiento de recursos naturales. “La agenda ambiental y climática va a ser determinante para la continuidad y crecimiento de los negocios. El cambio climático es uno de los problemas más graves de nuestra época que afectará cada vez más en el futuro. Es una práctica que indudablemente va a tener mayor protagonismo”.

6- Adicionalmente, estudios muestran que América Latina tiene potencial competitivo para la producción de hidrógeno bajo en carbono, principalmente el producido con base en electrólisis, energía eólica y solar. En Argentina hay interés en posicionarse como un exportador mundial de hidrógeno verde que, aprovechando las ventajas comparativas, permitiría complementar el potencial que ya tiene en energías renovables.

7.6.6. Amenazas de la alianza

La principal amenaza que se detecta en la alianza es la dependencia de las decisiones del gobierno argentino en cuanto a materias primas y subvenciones económicas y el mal momento socio económico que está atravesando el país.

7.7.6 Plan de marketing.

Aparte del servicio de asistencia y asesoramiento, la actividad de las empresas objeto de estudio se basará fundamentalmente en el sector comercial, no interviniendo en ningún proceso de fabricación, sino en el montaje de instalaciones. Como tal, es una empresa comercial que instala sistemas de paneles fotovoltaicos, por lo que el programa analizará la viabilidad comercial de los sistemas o productos proporcionados. Para la elaboración de un plan de marketing se seguirán una serie de pasos que se detallan a continuación:

- Encuesta de mercado.
- Pronóstico de ventas.

7.8.6 Estudio del mercado

Se están estudiando tres categorías de clientes para la comercialización, instalación y asistencia técnica de paneles solares:

- 1) Personas económicamente activas: Arroceros con fincas, cortes de luz, etc.
- 2) Empresas: derivadas de la cadena de bono verde de las empresas multinacionales Goodyear y Coca Cola.
- 3) Personas físicas dedicadas a otras actividades de corta duración.

7.9.6 Pronostico de ventas

El tamaño se define como el número de unidades a vender por período de tiempo (mes). El objetivo es determinar el tamaño óptimo, teniendo en cuenta la capacidad de almacenamiento instalada del producto y la persona que instala el sistema de paneles solares, lo que resulta en el mayor beneficio financiero y económico.

7.10.6.- Estrategia de distribución

Desarrollar un Plan Operativo Para explicar el Plan Operativo de la Alianza, hemos creado un diagrama de Gantt con todas las actividades necesarias para poner en marcha una instalación solar y un diagrama de flujo explicando cada actividad.

En el primer año del evento, el proceso es el siguiente:

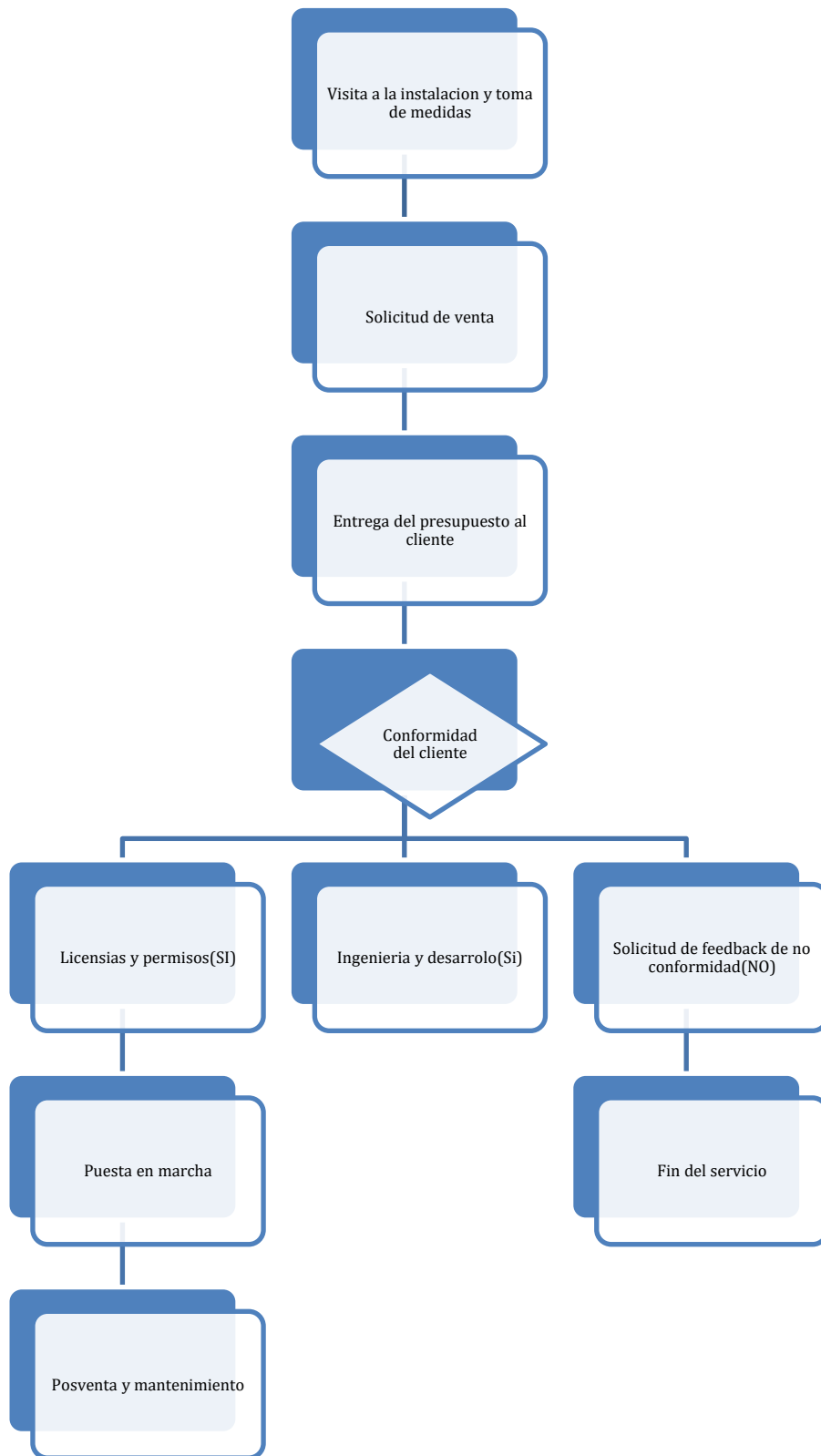


Figura 9:

Plan operativo de Alianza (Elaboración propia)

7.11.6 Componentes principales para la generación de la Energía Solar fotovoltaica

Los principales componentes de una instalación aislada de energía son:

Módulos fotovoltaicos: Convierten la radiación solar entrante en electricidad.

Regulador de Voltaje: Regula la carga de un sistema de acumulación o tensión.

Baterías o acumuladores: Almacenan energía para compensar el desfase temporal entre la generación y el consumo.

Sistemas de Adaptación de Corriente: Son convertidores que convierten corriente continua o inversores a corriente alterna.

Si está conectado a la red Generalmente, hay módulos fotovoltaicos, y el inversor convierte la potencia de CC generada por los módulos en potencia de CA y la descarga a la red y la mide con un instrumento.

7.12.6 Características de Producto

Debido a lo estudiado anteriormente, para una buena inserción del mercado actual de paneles solares en Argentina, hemos visto que hay situaciones de condiciones de contorno que afectan al funcionamiento de ganancias en este mercado.

Ya que al ser altos los costos de inversiones estos se recuperan muy lentamente y no se obtiene rentabilidad con los costos actuales de energía en la Argentina.

No obstante, vimos que hay acciones activas de bonos verdes de grandes compañías como Coca Cola e Goodyear, que regulan el uso de energía limpia en toda su cadena de suministro. Otro mercado disponible existente son las zonas rurales en las cuales no hay energía disponible alguna y el uso de un generador eléctrico es excesivo para el consumo de energía requerido.

Así como se instalarán sistemas de paneles solares en áreas rurales, estos llamados sistemas aislados son sistemas de generación de energía fuera de la red que proporcionan energía solar a este lugar.

Por lo tanto, requiere almacenar la energía solar en baterías que se puedan utilizar cuando no haya generación de energía solar. Esta instalación es ideal en lugares donde la conexión a la red no es posible, especialmente en áreas rurales remotas.

La ficha técnica corresponde a todas las características o especificaciones del producto a comercializar, donde se detallan los componentes que definen el conjunto de paneles solares y su funcionamiento. Del mismo modo, se especifica que el producto no se comercializará de forma individual ya que lo que se suministra es un conjunto de paneles solares con sus respectivos elementos eléctricos de potencia.

7.13.6 Componentes típicos de un kit de panel solar

Los paneles solares constan de los siguientes elementos:

- Células fotovoltaicas.
- Regulador de carga.
- Inversor.
- Batería o acumuladores.
- Protecciones.
- Cuadro de conexiones.

7.14.6 Especificaciones técnicas

A continuación, se detallan los diferentes productos a comercializar de la alianza. Estos se dividirán en 3 Kit de paneles solares con distinta potencia para distintas aplicaciones, teniendo en cuenta el mercado al que se desea apuntar.

Tabla 4:

Kits de paneles en venta (Elaboración propia)

Kit 1 (Componentes)	Kit 2 (Componentes)	Kit 3 (Componentes)
3 paneles solares 250 W y 24 V.	3 paneles solares 180 W 24 V.	1 panel solar 100W 12V.
1 inversor 2400W 24V (4800 W máx.) Regulador de carga de 50A 24V Cargador de baterías 30A 24V	1 inversor 2400W 24V (4800 W máx.) Regulador de carga de 50A 24V Cargador de baterías 30A 24V	1 Regulador 10A 12V 1 inversor 600W 12V
4 baterías 250A 12V.	2 baterías 250A 12V.	1 batería 115A 12V.
1 accesorioss (cableado, conectores, portafusibles, fusibles, cable y conectores de batería, etc.).	1 accesorios (cableado, conectores, portafusibles, fusibles, cable y conectores de batería, etc.).	1 accesorios (cableado, conectores, portafusibles, fusibles, cable y conectores de batería, etc.).
1 estructura fija coplanar de aluminio	1 accesorios (cableado, conectores, portafusibles, fusibles, cable y conectores de batería, etc.).	

7.15.6 Evaluación financiera y ambiental

Se tratará el tema financiero para conocer los gastos, gastos, inversiones y financiamiento que requiere el plan de negocios durante su fase operativa, para lograr una mejor comprensión de los requerimientos generales y específicos del proyecto.

7.16.6 Inversiones

El plan de negocios tomado como actividad principal será comercializar y desplegar paneles solares o fotovoltaicos que ayuden a proveer energía eléctrica del sol, dotar de instalaciones y reducir costos a las plantas de energía solar para las diferentes necesidades de los ganaderos en sus diferentes cultivos.

El plan de inversión total se divide en tres fases de expansión, en las que se inician todos los procesos que representan los mayores gastos, en la adquisición de activos fijos, instalación de equipos; así como el capital de trabajo es el recurso humano que necesitará para el funcionamiento de la empresa como lo serán las conexiones que se utilizarán para importar, vender, instalar y dar soporte técnico a los paneles solares. Esto le dará más importancia al proyecto ya que la primera fase se utilizará para conocer la empresa objeto de estudio. La segunda etapa es el financiamiento del plan o proyecto, que indica cómo se obtendrán los recursos monetarios para obtener la inversión total y el capital de trabajo, ya sea un préstamo bancario o un pago de cierre de los aportes de los accionistas.

La tercera fase serán los desembolsos que supondrán gastos de venta y explotación, tanto del primer año como de los previstos para los años siguientes.

7.17.6 Activos Fijos

Los activos fijos son todos los activos, planta y equipo que tienen una vida útil de más de un año e incurren en gastos de depreciación en el estado de resultados y flujos de efectivo o fuentes financieras.

Para estimar el flujo de efectivo correspondiente a la inversión en activos fijos que requiere una empresa que comercializa e instala paneles solares, se debe calcular un presupuesto para la compra, montaje y operación de los bienes que serán llevados al mercado.

Tendrán el tratamiento de activos fijos, equipos, computadores e instalaciones separadas para el acceso a los tableros de control y uso adecuado de los mismos, ubicados en la infraestructura arrendada y adquiridos durante el período anterior a la operación y operación. Todos los procesos antes mencionados se encuentran directa o indirectamente durante el establecimiento y desarrollo de la empresa estudiada.

Tabla 5:

Activos fijos (Elaboración propia)

<i>EQUIPO NECESARIO</i>	<i>PRECIO USD</i>
Vehículos	US\$ 15.000
Herramientas	US\$ 3.000
Equipo de oficina	US\$ 700
Muebles	US\$ 1.200
Marketing	US\$ 2.300
Otros	US\$ 1.500
Total	US\$ 23.700

Los activos fijos incluyen: Activos fijos: kits de paneles solares para exhibir a posibles clientes, equipo de cómputo, mobiliario de oficina, herramientas de instalación de paneles solares y equipos sofisticados para medir la irradiación solar (pirheliómetro, piranómetro y heliógrafo), capital de trabajo, adecuación del sitio y depósito en relación al valor del arrendamiento correspondiente a dos meses.

7.18.6 Activos Intangibles

También hay inversiones en activos intangibles que son activos propiedad de la empresa que son necesarios para las operaciones de la empresa, que incluyen: el software de contabilidad de la empresa.

Este tipo de inversión en activos también se deprecia a medida que pierden valor con el tiempo, mientras que el valor en libros de los activos fijos se conoce como depreciación, la pérdida en el valor en libros de los activos intangibles se llama depreciación.

A continuación, muestra los valores respectivos para estos activos dentro del rango de inversión de la empresa estudiada.

Tabla 6:

Activos intangibles (Elaboración propia)

<i>EQUIPO NECESARIO</i>	<i>PRECIO USD</i>
Software Contable	300
Total	300

Se cobra depreciación para equipos y tecnología en 3 años, 10 años para muebles y accesorios, y 5 años para vehículos y/o automotores, y si se trata de bienes inmuebles, depreciación en 20 años. En ambos casos se utiliza el método lineal. En la tabla 7 se muestra el capital de trabajo, que consiste principalmente en gastos preoperativos en el primer mes de creación de la empresa, más el costo de instalación de equipos hasta el momento del diseño, servicios básicos para el primer mes, etc.

Tabla 7:

Capital de trabajo (Elaboración propia)

<i>EQUIPO NECESARIO</i>	<i>PRECIO USD</i>
Kit 1 750 w 24 V	4075.28
Kit 2 540 w 24 V	7266.49
Kit 3 100 w 24 V	5960
Alquiler	1100
Internet	30
Telefonía	15
Transporte	7000
Elementos de oficina	300
Seguro	300
Otros permisos	2500
Varios	3000
Total	31546

Tabla 9:

Gastos totales (Elaboración propia)

<i>EQUIPO NECESARIO</i>	<i>PRECIO USD</i>
Activos Fijos	23.700
Capital de Trabajo	31546
Activo Intangibles	300
Total	55.546

7.20.6 Financiamiento

Para iniciar un proyecto, es necesario identificar las fuentes financieras que sustentarán la inversión inicial, es decir, muchas veces llamado principal, que tiene como fuentes de financiamiento: a través del crédito bancario y el capital social.

Para el proyecto en consideración, el 75% se obtendrá a través de un préstamo bancario y la diferencia se obtendrá a través del aporte de capital de los accionistas.

7.21.6 Capital Propio

Se espera iniciar el proyecto con \$13.886.5, lo que representa el 25% de la inversión total.

7.22.6 Obtención Tasa de Descuento

Para determinar la tasa base a la que se descontarán los flujos de caja netos, se utilizará en los modelos de valoración de activos financieros CAPM13 y WACC (Weighed Average Cost of Capital), que calculan los flujos de caja para que los accionistas conozcan la rentabilidad.

CAPM = $E(r_i)$, donde

$$E(r_i) = r_f + \beta_{im} (E(r_m) - r_f) + R_p$$

- $E(r_i)$ es el rendimiento esperado del capital del activo i .
- β_{im} - beta (valor en riesgo versus cartera de mercado).
- $E(r_m - r_f)$ es el exceso de rentabilidad de la cartera de mercado.
- (r_m) Índices de Mercado.
- (r_f) Tasa de rendimiento libre de riesgo

$E(r_i)$ = CAPM 24.60% Requisitos Mínimos del Inversionista

R_f = 1,40 % del Tesoro de EE. UU. a 5 años, mayo de 2022. R_m = 11,15% Rentabilidad de la cartera de mercado.

Prima de riesgo = 9,75% Damodaran, prima de riesgo país

R_p = 1,12% Riesgo País Argentina, mayo 2022

Ratio de endeudamiento = 11,20% Banca privada para pymes

Tasa de impuesto Argentina = 61% del SRI

Beta sin apalancamiento 0.8 Damodaran enero de 2022

Apalancado 1.74 beta

El modelo de puntuación WACC14 ahora también incluye variables que reflejan el comportamiento cambiante o volátil de los mercados e industrias en los que opera la empresa encuestada. Además, también se tiene en cuenta el riesgo de realizar transacciones en la economía.

Costo promedio ponderado de capital (WACC) = (Deuda de terceros / Financiamiento total) X (Costo de deuda) X (Tasa de impuestos 1) (Patrimonio / Financiamiento total) X (Costo de capital propio)

De acuerdo con la fórmula WACC.

$$WACC = \frac{\text{Deuda}}{\text{Deuda} + \text{Capital}} * \text{Costo de la Deuda} * (1 - \text{Tax}) + \frac{\text{Capital}}{\text{Deuda} + \text{Capital}} * \text{CAPM}$$

Tabla 10:

Costo Promedio Ponderado Total (Elaboración propia)

Descripción	Inversión	Financiamiento	% Costo de la Deuda Tasa	Tasa Impositiva	Costo Promedio Ponderado
Capital:	\$13.886.5	25%	24,60%		6,15%
Deuda:	\$41659.5	75%	11,20%	22%	6,55%
Total	\$ 55.546	100%			12,70%

En el que la tasa de descuento aplicada a los flujos de efectivo netos futuros es del 12,70%.

Por tanto, para el primer VAN financiero se utilizará la tasa de descuento o Tasa de Retorno Mínima Atractiva (TMAR) aplicable al plan de negocio objeto de estudio del

12,70%. Esto significa que la factibilidad de un proyecto como el de este documento puede aceptarse si la TIR o tasa de retorno resultante es mayor que la TMAR.

Tabla 11:

Gastos operativos (Elaboración propia)

Tasa de descuento (TMAR) 12,70%

VAN 40,396.48

TIR 30,75%

Periodo recuperación 1 año 2 meses

Aplicando la tasa de descuento para descontar el flujo o beneficio neto, se ha calculado el valor presente neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) de este plan de negocios, dando los siguientes resultados:

De lo que podemos decir que el proyecto ha sido aprobado con la condición $VAN > 0$. Teniendo esto en cuenta, se puede concluir que el plan es factible desde el punto de vista económico. En cuanto a la tasa de retorno, la TIR es de 30,75%, la cual es superior a la tasa de oportunidad de los inversionistas asociados (12,70%) y la tasa de interés regulada por las instituciones financieras (11,20%), por lo que se concluye la factibilidad del proyecto y estabilidad financiera.

Así mismo el período de recuperación de la inversión es 1 año 2 meses que se encuentra operando la empresa.

7.23.6 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el punto en el que los ingresos por ventas igualan los costos operativos y financieros.

El punto de equilibrio se expresará como ingresos por ventas y se determinará de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 12:

Contribución Ponderada (Elaboración propia)

Descripción	Costo Variable Unitario (CVU)	Precio de Venta (PV) LITRO uss	Unidades Comercializadas en el 1er año	CVU/P (CVU/PV)	Ventas totales uss	Contribución Ponderada (CP)
Kit 1	4.075,28	11.069,53	3	0,37	33.208,59	12,05%
Kit 2	2.692,36	7.266,49	10	0,37	72.664,92	26,26%
Kit 3	2.119,26	5.690,46	2	0,37	68.285,50	24,61%
TOTAL					174.159,01	62,92%

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijos}}{\Sigma \left(1 - \frac{\text{Costo Variable}}{\text{Precio Venta}} \right) * \text{Contribución Ponderada}}$$

PE\$= Punto de Equilibrio en dólares 84.198,86

CF= Costos Fijos 52.976,77

CP= Total Contribución Ponderada 62,92%

Tabla 13:








Punto de equilibrio (Elaboración propia)

Descripción PTO. EQ. Número de Unidades al año

Kit 1	1
Kit 2	5
Kit 3	6
TOTAL	12

El punto de equilibrio es 12 juegos de paneles solares en el primer año, que se pueden vender como mínimo. Menos de esta cantidad, el proyecto no puede ser sostenible. En otras palabras, la alianza, además del beneficio predefinido de generar un retorno del 30% para Condor con poca o ninguna inversión, necesita satisfacer la necesidad de Solar de deshacerse de la inversión inicial cero y generar ganancias.

Modelo Canvas de alianza estratégica

<p>Socios Claves </p> <p>1-Proveedores de primer nivel capaces de responder a la demanda constante de equipos.</p> <p>2- La alianza estrategica entre Condor y Solar Ingenieria.</p> <p>3- Contacto directo con proveedores del exterior.</p>	<p>Actividad Clave </p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Visitas comerciales 2- Capacitaciones 3- Servicio al cliente 4- Relación con proveedores 5- Gestión base de datos 6- Innovación. 	<p>Propuesta de </p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Generación de energía eléctrica a partir de paneles solares cristalino 2- Soluciones de energía para las zonas rurales que no cuentan con energía eléctrica. 3- Todas las soluciones entregadas listas para instalar y con la opción de instalación en el sitio. 	<p>Cliente </p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Contacto a través de correo electrónico y celular. 2- Pagina web con la información de contactos de productos. 3- Visita de clientes que no cuentan con energía eléctrica. 	<p>Segmento de cliente </p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Personas que habitan zonas de los departamentos de Santa Fe, Argentina y que no cuentan con energía eléctrica. 2- Establecimientos comerciales o personas que sirven de enlace como distribuidores directamente en las zonas no conectadas a la red eléctrica.
<p>Estructura de costos </p> <ol style="list-style-type: none"> 1 – Adquisición de insumos, disponibilidad de inventario, paginas web y correos corporativos. 2- Gastos administrativos y de operación. 3- Honorarios. <p style="text-align: right;">67</p>		<p>Fuentes de ingreso </p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Venta directa de plantas solares de diferentes potencias. 2- Ventas de componentes al detal. 3- Diseño, dimensionamiento y preparación del de proyectos. 		

7.1.7 Variable V: Puesta en marcha de la alianza

Todo proyecto requiere de una etapa inicial de puesta en marcha que podemos asociar a la fase de Organización, con los objetivos generales de:

Definir un hito de comienzo de la ejecución (deberá estar reflejado en el cronograma o diagrama de Gantt)



Documento de Acrobat

Celebrar la primera reunión del comité de seguimiento asignado al proyecto

Programe una reunión de lanzamiento o el lanzamiento del proyecto

Definir las pautas del plan del proyecto (referencias de actividad)

Aprobar el plan de utilización de los recursos humanos y materiales.

7.1.8 Variable Vi: Seguimiento y conclusiones

Una buena gestión de la alianza implica seguir un ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar) donde un correcto seguimiento de la misma garantizara sui éxito en mayor medida.

El alcance del seguimiento será:

1 – Seguimiento del plan de trabajo a partir de los indicadores que se hayan establecido para conocer si el proceso de la alianza marcha como estaba previsto o no en cuyo caso habrá que tomar las medidas correctoras correspondientes.

2- Lo mismo con respecto a la alianza una vez materializada para que no se enfríen los ánimos, se pierda la confianza depositada en la otra parte y se rompa.

Las alianzas no son un fin en sí mismas son un medio para alcanzar un mismo objetivo, por ello las alianzas deben estar supeditadas a la estrategia corporativa de Condor Group y antes de plantearse como un proceso de alianza se definieron con claridad los objetivos que persigue con la misma y se analizó los compartidos por el aliado.

Como todos los medios que utiliza una empresa para alcanzar sus objetivos, estos dejan de tener valor con el paso del tiempo.

Por ello, las alianzas incluso las estratégicas tienen fecha caducidad, aunque no sepamos cuál es ni esté planificada. O al menos debemos asumir que pueden dejar de interesar a algunos de sus miembros, entre otras razones porque ya no les ayuda a alcanzar sus objetivos.

- Planificar bien el proceso. Un buen resultado parte de un buen planteamiento, y más aún en procesos complejos como las alianzas. Por ello, si quiere que su alianza resulte exitosa, se diseñó todos los hitos o pasos a dar en el proceso y se fijó los responsables y plazos para cada uno de ellos.
- Como toda estrategia empresarial, las alianzas deben estar perfectamente planificadas, desarrolladas, implementadas, cumplidas y controladas (PDCA). De lo contrario, la alianza no estará bien gestionada y es más probable que fracase
- Es conveniente dar al proceso de reflexión su tiempo para que la alianza madure y todos sus miembros se sientan partícipes y convencidos de la conveniencia de ponerla en marcha.

- Generar confianza. En cualquier proceso de alianza, el éxito de la misma se basa en la confianza entre los miembros, ¡por lo que debe gestionarla exquisitamente, Las personas —con sus sentimientos, motivaciones y conocimientos- son el elemento clave en la generación de confianza por lo que deberá cuidar el aspecto relacional con especial interés.
- El mejor aliado será aquel que mejor se adapte a la cultura de tu empresa y mejor contribuya a los objetivos que persigue. Encontrar el socio perfecto puede requerir una investigación de mercado detallada. mejor aliado será aquel que mejor encaje con la cultura de su empresa y que mejor contribuya a la consecución de los objetivos que busca con la. alianza. Puede que la búsqueda del aliado idóneo requiera de una investigación de mercado específica.
- En toda alianza con más de dos socios puede darse el «fenómeno autobús», esto es la posibilidad de que se den altas y bajas mientras que la alianza sigue viva, por lo que debe contemplarlo no como un motivo de fracaso sino como consustancial a la misma.
- Entre los aspectos más críticos de una alianza cabe señalar: la fijación del propósito, la selección de los socios, la determinación de las fronteras de lo que pone en común, los mecanismos de creación de valor para los miembros, sus mecanismos de gestión, y el establecimiento de los oportunos mecanismos e indicadores de seguimiento y control.
- Cuidar la alianza. Aunque crear una alianza es un proceso difícil, lo verdaderamente complicado es que la misma alcance los objetivos propuestos y satisfaga las expectativas de sus miembros. Es cierto que muchas veces las alianzas suelen tener fecha de caducidad porque esta deja de tener valor como herramienta para alcanzar los objetivos deseados-, pero si no quiere que la alianza termine antes de lo deseado y antes de que le permita alcanzar los

objetivos inicialmente fijados, deberá establecer las medidas oportunas para gestionar correctamente la alianza y conseguir el éxito de la misma. Para ello es imprescindible que: genere confianza; establezca un clima correcto; favorezca el aprendizaje mutuo; cuide la circulación de la información; favorezca la vigilancia objetiva; y cuide las relaciones internas.

- Bajo este entorno en incertidumbre en el que actualmente vivimos, establecer alianzas estratégicas es una manera de supervivir. Las empresas que optan por una alianza estratégica lo hacen buscando intereses propios, buscando capacidades que individualmente son incapaces de conseguir para lograr un objetivo que también les resulta imposible de alcanzar.
- Ambas empresas, si se alinean con la alianza, se vuelven competitivas y, juntas, avanzan en la carrera por la participación de mercado. Esto aumenta la competitividad y la ventaja competitiva de ambas empresas ya que existe sinergia entre ellas. La sinergia es una forma de agregar ambos a un conjunto, donde, como se define, la suma del conjunto es mucho mayor que la suma de los dos individualmente.

Bibliografía y fuentes utilizadas:

- 1- Aparicio, M. P. (2015). Energía solar fotovoltaica.
- 2- Energía-solar-híbrido.html. (2016). Recuperado de <http://www.katodo.com.ar/energia-solar-hibrido.html>
- 3- Sunsupplyco. (2013). Recuperado de <https://www.sunsupplyco.com/componentes-de-un-sistema-de-energia-solar/>
- 4- Dianderas, S. (1998). La experiencia del proyecto SOLSISTEMAS en Puno. En Gestión y Administración de Proyectos de Electrificación Rural con Sistemas Fotovoltaicos. Centro de Energías Renovables - CER. UNI Lima-Perú.
- 5- Alonso Abella, M. (2005). Sistemas fotovoltaicos: Introducción al diseño y dimensionado de instalaciones de energía solar fotovoltaica. Ediciones S.A.P.T. Publicaciones Técnicas S.L.
- 6- Pareja Aparicio, M. (2010). Energía solar fotovoltaica. Marcombo Boixareu Editores.
- 7- Mowery, D., & Oxley, J. (1996). Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. California: John Wiley & Sons, Ltd.
- 8- Wohlstetter, P., & Malloy, C. (2005). Strategic Alliances in Action: Toward a Theory of Evolution (3ª ed.). New York City: Policy Studies Journal.

- 9- Datosmacro. (11 de agosto de 2018). Emisiones de CO2 en Argentina. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/energia-y-medio-ambiente/emisiones-co2/argentina>
- 10- Estévez, R. (12 de marzo de 2013). Eointeligencia.
- 11- Vivintsolar. (2020). Historia de las energías. Recuperado de <https://www.vivintsolar.com/es/centro-de-aprendizaje/historia-de-la-energia>
- 12- Torres-Sanabria, G., & Castañeda-Rosas, D. (2015). Estrategia cooperativa, una alternativa de gestión en México.
- 13- Velázquez Vargas, F. J. (2014). Alianzas Estratégicas (Tesis de pregrado). Universidad de Cádiz. Repositorio institucional de la Universidad.
- 14- Menguzzato, M., & Renau, J. (1991). Organización y gestión de empresas. Alianzas estratégicas. Ediciones Deusto.
- 15- Hit, M. (1996). Joint ventures: New strategies for today's global marketplace. Harvard Business School Press

ANEXOS

CONTRATO DE ALIANZA ESTRATÉGICA (ver anexo)

FECHA:.....
.....

DE UNA PARTE, Condor Group con domicilio en Parque Industrial Metropolitano, Eva Perón 1452 (2121) Pérez, Gran Rosario, Argentina, representada por[nombre y apellidos, cargo] (en adelante, "Empresa A"),

Y DE OTRA, Solar Ingeniería con domicilio social en Velez Sarsfield 699 , Rosario , Argentina representada por[nombre y apellidos, cargo] (en adelante, "Empresa B").

Ambas Partes se reconocen expresa y recíprocamente capacidad legal suficiente para otorgar el presente Contrato de Alianza y manifiestan que:

I. La Empresa A es una sociedad de nacional Argentina que cuenta con amplia experiencia en el sector de generación de energía y cuya actividad principal es venta de grupos electrógenos y compresores

II. La Empresa B es una sociedad de nacionalidad Argentina que cuenta con amplia experiencia en el sector eléctrico y cuya actividad principal es venta de paneles solares.

III. Las Partes creen que pueden lograr beneficios mutuos mediante el trabajo conjunto y han acordado establecer una Alianza Estratégica (la "Alianza") en el área de venta y colocación de paneles solares bajo los términos que se establecen en este Contrato.

ARTÍCULO 1. OBJETIVOS DE LA ALIANZA

1.1 Las Partes acuerdan establecer una Alianza cuyos objetivos primordiales son:

1.1.1 Explorar diferentes sinergias que puedan obtenerse mediante el trabajo conjunto, especialmente en el campo de paneles solares.

1.1.2 Llevar a cabo proyectos conjuntos de investigación en el campo de instalación y venta de paneles solares y considerar la explotación conjunta de cualquier tecnología o producto resultante de la investigación conjunta.

1.1.3 Poner el conocimiento técnico de la Solar Ingeniería en el campo de paneles solares a disposición de Condor Group para de esta forma llevar a cabo una actividad de ventas a sus principales clientes de esta tecnología.

1.1.4 De manera general, explorar acuerdos comerciales que sean mutuamente beneficiosos para las Partes.

1.2 Cada una de las Partes reconoce que el éxito de la Alianza requerirá de una relación cooperativa de trabajo basada en la buena comunicación y en el trabajo en equipo, en todos los niveles.

1.3 Las Partes confirman su intención de establecer y desarrollar la Alianza de acuerdo a los principios establecidos en este Contrato con miras a lograr el éxito de la Alianza, incluyendo los logros y otras metas señaladas en el Plan de Acción que se incluye como Anexo 1 de este Contrato.

ARTÍCULO 2 Clausulas

Los pedidos tramitados antes de la finalización del presente Contrato que den lugar a ventas en un plazo no superior a [1, 2, 3, 6] meses otorgarán derecho al Agente a percibir la comisión correspondiente. En este caso, el usuario deberá elegir entre las opciones de 1, 2, 3 o 6 meses, e insertar una de ellas en el espacio marcado con puntos suspensivos (.....).

"Las Partes, de común acuerdo, deciden someter sus controversias al Reglamento de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional, por uno o más árbitros designados de acuerdo a dicho Reglamento. El lugar del Arbitraje será [ciudad y país]". En este caso el usuario debe insertar en el espacio de (.....) la ciudad y el país elegidos para llevar a cabo el Arbitraje y eliminar el texto entre corchetes [ciudad y país].

ARTÍCULO 3 Acuerdo de confidencialidad

En virtud de los servicios prestados en Rosario, Santa Fe, Argentina. Los responsables de cada empresa de Condor Group y Solar Ingeniería declaran conocer que los datos e información a ser conocidos y abordados en el marco del "Venta de paneles solares", se encuentran amparados bajo normas de confidencialidad. Mediante la suscripción del presente instrumento, me comprometo a guardar la máxima reserva y secreto sobre los datos e información a que acceda en virtud de las funciones encomendadas, a utilizar dicha información solamente para el fin específico al que se la ha destinado, a no comunicar o hacer pública la información no clasificada como "pública", y a observar y adoptar cuantas medidas de seguridad sean necesarias para asegurar la confidencialidad, secreto e integridad de los datos e información, salvo autorización legal o instrucción expresa de la autoridad competente. Esta obligación de reserva y confidencialidad seguirá en vigencia aún después del vencimiento del plazo, de la rescisión o resolución del contrato o cese o interrupción de la relación laboral, asumiendo la responsabilidad penal administrativa o civil de los daños y perjuicios que por dolo o negligencia pudiera ocasionar la difusión de datos o información no publicados. En....., a los.....días del mes de.....de 20.....-