

UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO

**FACULTAD DE CIENCIA EMPRESARIALES
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



Alianzas Estratégicas entre las empresas HERTZ- LANPASS.

Alumnos Tesistas:

- Andres Gallegos Vargas.
- Walter Tejos Rodríguez.

Profesor Guía:

- Mauricio Gutiérrez.

CONCEPCION, 2017

RESUMEN EJECUTIVO

Este seminario de título tiene como objetivo determinar la relación existente entre las alianzas estratégicas con el crecimiento de mercado y el resultado económico, en las empresas Hertz y LanPass.

Para poder cumplir con el objetivo, fue necesario extraer unas muestras de las empresas, las cuales fueron sometidas a un análisis detallado para extraer toda la información necesaria y relevante.

De la información recaudada se recopiló aquella relacionada a las estrategias de mercado, las alianzas estratégicas, balances generales y estados de resultado de las compañías.

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
Capítulo I.....	5
1.1. PROBLEMA:	6
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:.....	6
1.3. OBJETIVOS.....	8
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	8
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
Capítulo II.....	9
Marco Teórico.....	10
2.1. EL ORIGEN DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	10
2.2. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	11
2.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS.	12
2.4. TIPOS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS.	13
2.5. MOTIVOS Y RAZONES PARA FORMAR UNA ALIANZA ESTRATÉGICA.....	15
2.5.1. MOTIVOS PARA ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	15
2.5.2. RAZONES PARA FORMAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS	16
2.5.3.RIESGOS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	18
2.6. VENTAJAS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS	19
2.7. PROCESO DE CREACIÓN Y DESARROLLO DE UN ALIANZA ESTRATÉGICA	20
2.7.1 DECISIÓN ESTRATÉGICA.	21
2.7.2 SELECCIÓN DE SOCIOS.....	22
Capítulo III.....	23
Metodología.....	24
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	24
3.2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.....	24
Capítulo IV análisis de las alianzas estratégicas.	25
4.1. ANÁLISIS GENERAL.....	26
4.2. ANÁLISIS FODA.....	29
CONCLUSION.....	31
BIBLIOGRAFIA	32

INTRODUCCIÓN

La economía se caracteriza por mercados cada vez más cambiantes y dinámicos, donde ha traído consigo la necesidad de las empresas que participan en los diferentes mercados busquen nuevas alternativas para hacer frente a los nuevos desafíos que hoy en día establece el entorno y donde la competitividad se vuelve cada vez más fuerte. Esto obliga a las compañías a estar innovando y en la búsqueda de nuevas formas para crecer y fortalecer sus capacidades para ser más competitivas en el sector industrial en el que participa, y así agregar valor agregado y diferenciado a su compañía

La Alianza Estratégica es una relación caracterizada por el compromiso de dos o más compañías, donde se envuelven un conjunto de actividades necesarias a seguir, con el fin de alcanzar sus objetivos de forma complementaria.

Es así como la creación de alianzas estratégicas ha demostrado ser un efectivo mecanismo para maximizar el aprovechamiento de los recursos y ventajas competitivas de una gran cantidad de empresas a nivel mundial. Las compañías deciden aliarse para obtener los recursos o las capacidades que necesitan para lograr una mayor participación de mercado, así como también compartir los recursos financieros, materiales, infraestructura, tecnología, capacidad empresarial, costos administrativos, entre otros, donde cada socio busca el mayor beneficio del conocimiento del conjunto.

Por otra parte, para analizar los tipos de alianzas estratégicas se realizó una clasificación de cada uno, identificándose las alianzas estratégicas, esta clasificación abordo 4 tipos de alianzas estratégicas las cuales serán abordadas desde una perspectiva general.

Finalmente, el objetivo de este seminario es determinar la relación existente entre las alianzas estratégicas con el crecimiento de mercado y resultado de las compañías.

Capítulo 1

1.1. PROBLEMA

Las empresas en su deseo de ser mejores cada día, están constantemente buscando y desarrollando estrategias, cuya finalidad es que la empresa perdure en el tiempo, y genere una ventaja competitiva sobre el resto de las compañías en un entorno cada vez más dinámico.

Las Alianzas Estratégicas a nivel corporativo son un elemento que pueden ayudar a crecer y a ser competitivas dentro del mercado, para esto, se necesita tener una completa claridad de los objetivos, ventajas y desventajas que se producirían de tal efecto. Teniendo claro que una Alianza Estratégica es exitosa en la medida que los aliados agreguen valor para los clientes y para los respectivos accionistas, puesto que aliarse con una gran marca no garantiza el éxito.

Por ende, el problema que surge es analizar si estas alianzas favorecen el crecimiento de las compañías, y si afectan positivamente en el resultado de las mismas.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Autorentas del Pacífico SPA es una empresa fundada en el año 1961 por Carlos Olivos Moreno. Comenzó en el negocio de Rent-car con cuatro vehículos, utilizando de la franquicia Hertz Chile, la cual es la licencia más antigua del mundo otorgada por The Hertz Corporation.

Actualmente Hertz Chile posee una flota de 16.000 vehículos y opera en los negocios de

- Rent-Car
- Leasing operativo
- Arriendo de maquinaria
- Venta de vehículos

Dentro de sus valores de empresa está el enfoque en el cliente razón por la cual está certificada en la norma ISO 9.000 y además posee alianzas estratégicas para entregar mayor valor a sus clientes, una de estas alianzas es Lan Pass, una alianza que entrega valor a sus clientes entregando puntos canjeables por kilómetros de vuelo, sin embargo, para obtener este beneficio Hertz Chile debe pagar para ganar una licitación a la cual postulan los competidores del rubro.

Rent-car esta licitación suele ser anual y casos excepcionales bianual, los costos de adjudicación cambian en cada licitación.

En el año 2016 la empresa perdió la licitación, razón por la cual perdió clientes, sin embargo, en el presente año 2017 recupero la concesión y con ello también recupero los clientes perdidos, por lo que se induce que esta alianza aporta las principales relaciones con los clientes del modelo de negocio Canvas descritas por Blank (2013) captación de clientes y mantención de estos.

Un administrador de empresas debe ser capaz de aportar en la toma racional de decisiones dentro de las empresas para que estas sean basadas en hechos reales y no suposiciones, sin embargo debido al contexto mencionado surgen problemáticas en primer lugar según Ahlström-Söderling (2003) las alianzas estratégicas a generaran ventajas competitivas, sin embargo como es descrito por Greenwald& Kahn (2005) una ventaja competitiva es real solo cuando otorga una rentabilidad por sobre la de la industria. Entonces surge la necesidad de valorizar las alianzas estratégicas para establecer criterios de costo máximo de obtener la licitación Lan Pass, ya que el costo de esta cambia cada en cada licitación pudiendo darse casos en los cuales no sea rentable obtenerla o no se realicen las inversiones necesarias por desconocimientos de un criterio máximo de inversión en la licitación.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación existente entre la alianza estratégica con el crecimiento de mercado y el resultado de la empresa de Hertz Chile en relación con el beneficio otorgado y sus costos de implementación.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los tipos de Alianzas Estratégicas.
2. Analizar la relación existente entre las alianzas estratégicas con el crecimiento de mercado de la empresa.
3. Evaluar la relación existente entre las alianzas estratégicas y el resultado de la empresa.

Capítulo II

Marco Teórico.

2.1. EL ORIGEN DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las alianzas estratégicas comienzan a desarrollarse fundamentalmente a partir de los años ochenta y su aparición está íntimamente relacionada con el creciente proceso de globalización de la economía que ha ganado fuerza en las últimas décadas. En consecuencia, de este proceso se ha ido desarrollando una progresiva desaparición de barreras en los mercados internacionales y ha permitido que las compañías enfrenten cada vez más una fuerte competencia global que lo ha obligado a examinar con atención los objetivos estratégicos (Agulló, 2000).

Las alianzas estratégicas se presentan como un tipo muy avanzado de intercambio relacional caracterizado por su formalización en acuerdos cooperativos a largo plazo, donde existe un flujo de recursos y capacidades desde los participantes a la alianza para la consecución de objetivos estratégicos comunes e individuales (Arenas y García, 2004).

Es habitual que se desarrollen alianzas estratégicas entre socios de diferentes nacionalidades, ya sea para crear nuevos productos, nuevas tecnologías o simplemente para introducirse en mercados desconocidos para la compañía. ya que frecuentemente tienen entre sus objetivos el dirigirse conjuntamente a los mercados exteriores. Por otro lado, crear una alianza exitosa, con socios nacionales o extranjeros, puede servir para seguir siendo competitivos en el mercado, ante la entrada de competidores.

2.2. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

(Federación Internacional de Contabilidad, 2007). Alianza estratégica “es un acuerdo contractual en virtud del cual dos o más participantes emprenden una actividad económica que se somete a control conjunto”.

Fernández, E. (1993), plantea la siguiente definición: “Las Alianzas Estratégicas son vínculos entre empresas que se sitúan en un campo intermedio entre las transacciones puntuales del mercado y el desarrollo interno, lo que les permite aprovechar, al menos parcialmente, las ventajas de ambas posibilidades, aunque padeciendo también algunos de sus defectos”.

Agulló, F. (2000), por su parte establece que las alianzas estratégicas son aquellas que establecen una relación de colaboración entre dos o más empresas independientes, cada una con su propio programa, su propia estrategia, y su propia cultura para generar un mayor valor en su actividad manteniendo un grado de equilibrio entre competencia y cooperación.

Con relación a lo expuesto por estos autores podemos deducir que una alianza estratégica es una relación que se caracteriza por el compromiso de dos o más compañías, donde envuelven un conjunto de actividades necesarias a seguir, con el fin de alcanzar sus objetivos de forma complementaria.

Las compañías deciden aliarse para obtener los recursos o las capacidades que necesitan para lograr una mayor participación de mercado o bien en muchas ocasiones para compartir riesgos durante un tiempo determinado para cumplir con sus objetivos. La finalidad de aliarse se lleva a cabo con el objetivo de compartir los recursos financieros, materiales, infraestructura, tecnología, capacidad empresarial, costos administrativos, entre otros donde cada socio busca el mayor beneficio del conocimiento en conjunto, y para que la alianza funcione correctamente todos y cada uno de ellos deberán aportar lo mejor, teniendo cuidado en resguardar capacidades o cualidades propias que los hacen ser mejores que los demás competidores.

2.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS

- Las empresas establecen la alianza para alcanzar una serie de objetivos comunes siguen siendo independientes tras la formación de la alianza.
- Las empresas participantes comparten los beneficios de la alianza y controlan los resultados de las tareas asignadas.
- Las empresas establecen una contribución mutua y continua en áreas estratégicas clave, tanto en tecnología, productos, comercialización y financiera.
- Permiten alcanzar metas estratégicas.
- Reducen riesgos y ayudan a que aumenten resultados positivos
- Son consideradas como un asunto estratégico, de largo plazo y con ventajas competitivas significativas.

2.4. TIPOS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS

Según Nevado (2006), existen distintos tipos de alianzas estratégicas entre las que destacan:

Alianzas tecnológicas:

Este tipo de alianza lo que busca es definir aquellos acuerdos por los que varias empresas persiguen preferentemente la obtención de ventajas competitivas, compartiendo el knowhow (saber cómo) de cada uno de los socios, o bien compartiendo los costos y riesgos de los procesos de investigación y desarrollo.

Alianzas de producción:

Este tipo de alianza suele unirse con otra empresa para la adquisición conjunta de materiales o bien de activos. Con ello se persigue la consecución de economías de escala. Con la obtención de grandes volúmenes de materiales se consiguen precios más reducidos. Esta forma de actuar puede ser importante para afrontar la desventaja competitiva que las compañías puedan tener. También se puede establecer acuerdos para la realización conjunta proceso productivo o bien de elementos comunes, con el objetivo de alcanzar el tamaño mínimo eficiente o compartir riesgos o recursos.

Alianzas Comerciales:

Buscan obtener ventajas competitivas estratégicas, ya sea en comercialización y/o distribución, mediante las economías de escala o bien por la actuación selectiva de cada uno de ellos en los mercados abarcados por la alianza. Están vinculadas al acceso de nuevos mercados. Se puede conseguir, bien de forma integrada, o bien con acuerdos específicos para cada una de las siguientes situaciones:

- Información sobre los mercados a los que se quiere acceder.

- Reducir los riesgos que conlleva ingresar a nuevos mercados.

- Penetrar en los mercados exteriores, como consecuencia de una acción conjunta de empresas nacionales, o por alguna empresa del país a la que se pretende ingresar.

- Dar creación a una red de distribución o bien aprovechar la de una empresa ya existente.

Alianzas Financieras

Estas alianzas buscan obtener ventajas competitivas vinculadas al capital necesario para las empresas. Es de importancia por sobre todo la dificultad de acceso a la financiación, en especial en los momentos inmediatamente posteriores a su creación o en períodos de recesión económica.

Por lo general, estos acuerdos de colaboración implican la existencia de una cooperación de tipo financiero. La cooperación es una de las opciones que permite tener una mayor y mejor acceso a la financiación, mediante:

- La comparación de una serie de recursos financieros para poder llevar a cabo un proyecto concreto.

- El reparto de riesgos en operaciones con una elevada incertidumbre (investigación, lanzamiento de nuevos productos, etc.).

2.5. MOTIVOS Y RAZONES PARA FORMAR UNA ALIANZA ESTRATÉGICA

2.5.1. MOTIVOS PARA ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Están algunas razones por la cual las empresas tienen la necesidad de realizar un plan una alianza estratégica entonces debe esforzarse por encontrar socios que complementen sus fortalezas y compensen sus debilidades. Las alianzas bien administradas permiten a las empresas obtener más ventas y reducir costos. Para que las alianzas estratégicas prosperen, las empresas han comenzado a desarrollar estructuras Organizacionales especiales y han llegado a considerar la capacidad de crear y mantener las alianzas como competencias esenciales (Kril, 2013, pág. 1)

Según lo descrito por el autor una alianza estratégica es una excelente herramienta de las que disponen las empresas, para lograr un alto grado de orientación al mercado y trabajar hacia la creación y aportación de valor para el cliente. La alianza estratégica exige a realizar una reflexión, incluyendo aquellos aspectos que pasaron por alto en el día a día de una Empresa. Todo ello otorga a la empresa, la suficiente capacidad para detectar y sacar el máximo partido a las nuevas oportunidades que pueda presentar el mercado. Además de establecer objetivos y motivar hacia su logro. En proceso de desarrollo de la alianza, al finalizar, todos los participantes, habrán adquirido un mayor conocimiento sobre la propia empresa, su entorno, su competencia y sus clientes.

2.5.2. RAZONES PARA FORMAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las razones para formar una alianza entre empresas podrían resumirse en las siguientes: Aumentar la competitividad, incrementar los volúmenes de ventas, neutralizar competidores y acceder a determinados mercados.

- **Aumentar la Competitividad**

Muchas alianzas que se crean son porque la empresa carece de ciertas capacidades o recursos esenciales para explotar una oportunidad de negocio dada. Las alianzas pueden mejorar la competitividad de los productos o servicios de muchas formas.

La constitución de una alianza estratégica puede posibilitar que los socios conjuntamente accedan a los clientes presentándoles una solución más global de lo que individualmente podría ofrecerles cada uno de ellos. Las alianzas permiten desarrollar productos o servicios nuevos, asegurar el suministro de materias primas, la distribución o la salida más eficaz de productos o servicios, la obtención de un mejor acceso para financiación de proyectos también permite una mayor contribución para la diversificación de su producción, o bien contribuyendo al incremento de su capacidad productiva y reducir los costos. Disminuir los costos es muy importante, porque las compañías con costos más altos llegan a perder participación de mercado, sus márgenes de beneficio se estrechan y se encuentran con menos dinero para dedicar a su publicidad, distribución, recursos humanos y al desarrollo de nuevos productos, es decir, corren el riesgo de entrar en decadencia de índole económica.

- **Incrementar los Volúmenes de Ventas**

Las alianzas son de gran ayuda, ya que permiten aumentar la velocidad de comercialización de dos formas: Por una parte, situando a las empresas en disposición de vender hoy un producto o servicio, porque sus socios lo tienen disponible inmediatamente y, por otro lado, ampliando la red de puntos de distribución. Una compañía puede vender sus productos por sí misma y sus socios pueden también ayudarlo a vender esos mismos productos. Esto permite un volumen de ventas más grande durante ese período, generalmente breve, en el que una compañía puede obtener los más ingresos de un nuevo producto o servicio.

- **Neutralizar Competidores**

Las alianzas de una compañía pueden convertirse en una oportunidad para conocer cómo, cuándo y dónde los competidores están desarrollando sus conocimientos y capacidades. Las estrategias empleadas pueden responder a los siguientes objetivos: Aliarse con algún proveedor de productos clave para distraer de sus otros clientes. Cooperar con algún competidor para aumentar las barreras de entrada a los demás.

- **Acceder a Determinados Mercados**

Una alianza estratégica puede permitir el acceso a ciertos mercados difíciles de abordar, mediante la cooperación con otras compañías que ya estén bien posicionadas. Para aliarse es importante encontrar empresas que cuenten con un alto nivel de desarrollo tecnológico y que busquen socios locales en ciertos mercados geográficos para acceder a esos clientes más fácilmente, ofreciendo a cambio a dichos socios y transmitirles conocimiento o know-how. De esta forma, ambas empresas alcanzan una ventaja competitiva respecto a terceros.

2.5.3. RIESGOS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las Alianzas Estratégicas no están ajenas a sufrir alguna eventualidad negativa y que pueden afectar funcionamiento, entre los que podemos señalar están:

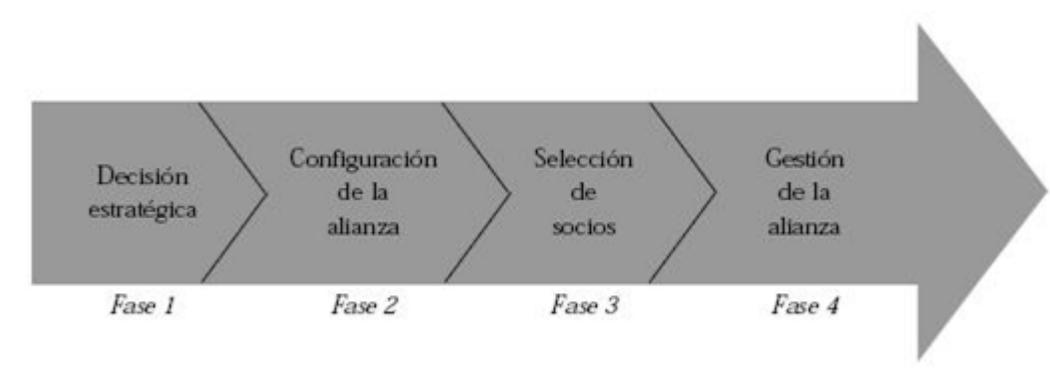
- Desconfianzas al desarrollar el proyecto común entre socios que colaboran.
- Aumento de los costos y de la complejidad organizativa, debido a la necesaria coordinación continua entre socios.
- Entrada en los mercados locales de competidores extranjeros que se asocien con empresas nacionales.
- La necesidad de armonizar y coordinar las decisiones y acciones de dos o más organizaciones independientes, y a menudo con estructuras, sistemas y cultura muy distinta.
- Peligros ligados a un planteamiento erróneo del acuerdo por falta de planificación y concreción.
- Peligros ligados a la falta de control del acuerdo de alguno de las participantes, llevándolo a una posición de debilidad.

2.6. VENTAJAS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

- Permiten a una empresa que tenga un reducido alcance competitivo, aprovechar las ventajas de un alcance más amplio sin necesidad de entrar por sí misma en nuevos segmentos, áreas geográficas o sectores.
- Permiten a una empresa nacional reconfigurar sus actividades de valor en todo el mundo, para lograr las ventajas necesarias de costes y diferenciación necesarias para hacer frente a los retos que plantea la competencia global.
- Permiten a las empresas reaccionar con mayor rapidez a las necesidades del mercado. A medida que cobra más importancia la competencia basada en el tiempo, es fundamental el papel de las alianzas como elemento dinamizador en la gestión del elemento temporal.
- Permiten a las empresas abordar de frente cuestiones relacionadas con las diferencias entre los distintos sistemas de gestión, y a los directivos a tomar la iniciativa a la hora de aprender a convivir con esos sistemas y de aprender de ellos.
- Acceso a la tecnología y otros recursos. Permite a las firmas establecer lazos con multitud de grupos: competidores, suministradores, clientes, entre otros. El aprovechamiento de recursos externos hace viable a una compañía el desarrollo de su capacidad competitiva al aportarle de forma inmediata conocimientos o capacidades especializados.
- Se incrementan las capacidades y la posición de fortaleza en el mercado, y ello sin necesidad de realizar grandes desembolsos a la empresa.

2.7. PROCESO DE CREACIÓN Y DESARROLLO DE UNALIANZA ESTRATÉGICA

La creación de una alianza estratégica debe ser un proceso sistemático como lo muestra el cuadro n° 2, donde debe estar claro el entorno de actuación, así como también debe ser posible la realización de los ajustes necesarios para conseguir la estructura adecuada. Este proceso debe seguir de forma rigurosa las cuatro fases siguientes: decisión estratégica, configuración de la alianza, selección de socios y gestión de la alianza, (Fernández ,1999).



Cuadro n° 2: Proceso de creación y desarrollo de una alianza estratégica.

Fuente: Fernández (1999).

2.7.1 DECISIÓN ESTRATÉGICA

En esta etapa es útil analizar los procesos que permitan identificar las diferentes opciones estratégicas, estableciendo y evaluando los diferentes escenarios que podría enfrentar. Una vez obtenidos los resultados y teniendo pleno convencimiento de que la fórmula de alianza estratégica es la más adecuada.

Entre las que se destacan:

- La propia habilidad negociadora del empresario o el responsable de establecer el acuerdo.
- La existencia de un respaldo que permita forzar las negociaciones a favor de la empresa ya sea por el potencial financiero, marca prestigiosa, dominio de un segmento del mercado, acceso a información, etc.

2.7.2 SELECCIÓN DE SOCIOS

La selección de empresas que llevaran a cabo la alianza constituye uno de los factores de gran relevancia puesto que es un paso delicado y crítico de las tareas básicas a realizar cuando se decide constituir una alianza. Los criterios para tomar esta decisión deben basarse en:

- **Capacidades:** donde las competencias esenciales se deben complementar entre los socios y deben proporcionar un valor añadido adicional, permitiendo cumplir con los requerimientos de los clientes que componen la oportunidad específica de mercado que se pretende abordar.
- **Compatibilidad:** que presenten afinidad cultural para poder operar rápida y fácilmente.
- **Compromiso:** el aspecto más importante que hay que contemplar en el posible socio es su honestidad y transparencia, condiciones fundamentales para que se dé una cooperación efectiva y la alianza funcione. Se debe estar seguro del grado de su compromiso y que sienta como propio el éxito de la alianza.

Capítulo III

Metodología.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada corresponde a un estudio exploratorio, en donde fue necesario profundizar en el tema con el fin de dar una visión más certera sobre el problema en cuestión.

Metodología utilizada para cumplir objetivo específico a) Se revisa y documenta la literatura existente sobre alianzas estratégicas

Metodología utilizada para cumplir objetivo específico b) Se investiga la literatura sobre valorización de empresas por flujos de caja basándose en la metodología descrita por Sapag (2014) y posteriormente utilizando los conocimientos adquiridos al cumplir el objetivo específico a) se enfocará en la valorización de decisiones alianzas estratégicas.

Metodología empleada en objetivo específico c) Para analizar el caso de Lan Pass en Hertz Chile, primero se documentarán los principales hechos ocurridos en el convenio, su implicación económica.

Metodología para cumplir objetivo general

Finalmente, con la información obtenida por el cumplimiento de los objetivos específicos se genera un método para obtener el VAN de una licitación Lan Pass, teniendo en cuenta que cada año los beneficios potenciales y costos de obtener el convenio cambian.

3.2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

Para poder llevar a cabo el análisis planteado anteriormente es necesario determinar el universo de empresas sobre las cuales se llevó a cabo dicho estudio. Para esto se determinó que las empresas asociadas son Hertz y LanPass las cuales se investigaran.

Capítulo IV

Análisis de las alianzas estratégicas.

4.1. ANÁLISIS GENERAL

Tabla de ventas sin alianza año 2017

Categorías	Cantidad de Arriendos	precio unitario promedio	cantidad día Promedios	Nuevos	Cientes	ingresos por arriendos Mensual	Ingreso Anual
				clientes Lan Pass	nuevos no Lan Pass		
A	1.300	25.000	22	0	65	715.000.000	8.580.000.000
B	1.500	30.000	22	0	75	990.000.000	11.880.000.000
B1	1.000	35.000	22	0	50	770.000.000	9.240.000.000
C	2.500	40.000	22	0	125	2.200.000.000	26.400.000.000
C1	500	45.000	22	0	25	495.000.000	5.940.000.000
D	5.000	50.000	22	0	250	5.500.000.000	66.000.000.000
F	2.300	55.000	22	0	115	2.783.000.000	33.396.000.000
G	1.500	60.000	22	0	75	1.980.000.000	23.760.000.000
H	1.000	65.000	22	0	50	1.430.000.000	17.160.000.000
I	500	70.000	22	0	25	770.000.000	9.240.000.000
J	450	75.000	22	0	23	742.500.000	8.910.000.000
Total General							220.506.000.000

En la siguiente tabla, se aprecia los arriendos de vehículos sin alianza estratégica, y se puede inferir que las categorías que dejan mayor cantidad de ingresos son desde la C hasta F, a excepción de la categoría C1 que es la categoría más baja en relación con los ingresos que deja esta.

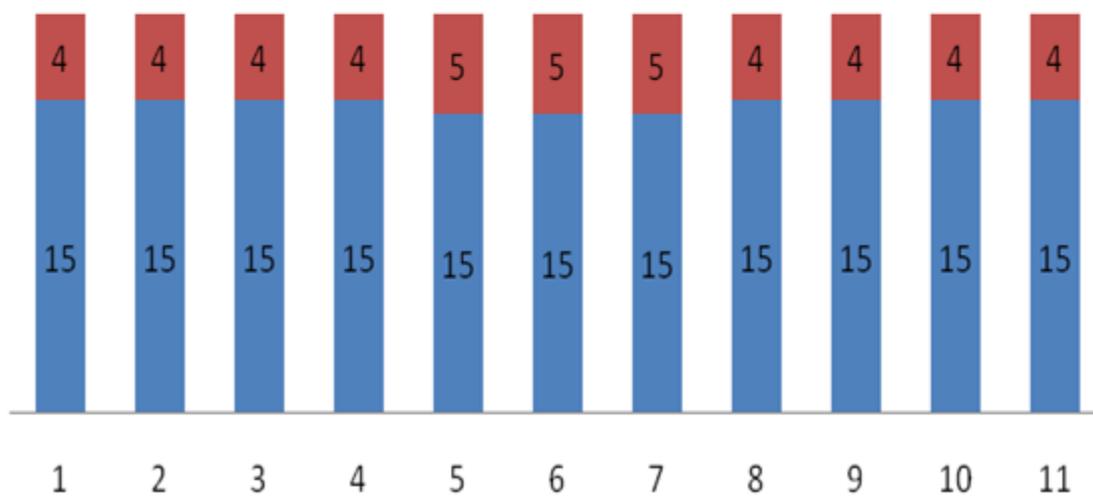
**Tabla de
ventas con alianza 2017**

Categorías	Cantidad de			Nuevos clientes Lan Pass	Clientes		Ingresos por arriendos Mensual	Ingreso Anual
	Arriendos Mensual	precio unitario promedio	cantidad día Promedios		nuevos no Lan Pass	ingresos por		
A	1.560	25.000	22	234	65	858.000.000	10.296.000.000	
B	1.800	30.000	22	270	75	1.188.000.000	14.256.000.000	
B1	1.200	35.000	22	180	50	924.000.000	11.088.000.000	
C	3.000	40.000	22	450	125	2.640.000.000	31.680.000.000	
C1	500	45.000	22	75	25	495.000.000	5.940.000.000	
D	5.000	50.000	22	750	250	5.500.000.000	66.000.000.000	
F	2.300	55.000	22	345	115	2.783.000.000	33.396.000.000	
G	1.800	60.000	22	270	75	2.376.000.000	28.512.000.000	
H	1.200	65.000	22	180	50	1.716.000.000	20.592.000.000	
I	600	70.000	22	90	25	924.000.000	11.088.000.000	
J	540	75.000	22	81	23	891.000.000	10.692.000.000	
Total General							243.540.000.000	

En la siguiente tabla, se aprecia arriendos de vehículos con alianza estratégica, se puede inferir que hay un mayor ingreso relación con el cuadro anterior, podemos decir que todos sus arriendos aumentaron en un 15% los ingresos anuales, esto gracias a la captación de nuevos clientes al mercado.

Ingresos Clasificados por Clientes nuevos

■ % de ingreso de de clientes Lan PAS ■ % de ingreso de clientes no Lan Pas



4.2. ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- Tener como aliado comercial a la marca Lan-Pass.
- Orientación al cliente.
- Buena disponibilidad del personal.
- Equipo de trabajo joven.
- Capacidad respuestas inmediatas.
- Buen sistema de apoyo a gestión comercial.
- Buenos sistemas computacionales de apoyo a la gestión.
- Buenos sistemas de comunicación.
- Buenas instalaciones en oficina para atención de clientes.
- Buen control de trabajos en talleres externos.
- Disponibilidad de flota de automóviles.

OPORTUNIDADES

- Marca potente con mucho prestigio y muy reconocida, como también de gran calidad.
- Infraestructura muy apta para el desarrollo de nuevos Proyectos.
- Existencia de terrenos en parques industriales para instalación de nuevas empresas.

DEBILIDADES

- Falta de capacitación hacia el personal.
- Reactividad en la gestión.
- Falta de motivación del departamento de RRHH.
- Existencia de productos que no aportan suficientes ingresos.

AMENAZAS

- Competencia muy agresiva, bajas tarifas de fines de semana ECONORENT, FIRST, SALFA Y EUROPCAR.
- Competencia visitando nuestros clientes.
- Nuevos actores en el mercado hacen más difícil mantener clientes y tener crecimiento.
- Empresas cayendo en la obsolescencia.

CONCLUSION

El siguiente seminario de título tuvo como principal objetivo determinar la relación existente entre las alianzas estratégicas, desde una perspectiva del crecimiento y de los resultados económicos de las empresas.

En relación con los resultados obtenidos de las estrategias de crecimiento se concluye que durante los períodos evaluados se concentra un aumento del 15% con las alianzas. Por lo tanto, se infiere que estas han mantenido una relación inversa entre ellas, es decir las empresas fueron en alzas durante los periodos en que se llevó a cabo este proyecto.

Está alianza genero 2.925 nuevos arriendos en un plazo de un año que provenían de la Alianza LanPass lo que genero un aumento en los ingresos de venta de \$23.034.000.- Entonces una alianza estratégica es una gran oportunidad de crecimiento para las empresas ya sean del mismo rubro o diferente, ya que se busca dejar de luchar solo y apoyarse en otros que tienen los mismos desafíos y Necesidades, o también incursionar en nuevos mercados.

La empresa Hertz a través de esta alianza se a mantenido como la empresa más grande en rubro del arriendo de vehículos en el mercado chileno y la vez ha podido captar un mayor número de clientes potenciales y por ende mayores ingresos anuales.

BIBLIOGRAFIA

- Greenwald, B., & Kahn, J. (2015). *Competition demystified*. New York: Portfolio.
- SapagChain, N., Sapag Puelma, J., & SapagChain, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill Education.
- Blank, E., & Dorf, B. (2013) *El manual del emprendedor*. Edición Gestión 2000.
- Greenwald & Kahn (2005) Ahlström-Söderling, R. (2003). SME strategic business networks seen as learning organizations. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, 10(4), 444-454. <http://dx.doi.org/10.1108/14626000310504756>
- Pérez Martínez, E. (1998). *Alianzas estratégicas de las empresas (MBA)*. Universidad de Nuevo León.
- Agulló; F. “Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global”. *Economía industrial* n.º 331, Madrid, 2000, 6 Págs.
- Fernández, E.: “Alianzas Estratégicas”. Editorial Instituto de Fomento Regional, Asturias, 1993, 157 Págs.
- Fernández Rodríguez, M: “Alianzas estratégicas de carácter tecnológico”. *Revista de Economía Industrial*, Nº 330, España, Madrid, 1999.
- Mesén Figueroa, V.: “Alianzas Estratégicas, su naturaleza, características y criterios de contabilidad”. *TEC Empresarial* Vol.2 Ed.1 2008, 2 pág.
- (Federación Internacional de Contabilidad, 2007).” *Alianzas estratégicas, Su naturaleza, características y criterios de contabilidad*”. Vol.2 Ed.1 2008 TEC Empresarial.

LINKOGRAFIA

- LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONALES. EL IMPACTO DEL ORIGEN DEL SOCIO EN LA RELACIÓN
<http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/386>