



HOVOMEX,S.A. de C.V. *

Cuando caía el otoño de 1994, el Ing. Enrique Morodo se detuvo a reflexionar acerca de la trayectoria de Hovomex, S.A. de C.V., empresa de la que es director general. Recordó claramente el año en que se celebró la alianza con Hollingsworth and Vose (H&V) y repasó las perspectivas de crecimiento que planteaba la industria del papel filtro.

Hovomex se constituyó en 1981 para fabricar papel filtro en México con objeto de abastecer, sobre todo, el mercado nacional de la industria automotriz. Sin embargo, una vez acordada la alianza tecnológica con la empresa norteamericana H&V, Hovomex hubo de encarar la fuerte crisis económica que México atravesaba.

Luego de estudiar con detenimiento las alternativas más viables de crecimiento, se tomó la resolución de exportar a Centro y Sudamérica. El resultado bien pronto fue patente: para 1987 las ventas en estos mercados representaba el 28% de sus ventas totales.

Con objeto de seguir desarrollando en estos prometedores mercados, los directivos de Hovomex implantaron una serie de estrategias agresivas basadas tanto en la innovación de productos “verdes”, como en el servicio al cliente. Dichas estrategias les permitieron, adicionalmente, penetrar mercados más competitivos como el coreano y el alemán, donde consiguieron la homologación de sus productos.

Sin embargo un año más tarde, en 1988, la relación entre Hovomex y H&V se tornó inestable: el agente de ventas decidió, súbitamente, vender el 10% de sus acciones al socio norteamericano. Este agente se mostraba interesado en obtener, a cambio, el control de la comercialización. La operación se realizó y trajo aparejadas limitaciones territoriales para

* Caso didáctico elaborado por Carlos Mondragón, Profesor del Departamento Académico del ITAM, con el objetivo de ser utilizado como base de discusión en clase y no para ilustrar la forma de manejar una situación administrativa. Derechos reservados conforme a la Ley Copyright © 2004 Instituto Tecnológico Autónomo de México. Prohibida su reproducción parcial o total sin permiso de la Escuela de Negocios del ITAM. Para ordenar copias llamar al 52 (55) 5628-4000 ext. 3400. Agosto de 2004