

LAS ALIANZAS EMPRESARIALES: ESTRATEGIA NECESARIA PARA LA INCORPORACIÓN DE LAS EMPRESAS EN LA ERA DEL ACCESO

BUSINESS PARTNERSHIP: NEEDED STRATEGY FOR INCORPORATION OF COMPANIES IN THE ACCESS ERA

ARMANDO MARTÍN JIMÉNEZ RODRÍGUEZ

Armando M. Jiménez R. Licenciado en Estudios Internacionales (Cum Laude) por la Universidad Central de Venezuela; Maestro en Economía Internacional por la Universidad Central de Venezuela; Especialista en Integración Económica y Relaciones Económicas Internacionales por la Universidad de Barcelona, España. Docente en el Área de Comercio Exterior de la Universidad Simón Bolívar.
E-mail: arjimenez@usb.ve

Recibido el 05/mayo/2012
Aprobado el 10/junio/2012

RESUMEN

El análisis estratégico de la internacionalización de las empresas implica conocer y analizar los objetivos empresariales y la identificación de las variables relevantes que pueden influir sobre la formulación y ejecución de alianzas, con miras a la penetración de los mercados nacionales y mundiales. Así, las empresas han utilizado consuetudinariamente las alianzas internacionales como respuesta a la velocidad de los cambios que se producen en la macrounidad geográfica mundial en los ámbitos tecnológico, productivo, competitivo, entre otros. Se puede apreciar como característica finisecular del siglo XX y ab initio del siglo XXI que los acuerdos entre las empresas y las alianzas estratégicas se han manifestado como una forma más que significativa de hacer economía empresarial. De esta forma se puede expresar que las alianzas estratégicas consisten en el desarrollo cooperativo entre las firmas en lo relativo a actividades de innovación, tecnología, y logística internacional para hacer frente a una mayor competencia a escala global. La investigación realizada fue de carácter descriptiva – analítica – documental, considerando la estrategia empleada por los investigadores, las fuentes bibliográficas consultadas y los aportes realizados.

PALABRAS CLAVES: Alianzas empresariales, estrategias empresariales, globalización económica, internacionalización, empresas multinacionales.

ABSTRACT

The strategic analysis of business internationalization means knowing and analyzing business objectives and identifying the relevant variables that may influence the development and implementation of partnerships, with a view to the penetration of national and global markets. Thus, companies have customarily used international alliances in response to the speed of changes occurring in the global geographical macrounit in the technological, productive, competitive areas and some others. It can be seen as a feature at the end of the twentieth century and ab initio of the twenty-first century where the agreements and strategic alliances between enterprises have become more significant for business economics. It is possible to state that strategic alliances involve cooperative development between firms in terms of innovation activities, technology, and international logistics to meet increasing global competition. The present research has a descriptive - analytical - documentary approach, considering the strategy used by researchers, the literature sources consulted and the comments made the researcher.

KEYWORDS: business partnerships, business strategies, economic globalization, internationalization, multinational companies.

I. INTRODUCCIÓN

El objetivo general de esta investigación es presentar diferentes disertaciones sobre los aspectos estratégicos y metodológicos de las alianzas empresariales, dentro del contexto de la globalización en su dimensión económica, por considerarse que este estudio es de gran relevancia para la comprensión del comportamiento de las empresas a escala doméstica e internacional.

Las alianzas empresariales se pueden convertir en un instrumento valiosísimo para las compañías de los países menos desarrollados, en aras de la búsqueda de la inserción internacional y de la competitividad, los cuales constituyen elementos necesarios en una economía mundial cada vez más globalizada y globalizante.

Existen ejemplos de empresas provenientes de los países en desarrollo que han realizado excelentes alianzas empresariales y se han convertido en corporaciones multinacionales, tales como: Carso Global Telecom (México), Organización Cisneros (Venezuela), Entel (Chile), entre otras. Estas compañías demuestran que no importa el país de origen sino la necesidad de establecer una planificación estratégica y un modo de inserción adecuado si se quiere ser exitoso a escala global.

A fin de explicar el objetivo del ensayo se aborda los diferentes enfoques conceptuales de las alianzas empresariales, sus características y las estrategias en el marco mundial y latinoamericano, que pueden posibilitar el desarrollo empresarial y alcanzar el posicionamiento en el mercado.

II. ASPECTOS CONCEPTUALES DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Acuerdos, convenios, asociaciones, fusiones, alianzas, coaliciones, son términos que se utilizan en la literatura económica para expresar las cada vez más estrechas relaciones entre las empresas.

Los acuerdos y la cooperación entre compañías no son, sin embargo, un fenómeno reciente. Marshall a finales del siglo XIX y principios del siglo XX desarrolló unas investigaciones ... desde una perspectiva de comportamiento colusivo dentro de

un contexto de competencia imperfecta con el objetivo de denunciar conductas abusivas por parte de empresas que deseaban, fundamentalmente, restringir la competencia y convenir pautas de actuación que permitiesen mejorar la situación de todos los participantes (Bueno y Morcillo, 1994: 314). Este planteamiento ha prevalecido y los acuerdos de cooperación entre las empresas se analizaban como formas de concertación para perjudicar a terceros.

De esta manera, los acuerdos de tipo horizontal se consideran en algunos casos, conductas dirigidas a la conformación de cárteles que funcionasen como monopolios teóricos. Por otro lado, la cooperación vertical era entendida "... como una forma de reforzar el control del mercado mientras que las asociaciones de tipo conglomeral se asimilaban a proceso de internacionalización con los cuales se controlaban flujos financieros para redistribuirlos en función de las necesidades del grupo empresarial y la política de precios existentes" (Bueno y Morcillo, 1994: 314).

Mientras otro enfoque que corresponde a Durán (2001) aborda el tema de las alianzas empresariales de acuerdo a dos criterios: 1) según la relación que las empresas pueden tener con la cadena de valor; 2) según el perfil de estrategia competitiva. El primer criterio se debe diferenciar entre las alianzas verticales y las horizontales. Las primeras se refieren a la "... cooperación entre proveedor y cliente en actividades integradas en el mismo sistema de negocios. Son alianzas complementarias y permiten obtener economías de escala" (Durán, 2001: 289).

En las alianzas horizontales los socios están implicados de manera más directa en la realización de las actividades del acuerdo de cooperación. Un ejemplo típico de este tipo de alianza es el de las empresas conjuntas o mixtas. El autor señalado incluye aquí a los acuerdos entre empresas que compiten entre sí.

El segundo criterio destaca que las alianzas se pueden dividir en ofensivas y defensivas. Serán ofensivas si aumentan los costos de entrada de terceras compañías y si mejoran las ventajas y capacidades competitivas. Por su parte, las

defensivas se refieren a la reducción o paralización de la competencia, reaccionando a decisiones de la competencia.

Coase (1972) analiza las alianzas empresariales desde el punto de vista de la internacionalización, resaltando el papel de los costos de transacción y las relaciones entre las empresas asociadas. El autor explica cómo una integración de carácter organizacional permite a una determinada empresa eludir el mecanismo de formación de precios. Según este planteamiento, las alianzas permiten la aparición de la “mano invisible de la gerencia” que va a sustituir la “mano invisible” que intervenía en el mecanismo de los precios, según Adam Smith.

Por su lado, Perroux (1982) estudió las alianzas empresariales a través del análisis de la Teoría de los Juegos. Así, dichas asociaciones plantean un juego suma variable, cuyas ganancias después de realizada la alianza son más elevadas en un mercado concertado.

Mientras Mariti y Smiley (1983) caracterizan a un convenio de cooperación empresarial como claro, explícito y concertado a largo plazo, entre dos o más empresas. Según esta teoría, no implica que dicho convenio necesariamente debe ser escrito, pues para la competencia se convertirá en una constancia ilegal. De aquí se puede expresar, que cuando este tipo de acuerdos sean abusivos, éstos tienden a ser verbales o tácitos a fin de evitar cualquier tipo de sanción.

En este orden de ideas, Chesnais (1988) analiza los acuerdos de cooperación entre las empresas, y los define como “... todo tipo de convenio oficial u oficioso concertado por dos o varias empresas para instaurar un cierto grado de colaboración entre ellas y que incluye una toma de participación de capital o la creación de nuevas sociedades, así como los arreglos sin toma de participación” (Bueno y Morcillo, 1994: 315). De lo señalado *supra* se desprende, que dicha definición delimita las distintas formas que pueden tener los acuerdos, tales como la creación de empresas y la toma de participación, pero quedando excluidas las fusiones de entidades y las adquisiciones.

Porter y Fuller (1986) expresan que las coaliciones “... son alianzas formales, y a largo plazo entre empresas que unen algunos aspectos de sus actividades, pero que no llegan a fusionarse” (Bueno y Morcillo, 1994: 315). Estos autores incluyen *joint ventures*, acuerdos sobre mercado, ofertas, licencias de exportación, entre otros. Excluyen las fusiones de su definición por considerar el hecho de que las empresas dejan de actuar por separado para convertirse en un solo agente económico.

Asimismo, Collins y Doorley (1992) analizando las formas que pueden tener las alianzas, incluyen además de las *joint ventures*, las operaciones de fusiones parciales, tomas de participación, o inversiones directas. Para estos autores, las compañías recurren a fusiones parciales con la intención de mejorar su posición competitiva y están dispuestas a abandonar el control de parte de sus actividades. Es relevante señalar que para la autora anglosajona Kanter (1990) las alianzas pueden ser duraderas y fructíferas siempre que cumplan las características siguientes:

- Se deben efectuar inversiones a largo plazo para que pueda existir un compromiso serio entre los participantes.
- La asociación debe tener una significación estratégica.
- La información debe circular perfectamente en todos los sentidos.
- Los socios deben ser interdependientes para de esta manera equilibrar las fuerzas.
- Las empresas u organizaciones se integran con el fin de controlar los puntos de contacto.

2.1 Características de las Alianzas Empresariales

De lo planteado por los diversos autores mencionados surgen una serie de consideraciones sobre las alianzas empresariales. Se puede expresar entonces, que las alianzas pueden adoptar diversas formas jurídicas y que consisten en un conjunto de transacciones y recursos materiales y humanos que generan una gran variedad de estructuras organizativas de acuerdo al tipo de acuerdo

contemplado y en un espacio de tiempo determinado. Si se toma en cuenta su concreción pueden ser verbales o escritos dependiendo de que el objetivo estratégico modifique de manera ilegal la competencia.

Como se ha expresado a lo largo de esta investigación, en un mundo caracterizado por un proceso de globalización no continuo ni lineal, las alianzas empresariales pueden constituir una respuesta a la mundialización de la economía. Empero, también se presentan inconvenientes difíciles como, por ejemplo, la toma de decisiones, considerando, que las alianzas se generan por la puesta en común de activos, talentos, culturas, etc., bajo un tipo de dirección compartida.

En un ambiente de alianzas empresariales liderado principalmente por las empresas de los países desarrollados, es relevante analizar que papel pueden desempeñar las empresas provenientes de los países en desarrollo en este escenario.

En este contexto, Bueno y Morcillo (1994:317) expresan: "... cuando una empresa es pequeña necesita ser más eficiente que las grandes para sobrevivir. Para ser más eficiente que las grandes conviene que se especialice en un nicho, preferentemente en un nicho tecnológico,...". Así, para empresas que no posean la capacidad de inversión adecuada para mantener e incrementar sus mercados, la estrategia de alianza puede constituir un paso necesario para su proceso de internacionalización.

Mariti y Smiley (1983) realizaron una investigación tomando como referencia las alianzas y acuerdos entre diferentes compañías que fueron publicados en la prensa financiera europea durante 1980, y según los resultados obtenidos, el factor tecnológico es una causa fundamental por lo cual se generan estos acuerdos de cooperación entre empresas.

Por otra parte, Ricotta (1987) realizó un estudio a partir de informaciones publicadas en periódicos especializados y estableció una clasificación de los convenios entre empresas de acuerdo a objetivos generales. Así, dicho autor clasificó los convenios entre las empresas en sencillos y complejos. Donde se muestra que los acuerdos contempla aspectos

como comercialización, distribución de manera combinada o exclusiva, con una cooperación en investigación, desarrollo y de producción conjunta representan más del 33% del total. De aquí se desprende que las empresas contratantes buscan generar y disponer de una estructura comercial y de un patrimonio colectivo de información tecnológica que les permita disponer de una ventaja competitiva. Así, es importante destacar, que ninguna empresa formaliza una alianza si no encuentra que a través de la cooperación puede lograr los objetivos trazados al menor costo posible.

Entorno a lo referido, Badaracco (1992) estableció nueve condiciones para que las operaciones de cooperación entre las empresas puedan ser exitosas. La primera de ellas es el conocimiento que deben poseer los gerentes y directivos de los recursos de sus respectivas compañías, además de conocer aquellas otras empresas que pudieran participar en el proceso.

La segunda es que debe considerar un amplio abanico de posibles alianzas, para de esta manera, no dañar ni recortar la capacidad de reacción de las empresas en el escenario de que no llegaran a concretarse los acuerdos contemplados. El grado de compromiso demostrado y el conocimiento que se debe poseer sobre los socios futuros constituye la tercera condición.

La cuarta destaca que los directivos o gerentes deben conocer y estar concientes de las amenazas y peligros que puede generar la alianza en lo referente a la fuga de información y actitudes oportunistas. Evitar una excesiva dependencia entre los miembros, constituye la quinta condición, ya que si la alianza no es exitosa, las empresas al volver a su *status quo* inicial pueden enfrentar graves señales de funcionamiento y adaptación.

Otro aspecto relevante debe ser la confianza mutua entre los actores, para de esta manera, agilizar la relación y comunicación entre ellos. Por otro lado, siguiendo con el planteamiento de Badaracco (1992) las alianzas se deben gestionar y estructurar de manera autónoma con el fin de no disminuir capacidades a la administración de las empresas matrices. En esta dirección, una característica

esencial lo constituye la buena predisposición que deben tener las partes para aprender de los demás. Por último, el desempeño organizativo constituye un elemento necesario pero no único para que las alianzas constituyan un éxito.

Para Mc Cann y Gilkey (1990) el éxito de una fusión se basa en tres aspectos relevantes. El primero de ellos es el ajuste financiero, refiriéndose a las condiciones de pago y el precio que tiene la operación. El segundo, es el ajuste organizativo, el cual debe resolver asuntos como el desarrollo de procesos y sistemas operativos, el diseño de las estructuras organizativas, la dirección y gestión de los recursos humanos, y la transmisión de la cultura empresarial. Para ellos, también debe ser importante el ajuste empresarial, el cual consiste en mejorar la posición estratégica de las empresas y reforzar las ventajas competitivas en su sector de actividad.

Es relevante analizar los diferentes tipos de alianzas empresariales siguiendo con la clasificación de Bueno y Morcillo (1994), que son las siguientes: *joint ventures*, participación cruzada, o inversión directa recíproca, agrupaciones de interés económico, y los acuerdos de cooperación complejos (*corporate venturing*, acuerdos multilaterales y acuerdos de complementariedad).

El término *joint ventures* se puede acuñar al “... acuerdo entre dos o más partes para trabajar conjuntamente en un proyecto. A menudo,... se conformará cuando compañías con tecnología complementaria deseen crear un producto o servicio y tomar ventaja de la fortaleza de las empresas inmersas en el acuerdo” (Downes, Elliot y White, 1995: 247). Según Bueno y Morcillo (1994), los motivos por los cuales determinadas compañías deciden realizar una *joint ventures* se destacan los siguientes:

- Adquirir recursos que no están disponibles en el mercado.
- Compartir riesgos y costos
- La transferencia de tecnología o el desarrollo en común de un nuevo producto o proceso productivo.

- Aunar competencias y esfuerzos para alcanzar unos logros que no se podrían obtener de manera separada.
- Soslayar los contingentes y otras restricciones a las importaciones.

Estos acuerdos que consisten en crear empresas mixtas, permite a cada uno de los participantes mejorar y aprender de la otra parte sus competencias respectivas. Es necesario aclarar que la diferencia existente entre una *joint venture* y cualquier otra clase de acuerdo radica en la libertad que acompaña a la dirección de la empresa mixta. De esta manera, una vez creada la nueva empresa, la gerencia y dirección estará responsabilizada de hacer triunfar ese proyecto de empresa sin que predominen unos intereses específicos de uno de los accionistas (Bueno y Morcillo, 1994).

En la actualidad, el objetivo prioritario de la gran mayoría de las *joint ventures* es el desarrollo de innovaciones tecnológicas, con elevados riesgos. Empero, los objetivos de los participantes en lo que respecta a los resultados obtenidos pueden o no coincidir.

De esta manera, si los actores insertos en la *joint ventures* realizan un mismo uso de la innovación al elaborar su estrategia competitiva se generarán conflictos y con ello, nacen las barreras de entrada a fin de proteger su mercado. Si por el contrario, se trata del desarrollo de innovaciones tecnológicas radicales, las empresas podrán realizar estrategias diferentes en distintos sectores, partiendo de la aplicación seleccionada de cada una de ellas.

En este orden de ideas conviene destacar que: “La modalidad de *joint ventures* viene a ser la forma más habitual de cooperación y la que mayores posibilidades de éxito presenta al estar preestablecida la contribución esperada de cada socio y las obligaciones que ha contraído cada uno de ellos, de una manera clara y desde un principio. En regla general, las *joint ventures* tienen como objetivo el desarrollo de una actividad precompetitiva (proyecto de investigación y desarrollo, por ejemplo), la ejecución de una función primaria de la cadena de valor o la entrada en un mercado geográfico” (Bueno y Morcillo, 1994:324).

Como se ha señalado en párrafos anteriores, los acuerdos van a responder a diversos objetivos estratégicos (asegurarse la penetración en mercados extranjeros, aprovechar los intercambios de conocimientos tecnológicos, etc.) que las empresas desean establecer.

En lo referente a los acuerdos entre un cliente y un proveedor (contratos de asistencia técnica, concesiones de franquicias, entre otros) la participación cruzada constituye la clase de convenio que permite lograr con mayor nivel de satisfacción de los objetivos establecidos al favorecer un cierto control en las operaciones. Así, conviene destacar, que la diferencia entre los acuerdos de participación cruzada y las fusiones radican en el grado de acercamiento entre las empresas.

Los acuerdos de participación cruzada preservan la autonomía e identidad de los socios, mientras que los acuerdos de fusión representa una integración total entre dos o más compañías.

La función de este tipo de acuerdos es facilitar a sus miembros el desarrollo de la actividad económica y mejorar los resultados asociados a dicha actividad. Se trata, entonces, de una alianza que no afecta la independencia de los miembros y permite la realización de operaciones de complementariedad principalmente en el campo de la producción, abastecimiento en componentes, dominio de las competencias tecnológicas, entre otros.

Los acuerdos de cooperación complejos se pueden clasificar de acuerdo a varios criterios. Para algunos autores (Jacquemin y Spinoit, 1985; Powel, 1987) se pueden distinguir en base a la forma legal que adoptan; mientras para (Dussauge y Ramanantsoa, 1987) se pueden tipificar considerando la compra de mercancías, tecnología, comercialización, producción; también existen quienes los clasifican tomando en cuenta la acción estratégica (Porter y Fuller, 1986) y existen quienes fundamentan su clasificación en criterios operativos, tales como el objetivo económico (fijación de precios, distribución, etc.), ámbito industrial (Inter. o intraindustrial), tamaño de la empresa, reparto del mercado, etc. (Bueno y Morcillo, 1994).

Adoptando el criterio del objetivo económico, los acuerdos complejos se pueden dividir en: *corporate venturing*, acuerdos de complementariedad y acuerdos multilaterales. El primero consiste en: "... la operación por la que una empresa toma una participación minoritaria en el capital de una pequeña sociedad de reciente creación que ofrece importantes perspectivas de desarrollo. A veces, esta práctica se traduce en acuerdos de subcontrata, pudiendo desembocar, con el tiempo, en una absorción... los *corporate venturing* no se interesan única y exclusivamente por los resultados financieros esperados" (Bueno y Morcillo, 1994: 329).

Es factible que para algunos resulte extraño un acuerdo desinteresado entre una empresa pequeña y otra grande. Sin embargo, esto se debe fundamentalmente a valores de tipo estratégicos. Así, la pequeña compañía puede encontrar recursos que no posee en la empresa grande y esta última puede aprovechar la creatividad y flexibilidad de la pequeña empresa.

Collins y Doorley (1992) expresan que una organización asume este tipo de acuerdo por dos razones fundamentales. La primera es porque una empresa vende a otra un producto o unos componentes que la última le interesa para usar o comercializar bajo su propia firma. La segunda, se refiere a que la compañía proveedora asegura a sus productos una salida, beneficiándose de posible economía de escala, conservando el control de su tecnología, trasladando a la empresa cliente para la ejecución de inversiones inherentes al mantenimiento y distribución de los productos y evitando los riesgos asociados a la promoción (Bueno y Morcillo, 1994: 329).

Según Bueno y Morcillo (1994: 331) los elementos claves de este tipo de acuerdo son los siguientes:

- Debe existir fuerte implicación y grado de compromiso entre los partícipes.
- La relación se debe asentar sobre un buen conocimiento y confianza mutua.
- La comunicación entre las partes debe ser fluida y continua.

- El objetivo estratégico debe ser claramente definido y expuesto.
- No hipotecar la autonomía de cada uno de los miembros.
- Mostrar una cierta modestia y estar dispuesto a aprender de los demás

Por otra parte los acuerdos multilaterales consisten en relaciones mantenidas entre varias compañías. Dichos convenios se pueden representar a través de configuraciones que pueden tomar forma de un sol, una tela de araña o un complejo entramado.

En el primero, los rayos contactan diferentes compañías con una empresa matriz. Esta configuración de forma de sol, consiste en una cantidad de relaciones bilaterales que posee una empresa central y las otras compañías. Estas últimas permiten impulsar y apuntalar la estrategia de la casa matriz. Como ejemplo se puede citar que en 1985 la Multinacional Phillips para impulsar a nivel mundial su producto casete digital compacto, firmó acuerdos con unas 70 empresas de todo el mundo. Uno de sus grandes socios fue la compañía nipona Matsushita, la cual comercializó sus productos con las marcas Technics, JVC, National y Panasonic. También la empresa Phillips convino pactos con empresas europeas como la Thomson y Grundig.

Además de todos estos acuerdos, se plantearon convenios de cesión de licencias para la fabricación del producto a un gran número de productores quienes debieron abonar derechos de licencia por reproductor de casete digital vendido.

En el modelo de alianzas de tela, las empresas asociadas colaboran y cooperan entre sí en el desarrollo de una misma estrategia. Es relevante mencionar que este tipo de convenios se realiza entre empresas pioneras que desarrollan investigaciones de gran magnitud. Deciden cooperar entre ellas a fin de imponer sus estándares a nivel global, entre otras razones, debido a su poder de mercado.

El tipo de acuerdo que adquiere una forma de entramado se refiere principalmente a sectores de estructura oligopolística y que utilizan esta clase de acuerdo para controlar nichos de mercados.

También existen otros tipos de acuerdos como alianzas oportunistas, de servicio e interesados. Las alianzas oportunistas se producen cuando la cooperación entre empresas favorece al control de una ventaja competitiva temporal. Las alianzas de servicios hacen referencia a un grupo de empresas que pertenecen a un mismo sector con un mismo objetivo estratégico y se alían para formar un consorcio.

Las alianzas de interesados derivan de la interdependencia existente entre los diferentes agentes económicos que forman parte de un proyecto (accionistas, empleados, proveedores, clientes, etc.). Son por lo general coaliciones de tipo complementarias que cubren las distintas fases de la cadena de creación de valor.

2.2. Las Estrategias Empresariales

Un aspecto fundamental para la inserción de empresas en mercados foráneos consiste no sólo en el tipo de acuerdo seleccionado sino también en la estrategia empresarial a seguir. Así, Yip (1993) plantea diferentes tipos de estrategias empresariales para alcanzar niveles de competitividad frente al proceso de globalización.

De esta forma el autor plantea que la estrategia mercantil básica consiste en la definición del negocio, los tipos de clientes, de productos y servicios que ofrecen las empresas. Una estrategia mercantil básica comprende elementos como: tipo de servicio o producto que ofrece el negocio, los mercados geográficos que sirve, fuentes principales de ventaja competitiva sostenible, tipos de clientes a quienes sirve la empresa, actitud competitiva (incluyendo la selección de los competidores), estrategia de inversión y una estrategia funcional para cada una de las actividades más importantes que agregan valor.

Cuando el negocio se expande más allá de la frontera nacional, la compañía debe internacionalizar la estrategia mercantil básica. Así, el paso más importante es seleccionar el ámbito geográfico donde se va o se quiere competir.

Esta selección es más importante para un negocio internacional que para un negocio nacional, ya que un negocio nacional debe hacer frente a problemas

de elección de su mercado geográfico a medida que se extiende en su mercado interno. Esto incluye la identificación de los atractivos del mercado, la forma de adaptación al mercado local, la competencia potencial y la manera de administrar el negocio en su área geográfica más amplia.

Para los negocios internacionales la selección del mercado geográfico es de vital importancia, ya que los problemas provienen de las barreras al comercio tales como aranceles, cuotas, reglas sobre propiedad extranjera, entre otros; pero también se debe considerar las diferencias existentes con el país de origen en lo relativo a normas jurídicas, gustos, costumbres, idioma, etc.

Por otra parte la internacionalización de la estrategia debe considerar también la cultura, el idioma, el clima, las preferencias, entre otros.

Yip (1993) sostiene que para superar las desventajas creadas por la internacionalización las empresas requieren de una estrategia de globalización para obtener una ventaja competitiva mundial. Es relevante mencionar que los impulsores de la globalización industrial se van a determinar por la economía del negocio, las condiciones de la industria (condiciones de mercado, costos y otras condiciones de la industria). Estos crean el potencial para que el negocio mundial alcance los beneficios de una estrategia global (reducción de costos, más preferencia de los clientes, mayor eficacia competitiva, calidad mejorada de los productos y programas, entre otros).

Las palancas de la estrategia global planteadas por Yip (1993) se refieren a las opciones disponibles para el negocio mundial, es decir, es necesario que la empresa determine la posición y recursos del negocio y de su casa matriz como pueden ser, por ejemplo, utilizar productos globalmente estandarizados. Así, las palancas de una estrategia global pueden ser participación de mercado (que comprende la elección de mercado o países de los cuales negociar y el nivel de actividad); productos y servicios (incluye el grado en el cual un negocio ofrece los mismos productos o productos diferentes en los diversos países); localización de las actividades que agregan valor (comprende la

decisión de ubicación de las actividades que conforman la cadena total); marketing (grado en el que un negocio utiliza marcas registradas, anuncios publicitarios y otros elementos en diferentes países), medidas competitivas (grado en el que la empresa toma medidas competitivas en diferentes países como parte de su estrategia global competitiva).

Indiscutiblemente, la capacidad de la organización empresarial para ejecutar la estrategia global en forma apropiada va a afectar el grado en que se logren los beneficios.

La estrategia multilocal de Yip (1993) se refiere al trato de la competencia en cada país en forma aislada y se diferencia con la estrategia global en que ésta enfoca a las regiones y países en forma integrada.

III. CONSIDERACIONES FINALES

Desde finales de los años 80 del siglo XX y *ab initio* del siglo XXI las alianzas estratégicas se han manifestado como una forma significativa de estrategias empresariales. Así, las empresas han utilizado ampliamente a las alianzas como respuesta a las presiones impuestas por el dinamismo de los cambios tecnológicos, el incremento en la internacionalización del capital, la producción y el conocimiento, entre otros factores.

En este orden de ideas, dentro del contexto de la economía mundial, las alianzas empresariales pueden constituir para las firmas un instrumento importante para el mantenimiento y desarrollo de ventajas competitivas a escala doméstica y global. Aun cuando este tipo de estrategia no es un fenómeno nuevo, el proceso de globalización ha impulsado nuevas formas y estilos de alianzas, con el fin de responder a las exigencias de un mercado mundial cada vez más complejo, competitivo y cambiante.

Las alianzas estratégicas entendidas como acuerdos cooperativos entre competidores actuales o potenciales, pueden facilitar la entrada a los mercados foráneos, permitiendo a los socios compartir los costos fijos y los riesgos asociados con nuevos productos y procesos que facilitan la

transferencia de habilidades complementarias entre firmas y coadyuvan a establecer parámetros técnicos.

Es importante señalar que para que las alianzas estratégicas sean beneficiosas y fructíferas se hace necesaria la construcción de redes de comunicación entre los socios, además, de una confianza mutua y una eficiente pro actividad que permita aprender a los socios de la firma.

Así entonces, las alianzas empresariales consisten en el desarrollo de actividades de innovación, desarrollo e investigación en las etapas de distribución y comercialización de bienes y servicios; en el área de la logística internacional, aspectos estos esenciales para ser considerados en la penetración de los mercados internacionales.

La incorporación de casos exitosos de países subdesarrollados en el análisis de las alianzas empresariales, permite demostrar que las alianzas estratégicas no sólo son utilizadas como herramientas de inserción por parte de las empresas multinacionales de los países desarrollados, sino también por firmas provenientes de los países en desarrollo.

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BADARACCO, J (1992) en: BUENO, E. y MORCILLO P. (1994): "Fundamentos de Economía y Organización Industrial". Ediciones Mc Graw Hill, Madrid, España.

BUENO, E. y MORCILLO, P. (1994): "Fundamentos de Economía y Organización Industrial". Ediciones Mc Graw Hill, Madrid, España.

CHESNAIS, F (1988) en BUENO, Eduardo y Patricio MORCILLO (1994): "Fundamentos de Economía y Organización Industrial". Ediciones Mc Graw Hill, Madrid, España.

COASE, R (1972) en BUENO, Eduardo y Patricio MORCILLO (1994): "Fundamentos de Economía y Organización Industrial". Ediciones Mc Graw Hill, Madrid, España.

COLLINS, T y DOORLEY, T (1992) en: BUENO, Eduardo y Patricio MORCILLO (1994): "Fundamentos de Economía y Organización Industrial". Ediciones Mc Graw Hill, Madrid, España.

DURÁN, J. (2001): "Estrategia y Economía de la Empresa Multinacional". Editorial Pirámide, Madrid, España.

DOWNES, J, ELLIOT, Jordon y WHITE, Jerry (1995): "Canadian Dictionary of Finance and Investment Terms". Barron's Educational Series. Canada.

DUSSAUGE, P y RAMANANTSOA, B (1987) en BUENO, Eduardo y Patricio MORCILLO (1994): "Fundamentos de Economía y Organización Industrial". Ediciones Mc Graw Hill, Madrid, España.

GORBIS, M y YORKE, K (1986) en BUENO, Eduardo y Patricio MORCILLO (1994): "Fundamentos de Economía y Organización Industrial". Ediciones Mc Graw Hill, Madrid, España.

JACQUEMIN, A y SPINOIT, B (1985) en BUENO, Eduardo y Patricio MORCILLO (1994): "Fundamentos de Economía y Organización Industrial". Ediciones Mc Graw Hill, Madrid, España.

KANTER, R (1990) en BUENO, Eduardo y Patricio MORCILLO (1994): "Fundamentos de Economía y Organización Industrial". Ediciones Mc Graw Hill, Madrid, España.

KRUGMAN, P. (1991) en BUENO, Eduardo y Patricio MORCILLO (1994): "Fundamentos de Economía y Organización Industrial". Ediciones Mc Graw Hill, Madrid, España.

MARITI, P y SMILEY, R (1983) en BUENO, Eduardo y Patricio MORCILLO (1994): "Fundamentos de Economía y Organización Industrial". Ediciones Mc Graw Hill, Madrid, España.

MC CANN, J y GILKEY, R (1990) en: BUENO, E. y MORCILLO, P. (1994): "Fundamentos de Economía y Organización Industrial". Ediciones Mc Graw Hill, España.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO (1989) en BUENO, Eduardo y MORCILLO, Patricio (1994): “Fundamentos de Economía y Organización Industrial”. Ediciones Mc Graw Hill, España.

PERROUX, F (1982) en BUENO, Eduardo y Patricio MORCILLO (1994): “Fundamentos de Economía y Organización Industrial”. Ediciones Mc Graw Hill, España.

PISANO, R (1988) en DURÁN, Juan (2001): “Estrategia y Economía de la Empresa Multinacional”. Editorial Pirámide, España.

PORTER, M. (1990) en: BUENO, Eduardo y Patricio MORCILLO (1994): “Fundamentos de Economía y Organización Industrial”. Ediciones Mc Graw Hill, España.

PORTER, M. y FÜLLER, M. (1986) en: BUENO, Eduardo y Patricio MORCILLO, (1994): “Fundamentos de Economía y Organización Industrial”. Ediciones Mc Graw Hill, España.

POWELL, A (1987) en BUENO, Eduardo y Patricio MORCILLO (1994): “Fundamentos de Economía y Organización Industrial”. Ediciones Mc Graw Hill, España.

RICOTTA, (1987) en: BUENO, Eduardo y Patricio MORCILLO (1994): “Fundamentos de Economía y Organización Industrial”. Ediciones Mc Graw Hill, España.

YIP, GEORGE (1993): “Globalización: Estrategias para Obtener una Ventaja Competitiva Internacional”. Editorial Norma. Colombia.