

---

# Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global

.....  
FERNANDO AGULLÓ  
Profesor de la ETSI Industriales

**Estamos asistiendo en los últimos años al desarrollo de un fenómeno nuevo en el mundo empresarial, cual es la conformación de alianzas estratégicas entre empresas de todo el mundo económicamente**

11

desarrollado, esto es, Norteamérica, Europa Occidental y Japón fundamentalmente.

Este fenómeno iniciado en los primeros años de la década de los 80, se ha acelerado en los últimos cinco años y, en la actualidad, supone ya la consolidación de un profundo cambio en las relaciones interempresariales con importantes repercusiones socio-económicas a nivel planetario.

En este artículo nos proponemos analizar de forma somera los aspectos básicos

de este fenómeno con objeto de proporcionar al lector, dentro de los condicionantes de espacio y lugar, una aproximación al tema propuesto.

.....

## El origen de las alianzas estratégicas

La primera pregunta que surge al tratar de las alianzas estratégicas es la de por qué se originan, cuales son sus motivaciones, cuales son sus fines, en definitiva cuál es su razón de ser.

La aparición de las alianzas estratégicas está íntimamente relacionada con la creciente globalización de la economía que se ha venido produciendo en los últimos años. En efecto, la progresiva desaparición de barreras en la actividad comercial internacional ha supuesto en primera instancia la aparición de una feroz competencia global que ha obligado a las empresas a revisar en profundidad sus objetivos estratégicos. La necesidad de innovación constante en todos los sectores de la actividad empresarial como elemento crucial de competitividad y que afecta a áreas tan diversas

como el desarrollo de tecnología y los procesos de producción hasta el marketing y la distribución ha supuesto la obsolescencia de las estrategias sencillas, basadas en una economía no globalizada estableciendo la necesidad imperiosa de revisarlas a la luz de la nueva situación y sustituirlas por otras de mayor alcance.

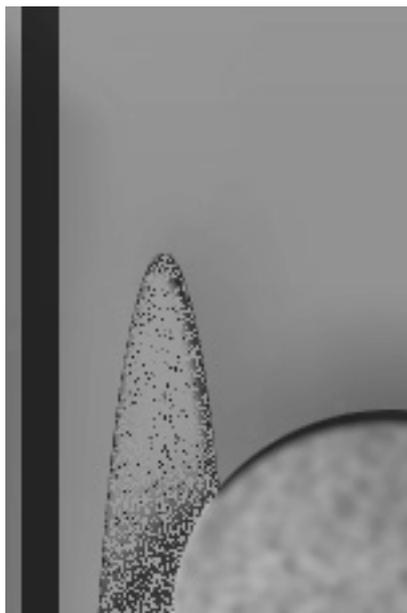
Al mismo tiempo, la llegada de un mercado global integrado en el que ni las fronteras nacionales, ni las organizativas, ni las tecnológicas, deben de constituir limitaciones en el campo de las actuaciones empresariales, implican una profunda transformación de las relaciones empresariales tanto internas, como externas. Así, parece claro que en un mundo de continuas innovaciones las empresas deben conseguir una gran flexibilidad organizativa que les permita la rápida adaptación a los cambios inducidos por la innovación constante y el nivel de incertidumbre reinante en los mercados.

Áreas tales como la tecnología, el marketing, los canales de distribución, etcétera, han de ser los primeros receptores de una capacidad organizativa flexible, estableciendo una cultura empresarial que facilite la comprensión de la necesidad de una reestructuración constante de la estrategia competitiva global de las empresas.

En las dos últimas décadas y muy especialmente en la última, las fuerzas de la globalización han venido transformando las relaciones empresariales, la estructura y las características competitivas de todo tipo de empresas, prácticamente en todos los sectores de la actividad económica. Secuencialmente, el proceso ha venido produciéndose de la siguiente forma:

- ✓ La globalización de la demanda.
- ✓ La globalización de la oferta.
- ✓ La globalización de la competencia.
- ✓ La globalización de las estrategias de las empresas.

La globalización de la demanda, ha venido inducida por la aparición de grandes



mercados, en las áreas económicas desarrolladas que muestran una tendencia clara a la homogeneización con una creciente convergencia de la demanda de consumo en dichas áreas que originan un efecto de emulación en los países de otras áreas menos desarrolladas. Esta convergencia de relativa homogeneidad se debe fundamentalmente a los siguientes factores:

**Tendencia relativa a la homogeneización** en los niveles de renta per capita y de renta familiar disponible.

**Existencia de grandes mercados de consumo** y grandes mercados industriales similares.

Existencia de **Infraestructuras físicas sociales y tecnológicas relativamente homogéneas**, con reducciones importantes de los costes de comunicación y transporte elevando notablemente el grado de movilidad e información de los consumidores, y fomentando, por tanto, la rápida difusión de las recientes modas y otras tendencias del consumo.

En lo que atañe a la globalización de la oferta, esos mismos factores de homogeneización y convergencia de la demanda, han empujado a la oferta en el mismo sentido, haciendo que las empresas que se mueven en el ámbito internacional, en lugar de adaptar sus produc-

tos a cada uno de los países en los que actúan, han considerado la existencia de un mercado global, vendiendo los mismos productos y de la misma manera en los diferentes países, caminando de forma ostensible hacia la estandarización de productos y la búsqueda de economías de escala.

Esta fenomenología ha venido acompañada y favorecida por acontecimientos político-económicos estructurales tales como el desarrollo de un orden internacional de carácter neoliberal, la mejora de los sistemas de comunicación y transporte y la creciente paridad tecnológica de los países con peso específico en el concierto económico internacional.

En lo que atañe a la globalización de la competencia, cabe decir que surge en el momento que las empresas reconocen la posibilidad de competir a escala mundial y reconfiguran sus estrategias competitivas para tal fin. El factor clave de la competencia global es la interdependencia competitiva. En definitiva, existe competencia global cuando una empresa adopta una visión global de su negocio y decide maximizar los beneficios a escala mundial en lugar de país por país.

Todos estos factores conducen a la globalización de las estrategias competitivas de las empresas, cuyo alcance y cuya evolución tienen una relación directa con la creciente interdependencia de los mercados, que se manifiesta fundamentalmente en tres vertientes:

1. Interdependencia relacionada con la existencia de economías de escala que se constata cuando las simples estrategias basadas en las exportaciones evolucionan y se convierten en estrategias plurinacionales, basadas en la inversión exterior directa obteniendo importantes economías de escala, concentrando determinados procesos en un único lugar globalizando así sus estrategias.
2. Interdependencia de las operaciones de las empresas que operan en diferentes países se encuentran, en general, en condiciones de trasladar determinados procesos de un lugar a otro cuando cam-

bien las condiciones de mercado, aprovechando ventajas diferenciales en salarios, costes de los recursos, etcétera.

3. Interdependencia en lo que afecta al alcance del desarrollo del conocimiento de mercados y tecnología: las empresas que actúan en diferentes países pueden aprovechar su conocimiento de las peculiaridades de los mercados o de su nivel tecnológico, para desarrollar productos y procesos que puedan adaptarse con éxito en otros lugares.

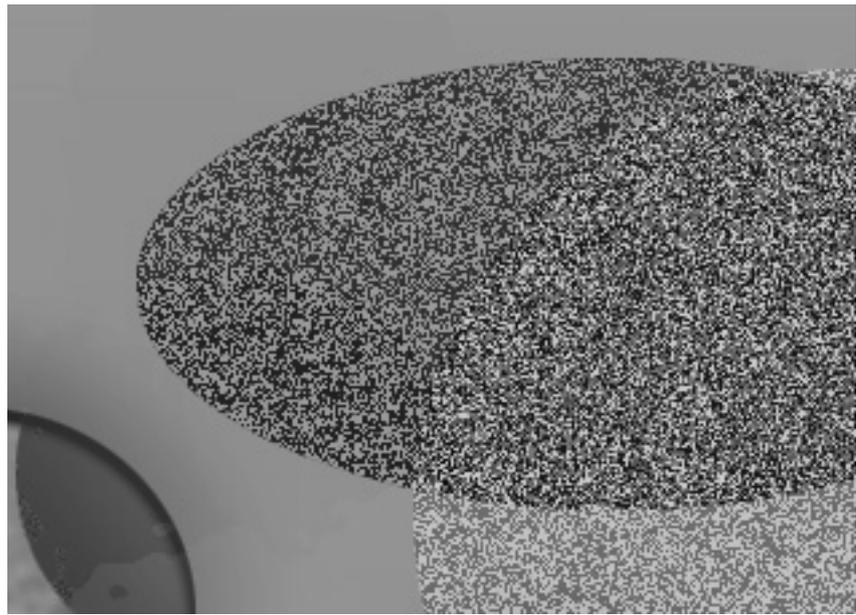
Por otra parte, para la adaptación de las estrategias competitivas de las empresas a la competencia global concebida como un proceso dinámico, es necesario tener presentes dos aspectos fundamentales:

**Las ventajas competitivas duraderas.**—La estrategia competitiva de una empresa está relacionada directamente con la cadena de valor de su negocio, es decir, en el valor agregado de todas y cada una de las diferentes actividades de la empresa desde los aspectos más básicos, como puedan ser los aprovisionamientos hasta los más finalistas, como puede ser el servicio postventas. La identificación de las diferencias existentes en cada uno de los escalones de esa cadena de valor con respecto a los competidores, determina las ventajas diferenciales existentes y la necesidad de mantenerlas en el tiempo.

**Los grupos estratégicos.**—El mantenimiento de las ventajas competitivas duraderas, se basa en general en la realización de inversiones en activos relacionados con partes clave de la cadena de valor que levantan barreras a la entrada de nuevas empresas y barreras a la movilidad de otros competidores.

Las empresas que eligen inversiones en activos similares, conforman grupos estratégicos estables en sus respectivos sectores de actividad.

Con estas últimas consideraciones la conformación de las alianzas estratégicas está servida y solamente resta determinar bajo qué formulas dichas alianzas podrían ser formalizadas.



### ••••• Caracterización y tipología de las alianzas estratégicas

En una primera aproximación al concepto de alianza estratégica como una de las respuestas empresariales a la globalización, debemos establecer una diferencia inicial entre las alianzas «ad hoc» formadas entre empresas movidas en gran medida por intereses inmediatos o tácticos, que no suelen ser duraderas y que no tienen en cuenta los aspectos estratégicos de la actividad empresarial, y lo que para nosotros y en el presente contexto consideramos alianzas estratégicas que son aquellas que establecen una relación de colaboración entre dos ó 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. Se trata, en definitiva, de aumentar la eficacia de las estrategias competitivas de las empresas participantes al hacer posible el intercambio mutuamente beneficioso de las tecnologías, las cualificaciones o los productos que poseen.

Una alianza estratégica debe reunir las siguientes notas características:

- ✓ Las empresas que 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 participantes establecen una contribución mutua y continua en áreas estratégicas clave (tecnología, productos, comercialización, etcétera).

De acuerdo con esta caracterización y en orden a delimitar aún más el campo conceptual de las alianzas estratégicas, puede afirmarse que:

1. No son alianzas estratégicas las fusiones, absorciones o adquisiciones en las que una empresa asume el control de una nueva entidad, mientras las restantes pierden su independencia y no participan en el control de la nueva entidad.
2. No son alianzas estratégicas las relaciones entre las empresas multinacionales y sus filiales extranjeras, sino que suelen ser respuestas tácticas o reactivas de aquellas a las presiones de los gobiernos de los países receptores o bien, a algún tipo de barreras socio-culturales. Aún en el caso en que la filialización se realice a través de una empresa local como un proyecto conjunto, esto suele ser una solución de compromiso más

que un objetivo e incluso, cuando el socio local sea una empresa sólidamente establecida, el control estratégico del proyecto conjunto lo conserva normalmente la multinacional.

3. No son alianzas estratégicas los acuerdos para conceder licencias y franquicias, por cuanto no exigen la transferencia continua y mutua de tecnología, productos o cualificaciones de unos socios a otros.

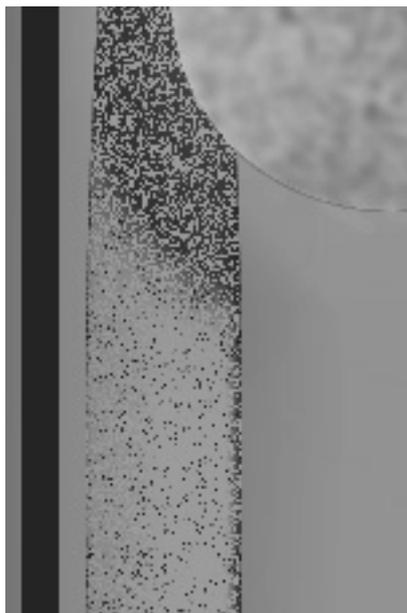
Un paso todavía más allá en la precisión de las alianzas estratégicas, es la mención de tres notas que caracterizan a las nuevas y más recientes alianzas, a saber:

■ Las interrelaciones entre las empresas, sus proveedores y sus distribuidores dejan paso cada vez más a unas relaciones que traspasan las barreras nacionales.

■ Las alianzas se producen entre empresas rivales.

■ Las alianzas se producen entre empresas de diferentes sectores a los que, con una visión clásica, se considera que no tienen relación alguna entre sí.

Este tipo de alianzas tiende, por tanto, a contener tanto elementos competitivos, como elementos de colaboración en un clima de control compartido.



ellos en los mercados abarcados por la alianza.

Esta motivación se encuentra por ejemplo en el origen de los grandes grupos estratégicos de transporte aéreo «One World», «Star Alliance», etcétera.

**Alianzas tecnológicas.**—Persiguen preferentemente la obtención de ventajas competitivas, bien compartiendo el «Know How» existente en cada uno de los participantes, bien compartiendo riesgos en I+D.

Un ejemplo de este tipo de alianzas es la que se produjo a principio de los años ochenta, con la tardía entrada de IBM en la industria de los ordenadores personales y su acuerdo con Microsoft para el desarrollo conjunto de los sistemas operativos.

**Alianzas de Producción.**—Persiguen la obtención de ventajas competitivas bien para el desarrollo conjunto de nuevos productos, bien a través de integraciones cliente-proveedor. Ejemplos de este tipo de alianzas pueden ser el de la alianza entre General Electric y Chrysler para el desarrollo conjunto de productos de robótica, o el de IBM con Epson para el desarrollo de impresoras.

Atendiendo a la estructura de las alianzas pueden distinguirse los siguientes tipos:

**Acuerdos contractuales o de mercado.**—Cuando no existe un alto grado de interdependencia estratégica entre los futuros socios y la alianza se limita a una actividad perfectamente definida sin trascendencia notable con otras áreas del negocio, lo normal será que la alianza se materialice en un acuerdo contractual de mercado. Así, en el caso ya comentado de la alianza de IBM con Epson, la primera consideró que debería tratarse como un acuerdo de alcance limitado y por un periodo breve (menos de tres años) destinado a brindar a IBM la oportunidad de prepararse para fabricar impresoras y, como no consideraba que la alianza pusiera en peligro sus ventajas competitivas esenciales en el marketing o la tecnología, optó por un contrato a distancia, lo cual por otra parte era satisfactorio para Epson, que se garantizaba un fuerte suministro de su producto durante el periodo acordado.

**Proyectos conjuntos.**—Se producen cuando la existencia de ventajas competitivas *diferenciales* entre los participantes en la alianza prometen una resultante de la unión de superior entidad para ambas partes. Un ejemplo es el proyecto conjunto denominado NUMMI entre General Motors y Toyota para la fabricación de un vehículo, que la primera vendió con el nombre de Geo, y la segunda con el nombre de Corolla. General Motors aportaba como elemento diferencial su capacidad de negociación con sindicatos y proveedores y Toyota su afanado sistema de producción. Ambas consideraron que la mejor forma de consumir la alianza era la de un proyecto conjunto al 50 por 100.

**Participación accionarial.**—Parece claro que cuanto más se precise una alianza para asegurar la estrategia competitiva a largo plazo, mayor aportación se precisa tanto de recursos tecnológicos como de información y, cuanto mayores sean esas aportaciones más importante resulta el control de la alianza para evitar que el socio presente se convierta en un competidor futuro. Habida cuenta de que la forma habitual de asegurarse el control es la de la participación accionarial, la empresa que busca una alianza de este tipo, tiende a impulsar acuerdos de dicha naturaleza.

## Tipología de las alianzas estratégicas

En lo que atañe a la tipología de las alianzas estratégicas, estas pueden agruparse atendiendo a diferentes criterios:

Según las áreas preferentes de la alianza pueden distinguirse las siguientes:

**Alianzas comerciales.**—Persiguen preferentemente la obtención de ventajas competitivas estratégicas duraderas en el campo de la comercialización y la distribución, bien a través de las economías de escala obtenidas por la integración de redes de distribución de los participantes en las alianzas, bien por la actuación selectiva de cada uno de

Continuando con el caso de IBM, además de las alianzas concertadas con Epson para las impresoras y con Microsoft para los sistemas operativos, ambas ya comentadas, IBM concertó una alianza con INTEL, en el campo de los microprocesadores, consistente en una participación accionarial del 20 por 100, la correspondiente representación en el consejo de administración, y un acuerdo para la utilización de la tecnología de INTEL, que le permitía fabricar ella misma microprocesadores.

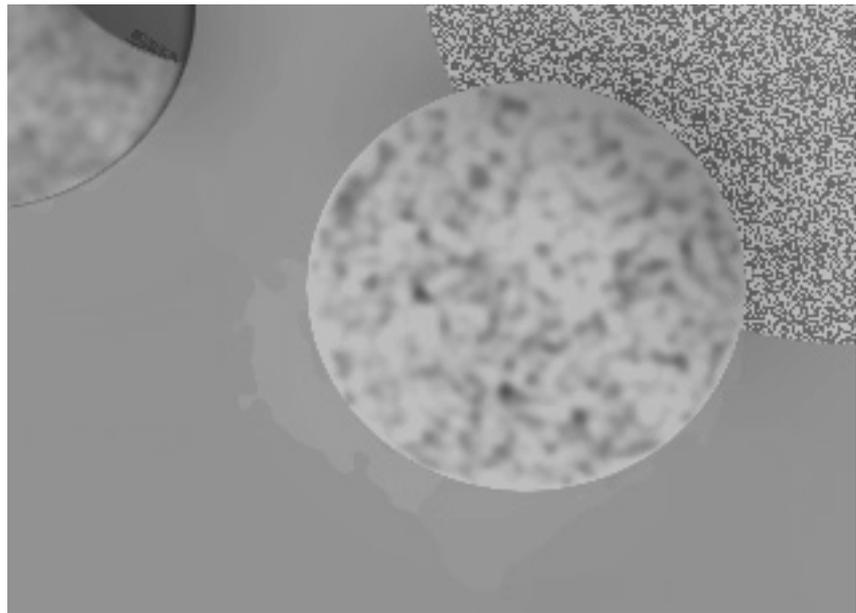
Esta alianza era más compleja y de mayor alcance que las anteriores, ya que exigía que los ingenieros y diseñadores de IBM trabajaran estrechamente con los de INTEL, poniendo al descubierto una parte importante de las ventajas competitivas de IBM en el campo tecnológico a un socio, que podía fácilmente convertirse en su rival. IBM consideró que tales circunstancias exigían un mayor control de la alianza, así como la conveniencia de conservar el acceso al desarrollo tecnológico de su socio en las previsible y sucesivas generaciones de microprocesadores. Tales consideraciones fructificaron en la alianza ya referida basada en la participación accionarial.

.....

## Las ventajas de las alianzas estratégicas

En una enumeración somera, son las siguientes:

1. 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.
2. 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.



3. 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.

4. 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.

En definitiva, son sencillamente nuevas formas de competir en el mercado internacional y constituyen un poderoso instrumento para redefinir el escenario competitivo. La modificación constante de las reglas de juego del mercado obliga a una reconsideración del negocio, esforzándose en desintegrar las actividades de valor del mismo, reconfigurando dichas actividades, o realizando un esfuerzo conjunto con otras empresas para conseguir ventajas de alcance estratégico.

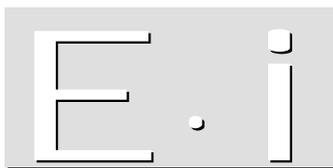
.....

## 5. Conclusiones

Hemos analizado de forma somera el origen, la naturaleza y la tipología de las alianzas estratégicas. Naturalmente, se han quedado fuera del análisis aspectos tan importantes como el proceso de conformación y gestión de las alianzas, y también, por que no decirlo, los inconvenientes que puedan derivarse de esta nueva forma de relación empresarial, todo ello en razón de las restricciones de espacio ya comentadas.

Nos importa de manera fundamental haber dejado claro la relación de absoluta interdependencia entre la globalización y las alianzas estratégicas, ya que sin la aparición de la competencia global es seguro que las alianzas estratégicas, tal como se están produciendo en la actualidad se hubiesen reducido a casos muy puntuales.

Con independencia de factores de carácter ideológico o socio-político, debe igualmente quedar claro que tanto la globalización, como las alianzas estratégicas son fenómenos que están presentes en el acontecer económico de nuestros días, con importancia creciente y con un carácter irreversible, creemos, al menos en el medio plazo.



**ECONOMÍA**  
.....  
**INDUSTRIAL**

tiene por objeto la difusión de trabajos que versen sobre temas económicos relacionados con el sector industrial, en general, y las actividades de ciencia y tecnologías de la información y la comunicación, en particular.

La extensión de los trabajos deberá estar en torno a los 20 folios Din A-4, a doble espacio, e irán precedidos de una introducción y acabar con una conclusión. Los autores también deberán redactar un resumen del contenido del artículo, de menos de 100 palabras, en español y en inglés, con una o varias palabras clave o descriptores que faciliten su clasificación.

Los cuadros y los gráficos llevarán titulación específica y numeración correlativa, siempre referida dentro del texto.

Los artículos deberán remitirse a la redacción de la revista ECONOMÍA INDUSTRIAL, junto con un soporte informático Word 97, o electrónico (ver direcciones en directorio, página 1).

Los artículos recibidos serán sometidos a la opinión de evaluadores externos expertos en la materia correspondiente, manteniéndose el anonimato de los mismos. Los trabajos que sean valorados favorablemente se publicarán de acuerdo con la programación prevista. Esta decisión será comunicada a los autores a la mayor brevedad posible.

ECONOMÍA INDUSTRIAL retiene todos los derechos de autor en la reproducción de los artículos editados.

No obstante, habitualmente autoriza la reproducción siempre que se cite la publicación y se obtenga el permiso del autor.

ECONOMÍA INDUSTRIAL no se solidariza necesariamente con las opiniones expuestas en los artículos que publica, cuya responsabilidad corresponde exclusivamente a sus autores.