

## Alianzas estratégicas

GERARDO J. MONTIEL SALAZAR

### Introducción

**E**n el entorno económico internacional, muchos negocios exitosos han desarrollado esquemas novedosos de asociación con el fin de lograr una mayor presencia en los mercados tanto a nivel nacional como del exterior. Las alianzas estratégicas se constituyen, por lo general, cuando dos o más empresas intercambian acciones con el propósito de obtener beneficios mutuos de esta relación. Las ventajas pueden ser desde el intercambio de información, el acceso a mercados, el apoyo tecnológico y de sistemas, hasta la complementariedad de productos y servicios que considere el incremento en la fuerza de las compañías que participan bajo este esquema; con frecuencia cada una de las partes hacen diferentes aportaciones a la alianza, que en forma agregada fortalecen al conjunto.

Las alianzas estratégicas muestran un resultado tangible dentro de los procesos de globalización e integración empresarial y comercial que se establecen con base en convenios y acuerdos de cooperación entre diferentes empresas; los principales son: 1) asociaciones para investigación y desarrollo; 2) licencias; 3) franquicias; 4) acuerdos de distribución; 5) contratos de administración; 6) contratos de manufactura y servicios de maquila, y 7) coinversiones.

### La importancia de una alianza

La intensa competencia mundial está borrando la diferencia entre amigos y enemigos, lo que implica considerar a los competidores desde una nueva perspectiva en la que los mercados deben estar equilibrados por la cooperación en aquellos puntos de interés mutuo que sean indispensables para mantener dicha estabilidad.

Si bien las alianzas con los rivales puede parecer que tienen poco sentido, suelen ser altamente benéficas, ya que las empresas de una industria, un sector o una especialidad tienen los mismos tipos de productos, objetivos de marketing, operaciones y tecnologías similares. Estas analogías brindan más oportunidades de intercambio que entre las compañías pertenecientes a sectores diferentes.

La creciente competencia trae consigo mayores esfuerzos por imitar y más discusiones con respecto a los derechos que corresponden a cada participante en dicho mercado. La decisión de compartir puede disminuir los riesgos de ambas partes y permite afrontar conjuntamente problemas de costos y demoras.

La mayor interdependencia en los negocios está produciendo cambios fundamentales en el ámbito corporativo, por el hecho de fortalecer a empresas y facilitar de este modo el ingreso a los mercados locales e internacionales.

Existen cada vez más señales de que las compañías que convergen en sus capacidades esenciales superan en rentabilidad a las otras. Es decir, la ventaja de esta concentración es que con pocas actividades es más fácil mantener la escala de inversiones en dichas áreas; asimismo, actualiza a la empresa en cuanto a sus prioridades y reduce la posibilidad de resistencia de lo que aún no se ha realizado.

Los nuevos productos se pueden introducir más rápidamente cuando un negocio no está limitado por los requerimientos de capacidad ni necesita organizar varias operaciones diferentes. El punto de vista tradicional mantiene que la integración vertical facilita la coordinación en toda la cadena de producción, pero pierde su habilidad, flexibilidad y, sobre todo, capacidad de innovación.

Las estrategias competitivas de una empresa tienen diferentes aspectos, y en cada uno de ellos pueden contribuir las alianzas. El precio y la diferenciación que da a los productos un valor único es un tipo de ventaja. Pero también se requieren otras como: acceso a mercados y recursos, y operaciones para incrementar el valor, tecnología para la modernización, capacidad para generar un nuevo crecimiento y gestión financiera que dé liquidez al sistema.

### Ventajas de las alianzas

Entre los principales beneficios de la participación en un esquema de alianzas estratégicas, se mencionan los siguientes: 1) facilita un rápido acceso a mercados y tecnologías de productos o procesos difíciles de obtener por sí mismas; 2) favorece economías de escala al ampliar el volumen de ventas, como resultado de acuerdos de distribución en nuevos mercados; 3) permite acelerar el proceso de incursión en los mercados internacionales, aprovechando las oportunidades que representa el comercio exterior; 4) las empresas que se vinculan obtienen beneficios que no podrían lograr por medio del desarrollo interno, las fusiones u otros mecanismos; 5) se reduce el riesgo porque ninguno de los participantes lo asume en su totalidad, sino que es compartido; 6) permite trasladar conocimientos o habilidades muy bien desempeñados por determinada empresa o incluso de su propiedad única, a otras empresas que de esta forma elevarán su competitividad. A su vez, el negocio transferente se beneficia al ampliar su ámbito de operaciones.

### Riesgos de las alianzas

Los principales costos y riesgos que enfrentan las empresas que se vinculan en un esquema de alianza estratégica son: 1) los recursos y el tiempo que han de destinarse al mayor grado de coordinación y vinculación, normalmente generan un costo adicional; 2) la posibilidad de erosionar la posición competitiva de la empresa debido a la transferencia de tecnología hacia otras partes de la alianza, donde éstas pueden ganar terreno a costa del propio negocio; 3) la reducción del poder de negociación de alguna de las partes con proveedores o clientes, porque en lugar de tener un inventario de compradores y demandantes para elegir,

ésta se ve disminuida por el compromiso adquirido por el conjunto.

### La elección de socios

1) El socio debe poseer la tecnología, escala productiva, acceso a mercados y otros elementos que constituyan la fuente de la ventaja competitiva que se busca desarrollar; 2) ambas partes deben compartir una concepción de estrategia que sea compatible con las empresas y sustente la complementariedad requerida; 3) el asociado no debe ser tan fuerte ni tan débil que la alianza resulte muy desequilibrada o inestable; 4) de antemano debe haber una mayor ventaja al ser socios y no rivales, es decir, la alianza debe proveer una mayor ventaja competitiva que si se compite de forma independiente; 5) los estilos y formas de organización deben ser similares o compatibles para facilitar la colaboración.

### La alianza Telmex - Cablevisión

Una de las alianzas estratégicas más comentadas en los últimos meses es sin duda la asociación de dos de los gigantes de las telecomunicaciones: Televisa y Telmex. A la primera empresa esta integración le permitirá incrementar sus puntos de venta en una amplia gama de servicios que apenas comienzan en México como, por ejemplo el "Servidor Interactivo por Televisión", y en el cual se podrá desde seleccionar una pizza hasta realizar una compra de cierta mercancía en el extranjero a partir del control remoto de la misma.



De acuerdo con estimaciones de analistas expertos en esta área, el mercado potencial que este negocio puede representar es cercano a los tres mil millones de dólares anuales a partir del quinto año de operaciones.

La Comisión Federal de Competencia, organismo antimonopolios de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, autorizó el 20 de junio de 1995 a Sercotel, controladora de Telmex, la compra del 4 por ciento de las acciones de Cablevisión, filial de Televisa, por 211 millones de dólares. La operación quedó sujeta a tres condiciones: 1) la Secretaría de Comunicaciones y Transporte (SCT) debe autorizar la venta de acciones de Cablevisión en poder de Televisa; 2) cualquier concentración que las empresas involucradas pretendan hacer, aun cuando no rebase los límites estipulados, se debe modificar ante la Comisión, y 3) en caso de que Cablevisión preste el servicio de telefonía, previo

cambio de la concesión correspondiente, debe permitir que otras empresas utilicen su infraestructura básica de cable para prestar servicios de telefonía local.

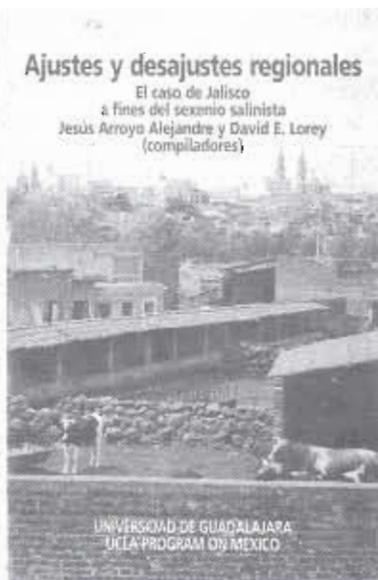
### Bibliografía

- Badaracco, Joseph L., *Alianzas estratégicas: el caso de General Motors e IBM*, McGraw Hill, España, 1992.
- Batkia, James W., *Ganando en las combinaciones: la futura o la de sociedades*, McGraw Hill, España, 1993.
- Kester W., Carl, *Las absorciones de empresas*, McGraw Hill, España, 1992.
- Lomelí, Adriana, *El asociacionismo*, tesis de licenciatura en comercio internacional, Universidad de Guadalajara, 1995.
- Reyna Palacios Mónica, *Las alianzas estratégicas como mecanismos para lograr competitividad nacional e internacional*, tesis de licenciatura en Comercio Internacional, Universidad de Guadalajara, 1994.
- Rothschild, William E., *La ventaja competitiva en los negocios*, McGraw Hill, España, 1991.

## *Ajustes y Desajustes Regionales El caso de Jalisco a fines del Sexenio Salinista*

*Jesús Arroyo Alejandro y David E. Lorey  
(compiladores)*

Editado por la Universidad de Guadalajara y el Programa para México de la Universidad de California en Los Angeles



La apertura comercial de México y la globalización de la economía mundial recibieron un apoyo inusual del régimen salinista, al grado que éstos fueron los ejes de su política durante todo el sexenio. Ambos componentes tuvieron una incidencia notable en diferentes aspectos de la vida de las regiones, aunque éstas resintieron sus efectos de manera diferencial.

Este tomo presenta avances en el estudio de las repercusiones que tales políticas han tenido en el contexto regional de Jalisco en áreas como la migración del campo hacia Estados Unidos y las reacciones de los productores rurales ante las carteras vencidas, el desarrollo sustentable y urbano-regional, la desigualdad entre regiones y otros tópicos relativos a los ajustes y desajustes debido a las políticas salinistas, particularmente en Jalisco y su entorno.

*Usted lo puede adquirir llamando a los teléfonos: 656-94-94, 656-95-64, 656-96-22 o bien en el Instituto de Estudios Económicos y Regionales (INESER) en José Parres Arias y Periférico Norte, Núcleo Los Belenes, Edificio B, 1er. Piso, Zapopan, Jalisco.*