

UNA ALTERNATIVA ESTRATÉGICA EN EL DESARROLLO REGIONAL

Dr. Rubén Molina Martínez*
M. A. Glafira Vázquez Olarra**

Resumen

Ante el proceso de globalización, el desarrollo regional de México enfrenta nuevos desafíos, particularmente en lo que se refiere a la competitividad de las regiones y la sobrevivencia social. Siendo este un país donde un alto porcentaje de empresas son pequeñas y medianas, es imprescindible promover la instalación de éstas en distintas regiones del país. Con la creación de nuevas empresas, se logra una mejora en los planos económico, social, ambiental y territorial en algunas localidades. En este sentido, debe fomentarse la creación de nuevas empresas o alianzas a través de la sociedad para detonar el dinamismo productivo de una región.

Palabras clave: alianzas, cooperación empresarial y desarrollo local empresas medianas.

Abstract

Faced to the globalization process, regional development in Mexico shall address new challenges, particularly when referring to the competitiveness of the regions and social survival. Given that in this a country a high percentage of companies are small and medium sized, it is essential to promote their installation in different regions of this country. With the creation of new companies, economic, social,

* Profesor Investigador del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. ruben.molinam@gmail.com

** Estudiante del Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales en el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. yoalli24@hotmail.com

environmental, and territorial development is acquired in many regions. In this sense, the creation of new companies or alliances must be encouraged through society to detonate the dynamic productivity of a region.

Keywords: alliances, business cooperation, local developing and medium enterprises

Clasificación JEL: R11

Introducción

En México, desde hace varias décadas, se habla de globalización, apertura comercial, desarrollo económico, gestión del conocimiento, reestructuración, entre otros conceptos económico-administrativos modernos, generados por la necesidad de que las empresas sean más competitivas.

Michael Porter (2002) señala que para lograr la competitividad y que las empresas se desarrollen, éstas deben conocer el entorno en donde se ubican, diferenciar los productos y contar con economías de escala, esto puede lograrse a través de alianzas estratégicas entre empresas.

En los países industrializados y en algunos de reciente industrialización, las pequeñas y medianas empresas, forman o fortalecen agrupamientos con apoyo gubernamental y han cobrado importancia las redes de subcontratación ligadas a los grandes corporativos para apoyar la permanencia y consolidación de este tipo de empresas.

De igual forma, las pequeñas y medianas empresas han cobrado importancia debido a su flexibilidad, a la capacidad de cambiar el volumen, la clase y calidad de su producción, en función de los requerimientos del cliente; así mismo tienen la posibilidad de reorganizar los procesos de producción, administración y comercialización para ser más competitivas e incrementar sus ingresos.

Siendo éste un país donde las micro, pequeñas y medianas (mipymes) representan el 98% del total de compañías, es imprescindible trabajar en su consolidación y además, promover la instalación de nuevas empresas en distintas partes del país, para fomentar el desarrollo económico de las regiones donde se ubican.

Tomando en cuenta que el mayor número de empresas en el país son micro, pequeñas y medianas, se debe considerar su experiencia, conocimiento del producto y antigüedad en el mercado, entre otros elementos, para iniciar operaciones en una región geográfica y generar empleo en esa zona.

Considerando que las micro, pequeñas y medianas empresas brindan el 70% de empleos y sostienen la economía del país, se muestra a continuación el impacto en el desarrollo regional, una vez que las pequeñas empresas establezcan alianzas estratégicas.

El desarrollo regional

El desarrollo regional es un proceso localizado de cambio social sostenido que tiene como finalidad el progreso permanente de la región, el territorio, la localidad, la comunidad y de cada individuo residente en ella. Además de estar vinculado estrechamente a un proceso de crecimiento económico. El desarrollo regional es un proceso que genera bienestar social, que involucra ampliación de capacidades y oportunidades productivas, socioculturales y políticas de la sociedad misma.

El desarrollo territorial (amplia expresión que incluye el desarrollo de micro-localidades, tales como comunas y de meso localidades, tales como provincias o regiones) se refiere ahora a procesos de cambios socio-económicos de carácter estructural, delimitados geográficamente e insertos en un marco configurado por sistemas económicos de mercado, amplia apertura externa y descentralización de los sistemas decisionales.

A través del desarrollo regional se logra la transformación y ordenación de los espacios geográficos, que se traduce en el progreso de la estructura productiva y el avance técnico, la preservación del ambiente y la organización territorial de sus habitantes y se refleja en el mejoramiento de los planos económico, social, político, ambiental, tecnológico y territorial.

El desarrollo regional opera mediante el diseño de políticas públicas plasmadas en planes y programas que orientan la organización del territorio y los procesos económicos de las regiones. Con los procesos de globalización el desarrollo regional de México enfrenta desafíos, particularmente en lo que se refiere a la

competitividad de las localidades, su identidad cultural y sobrevivencia social a partir de sus potencialidades, es por ello que a través de la misma sociedad se debe fomentar la creación de empresas o alianzas para detonar el dinamismo productivo de una región en particular.

Las micro, pequeñas y medianas empresas Sobre sus características y mecanismos de cooperación

La ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, establece los criterios de estratificación de empresas, como se aprecia en la Tabla no. 1:

Tabla 1

Clasificación de las Empresas por Número de Trabajadores (Secretaría de Economía, 2002)			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro empresa	0-10	0-10	0-10
Pequeña empresa	11-50	11-30	11-50
Mediana empresa	51-250	31-100	51-100
Gran empresa	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

A pesar de constituir el mayor número de empresas, presentan una problemática superior en comparación con las empresas grandes, nacionales o extranjeras, la cual puede agruparse en cuatro categorías: marco regulatorio e institucional; acceso a los mercados de factores; acceso a los mercados de bienes y servicios finales; y finalmente, empresariedad y cooperación empresarial (BID, 2002).

Marco regulatorio e institucional

Dentro del marco regulatorio e institucional se incluyen aspectos como la falta de regulación de la competencia, la inseguridad jurídica en el tráfico mercantil, la

falta de imparcialidad y la ineficiencia del sistema judicial, la poca transparencia y simplificación del régimen fiscal, la falta de protección de la propiedad (incluida la propiedad intelectual), las barreras burocráticas y los desincentivos a la actividad de negocios y la baja calidad de los sistemas de apoyo al desarrollo de las empresas.

Acceso a los mercados de factores

En cuanto al acceso a los mercados de factores, (medios de producción, mano de obra y capital) se tiene que, la imposibilidad de acceder a créditos o asesoría, la escasa disponibilidad de créditos adecuados a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas y las altas tasas de interés, son el mayor problema para este tipo de organizaciones, por lo que, la principal fuente de financiamiento son sus propios recursos y el crédito de proveedores (Banxico, 2006), destinado tanto para el funcionamiento corriente de la compañía como para los proyectos de expansión o reconversión.

El problema de financiamiento es aún más severo cuando se trata de nuevos proyectos empresariales o de investigación y desarrollo, donde el riesgo tecnológico y comercial suele ser muy elevado. La banca y otras instituciones de financiamiento rechazan estos proyectos por considerarlos inviables o porque el retorno de la inversión es a largo plazo.

Personal “competente”. Existen restricciones en diversas regiones para el acceso a personal o mano de obra calificada, lo cual es fundamental para que las pequeñas y medianas empresas puedan lograr niveles de competitividad y ser atractivas para que otra empresa o socio decida establecer una alianza. Actualmente, las compañías buscan “competencias” en sus empleados; es decir, el desarrollo de habilidades para aprender, comunicarse, además de adaptarse al cambio, lo que requiere el incremento de conocimientos y la modificación de actitudes, es decir, no solamente el adiestrar a los empleados en tareas específicas, sino lograr un desarrollo integral.

Tecnología. El acceso a tecnología actualizada es otro de los elementos considerados críticos para que las pequeñas empresas mejoren sus procesos de producción y sean competitivas. La maquinaria es -en ocasiones- obsoleta, rústica

y con adaptaciones para cada tipo de producto. El cambio tecnológico también tiende a reducir los ciclos de vida del producto, por lo que las pequeñas empresas responden mejor a los cambios rápidos en la tecnología y las necesidades de los clientes.

Servicios de desarrollo empresarial. Los mercados de servicios especializados son indispensables para que las micro, pequeñas y medianas empresas puedan complementar sus capacidades internas. Sin embargo, en la generalidad de los casos, las empresas consultoras y de capacitación no cuentan con productos eficaces en función de los costos y además adecuados a la escala de las mipymes. Asimismo, por el lado de las pequeñas empresas, la falta de información, la falta de experiencia, la dificultad para establecer relaciones de costo-beneficio y la escasez de tiempo de los empresarios, dan como resultado una insuficiente demanda de los servicios de consultoría.

Acceso a los mercados de bienes y servicios finales

La ineficiencia de los canales de distribución y los problemas de agrupación dificultan la competitividad de las mipymes en los mercados locales. La complejidad de los procedimientos de licitación e información inoportuna limitan las posibilidades de las empresas pequeñas y medianas de venderle al sector público. Por otra parte, la falta de experiencia en la comercialización internacional, la baja calidad y estandarización de los productos, así como el escaso acceso a clientes del exterior y los problemas de información son los principales factores que explican los reducidos niveles de internacionalización de las mipymes. Así mismo, los impuestos y aranceles aduaneros, la legislación fiscal y las exigencias regulatorias para la creación de una empresa nueva, también forman parte de la problemática asociada al ingreso a los mercados de bienes y servicios.

Empresarialidad y cooperación empresarial. El papel de los empresarios es fundamental en nuestro país, ellos movilizan los factores productivos para satisfacer las necesidades de la población y generar riqueza. La apertura de nuevas empresas facilita el cambio tecnológico, el flujo de entrada de compañías en diversos sectores de la economía, genera mejoras en la productividad y facilita la modernización de la estructura empresarial.

En México se han establecido diversos mecanismos para apoyar a los pequeños y medianos empresarios, con objeto de asegurar la generación de empleos, la estabilidad y la incorporación de los mismos al proceso de desarrollo nacional, con la intención de lograr un adecuado equilibrio en el sistema económico.

El nacimiento de nuevas empresas es fundamental para fortalecer y aumentar la economía. Es importante fomentar la empresarialidad para aumentar las capacidades empresariales de crear, conducir y desarrollar nuevas empresas. Para lograrlo, se requiere implementar actividades que incidan sobre los factores que afectan a las etapas del proceso de creación de empresas.

Algunas de las acciones que impulsan la empresarialidad son: 1) campañas de comunicación que contribuyan al cambio cultural y a la valorización social del empresario; 2) cambios en los sistemas educativos para fomentar la vocación y las habilidades empresariales; 3) fomento de estadías en empresas para exponer a los estudiantes al ambiente de negocios; 4) apoyo al proceso de identificación de oportunidades de negocios; mediante tutorías, concursos y foros de jóvenes emprendedores, 5) mejora de las condiciones del entorno y las redes de servicios empresariales para nuevos empresarios (BID, 2004).

Por otro lado, las micro, pequeñas y medianas empresas que logran ingresar al mercado suelen enfrentar dificultades en la gestión, a pesar de que pueden atraer a profesionales entusiastas con capacidad gerencial, muchas veces se ven en dificultades para competir con las grandes empresas y ante esta situación, las organizaciones registran una disminución de operaciones, en ventas y los profesionistas responsables de la administración tienen que cambiar de empleo.

Cooperación entre empresas. La forma de trabajo individual y aislada que caracteriza a la mayor parte de los empresarios dificulta el desarrollo de sistemas de producción más complejos, que estén basados en la colectividad y la especialización de distintas empresas.

Una de las estrategias empresariales más efectivas para operar en el contexto competitivo de negocios es una gestión basada en la generación de redes de colaboración con otras empresas del entorno cercano. A través de la especialización y cooperación, las empresas pueden acelerar sus procesos de aprendizaje, alcanzar economías de escala y concentrarse en los ámbitos donde poseen mayores ventajas

competitivas. En la economía global no sólo las empresas individuales compiten, sino las cadenas de empresas junto a las instituciones con las que interactúan y que las apoyan en la generación de conocimiento.

Sin embargo, existen obstáculos por los cuáles las relaciones de colaboración interempresariales pueden no desarrollarse de manera sencilla. Las empresas se enfrentan a serias dificultades para identificar y conocer a los socios potenciales, a la complejidad de ponerse de acuerdo sobre los objetivos del trabajo conjunto, además de resolver la forma de distribuir las utilidades y las responsabilidades, por lo que terminan sin aliarse o participar en acciones conjuntas, debido a la desconfianza mutua de los empresarios, producto de la autosuficiencia, el individualismo y del temor a las conductas oportunistas.

Los movimientos de apoyo a la mediana empresa, que se han realizado en las últimas décadas a través de asesorías y capacitación patrocinados por la Federación, universidades y organizaciones privadas, deben reorientarse hacia el cambio de paradigmas administrativos, como la integración de redes empresariales, su funcionamiento y factores de éxito, así como la concientización de los empresarios acerca del compromiso, la confiabilidad y la importancia de establecer alianzas con otras empresas.

No obstante, a nivel mundial la reestructuración industrial se caracteriza por un aumento en las transacciones hechas por alianzas estratégicas, fusiones, clusters y adquisiciones. Esto presenta nuevas oportunidades para las pequeñas y medianas empresas al ampliar sus mercados, los canales de distribución y lograr economías de escala, de esta forma diversifican los productos y procesos obteniendo mayores utilidades y en ocasiones -dependiendo del grado de desarrollo de la mipyme-, beneficios por la concesión de licencias.

Los gobiernos pueden ayudar a las micro, pequeñas y medianas empresas en el fomento de las redes y darse cuenta de los beneficios de la reestructuración organizacional, es decir, que al integrar una alianza estratégica con otras organizaciones del mismo tamaño, se mantiene la flexibilidad y se mejora la capacidad. Las pequeñas organizaciones se están convirtiendo en socios estratégicos, la creación de redes de negocio ha permitido a estas empresas ampliar sus mercados y los canales de distribución, alcanzar economías de escala, rediseñar sus productos y procesos.

Las mipymes siempre han estado presentes en todo el país y en las actividades comerciales, industriales y de servicios de la economía nacional, por lo que es oportuno, fomentar la empresarialidad y el establecimiento de redes, para realizar la apertura de empresas micro o pequeñas en diferentes regiones del país, que generen empleos y con ellas, se incrementen los ingresos de la población.

Las alianzas estratégicas en el desarrollo regional

El motor capaz de hacer transitar a las localidades, de una situación estacionaria hacia el desarrollo, está representado por el empresario innovador. La función del empresario es la de poner en marcha nuevas combinaciones de factores productivos, es decir, innovar. Esta función distingue al empresario de administradores tradicionales, que tomaban solamente las decisiones de rutina.

El acto empresarial consiste, en la introducción de una innovación y conduce de este modo a la obtención de beneficios. La introducción de innovaciones supone una disminución en los costes de la empresa que la ha llevado a cabo, o bien, un incremento en el precio de los bienes producidos por la empresa. Así pues, la diferencia entre ingresos y gastos de la empresa innovadora se amplía, y es aquí, en este mayor margen, donde surgen los beneficios. Posteriormente, con el paso del tiempo, la innovación va a difundirse a toda la economía, produciéndose una disminución continua de los beneficios, hasta que llega a anularse el componente extraordinario de los mismos. El resultado final de todo este proceso es que se ha producido un aumento de la riqueza. En el caso de que la innovación no se difundiese enteramente por todo el sistema, entonces el beneficio se convertiría en una renta de monopolio.

Para el caso de las alianzas, los empresarios se ven involucrados al establecer un tipo de cooperación, mediante el cual dos o más empresas legalmente independientes crean una nueva con personalidad jurídica propia, incluyendo en ésta sus activos; la nueva empresa independiente, será dirigida por un equipo de gerentes de ambas empresas, acordado tras el acuerdo, fijándose los objetivos que interesen a las empresas fundadoras. La forma más común es la conocida como *Joint Venture* -Empresa conjunta-. Es una empresa propiedad de 2 partes, en la que cada una toma el 50 % de la propiedad accionaria (Hill, 2004).

Las alianzas estratégicas tienen varias ventajas: 1) Una empresa puede considerar que se puede beneficiar de los conocimientos de un socio o de las condiciones de la competencia en un Estado anfitrión, así como de su cultura, lenguaje, sistema político y sistema de negocios; 2) Cuando los costos de desarrollo y los riesgos de abrir un mercado son elevados, una empresa puede ganar al compartir costos y riesgos con un socio local; 3) en otros casos, las consideraciones políticas convierten a las empresas conjuntas en la única modalidad factible de entrar al mercado.

Otro tipo de alianzas son aquellos acuerdos de cooperación entre empresas procedentes de distintos países que son competidores reales o potenciales; van desde sociedades conjuntas formales, en las que dos o más empresas tienen la misma participación accionaria, hasta acuerdos contractuales de corto plazo, en virtud de los cuales dos compañías pueden acordar cooperar respecto a un problema particular, como el desarrollo de un nuevo producto (Hill, 2004), a las que se les conoce como alianzas estratégicas globales.

Las empresas también pueden formar alianzas con sus competidores para lograr diversos objetivos estratégicos: 1) Pueden ser una manera de facilitarle la entrada a un mercado extranjero; 2) se comparten los costos fijos y riesgos asociados que surgen del desarrollo de nuevos productos o procesos; 3) muchas alianzas pueden considerarse como una manera de agrupar habilidades y activos complementarios que ninguna compañía podría desarrollar fácilmente por su cuenta; 4) si la alianza le ayuda a la empresa a establecer estándares tecnológicos para su industria y si tales estándares benefician a su empresa.

¿Para qué formar alianzas estratégicas?

“Actualmente las alianzas estratégicas son un factor en el ambiente de los negocios encontrándose cada vez con mayor frecuencia, motivadas por: crecimiento de las necesidades de inversión de capital, el deseo de aumentar la competitividad a través del aprendizaje organizacional y la reducción de costos de investigación y desarrollo, entre otras razones. Existiendo a la vez acuerdos de colaboración en una relación vertical como centro de un canal de distribución, y por otra parte, las alianzas

estratégicas son con frecuencia horizontales y comprenden asociaciones de investigación y desarrollo entre empresas que son casi iguales” (Zerón, 2007).

Al unir esfuerzos, las alianzas representan un vehículo de valor en servicios orientados al cliente, puesto que al cliente le interesa el producto o servicio por sus características y calidad, sin importar quien lo diseñe, produzca, distribuya o venda, así las alianzas vienen a proporcionar una forma de hacer negocios con mayores rendimientos al compartir costos que van desde la investigación y desarrollo hasta la entrega del producto o prestación del servicio.

Otra razón de incorporarse a las alianzas, es el potencial para aprender de sus socios los puntos importantes de lo que son las alianzas, en primer instancia, la relación que se tiene con el socio. Los estudiosos de las redes sociales han observado que los lazos sociales proveen un acceso a la información que cada uno tiene. Los motivos por los que se forman alianzas, pueden ser resumidos en varias razones: ganar ventaja competitiva en los mercados, acceso o análisis de nuevas tecnologías y el *know-how*, más allá de la frontera de las empresas, tener economías de escala, compartir el riesgo o la incertidumbre del mercado. Concluyendo que la necesidad de hacer alianzas puede fundamentarse en lograr un crecimiento a través de cooperaciones con empresas locales o de regiones anfitrionas, para el intercambio de recursos y así facilitar su introducción a dicho mercado.

Para integrar una alianza que genere desarrollo en la región, se consideran los siguientes elementos:

a) Cómo formar una alianza

Las alianzas pueden surgir en una empresa ya sea para fortalecer estrategias o para el alcance de metas, en ocasiones, son vistas como un mecanismo para entender y hacer frente a la incertidumbre de cierto negocio. Las empresas forman alianzas por razones ofensivas y defensivas (Zerón, 2007).

Las alianzas ofensivas son dirigidas a penetración y creación de mercados definiendo o estableciendo estándares de la industria, anticipándose y preparándose para nuevos desarrollos políticos y/o acciones competitivas. Las alianzas defensivas se enfocan sobre la protección en la participación del mercado existente,

compartiendo el riesgo financiero de tecnología o ganando economías de escala, mediante la combinación de procesos y/o habilidades productivas.

Ante la incertidumbre del ambiente, la percepción de un contexto inestable en aspectos como el mercado, demanda en ciertos productos, la falta de habilidad para predecir sobre las acciones de los competidores o la demanda de los clientes potenciales, permite que se incremente el comportamiento cooperativo entre empresas.

En la formación de las alianzas se destacan los conceptos de confianza, compromiso, reconocimiento de interdependencia y niveles de comunicación, para lograr el éxito en la formación de las alianzas. Por lo que al referirse a las empresas conjuntas y corporaciones de investigación, se trata de las combinaciones de los intereses económicos de por lo menos dos compañías distintas, las ganancias y pérdidas son normalmente compartidas de acuerdo a la equidad de la inversión. Durante la formación de las alianzas deben establecerse los acuerdos para mantener una relación basada en el compromiso por ambas empresas, en el cumplimiento de los objetivos que se tengan como alianza y cómo van a ir logrando los mismos.

b) Creación de valor en las alianzas

El valor es creado a través de la sinergia generada por la alianza y de las ganancias que obtienen los socios dentro de ella, que no lograrían individualmente, por ejemplo, dos compañías pueden establecer una alianza cuando cada una de ellas pose un eslabón dentro de la cadena de valor de producto, una de ellas es experta en manufactura y la otra tiene control de los canales de distribución y esto creará un valor agregado a la cadena de suministro. Otra generación de valor se refleja en la disminución de costos de cada una de las partes o bien, al compartir el riesgo cuando se asumen proyectos de costos elevados o una estrategia muy especulativa. Al definir los puntos clave con los que cada empresa participa, van otorgando el valor que tendrá su integración.

Sin embargo, los socios integran una alianza con diferentes niveles de habilidades y diferentes expectativas, esto les permite diferenciar la medida de su valor en la integración de la alianza. No es solamente el valor el que contribuye a

obtener ganancias importantes, sino también el tiempo, es decir, que los socios reciban beneficios proporcionales a sus inversiones durante el tiempo de operación de la alianza.

El equilibrio puede no ser alcanzado puntualmente en tiempo; sin embargo, se debe confiar que se llegará a la equidad sobre la marcha. Por lo que es indispensable, que queden acordados formalmente los beneficios tanto económicos como de status, que recibirán cada uno de los socios, lo cual da sentido al valor creado en la alianza para ambas empresas.

c) Hacer que las alianzas estratégicas funcionen

El éxito de la alianza está en función de tres factores principales: selección de socios, estructura de alianza y la manera en que se maneja ésta.

Selección de socios. Un buen socio tiene tres características principales: 1) Le ayuda a la empresa a alcanzar metas estratégicas, tales como lograr el acceso al mercado, compartir los costos y riesgos de desarrollo de nuevos productos u obtener acceso a capacidades centrales críticas. El socio debe contar con capacidades que la empresa carece y las cuales valora; 2) comparte la visión de la empresa respecto al objetivo de la alianza; 3) un buen socio no intentará explotar la alianza en forma oportunista para sus propios propósitos, es decir, expropiar los conocimientos tecnológicos de la compañía mientras le da poco cambio. (Hill, 2007).

Estructura de alianzas. La alianza se debe estructurar de tal manera que los riesgos de la empresa de dar demasiado al socio, se reduzcan a un nivel aceptable. Existen cuatro salvaguardas en contra del oportunismo por parte de los socios de las alianzas: 1) Oportunismo: incluye el robo de tecnología o de mercados. Es posible diseñar alianzas que imposibiliten o dificulten la transferencia de tecnología que no debe transferirse. De manera específica, el diseño, desarrollo, manufactura y servicio de un producto manufacturado por una alianza se puede estructurar en forma tal, que pueda dejar fuera a tecnologías sensibles para evitar fugas hacia otro participante. 2) Es posible incluir salvaguardas contractuales dentro del contrato de alianza para protegerse del riesgo de un socio oportunista. 3) Los participantes en una alianza pueden acordar con anticipación intercambiar habilidades y

tecnologías, con lo cual aseguran la posibilidad de una ganancia equitativa. Los contratos de otorgamiento de permisos de uso son una manera de alcanzar esa meta. 4) El riesgo del oportunismo por parte de uno de los socios de la alianza puede reducirse si la empresa logra con anticipación un compromiso creíble significativo de su socio.

Manejo de la alianza. Una vez que se ha seleccionado al socio y que se ha acordado una estructura adecuada para una alianza, la tarea que enfrenta la empresa es maximizar los beneficios de ésta. Un ingrediente importante es la sensibilidad a las diferencias culturales. Las diferencias en el estilo administrativo solamente se pueden atribuir a las distintas culturas. Implica también la consolidación de relaciones interpersonales entre los gerentes de distintas compañías. La afiliación personal puede ayudar a consolidar la confianza y a facilitar relaciones armoniosas entre ambas empresas; un factor fundamental que determina cuánto gana una empresa a partir de una alianza, es su capacidad de aprender de sus socios y cómo este competidor potencial hace negocios. Una empresa que participa en una alianza, debe tomar algunas medidas para asegurarse de que aprenda de su socio y de que luego aproveche esos conocimientos dentro de su propia organización.

d) Límites de la alianza

Por definición una alianza estratégica requiere interacción de cooperación entre dos organizaciones distintas y separadas. Estas interacciones ocurren y son administradas en los límites de cada firma. La definición del límite de la alianza establece el grado de permeabilidad entre dos firmas—ejemplo—la extensión en la cual los miembros de la alianza permiten el flujo de tecnología, información, habilidades de una firma a otra.

Al enfrentar las diferencias entre diversas formas organizacionales de cooperación contra formas arraigadas de gobierno interorganizacional así como *joint venture*, corporaciones dedicadas a la investigación e inversiones minoritarias así como arreglos contractuales para la unión de actividades de investigación y desarrollo e intercambio de tecnología, es necesario definir claramente las relaciones cliente proveedor y la dirección en que fluye la tecnología socio – socio.

Las alianzas puedan ser altamente ventajosas incluso cuando no pueden alcanzar los objetivos estratégicos que condujeron a su formación. La razón de esto es que el prestigio de una organización puede ser aumentada simplemente porque ha destacado la sagacidad de un socio estratégico prominente, particularmente si la organización central es joven o pequeña (Amaldoss, et.al., 2000).

Los dirigentes de las alianzas deben realizar un proceso de evaluación del socio con quien consideran que se tiene las mejores expectativas dentro de un ambiente de incertidumbre, para integrar un nivel de cooperación que cumpla con los objetivos que les motivó a aliarse.

Conclusiones

Las pequeñas y medianas empresas constituyen en nuestro país, el motor de la economía al representar el 98 % del total éstas. Dada su importancia en la generación de riqueza, empleos y creación de nuevos productos, estos sectores deben ser atendidos en aras de establecer un mayor número de empresas en diferentes comunidades de los Estados y del país.

Las alianzas entre empresas han existido en México desde hace cuatro décadas, creadas con el objetivo de fortalecer un sector, para crear economías de escala o representar a un grupo de empresas.

Siendo que una empresa pequeña y mediana no cuenta con los recursos e infraestructura necesaria para enfrentar la competencia y diversificar sus productos, la decisión de formar una alianza le abre la posibilidad de fortalecerse, ingresar a nuevos mercados, mejorar la calidad de sus productos, reducir sus costos y mejorar la logística.

La creación de alianzas y su establecimiento en una región significa el desarrollo de una comunidad, a través de la generación de empleos e incremento del nivel económico, situación que puede lograrse a través de inversionistas interesados en crear una empresa en esa comunidad.

El Estado y la Federación han tratado de ser motores en el desarrollo empresarial, sin tener éxitos perdurables, en parte porque los apoyos son de corto plazo, sin estudios de viabilidad o porque son programas sexenales y cuatrienales, que no permiten la consolidación de las empresas.

Sin embargo, actualmente existe un programa de la Secretaría de Economía denominado “Empleo en Zonas Marginadas” cuyo objetivo es “Apoyar el empleo y promover la instalación y operación de centros productivos en aquellas comunidades marginadas del país que reúnan las condiciones que permitan el desarrollo de empresas que representen fuentes permanentes de empleo”; (Diario Oficial de Federación, 2008) y que con apoyo de otras instituciones federales se encargan de fomentar el establecimiento de empresas en diferentes regiones del país.

Este programa puede ser una alternativa para que empresarios se asocien a través de una alianza estratégica y establezcan una nueva empresa en la región donde identifiquen un área de oportunidad.

Es necesario señalar que asociarse o establecer alianzas estratégicas, no es una tarea fácil, sobre todo considerando nuestra cultura en la que prevalece el trabajo individual, la desconfianza y el temor a que el socio tome ventajas adicionales a las ya pactadas.

Sin embargo, es urgente consolidar el desarrollo regional ante el contexto globalizado en que vivimos, para fortalecer las distintas zonas del país y que éstas tengan una oportunidad de desarrollo económico para sus habitantes a través de la generación de empleo, el incremento de los ingresos y la región se convierta en un atractivo para la inversión.

En la medida en que la Federación, los Estados y Municipios dispongan de más recursos para realizar un gasto público efectivo en beneficio de la comunidad, estarán en condiciones de formar nuevas empresas, redes o alianzas para lograr el desarrollo del ser humano en su propia localidad.

Referencias

- Amaldoss; Meyer; Raju y Rapoport. 2000. "Collaborating to Compete". *Marketing Science*, Vol. 19, No. 2. pp. 105-126.
- Banco de México. 2007. *Reporte sobre el sistema financiero*. BM, México.
- Banco Interamericano de Desarrollo. 2002. *Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa*. BID, Washington, D. C.
- Camargo, F. 2006, *Factores determinantes del éxito de las alianzas estratégicas*. Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa. Consultado el 16/oct/08, 10:05 hrs, <<http://selene.uab.es/dep-economia-empresa/Jornadas/Papers/2006/Camargo.pdf> >.
- Diario Oficial de la Federación. 2008. *Decreto por el que se establece el programa para la creación de empleo en zonas marginadas*. Presidencia de la República, México.
- Hill, Ch. 2007. *Negocios internacionales. Competencia en el mercado global*. Mc Graw-Hill, 6ª ed., México.
- Hill, Ch. y Jones. 2004. *Administración estratégica, un enfoque integrado*, Mc Graw-Hill, 6ª ed., México.
- Porter, M. 2002. *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA, 2ª ed., México.
- Secretaría de Economía. 2002. *Ley para el Desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa*. SE, México.
- Zerón, M. y Mendoza, G., 2007. "Alianzas Estratégicas: una vía para lograr una ventaja competitiva", *Contribuciones a la Economía*. Consultado el 19/ene/08, <http://www.eumed.net/ce/2007b/zfmc.htm>