



ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LAS ORGANIZACIONES

Autores: MSc. Ramón A. Aldana Olivar¹

e-mail: raymon_79@hotmail.com

Dr. Alexander J. Urribarri Monagas²

e-mail: urribarrialexander@hotmail.com

RESUMEN

El trabajo tuvo como objetivo analizar las alianzas estratégicas en las organizaciones. El estudio se sustentó en autores como, David (2003), Porter (2005), Thompon y Strickland (2004), entre otros, la investigación fue documental. Indicándose que el fortalecimiento interno de las empresas es una necesidad imperante que debe ser satisfecha a la brevedad posible, sin embargo, en pocas ocasiones puede lograrse si se trabaja de manera individual, es entonces cuando puede considerarse la formación de alianzas estratégicas para incrementar la competitividad. Ante ello, los retos son grandes para el medio empresarial, ya que actualmente las empresas de cualquier tamaño que busquen permanecer, crecer en los mercados, deben manejar opciones que les permitan alcanzar ventajas competitivas sustanciales de una manera rápida y efectiva, con una relación costo/beneficio positiva y compartiendo riesgos. Justamente eso, es lo que se puede obtener mediante las alianzas estratégicas. Por consiguiente, la alianza es empleada para describir cualquier tipo de relación colaborista que surja entre compañías, competidores, clientes, proveedores, entidades gubernamentales, universidades, entre otros. La literatura académica existente sobre Joint Venture y otros acuerdos de colaboración pone al alcance muchas formas de clasificar las relaciones.

Palabras Clave: Alianzas estratégicas, organizaciones

¹Licenciado en Educación. Dr. En Ciencias gerenciales. M Sc. En Educación. Docente del Ministerio del Poder Popular para la Educación. Profesor Invitado de Postgrado en la Universidad Valle del Momboy (UVM) Valera, Trujillo- Venezuela. Investigador. Miembro activo de la Sociedad Científica Sustentabilidad, adscrita al Decanato de Investigación y Postgrado de la Universidad Valle del Momboy. Proyecto: Educar para Estilos de Vida sustentable/ Cultura del Buen Ciudadano y de Estudio. E-mail: raymon_79@hotmail.com

² Licenciado en Educación. Dr. En Ciencias Gerenciales MSc. En Gerencia Educacional. Coordinador de Investigación de la Universidad Valle del Momboy. Líder de la Sociedad Científica Sustentabilidad. Proyecto: Educar para Estilos de Vida sustentable/ Cultura Ecológica y de Estudio. E-mail: urribarria@uvm.edu.ve



Sustentabilidad al día

Universidad Valle del Momboy
Vicerrectorado
Decanato de Investigación y Postgrado

Depósito Legal PP: 201202TR4202 Número 2 Año 2013

STRATEGIC ALLIANCES IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

The study aimed to analyze strategic alliances in organizations. The study was supported by authors such as David (2003), Porter (2005), and Strickland and Thompson (2004), among others, the research was documentary. Indicating that the internal strengthening of enterprises is a critical need that must be met as soon as possible, however, rarely can be achieved when working individually, then that can be considered is the formation of strategic alliances to increase competitiveness. In response, the challenges are great for the business environment, as currently companies of any size looking to stay, grow in the markets should handle options that allow them to achieve substantial competitive advantages quickly and effectively, with respect to cost / Positive risk and benefit sharing. Just that, is what can be achieved by strategic alliances. Therefore, the alliance is used to describe any type of collaborative relationship arising between companies, competitors, customers, suppliers, government agencies, universities, and others. The existing academic literature on joint venture and other collaborative arrangements makes available many ways to classify relationships.

Keywords: Strategic alliances, organizations

1. Introducción

Hace unos años el ambiente económico y empresarial era muy diferente al que se vive en la actualidad, los mercados estaban protegidos, en muchos países y en diferentes industrias se presentaban monopolios, además la tecnología era escasa y en general la competencia era muy poca. En la economía de hoy, sucede todo lo contrario, mercados abiertos, tecnología muy desarrollada y competencia feroz. Estos aspectos hacen que las empresas busquen cada día nuevas maneras de mantener e incrementar su competitividad, una de estas maneras es la realización de Alianzas Estratégicas

Recientemente, las alianzas estratégicas se han convertido en una forma de expansión internacional muy popular, permiten a las empresas compartir



Sustentabilidad al día

Universidad Valle del Momboy
Vicerrectorado
Decanato de Investigación y Postgrado

Depósito Legal PP: 201202TR4202 Número 2 Año 2013

los riesgos y los recursos necesarios para ingresar en los mercados internacionales. Además facilitan el desarrollo de nuevas habilidades centrales que contribuyen a la competitividad estratégica futura de la empresa. De allí pues, que el objetivo de la presente investigación es analizar las alianzas estratégicas en las organizaciones.

Las alianzas estratégicas han probado su efectividad en la dinámica de negocios actual, que se caracteriza cada vez más por la velocidad del cambio, el poder de los consumidores y la utilización de la tecnología en actividades cotidianas, en las que las relaciones entre las empresas, sus clientes o consumidores toman un matiz casi omnipresente, generan una interacción permanente en donde la comunicación, la confianza y el valor agregado son indispensables para permanecer en los mercados.

La investigación es de carácter documental, según Hernández, Fernández y Baptista (2007), el diseño documental se presenta cuando a la variable de la investigación científica, es el análisis de diferentes fenómenos (de orden histórico, psicológico) de la realidad a través de la indagación exhaustiva, sistemática y rigurosa, utilizando técnica muy precisas; de la documentación existente que directa o indirectamente, aporte la información atinente al fenómeno que se estudia.

En este orden de ideas, se destaca que la información sobre las alianzas estratégicas se realizan interpretándose los autores para generar las reflexiones finales del estudio, en otras palabras lo que se quiere lograr es la observación de situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el autor.

Casi todas las alianzas estratégicas se constituyen con una empresa anfitrión que conoce y entiende las circunstancias de la competencia, las leyes, las normas sociales y la idiosincrasia cultural del país, lo cual ayuda a la empresa que se expande a fabricar y comercializar un producto competitivo.



Sustentabilidad al día

Universidad Valle del Momboy
Vicerrectorado
Decanato de Investigación y Postgrado

Depósito Legal PP: 201202TR4202 Número 2 Año 2013

Es bien sabido que las empresas son más que ellas mismas, son la suma de múltiples componentes, sus proveedores, sus procesos de producción, sus clientes, sus trabajadores, su mercadeo y hasta su propia competencia. Sin embargo, emprender una alianza es algo muy serio, puede llevar a la empresa a mejorar su desempeño y a crear valor o la puede hundir en problemas más graves de los que quería solucionar a través de ella

Definición de alianzas estratégicas

La alianza estratégica establece una nueva relación empresa-trabajadores transformando la empresa en una tarea común, en una tarea compartida, concibiendo a los trabajadores como “agentes del cambio”. Constituye esta alianza, “un proyecto institucional compartido”, un nuevo estilo de relación entre la administración y la organización sindical. Esta alianza se busca perseguir en forma conjunta los objetivos estratégicos de la empresa, propiciando diversos sistemas de participación, comunicación e información, trabajo en equipo, participación de resultados, etc. (Frías, 2001).

Por otro lado, David (2003), define la alianza estratégica como una estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal con el propósito de aprovechar alguna oportunidad. Con frecuencia, las dos o más empresas participantes forman una empresa independiente y comparten la propiedad del capital de la nueva empresa.

De acuerdo a las definiciones anteriores y en un sentido más sencillo, se puede definir las alianzas estratégicas como asociaciones formales entre dos o más organizaciones, a fin de llevar a cabo empresas en el corto plazo, originadas en relaciones oportunistas o permanentes que se desarrollan como una forma de sociedad entre los participantes, teniendo como objetivo eliminar



Sustentabilidad al día

Universidad Valle del Momboy
Vicerrectorado
Decanato de Investigación y Postgrado

Depósito Legal PP: 201202TR4202 Número 2 Año 2013

o reducir en un grado significativo la confrontación entre competidores, proveedores, clientes, nuevos participantes, y potenciales.

1.1. Ventajas de las alianzas estratégicas en las organizaciones

De acuerdo a Urdaneta (2003), las ventajas que pueden considerarse en las alianzas estratégicas en las organizaciones son las siguientes:

- La alianza estratégica o Joint Venture es utilizado por países en búsquedas de inversión extranjera, como instrumento que facilita la incorporación de estos capitales y la asociación de empresas locales con grandes empresas transnacionales.
- Aumento del proceso productivo y la consecuente generación de empleo.
- Genera un aumento en las exportaciones, con efectos positivos sobre la balanza de pagos, así como facilita la suscripción a nuevas tecnologías, conocimientos, patentes y marcas con la consecuente mejora en las formas y procesos de producción.

Por otra parte, Vázquez (2005), considera como ventajas las alianzas estratégicas, puesto que las empresas pueden obtener economías de escalas tanto en la producción como en la investigación, a su vez se puede diferenciar la producción, así como también se reducen los costos de producción y de tecnología. Aunado a ello, cuando las empresas establecen alianzas trae como resultado la mejora de la rentabilidad, además que puede ampliar las cuotas del mercado.

En consecuencia, los dos autores coinciden en los beneficios que trae para las organizaciones que establecen alianzas estratégicas, en cuanto a la reducción de costos, incursionan en nuevos mercados comparten y disminuye



Sustentabilidad al día

Universidad Valle del Momboy
Vicerrectorado
Decanato de Investigación y Postgrado

Depósito Legal PP: 201202TR4202 Número 2 Año 2013

la competencia aumentando la cooperación siendo uno de los fines de las empresas exitosas.

1.2. Desventajas de las alianzas estratégicas

Urdaneta (2003), establece que existen una serie de desventajas que pueden considerarse cuando hay alianzas estratégicas en las organizaciones, de cuales se pueden indicar las siguientes:

- Pérdida de autonomía de control. En la alianza estratégica o Joint Venture hay más de un dueño, cada uno de los cuales quiere coordinar las actividades del negocio como las propias.
- Necesidad de compartir los beneficios económicos, lo cual equivale a pagar en divisas las regalías y utilidades del negocio.

Asimismo, Acosta (2003), señala que existe una tendencia al desarrollo de problemas laborales originados dentro de cada una de las empresas involucradas en este modelo de negociación. Continúa el autor, las desventajas más relevantes de las alianzas estratégicas se producen en los cambios de comportamientos por parte de los individuos de la organización, sus actitudes, costumbres, creencias así como también una disminución de responsabilidades, innovación, creatividad compromiso y lealtad a la corporación.

Cada autor tiene sus puntos de vista coincidiendo que si existen situaciones a resolver en el momento que se está realizando la alianza entre las organizaciones, la solución de las mismas dependerá de los acuerdos previos que se hayan establecido y de la pericia de los responsables de estas empresas.

1.3. Como establecer una alianza estratégica



Sustentabilidad al día

Universidad Valle del Momboy
Vicerrectorado
Decanato de Investigación y Postgrado

Depósito Legal PP: 201202TR4202 Número 2 Año 2013

De acuerdo a Thompson y Strickland (2004), se deben considerar los siguientes puntos para el establecimiento de una alianza estratégica:

- Elegir un socio compatible, puesto que se debe tomar el tiempo para construir poderosos puentes de comunicación y confianza y no esperar resultados inmediatos.
- Elegir un aliado cuyos productos y fortalezas de mercado complementen los propios productos y la base de clientes de la compañía, en vez de competir directamente con ellos.
- Aprender con rapidez y a fondo la tecnología, además de la administración de un socio; transferir con prontitud las ideas y prácticas valiosas hacia las propias operaciones.
- No compartir con un socio la información sensible desde el punto de vista competitivo.
- Considerar la alianza como algo temporal (de cinco a diez años); prolongarla más tiempo si es benéfica, pero no titubear en terminarla y seguir adelante cuando ya no de resultado.

Una alianza estratégica es necesaria en ciertas situaciones con la finalidad de intercambiar conocimiento en clima de confianza para crear cosas nuevas o para fortalecer posiciones ya obtenidas de mercado. Por tanto se evidencia como las alianzas estratégicas cuentan con lineamientos a seguir para su creación estableciendo límites y recomendaciones con el objetivo de asegurar su funcionalidad en el ambiente empresarial.

1.4. Principios Básicos para el diseño de las Alianzas Estratégicas

1.4.1. Fuerzas impulsoras determinantes

Para Fuentes y Alcazar (2001), toda empresa tiene su particular entorno estratégico y operacional, en el que existen fuerzas críticas o determinantes



Sustentabilidad al día

Universidad Valle del Momboy
Vicerrectorado
Decanato de Investigación y Postgrado

Depósito Legal PP: 201202TR4202 Número 2 Año 2013

que instan a la compañía a reaccionar o a actuar; ninguna compañía puede ser fuerte en todas sus dimensiones, por lo que una buena alianza se logra cuando las fuerzas impulsoras de ambas empresas, estratégicas y operacionales, se complementan.

Esto permite, entender cuáles son las fuerzas impulsoras que presionan a los socios para permanecer unidos es de suma importancia para lograr una relación de largo plazo. Para determinar si tiene sentido constituir una alianza, deberán evaluarse las fuerzas impulsoras de ambas compañías, y preguntarse si son suficientes para mantener unida su estructura, ¿qué duración se espera de estas fuerzas?, ¿está consciente cada una de las firmas de las fuerzas impulsoras de su aliado?, y ¿son realmente estratégicas o más bien son fuerzas de carácter táctico y operacional?

1.4.2. Sinergia estratégica

Según Porter (2005), este tipo de sinergia se produce cuando se logra una ventaja para la compañía mediante el alineamiento estratégico de dos o más de sus negocios. De allí, una segmentación efectiva de mercados, por ejemplo, podría reducir la competencia entre unidades, así como coordinar respuestas a competidores comunes puede ser una forma poderosa y efectiva de contrarrestar amenazas competitivas.

1.4.3. La “química”

Según, Fuentes y Avendaño (2006) la química hace resaltar el aspecto humano de la empresa constituida como una alianza, además de que define y describe la calidad de las relaciones entre personas que forman la alianza. Constituye un elemento esencial, aunque es intangible, constituye el “pegamento” que sostiene a los dos socios unidos, además de ser el “engranaje” que permite que las diferentes culturas puedan funcionar unidas.



Sustentabilidad al día

Universidad Valle del Momboy
Vicerrectorado
Decanato de Investigación y Postgrado

Depósito Legal PP: 201202TR4202 Número 2 Año 2013

La química constituye el contrato moral, y resulta ser más importante que el legal.

1.4.4. Beneficio mutuo

Negociar para Porter (2005), es una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación en dos sentidos designada para llegar a un acuerdo cuando usted y la otra parte tienen intereses en común, aunque también existan diferencias.

Una negociación exitosa es aquella que cubre los siguientes puntos: Satisface nuestros intereses bien, los de la contraparte aceptablemente y los de otros involucrados tolerablemente. Los compromisos están bien planeados, son realistas y operativos. Es legítima para todos y ninguno es sorprendido. Es una de las mejores opciones y no una solución de compromiso. El proceso es eficiente con una buena comunicación. En función a lo anterior, se puede inferir que toda negociación exitosa requiere de habilidad para comunicar intereses y metas conjuntas, confianza mutua o mecanismos de verificación y obligatoriedad en el cumplimiento.

1.4.5. Integración operacional

Según Porter (2005), estilo de operaciones y de los métodos de administración deberá ser compatible. Las compañías que hayan precisado metas, recompensas, métodos de operación y culturas corporativas, tienden a ser mejores socios. Las diferencias en métodos y estilos nacionales de afrontar problemas podrá complicarse si los administradores son seleccionados sin una comprensión multicultural, a efectos de resolver las diferencias de este tipo, en la operación.

1.4.6. Oportunidad de crecimiento



Sustentabilidad al día

Universidad Valle del Momboy
Vicerrectorado
Decanato de Investigación y Postgrado

Depósito Legal PP: 201202TR4202 Número 2 Año 2013

Para Fuentes y Avendaño (2006), la alianza, por su propia naturaleza, deberá crear una oportunidad para colocar a la compañía participante dentro de una situación de liderazgo o crecimiento para vender un nuevo producto o servicio, o para obtener acceso a tecnología o materias primas. Cuando menos uno de los socios deberá contar con el know how y reputación para sacar ventaja de tal oportunidad.

Por lo regular, esto proporcionará una buena relación riesgo/beneficio. Al tener un socio, las probabilidades de éxito serán mucho mayores, lo que justifica la complejidad adicional que requiere para realizarse.

2. Conclusiones

El fortalecimiento interno de las empresas es una necesidad imperante que debe ser satisfecha a la brevedad posible, sin embargo, en pocas ocasiones puede lograrse si se trabaja de manera individual, es entonces cuando puede considerarse la formación de alianzas estratégicas para incrementar la competitividad.

Por consiguiente, la alianza es empleada para describir cualquier tipo de relación colaborista que surja entre compañías, competidores, clientes, proveedores, entidades gubernamentales, universidades, entre otros. La literatura académica existente sobre Joint Venture y otros acuerdos de colaboración pone al alcance muchas formas de clasificar las relaciones.

La forma más corriente utiliza una gama de acuerdos jurídicos y de propiedad que va desde el apoyo técnico y concesión de licencias hasta tratos para la fabricación de bienes o prestación de servicios. Para lograr lo anterior, las empresas interesadas en integrar una alianza tendrán que realizar un estudio profundo para tomar la mejor decisión en relación con la elección del socio o de la empresa socia.



Sustentabilidad al día

Universidad Valle del Momboy
Vicerrectorado
Decanato de Investigación y Postgrado

Depósito Legal PP: 201202TR4202 Número 2 Año 2013

3. Referencias bibliográficas

Acosta, H. (2003) *Alianzas Estratégicas y la Satisfacción laboral del Cliente Interno en las Organizaciones Farmacéutica Veterinarias*. Urbe

David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Prentice Hall. Mexico.

Frías, P. (2001). *Desafíos de modernización de las relaciones laborales: Hacia una nueva cultura y concertación empresarial*. Primera edición. LOM Ediciones, Argentina.

Fuentes A. Alcazar, E. (2001). *Alianzas Estratégicas, un enfoque estratégico y legal*. Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., México.

Fuentes E. y Avendaño, R. (2006). *Gerencia de Exportación*. Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., México.

Hernández R., Fernández C. y Baptista, P. (2007). *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Porter, R. (2005). *Guía de las Alianzas en los Negocios*. Editorial Continental, S.A. de C.V. Primera Edición, México 2005.

Thompson, A. Strickland, A (2004). *Administración estratégica*. McGraw Hill. Edición decimotercera. México.

Urdaneta, R. (2003) *Alianzas estratégicas para mejorar las relaciones en la cadena de comercialización de equipos de telecomunicaciones*. Maestría urbe tesis de grado

Vázquez, A. (2005). *Las Nuevas Fuerzas del Desarrollo*. España.