

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA  
“ANTONIO NARRO”  
UNIDAD LAGUNA  
DIVISIÓN REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL**



**“LA TÉCNICA DENOMINADA ALIANZAS ESTRATÉGICAS (JOINT VENTURE) EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS AGRONEGOCIOS”**

**POR:**

**JOSÉ AURELIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ**

**TESIS**

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL  
TÍTULO DE:**

**MÉDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA**

**TORREÓN, COAHUILA**

**MAYO DEL 2010**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA  
"ANTONIO NARRO"  
UNIDAD LAGUNA  
DIVISIÓN REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL

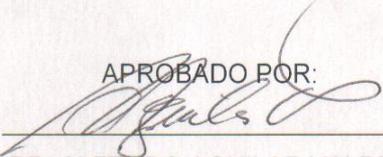


"LA TÉCNICA DENOMINADA ALIANZAS ESTRATÉGICAS (JOINT VENTURE) EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS AGRONEGOCIOS"

POR:

JOSÉ AURELIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ

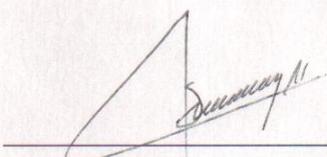
APROBADO POR:

  
DR. ALFREDO AGUILAR VALDÉS

ASESOR

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA  
"ANTONIO NARRO"  
UNIDAD LAGUNA



  
MVZ. RODRIGO ISIDRO SIMÓN ALONSO

COORDINADOR DE LA DIVISIÓN REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL.

TORREÓN, COAHUILA

MAYO DEL 2010

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA  
"ANTONIO NARRO"  
UNIDAD LAGUNA  
DIVISIÓN REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL**



**"LA TÉCNICA DENOMINADA ALIANZAS ESTRATÉGICAS (JOINT VENTURE) EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS AGRONEGOCIOS"**

POR:

**JOSÉ AURELIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ**

DR. ALFREDO AGUILAR VALDÉS  
ASESOR PRINCIPAL

DR. AGUSTÍN CABRAL MARTELL  
CO ASESOR

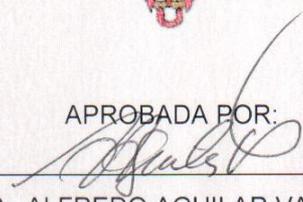
TORREÓN, COAHUILA

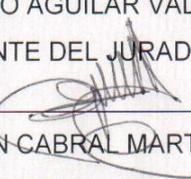
MAYO DEL 2010

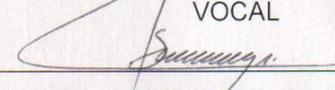
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA  
"ANTONIO NARRO"  
UNIDAD LAGUNA  
DIVISIÓN REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL

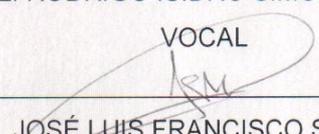


APROBADA POR:

  
DR. ALFREDO AGUILAR VALDÉS  
PRESIDENTE DEL JURADO

  
DR. AGUSTÍN CABRAL MARTELL  
VOCAL

  
MVZ. RODRIGO ISIDRO SIMÓN ALONSO  
VOCAL

  
MC. JOSÉ LUIS FRANCISCO SANDOVAL  
VOCAL SUPLENTE

TORREÓN, COAHUILA, MÉXICO.

MAYO DEL 2010

## DEDICATORIAS

**A mis padres Javier Álvarez castillo y Lilia González Raya** por su apoyo y amor en todo momento de mi carrera y vida. Por la confianza que pusieron en mí, porque me dieron su mano en los momentos difíciles y por hacerme una persona de bien.

**A mi esposa Gaby** por su amor incondicional que me ha brindado en estos años, por su compañía que conforto en los malos momentos, por su paciencia y comprensión, ante los ratos difíciles

**Y a mis queridas hijas Magaly y Naomi** por su amor incondicional, por su paciencia y por ser mi gran inspiración para superarme y salir adelante.

**A mis hermanos Javier y Yolanda**, por su cariño y apoyo incondicional.

**A mis abuelos José Álvarez y Antonia castillo Álvarez** que me guiaron y cuidaron desde mi niñez.

## **AGRADECIMIENTOS.**

**A dios**, por darme lo más preciado que es la vida, la fe y la fuerza para enfrentar los retos y salir a flote en mis ideales sin darme nunca por vencido.

**A mi “Alma Mater”** por cobijarme en estos cinco años, al formarme como profesionista y como persona franca y honesta.

**A mis maestros** que me ayudaron y mostraron el camino con sus enseñanzas y consejos.

**A mi asesor el doctor Alfredo Aguilar** por su guía y consejo para poder culminar satisfactoriamente este trabajo.

**A mis padres Javier Álvarez castillo y Lilia González Raya** por su apoyo y amor en todo momento de mi carrera y vida. Por la confianza que pusieron en mí, porque me dieron su mano en los momentos difíciles y por hacerme una persona de bien.

**A la familia Alemán Guzmán** y al **Arquitecto Javier de la Fuente Cortez**, por el apoyo y la amistad que me brindaron.

## ÍNDICE.

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	<b>4</b>
1. Antecedentes históricos de las alianzas estratégicas. ....	4
2. Las alianzas estratégicas. Definiciones .....	5
3. Influencia de la globalización sobre las distintas formas de competencia. ....	7
4. Las alianzas estratégicas frente a otras opciones de crecimiento empresarial. ....	8
5. Características distintivas de la aventura conjunta .....	11
6. Razones para crear alianzas estratégicas. ....	13
7. Inconvenientes para formar alianzas estratégicas.....	16
8. Ventajas y desventajas de las alianzas.....	17
9. Beneficios de implementar una “joint venture” .....	19
10. Obligaciones de los intervinientes en una “joint venture” .....	19
11. Recursos para aportar a una “joint venture” .....	20
12. Tipos de alianzas estratégicas .....	21
13. Acuerdos .....	22
14. La conformación de una alianza estratégica. ....	24
15. Etapas del proceso inicial de conformación de una alianza estratégica.....	25
15.1 Determinación de los objetivos. ....	25
15.2 Selección del país de origen del socio. ....	25
15.3 Elección del socio. ....	26
15.4 Aspectos a buscar en el socio: <b>flexibilidad</b> , compatibilidad, confianza .....	28
15.5 Proceso de negociación de la alianza .....	29

15.6	El preacuerdo o anteproyecto del negocio.....	32
15.7	Estudio conjunto de factibilidad.....	32
15.8	La negociación final.....	32
15.9	Elaboración de un contrato de alianza:.....	33
16.	Las aventuras conjuntas en México.....	35
<b>17.</b>	<b>Importancia de las alianzas estratégicas como alternativa para el desarrollo agropecuario y agroindustrial.....</b>	<b>36</b>
<b>RESULTADOS.....</b>		<b>37</b>
<b>18.</b>	<b>CASOS PRÁCTICOS.....</b>	<b>37</b>
<b>18.1</b>	<b>CASO NUMERO UNO: Alianzas estratégicas entre compañía avícola y línea de transporte.....</b>	<b>37</b>
<b>18.2</b>	<b>CASO NUMERO DOS: Aparcerías avícolas entre consorcio avícola con productores de pollo de engorda.....</b>	<b>43</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>45</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES.....</b>		<b>48</b>

## **“LA TÉCNICA DENOMINADA ALIANZAS ESTRATÉGICAS (JOINT VENTURE) EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS AGRONEGOCIOS”.**

**José Aurelio Álvarez González.**

Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, Unidad Laguna.

### **RESUMEN**

En el presente estudio se pretende describir la técnica denominada alianzas estratégicas, los tipos de acuerdos de cooperación empresarial que ella abarca, sus ventajas y limitantes, las etapas en el proceso de elaboración de las alianzas estratégicas.

Las alianzas estratégicas son sociedades entre empresas en las que los recursos, las capacidades y las aptitudes centrales se combinan para satisfacer los intereses mutuos de desarrollo, fabricación de bienes o servicios. El objetivo de esta técnica siempre debe ser el “GANAR – GANAR” para ambos socios.

Este tipo de competición es cada vez más conveniente, tales alianzas se han extendido en muchos negocios, el juego competitivo en estos es a menudo transformado de firma contra firma, a grupo contra grupo. Ejemplos recientes de este modo se pueden encontrar en aerolíneas, automóviles, telecomunicaciones y computadoras.

También se mencionan cuales son algunas de las razones que motivan a las empresas a formar alianzas estratégicas. Por ejemplo aprovechar el beneficio de economía de escala o experiencia, acelerar el proceso de internacionalización de las empresas, facilitar la obtención de apoyo político, fabricar productos nuevos o mejores, desbloquear activos cautivos, adquirir flexibilidad, controlar a los competidores, aprovechar las ventajas competitivas de otras compañías.

En este tipo de acuerdos se pueden utilizar o intercambiar diversos recursos tales como Divisas de libre convertibilidad; moneda local; créditos; bienes de capital y equipos; Terrenos, edificios y construcciones; repuestos, partes, piezas, componentes, materias primas y bienes semielaborados.

Además se presentan dos casos de alianzas estratégicas entre empresas del sector agro industrial que las consideran y las ponen en práctica. La primera es una alianza estratégica entre compañía avícola y línea de transporte, y la segunda denominada como las aparcerías avícolas entre consorcio avícola con productores de pollo de engorda.

Las alianzas estratégicas son una nueva forma de hacer negocios para impulsar el desarrollo agropecuario y agroindustrial, representando además una valiosa herramienta para unir esfuerzos en la solución de problemas específicos del sector rural.

En el sector agroindustrial las alianzas estratégicas se pueden utilizar como herramientas útiles para incrementar la producción, las ventajas competitivas, la sinergia, canales de distribución y adquirir nuevas tecnologías. Y se pueden utilizar gran variedad de recursos para intercambiar, de tal modo que cada socio plantea lo que le interesa del otro socio.

**Palabras clave.** Alianzas estratégicas, *joint venture*, agronegocios, cooperación empresarial, aparcería avícola, ganar – ganar.

## INTRODUCCIÓN

El mundo moderno se encuentra en un proceso de cambio continuo que dada la globalización afecta de una manera importante y rápida los aspectos económicos, políticos y sociales de un país. El campo tecnológico no es ajeno a estas transformaciones y gracias a acuerdos entre los distintos sectores, empresas y el gobierno se han logrado interesantes progresos para la medicina, la agricultura, la informática, la ingeniería entre otras disciplinas (Garzon, Y. 2009).

La actual globalización de las industrias y el comercio ha condicionado la proliferación de modalidades diferentes de acuerdos de cooperación. Se aprecian incluso entre los principales competidores para rivalizar a escala internacional. Los acuerdos de cooperación, “*joint venture*” o alianzas estratégicas, actualmente son uno de los retos y de los activos de las empresas (Pérez, 2008).

Las alianzas estratégicas no son nuevas en el mundo de la organización y la gestión de empresas (acuerdos entre empresas con oligopolios existen desde hace tiempo) pero a partir de los años ochenta han recibido un gran impulso. Según, con Booz Allen y Hamilton, más de 20,000 alianzas se formaron en el mundo en 1998 y 1999 (Douglas, R. 2000).

De acuerdo con Rajadell (2003) las alianzas estratégicas constituyen acuerdos a largo plazo entre empresas establecidas para el desarrollo conjunto de ciertas competencias, capacidades o habilidades de carácter estratégico para dichas empresas, que requieren que las mismas combinen parte de sus recursos y habilidades para lograr una ventaja competitiva (Hitt et. al., 2003).

Estos recursos pueden ser: materia prima, capital, tecnología, conocimiento del mercado, ventas y canales de distribución, personal, financiamiento o productos (Alarcón, 2009).

Una alianza estratégica llamada en ocasiones **sociedad estratégica**, constituye un acuerdo de cooperación entre empresas. Las alianzas estratégicas asumen las formas de contratos de licencia o distribución, “*joint – venture*” de riesgo compartido, redes de consorcios de investigación y desarrollo y sociedades. Se establecen entre fabricantes y clientes, fabricantes y proveedores, fabricantes e intermediarios del canal de distribución (Wlamb et. al., 2006). Carteles, cooperativas, “*clusters*”. Algunas son de corta duración; otras son el preludeo para una fusión (Serrat, 2009). Se trata de alianzas para realizar proyectos específicos, que afectan a productos, procesos de producción y mercados, durante periodos concretos de tiempo.

La formalización de una alianza estratégica en donde se crea una nueva empresa, se denomina empresa conjunta o “*joint – venture*”. En otras palabras, una empresa conjunta es el resultado de una alianza estratégica que ha tomado una determinada forma jurídica en sentido amplio (Rajadell, 2003).

Las principales características distintivas de las alianzas estratégicas entre empresas son las siguientes:

- Se unen para alcanzar determinados objetivos, pero siguen siendo independientes con la formación de la alianza. Lo cual es una de las razones primordiales por las que este tipo de Sociedad, si se le pudiera llamar así, ha tenido mayor éxito sobre los “*mergers o acquisitions*” (fusiones o adquisiciones) en los últimos años (Alarcón, 2009).

- Las empresas participantes comparten los beneficios de la alianza y controlan los resultados de las tareas que le han sido asignadas a cada una.
- Las empresas participantes contribuyen de forma continuada en el área o las áreas estratégicas compartidas (Sesto, 2001).

**Las alianzas** se forman debido a que las debilidades son compensadas por las fuerzas. Una verdadera sinergia requiere que una compañía no pueda lograr por si sola lo que el “*joint venture*” puede lograr (Lynch, 1991).

Es indiscutible que permiten multiplicar las operaciones que desarrollan las empresas y organismos de investigación, abarcando actividades de la más variada especie: comercialización, organización de la producción de forma conjunta, transferencia de tecnología, proyectos de investigación y desarrollo, entre otros (Pérez, 2008).

Las alianzas bien manejadas pueden tener un impacto enorme sobre las ventas y utilidades. Un estudio reciente reveló que uno de cuatro dólares de ganancias de las mil empresas más grandes de Estados Unidos, proviene de alianzas, el doble de la tasa prevaleciente a principios de los años noventa (Kotler y Armstrong, 2003).

Años atrás muchas industrias eran autosuficientes y se concentraban en la consecución de los objetivos de su negocio. Hoy en día las compañías requieren establecer alianzas con otras compañías que se encuentran inclusive fuera de la línea de negocio. Los sistemas modernos de “Outsourcing”, las franquicias, la contratación por consorcios, los “clusters” entre otros esquemas de organización empresarial atienden a este objetivo (Mejía, 1998).

En el presente estudio se pretende describir la técnica denominada alianzas estratégicas, los tipos de acuerdos de cooperación empresarial que ella abarca, sus ventajas y limitantes. Pero además se presentan algunos casos de empresas del sector agro industrial que las consideran y las ponen en práctica.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

### **1. Antecedentes históricos de las alianzas estratégicas.**

Las aventuras conjuntas han existido desde que el hombre tuvo necesidad de asociarse con el objeto de compartir riesgos y recompensas para beneficio mutuo (Collada y Gómez, 1994).

Las alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación, prestan rasgos propios del mercado en cada momento histórico. No son el resultado de estos tiempos, por el contrario ya los comerciantes fenicios establecían esta forma de cooperación para limitar los riesgos de su comercio internacional (Pérez, 2008).

No se han limitado a un país o a una época especial y encontramos antecedentes desde los viajeros o aventureros de épocas medievales que requerían de financiamiento para sus viajes internacionales comerciales y acudían a pedir participación de otros en su aventura. De esta forma los ingleses que llegaron a las colonias americanas no tuvieron un papel de conquistadores sino de aventureros mercantes que con la colaboración de banqueros, compañías de comercio o de la misma corona inglesa lograban financiar sus viajes (Collada y Gómez, 1994).

Desde el siglo XX, la economía mundial se ha caracterizado por además de los avances tecnológicos, los fenómenos de globalización e integración, producto de

numerosos acuerdos de libre comercio, que obligan a las organizaciones a replantearse nuevos paradigmas comerciales de modo de formular estrategias novedosas, coherentes y finalmente ser exitosos en los logros alcanzados en el desarrollo de estos procesos (García, 2005).

Durante los años cincuenta las aventuras conjuntas empezaron a ganar popularidad en los Estados Unidos y para 1959 había al menos 345 operadas por mil de las más grandes corporaciones existentes (Collada y Gómez, 1994).

Desde los años setenta, el uso de aventuras conjuntas dentro de economías desarrolladas como las de los Estados Unidos, Japón y la Comunidad Económica Europea se han incrementado debido a los rápidos cambios tecnológicos y económicos que han provocado desregulaciones, globalización y un énfasis en la necesidad de innovar productos y de conquistar nuevos mercados (Collada y Gómez, 1994).

Desde principios de la década de los ochenta, las estrategias cooperativas han adquirido gran popularidad. Por ejemplo, el número de peticiones al Departamento de Justicia de Estados Unidos para que autorice alianzas estratégicas se incrementó 423% entre 1986 y 1995 (Hitt et. al., 1999).

## **2. Las alianzas estratégicas. Definiciones**

La alianza estratégica es muy amplia y permite englobar diferentes vínculos bajo distintas configuraciones, la acepción dada al término alianza es amplia e incluso, se sustituye por otros como acuerdos, cooperación o colaboración, si bien en ocasiones –cada vez en menor número- continúa evocando coaliciones frente a terceros que tenderían a reforzar la posición competitiva en algún ámbito, tal como

se ha entendido por ejemplo en el análisis teórico de las alianzas entre países (Trigo y Drudes, 1999).

De acuerdo con Hitt et. al., (2009) **las alianzas estratégicas** son sociedades entre empresas en las que los recursos, las capacidades y las aptitudes centrales se combinan para satisfacer los intereses mutuos de desarrollo, fabricación de bienes o servicios.

Por ejemplo, dos competidores con sede en Estados Unidos –Nucor corporation y Usx corporation- formaron una alianza para sacar ventaja de las aptitudes únicas de cada empresa. Los investigadores de USX desarrollaron un proceso revolucionario para fabricar acero que elimina el uso de altos hornos y batería de choque. Estimaron que este proceso reduciría entre 20 y 25% el costo de la producción del acero (Hitt et. al., 1999).

**Las alianzas estratégicas** son acuerdos de cooperación entre las compañías que van más allá de los tratos normales entre una compañía y otra, pero que no llegan a ser una fusión o una sociedad en participación, en sentido estricto con los lazos de propiedad formales (Aguilar y Portilla, 2005).

Otros autores la definen como método de globalización que consiste en establecer sociedades entre la organización y una compañía foránea en las que las partes comparten recursos y conocimientos para desarrollar productos nuevos o construir instalaciones fabriles (Sesto, 2001).

Algunas personas se refieren a esta tendencia como una “competencia”, por el hecho de que los principales competidores forman alianzas cooperativas para enfrentar otra competencia, a menudo por parte de empresas extranjeras (Hitt et. al., 1999).

Todavía este tipo de competición es cada vez más conveniente, tales alianzas se han extendido en muchos negocios, el juego competitivo en estos negocios es a menudo transformado de firma contra firma, a grupo contra grupo. Ejemplos recientes de este modo se pueden encontrar en aerolíneas, automóviles, telecomunicaciones y computadoras.

En el nuevo entorno global, más competitivo están desapareciendo quienes hacen las cosas solos (Kotler y Armstrong, 2003).

### **3. Influencia de la globalización sobre las distintas formas de competencia.**

En ocasiones se acostumbra utilizar las palabras sin conocer realmente lo que significan, este es el caso de la globalización. Se puede entender como la integración mundial de los países en un gran mercado; esto trae como consecuencia un largo proceso de diversas implicaciones y barreras por vencer (Herrera, 2000).

#### **La globalización incluye básicamente tres puntos:**

- **Mercados.** Es en donde se generan hábitos de consumo estandarizados que no tienen que ser adaptados a las condiciones particulares de cada país, es el caso de productos como los refrescos de cola (Herrera, 2000).
- **Procesos de producción.** Como consecuencia de la división internacional del trabajo, cada economía se especializa en la producción de uno o varios componentes de un producto, el cual maquilan por separado para después integrarlo a otro país. El caso de muchos de los productos electrónicos que hoy en día circulan por el mundo (Herrera, 2000).

- **Ámbito financiero.** A través de las redes de comunicación que hoy en día facilitan la información en tiempo real, los mercados financieros se encuentran plenamente comunicados. Esto trae como consecuencia que nunca paren por completo su actividad, ya que cuando cierran labores en Europa las inician en Asia y posteriormente en América (Herrera, 2000).

Es por la globalización que muchas empresas se ven en la necesidad de buscar incursionar en nuevos mercados sean nacionales o internacionales (Aguilar V. A., 2005).

La globalización toma varias formas de cómo penetrar en los países. Más allá de las formas tradicionales, es decir, la exportación y la inversión directa en el extranjero, ha llegado a ser común hoy en día en multinacionales usar fusiones y adquisiciones internacionales o formar alianzas estratégicas transnacionales para extender sus negocios en el extranjero. El valor de las fusiones y adquisiciones internacionales crecieron de 153 billones de dólares en 1990 a 1 trillón en el 2000, mientras el número de alianzas estratégicas internacionales incrementó de alrededor de 830 en 1989 a 4520 en 1999. La fusión de Daimler - Chrysler, la alianza de Ford - Mazda y la alianza Renault - Nissan son solo unos pocos ejemplos de esta nueva tendencia de la globalización, que ocurre en la industria automotriz. Las alianzas estratégicas que rompen fronteras son características de la reciente globalización industrial (Qiu L., 2006).

#### **4. Las alianzas estratégicas frente a otras opciones de crecimiento empresarial.**

A la hora de competir y desarrollarse, las empresas tienen varias alternativas para crecer:

**Expandirse internamente.** Esta puede realizarse vía generación interna de la tecnología que necesite y reuniendo los medios financieros que permitan atender a los nuevos planes, vía aumento de dimensión o creación de empresa filial (Trigo, 1999); esto tiene la ventaja de poder controlar de manera efectiva su crecimiento; sin embargo, los mercados deberán ser sólidos con buenos márgenes de utilidad y contando además con recursos humanos bien capacitados; aun así se corre el riesgo de volverse inflexible a los cambios del entorno (Herrera, 2000).

**Creer por medio de adquisiciones y fusiones** de empresas existentes que cuenten con los conocimientos, implantación de mercado, localización y otros aspectos capaces de cubrir las carencias del adquirente (Trigo, 1999). Esta opción que requerirá de grandes sumas de dinero, corriendo el riesgo de endeudarse excesivamente y enfrentar cambios radicales en la cultura corporativa de la empresa (Herrera, 2000).

**Subsidiarias.** Pueden resultar muy costosas y exigir mucho tiempo al tener que formar una gama de líneas de productos y canales de distribución que satisfagan la demanda del país anfitrión, tienen sentido cuando gran parte del ingreso de la corporación provienen del mercado en donde se plantea crear una subsidiaria. (Herrera, 2000). Es una alternativa válida para aquellas firmas que creen que pueden desarrollarse sin la ayuda de otras (Collada y Gómez, 1994).

**Las Alianzas.** Colaborar con otras empresas que aporten los recursos, las habilidades o la combinación de ambos en una medida adecuada a los planes trazados (Trigo, 1999), aprovecha ventajas competitivas que originan sinergias que por sí sola no posee la empresa. Se adquieren con relativa rapidez y poco efectivo, aunque requieren de mercados nuevos y poco conocidos (Herrera, 2000).

Son convenientes en los siguientes casos:

- Si como consecuencia de la unión se aprovechan economías de escala.
- Si es factible vencer las dificultades culturales entre las empresas.
- Cuando es indispensable controlar a la competencia, para que la empresa pueda distribuir sus productos, expandirse o alcanzar el liderazgo en el mercado.
- Cuando una compañía está lista para penetrar plenamente en un mercado extranjero, pero carece de recursos administrativos, de capital, o línea completa de productos para iniciar una compañía vendedora en otro país;
- Cuando los competidores, que pueden ser extranjeros, se están preparando para tener una mayor participación en el mercado local;
- Cuando se pueda crear un canal de distribución permanente, sin tener que erogar demasiado dinero;
- Cuando las leyes exigen un grado de integración nacional que la empresa no pueda cubrir, y cuando sea conveniente invertir en una planta productiva y aprovechar ventajas en otros países (Herrera, 2000).

Al considerar las opciones de crecimiento, es importante tener claro de qué manera se van a acoplar a los objetivos y planes estratégicos para diseñar una transición adecuada. Las opciones de crecimiento son muy variadas, es importante conocer aspectos generales de las mismas a fin de seleccionar la más adecuada para la empresa (Herrera, 2000).

Atendiendo a un análisis literal del vocablo “*joint-venture*” el primer término se traduce como asociado, copartícipe, conjunto, colectivo o mancomunado, el segundo significa riesgo, aventura, ventura. Unidas las palabras en “**joint venture**”, para efectos de nuestro estudio ha sido traducido como **aventura conjunta** dada la naturaleza riesgosa de estos negocios que son siempre llevados por una pluralidad de sujetos, pero muy especialmente para aludir a un término distinto con características bien definidas (Collada y Gómez, 1994).

### **5. Características distintivas de la aventura conjunta**

Como ya lo hemos señalado es un acuerdo asociativo entre dos o más personas naturales o jurídicas, con un objetivo común, que se realiza por un tiempo determinado, sin implicar una entidad con personalidad jurídica propia. Debido a que no implica ningún tipo de contrato, los socios deben ser responsables, en igualdad, por consecuencias positivas o negativas de la ejecución del proceso. Por consiguiente estas formas asociativas, son utilizadas en general, por empresas que tienen intereses en común, y que por presentar carencias o dificultades para lograr un fin específico, no pueden encarar individualmente el proyecto (Alarcón, 2009).

Se considera que, por lo menos, cinco factores reflejan las características esenciales de las “joint ventures”:

- **Aportaciones:** Para que exista la aventura conjunta, quienes en ella participan deberán contribuir al esfuerzo común. Las aportaciones pueden consistir en efectivo, bienes o derechos, pero también en infraestructura o simplemente en el tiempo aplicado a la ejecución del proyecto.

- **Búsqueda de un fin común:** No es éste un acuerdo en el que los intereses de las partes se contraponen sino al contrario concurren con la misma finalidad, ya sea de producción, de compra, venta, de manutención, de reparación, de investigación y desarrollo, de consultoría, o de finanzas u otros tipos de servicios (Mejía, 1998).
- **El propósito de la aventura:** Es propio de la aventura conjunta estar destinado a un proyecto específico. La limitación que se indica no está relacionada con la duración del mismo pudiendo ser de corto o largo plazo dependiendo de las circunstancias.
- **Control conjunto:** No implica participaciones equitativas necesariamente. Significa que ninguno de los aventureros podrá decidir por sí solo acerca de la operación y administración del negocio independientemente del monto de su aportación.
- **Vocación a las ganancias y a las pérdidas:** Las partes están interesadas en la generación de utilidades sin dejar de considerar la existencia de pérdidas (Collada y Gómez, 1994).

Las “**joint ventures**” son métodos muy conocidos en Estados Unidos y Canadá, para la expansión de negocios. Las grandes y las medianas corporaciones lo han estado logrando, las pequeñas empresas también lo pueden hacer sobre unas mínimas bases formales. Según Arias J. D. (2003) en Latinoamérica, sólo se están empezando a conocer e implantar formalmente (Alarcón, 2009).

## **6. Razones para crear alianzas estratégicas.**

Cada día es más difícil adquirir las habilidades, alcanzar los resultados, tener los conocimientos necesarios para hacer negocios en un país con diferente cultura, diferentes leyes, diferentes costumbres. Es cierto que este problema lo podemos resolver invirtiendo en el otro país, teniendo negocios propios ahí, pero esta solución muchas veces no es posible porque no disponemos de tiempo o de suficientes recursos financieros o humanos para realizar una inversión propia. Si la empresa dispone de una ventaja competitiva y no dispone de medios financieros o humanos para explotarla en el extranjero, las alianzas estratégicas son una buena solución (Nevado, 2006).

Las compañías que operan en mercados nuevos desean formalizar estas alianzas porque necesitan la experiencia y los conocimientos tecnológicos que les proporcionan las empresas de países en desarrollo. Alcatel de Francia obtuvo una fuerte posición en el mercado por medio de empresas colectivas con socios locales de México y China (Hitt et. al., 1999). Las razones del interés creciente por estos acuerdos de colaboración entre empresas se han incrementado en las dos últimas décadas (Trigo, 1999). De acuerdo con Booz Allen y Hamilton, más de 20,000 alianzas se formaron en el mundo en 1998 y 1999 (Douglas R. 2000).

Por su parte Collada y Gómez (1994), señalan algunas de las causas más comunes por las que se ha visto que es atractiva la formación de aventuras conjuntas, se puede resumir en los puntos siguientes:

- **Para establecer una sinergia tecnológica.** Se refiere a cuando las empresas se especializan en el segmento de tecnología y carecen de conocimientos para integrar otras y desarrollar nuevos productos.

Las compañías chinas entran en alianzas con compañías occidentales principalmente para obtener acceso al mercado internacional y para desarrollar sus nuevas competencias tecnológicas y directivas (Duysters et. al, 2007).

- **Por la necesidad de traer productos al mercado más rápidamente.** Debido a mercados muy competidos, a rápidos cambios tecnológicos, a cambios en las características del cliente, a una mayor necesidad de diferenciación se hace indispensable adelantarse a la competencia.
- **Para compartir erogaciones fuertes.** La empresa individual logra diversificar el riesgo inherente al desembolso de una inversión muy fuerte, distribuyéndose éste entre las otras empresas participantes. Según Williamson (1995) las alianzas son vistas como la opción preferida, si los costos de dirección previstos asociados con la alianza son menores que los costos interrumpidos por las alternativas (por ejemplo, expansión interna o creación de una subsidiaria (Thechatakerng, 2003).
- **Para eliminar problemas de administración insuficiente.** La aventura conjunta puede resolver problemas administrativos al combinar habilidades y recursos distintos de todo tipo.
- **Para explorar nuevas formas de alianzas.** La compañía pequeña puede resultar atractiva para una grande, en la medida de que la primera está más dispuesta a conceder control a cambio de capital. De esta forma la pequeña disminuye su riesgo de invertir y por otra parte incrementa su valor. Además la compañía más grande puede suplir alguna debilidad estratégica para afianzar su posición de liderazgo. Por otra parte es importante destacar

que es posible lograr una sinergia estratégica o la unión de socios para tener una fuerza mayor a la que tendrían individualmente, y así mejorar su posición en el mercado.

- **Para suplir la falta de recursos técnicos.** Este problema se puede solucionar compartiendo los costos de investigación y desarrollo de los productos. Las alianzas se utilizan para adquirir conocimiento crucial y especializado de otras organizaciones sin preceder de las capacidades y herramientas propias de las firmas (Di Maggio y Powwell, 1983). También, reducen los costos de información, permiten rápido aprendizaje organizacional, y incrementa las capacidades de las firmas cooperantes, particularmente en información valiosa y proyectos orientados al cambio (Thechatakerng, 2003).
- **Para establecer fuerzas competitivas internacionales.** Una aventura conjunta puede ser una forma de penetrar en mercados internacionales.
- **Para establecer márgenes y economías de escala.** La combinación del capital, de los conocimientos y los recursos de otras empresas, tiende al lograr una reducción en los costos. También se pueden crear aventuras conjuntas cautivas que funjan como empresas proveedoras de materias primas específicas para sus dueños.
- **Como alternativa ante la realización de adquisiciones y fusiones o como antecedente a la formación de éstas últimas.** Una aventura conjunta es un acuerdo de duración limitada, lo que trae consigo muchas ventajas: permite que la realización entre las empresas consideradas como

candidatas para la realización de fusiones y adquisiciones evolucione a la vez que logra que las partes trabajen conjuntamente en uno o dos proyectos pequeños. Por otro lado, permite que dos empresas se unan conservando su autonomía e independencia en sus propios negocios, lo que resulta más fácil que formar una corporación y luego disolverla por incompatibilidad. Si la relación funciona bien, la duración puede ser extendida al tiempo que se quiera; si por el contrario no funciona, es válido buscar un socio más compatible cuando la ventaja conjunta expire.

- **Reducción de incertidumbre.**

Las causas anteriores nos llevan a concluir que una aventura conjunta es una forma de asociación que resulta ser muy interesante, ya que es una relación de mutua independencia más que de subordinación (Collada y Gómez, 1994).

Pero no todo es bueno, también existen algunos inconvenientes que se deben tomar en cuenta a la hora de querer recurrir a esta herramienta administrativa.

### **7. Inconvenientes para formar alianzas estratégicas.**

- Supone elevados costes tanto monetarios como en términos de tiempo.
- Incrementa la complejidad organizativa. Esto ocasionará importantes problemas, sobre todo cuando las culturas de los distintos socios difieran de forma importante.
- Reduce la autonomía de los socios en el proceso de toma de decisiones, que a menudo, en el seno de una alianza, será más lento y complejo.
- Existe la posibilidad de que se produzcan transmisiones de conocimientos y tecnologías no deseadas por la empresa.

- Alguno de los socios puede comportarse de forma oportunista.
- Pueden surgir problemas si los socios de la empresa realizan su actividad en países inestables desde el punto de vista político.
- Las empresas competidoras pueden reaccionar contra la creación de una alianza, a través de la constitución de otras (reacciones en cadena).
- La disolución de una alianza puede dar lugar a una pérdida de la imagen, una apariencia de crisis y con ello, una caída de la competitividad de la empresa.

### **8. Ventajas y desventajas de las alianzas.**

Para Lynch (1991) las alianzas ofrecen ciertas ventajas competitivas que pueden no obtenerse a través de otros mecanismos:

- Sinergias, al combinar lo mejor de los recursos de diversas compañías.
- Un incremento en la velocidad de las operaciones, particularmente cuando se asocian compañías grandes con compañías más pequeñas.
- El compartir riesgos, lo que permite aprovechar oportunidades que de lo contrario serian demasiado riesgosas.
- La transferencia de tecnología entre compañías para mantener una posición competitiva en mercados separados.
- Amarrar a los competidores sobre su mismo terreno sin tener que gastar sumas considerables de dinero para poder ganar una batalla.
- Un incremento en ventas al adquirir conocimientos críticos acerca del mercado, un acceso a los mercados más grandes que se deriva de nuevos

canales de distribución; y una aproximación a los nuevos clientes de gran ayuda en la planeación de productos.

- Una aportación de capital a empresas pequeñas por parte de un socio de una compañía grande en contratos de investigación de mercados.
- La protección de la inversión de los socios en cada una de las compañías dado que la mayoría de las alianzas no implican que se diluya el capital individual.
- El acoplamiento más rápido a los nuevos cambios tecnológicos como resultado de un mejor acceso a información de ingeniería y de mercadotecnia.
- Un incremento en el dominio de la mercadotecnia o participación de mercado, logrando esto ya sea en forma **horizontal o vertical**, al permitir la entrada a mercados nuevos, aparentemente impenetrables.

Cuando las alianzas se administran adecuadamente, los socios tienen una flexibilidad estratégica más amplia respecto a si actuaran de forma individual (Lynch, 1991). Este es un principio inobjetable en una adecuada alianza estratégica.

Las desventajas de una alianza estratégica son que la compañía se arriesga a regalar conocimientos tecnológicos y acceso al mercado a su socio en la alianza mientras se obtiene poco a cambio. Por ejemplo, Reich y Mankin, mencionan que si bien tales tratos pueden generar utilidades a corto plazo, en el caso de las alianzas estratégicas en la industria de máquinas, herramientas y semiconductores entre empresas japonesas y estadounidenses, el resultado era

que las primeras despojaron a las segundas de sus ventajas competitivas en el mercado global (Hill y Jones, 2005).

### **9. Beneficios de implementar una “joint venture”**

- Tener la posibilidad de aumentar las ventajas competitivas.
- Abarcar nuevos mercados, lo que aumentaría las ventas y las ganancias.
- Extender el número de clientes.
- Ahorrar dinero compartiendo costos de operación.
- Ahorrar dinero compartiendo costos de publicidad y mercadeo.
- Ahorrar tiempo, compartiendo carga de trabajo.
- Compartir recursos que sería imposible utilizar actuando solo.
- Ofrecer a los clientes nuevos productos y servicios.
- Servirse del “know how” (experiencia acumulada) y manejar mayor información.
- Ganar nuevos asociados de negocio (Alarcón, 2009).

### **10. Obligaciones de los intervinientes en una “joint venture”**

- Actuar en común, en tanto el propósito de los contratantes es la realización de un fin común, para lo cual deben participar conjuntamente en la gestión y administración del proyecto compartido.
- Contribuir al fondo común que representa el soporte económico para la realización de la gestión.

- Respetar el sistema pactado y acordado para el uso en común de los bienes y servicios, propios y conjuntos, destinados a la operación.

Cada una de las partes es un representante natural de las demás, en todo aquello razonablemente vinculado a la operación conjunta (Alarcón, 2009).

### **11. Recursos para aportar a una “joint venture”**

A la hora de clasificar los recursos que se aportan a un emprendimiento conjunto entre dos o más socios, generalmente se hace la distinción entre los aportes que pueden hacer los socios extranjeros y los socios locales.

A pesar de que algunas legislaciones o tipos de “joint venture” permitidos en ciertos países, puedan no convalidar los diferentes tipos de aportes que pueden hacer tanto los socios extranjeros como los locales a una “joint venture”, una lista frecuente de los mismos es la siguiente:

1. Divisas de libre convertibilidad.
2. Moneda local.
3. Créditos.
4. Capitalización de la deuda.
5. Bienes de capital y equipos.
6. Terrenos, edificios y construcciones.
7. Repuestos, partes, piezas, componentes, materias primas y bienes semi elaborados.
8. Bienes terminados.
9. Recursos naturales.
10. Mano de obra.
11. Capacidad gerencial.

12. Tecnología.
13. Reinversión de utilidades.
14. Acceso a mercados externos.
15. Acceso al mercado interno.
16. Conocimientos del entorno del país.
17. Influencia y contactos con el gobierno, cámaras y sindicatos.
18. Red de proveedores.

## **12. Tipos de alianzas estratégicas**

Los acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas deben verse como **una vía de compartir riesgos y fortalezas**, “yo participo contigo en mi empresa, si tú me das participación en la tuya”. Significa que desde el principio debe existir un equilibrio de riesgos y recompensas para las empresas involucradas (Pérez, 2008).

**Las alianzas aprovechan ventajas competitivas** que originan sinergias que por sí sola no posee la empresa. Se adquieren con relativa rapidez y poco efectivo, aunque requieren de mercados nuevos y poco conocidos (Herrera, 2000).

Según Nevado (2006), existen algunos tipos de alianzas estratégicas entre las empresas:

- **Alianzas tecnológicas.** Realizadas para transferir o para desarrollar nuevas tecnologías.
- **Alianzas de producción.** Realizadas para transferir conocimientos de producción o para especializarse en unos productos o parte de la producción y mejora la competitividad de ambos.

- **Alianzas de mercadeo y ventas.** Permite optimizar sus capacidades de “marketing” y ventas completando su gama con la del otro, ingresando a un mercado imposible o difícil para los extranjeros, o reducir los gastos de mercadeo, ventas y distribución.
- **Alianzas de expansión internacional.** Acuerdo para entrar conjuntamente a un tercer país o zona del mundo.

La tendencia general a la globalización hace que este tipo de alianzas proliferen cada vez más. Las alianzas estratégicas no tienen que tener necesariamente una estructura accionaria, aunque a veces esta existe (Nevado, 2006), con el objetivo de consolidar una cierta relación a largo plazo y proceder al desarrollo de actividades conjuntas en el ámbito internacional (Hernández y Castillo, 2000).

### **13. Acuerdos**

Las alianzas estratégicas como gran táctica entre las empresas, abarca un número importante de acuerdos o convenios de complementariedad que buscan el beneficio mutuo (Aguilar y Portilla, 2003).

Según Nevado (2006) tales acuerdos pueden ser informales o formales, entre los formales los más importantes están:

- **AIE** (agrupación de interés económica), es una sociedad nueva cuya finalidad es conseguir los resultados acordados por los aliados sin ánimo de lucro para sí mismo.
- **UTE** (unión temporal de empresas), dos o varias empresas se unen por tiempo definido para el desarrollo de una obra, servicio o suministro. No tienen personalidad jurídica.

- **Contrato “know- how”**, por el que una empresa da a la otra conocimientos para desarrollar productos o servicios en condiciones determinadas de lugar y tiempo y contra un plazo en dinero y en especie.
- **Franquicia**, por la que el titular de una marca, producto, proceso, servicio, etc., cede el derecho a explotarlos, mediante un pago.
- **Contrato de distribución**, el que tiene un producto o servicio cede a otro su distribución en un mercado determinado.
- **Contrato de asistencia técnica**, por la que una empresa ayuda técnicamente a otra.

Por su parte, Castillo y Hernández (2000) señalan también algunos más:

- **Consortios de exportación y cooperativas de comercio exterior.** Varias empresas de tamaño pequeño o medio aportan capital para crear una nueva entidad que canalice sus exportaciones, compartiendo tales empresas la propiedad de la nueva sociedad.
- **Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones internacionales.** Se crea una nueva entidad aunque ésta no es propiedad de los asociados que lo conforman, sino del gobierno o de la institución que financia el proyecto.
- **Licencias.** Son acuerdos contractuales entre empresas de distintos países por los que una concede a otras el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca restringida, etc.

- **Contratos de administración.** Se produce un contrato de este tipo cuando una empresa extranjera exporta la administración de determinados negocios –vende sus servicios– a una empresa local.
- **Contratos de manufactura.** En este caso la empresa internacional paga a otra para que fabrique sus productos con su marca.

Las empresas consideran estos acuerdos como alternativa estratégica a la hora de competir internacionalmente. Ninguna empresa es autosuficiente en las funciones que desempeña (Pérez, 2008).

La tasa de fracaso de las alianzas estratégicas internacionales es muy elevada. Por ejemplo un estudio de cincuenta de ellas se encontró que dos tercios caen en importantes problemas gerenciales y financieros a los dos años de su formación, y que si bien muchos de ellos se resuelven en última instancia y al cabo de un tiempo, las partes involucradas califican a 33 por ciento de ellos como fracasos. El éxito de una alianza parece estar en función de tres factores principales: selección de socios, estructura de la alianza y la manera en que se maneja ésta (Hill y Jones, 2005).

#### **14. La conformación de una alianza estratégica.**

Existe un conjunto de aspectos que deben atenderse cuando se conforma una alianza estratégica, interés que promueve la relación, conocer previamente al socio potencial, compatibilidad, comunicación, flexibilidad, presente y futuro de la alianza, división de tareas, capacidad de aprendizaje, manejo de la relación, prevención de riesgos (Hernández y castillo, 2000).

## **15. Etapas del proceso inicial de conformación de una alianza estratégica.**

### **15.1 Determinación de los objetivos.**

El objetivo de una alianza estratégica depende del negocio que se quiera, pero lo que generalmente se busca con estas uniones es abaratar los costos de producción o localizar nuevos nichos de mercado o desarrollar una nueva tecnología entre otros posibles objetivos, integrando las diversas partes de un negocio situadas en forma estratégica en el mismo país, o en varios países aprovechando así las ventajas económicas que le brinda cada uno (Garzón Y., 2009).

### **15.2 Selección del país de origen del socio.**

Por su parte, Colaiacovo et. al., (1992) señala que existen varias alternativas que se pueden utilizar:

- 1) Una firma connacional. Que ya esté operando exitosamente en un mercado. Ello puede ser atractivo si las empresas pueden lograr una complementación de capital, habilidades, conocimientos de mercado, recursos humanos y tecnología.
- 2) Otra firma extranjera. Ejemplo: una empresa mexicana que se asocia con una alemana en Holanda para formar una “*joint venture*” de distribución de miel pura de abeja en el mercado de la Comunidad Europea.
- 3) Una firma privada local. Es la posibilidad más frecuente en el caso de las naciones en vías de desarrollo donde generalmente las leyes inducen u obligan, según los casos a asociarse con una empresa nacional o bien con individuos con residencia en el país.

- 4) Un socio público local. En algunos países, ciertas áreas de la actividad económica solamente están reservadas al estado nacional, provincial, regional o municipal, o bien a empresas o corporaciones estatales, pero también hay casos en los que se permite la inversión del exterior, siempre que exista la asociación con un ente estatal.
- 5) Una institución financiera internacional.
- 6) Una combinación de las alternativas antes descritas.

### 15.3 Elección del socio.

La esencia de las alianzas estratégicas no es sólo definir el negocio y el resultado esperado, es seleccionar el socio adecuado. Tanto énfasis hay que poner en la exploración de las posibilidades de la alianza como en el conocimiento y selección del socio, máxime si se trata de firmas poco conocidas o situadas en países diferentes (Mejía, 1998).

Hay que evitar los socios que tengan fama de agitadores, conspiradores, engañadores y que siempre quieran ganar a toda costa. Un socio debidamente seleccionado habrá de proporcionar a la alianza una bahía o puerto seguro de toda la piratería económica. La razón es bastante sencilla: dentro de un entorno de alto riesgo, no existe forma alguna de que el éxito pueda obtenerse mediante el asesinato del socio (Lynch, 1991). Se requieren alianzas estratégicas con una adecuada selección de socios. En el sector de los Agronegocios deben evitarse los socios mentirosos, ventajosos y vulgarmente llamados “gandallas”. En el México agropecuario y agroindustrial de hoy solo caben los socios con valores bien definidos en lo que respecta a la honradez y a la responsabilidad. Solo así desde el punto de vista humanista, nuestro país será autosuficiente en los

alimentos básicos y en cualquier actividad social de beneficio colectivo, con un alto sentido nacionalista sin poses ni actitudes sensacionalistas y menos escandalosas (Aguilar V. A., 2005).

La empresa podría tener en vista alguna empresa susceptible de ser su socio potencial comercial dentro del conjunto de sus clientes, competidores, o compañías relacionadas de cualquier otra forma. El hallazgo de una empresa con la afinidad suficiente para el desarrollo de la asociación puede ser producto de una búsqueda voluntaria a través de varias fuentes como ferias comerciales, información de instituciones públicas, foros de negocios, redes temáticas de comercio electrónico, conferencias, redes profesionales especializadas en contactos, expertos industriales, literatura especializada, bases de datos, etc. (Paz, 1998). Los banqueros de inversión suelen ser especialistas en buscar el “socio adecuado” (Mejía, 1998).

La evaluación y aceptación del socio adecuado no sólo incluye conocer cuáles son sus prácticas comerciales, su organización, su posición financiera, su prestigio comercial, etc., es vital preguntarse ¿cuál es su cultura organizacional, cómo actúa, cómo piensa, qué busca, qué lo motiva, cuáles son sus valores?, etc. Por similitud podemos pensar en el caso de una pareja de enamorados donde las dos personas son buenas y se quieren intensamente, pero al cabo del tiempo se separan, ¿porqué?, generalmente se encuentran que en su vida cotidiana no tienen intereses en común y acaban pensando diferente (Mejía, 1998).

Frente a potenciales aliados alternativos, muchas compañías realizan una evaluación de “cada socio”, con base en la ponderación de criterios diversos, como son: solidez financiera, solvencia patrimonial, experiencia y tradición,

afinidad competitiva, tipo de organización, nivel de tecnología, cultura organizacional, diagnósticos estratégicos participativos (Mejía, 1998).

#### 15.4 Aspectos a buscar en el socio: flexibilidad, compatibilidad, confianza

Una de las claves para hacer que una alianza estratégica funcione es seleccionar la clase de socio. Un buen socio tiene tres características principales. En primer lugar le ayuda a la empresa a alcanzar metas estratégicas tales como lograr acceso al mercado, comparte los costos y los riesgos del desarrollo de nuevos productos, y obtener accesos a capacidades centrales críticas. En otras palabras, el socio debe saber contar con capacidades de las que la empresa carece y las cuales valora (Hill y Jones, 2005).

En segundo, un buen socio comparte la visión de la empresa respecto al objetivo de la alianza. Si las dos compañías enfocan la alianza con agendas radicalmente distintas, hay grandes probabilidades de que la relación no sea armoniosa y de que termine en divorcio (Hill y Jones, 2005).

En tercero, un buen socio no intentará explotar la alianza en forma oportunista para propios propósitos, es decir, expropiar los conocimientos tecnológicos de la compañía mientras da poco a cambio (Hill y Jones, 2005).

Por su parte Duysters et. al., (2007) señalan que en la búsqueda de socios occidentales, las compañías chinas tratan de encontrar una combinación de competencia sólida, tal como tecnología y otros recursos, pero también atributos suaves como la confianza, entendimiento mutuo y compromiso.

Por lo común los administradores dedican mucho tiempo a seleccionar socios potenciales en términos financieros pero para que la alianza funcione, también debe alentar y desarrollar las relaciones humanas en la sociedad. Las empresas

asiáticas parecen ser las que se sienten más cómodas con el aspecto no financiero, “de la gente”, de las alianzas. Las empresas europeas le siguen y finalmente las estadounidenses (Bateman y Snell, 2005).

Para seleccionar un buen socio con estas tres características, una empresa necesita realizar investigaciones a fondo sobre los candidatos a serlo. Este último paso debe incluir reuniones cara a cara entre los gerentes de mayor jerarquía (y quizás entre los niveles medios) para garantizar que la química sea la correcta (Hill y Jones, 2005).

#### 15.5 Proceso de negociación de la alianza

La negociación es una interpretación deliberativa de dos o más unidades sociales complejas (individuos, empresas, familia, etc.) que intentan definir o redefinir los términos o medidas de su interdependencia. Cada una de las partes con su propia lógica interna o con su propia interpretación o tácticas, tratan de hallar soluciones para resolver un conflicto de intereses; encontrar los intereses comunes o complementarios, influenciar las actitudes de cada uno del resto de los participantes o encontrar un punto de consenso entre los grupos que interactúan. Lo mismo ocurre en el contexto de las “*joint ventures*” (Paz, 1998).

La confianza y la cooperación deben, junto con el verdadero deseo y esfuerzo de las partes para llegar a algún tipo de acuerdo, objetivos claves a la hora de negociar por lo que es de vital importancia que a lo largo de las fases de la negociación no se oculte información y que la transparencia sea una constante a lo largo de todo el procedimiento. La creación de ese clima de confianza y entendimiento obviamente conlleva un tiempo y costo adicional que en todo caso se justifica por las expectativas de que el acuerdo sea duradero en el tiempo y por

los altísimos costos que conllevaría el fracaso de las negociaciones. Asimismo, asegurará que el acuerdo que finalmente se alcance entre las partes sea sólido y equitativo (Echarri et al, 2002).

En los negocios en general es posible captar las señales de la gente e intuir los significados; en la negociación de las alianzas estratégicas es una práctica conveniente e ineludible (Paz, 1998).

Decálogo de la negociación de una *alianza estratégica*.

1. Identifique a la parte negociadora. En algunos países, en la negociación participan diversas personas, no todas ellas con el mismo nivel de negociación.
2. Seleccione el intérprete cuidadosamente. El intérprete deberá entender de que se está hablando para poder transmitir e interpretar adecuadamente los términos de la negociación.
3. No se deje nada por negociar sobre todos los riesgos y temores, deben quedar razonablemente cubiertos y disipados
4. Nunca es demasiado tarde para romper. Solo cuando se firma el acuerdo de "*joint venture*" es demasiado tarde.
5. Valore las consecuencias de la ruptura. En ocasiones hay riesgos que son intrínsecos al país. O se aceptan o mejor no empezar. Una ruptura a tiempo puede suponer volver a empezar con otro socio.
6. Tome el tiempo que necesite. Aunque en ocasiones las decisiones tengan que tomarse bajo presión.

7. Tenga paciencia ante los retrasos. En algunos países, la negociación de contratos es un proceso lento y burocrático.
8. Respete las formas y los aspectos culturales de la otra parte.
9. Permanezca atento. Conocer las necesidades de la otra parte es un activo muy poderoso.
10. Enfatice las ventajas para la otra parte y promueva un ambiente de mutua confianza y respeto. De esta manera, se establecen los cimientos para una alianza estratégica duradera.

Los negociadores deberán ser capaces de trabajar conjuntamente para identificar los objetivos y las posiciones de los socios, comunicar las expectativas de sus respectivas empresas en el proyecto, proponer la estructura y dirección del proyecto, evaluar las contribuciones de cada uno de los socios, resolver las disputas que puedan surgir durante la negociación y gestionar correctamente todos los pasos necesarios para establecer una *“joint venture”* (Echarri et al, 2002).

El proceso de negociación en si mismo, deberá permitir definir como mínimo: los intereses mutuos, concesiones recíprocas, los aspectos que romperían la unidad de la *“alianza*, las expectativas de cada una de las partes, los aspectos económicos, técnicos, administrativos y legales, la duración de la alianza, la solución de conflicto, entre otros detalles de ejecución (Mejía, 1998).

Para conseguir estos objetivos el equipo de negociación, debe incluir un amplio abanico de personal tanto en el ámbito técnico como organizativo, con aptitudes personales suficientes en el proyecto propuesto y con la suficiente experiencia, así

como poder de decisión requerido en este tipo de negociaciones. La participación de altos ejecutivos de la compañía es crucial para el éxito de las negociaciones (Echarri et al, 2002).

#### 15.6 El preacuerdo o anteproyecto del negocio.

En el preacuerdo o anteproyecto los socios convienen los puntos mínimos y se obligan a desenvolver ciertas funciones para dotar a los actores de información fidedigna. En esta etapa es necesario definir de conjunto: el proyecto, tamaño óptimo del proyecto y costo total de la inversión; predicción de sus resultados; las fuentes de financiamiento (Hernández y Castillo, 2000).

#### 15.7 Estudio conjunto de factibilidad.

El proyecto deberá ser examinado intensamente por los socios con el fin de estar seguros sobre la viabilidad de la unión y la cabal comprensión de la convivencia y rentabilidad de la propuesta. Como las inversiones requieren de recursos de efectivo a lo largo de varios períodos de tiempo es necesario considerar la misma en cuanto a tiempo y riesgo (Hernández y Castillo, 2000).

#### 15.8 La negociación final.

Luego de haber fijado los principales aspectos del posible proyecto, se reanuda la negociación y si la alternativa es factible se emprenderá la etapa de definición de:

- Los compromisos mutuos, riesgos y responsabilidades.
- Los aportes a la sociedad y la valorización de éstos.
- Los porcentajes de participación de cada uno en la asociación.
- La distribución de utilidades.
- La relación de emprendimiento con las entidades agrupadas.

- Los requerimientos de financiamiento complementario.
- La responsabilidad administrativa del proyecto.
- Las modalidades de desvinculación.
- Los compromisos mutuos, los riesgos y responsabilidades compartidos (Hernández y Castillo, 2000).

La voluntad de participar en un proyecto compartido surge del convencimiento de que éste es el mejor modo de alcanzar los objetivos individuales. Como es lógico los resultados de las negociaciones deben estar avalados en el documento final que las partes deben firmar (Hernández y Castillo, 2000).

#### 15.9 Elaboración de un contrato de alianza:

Una alianza estratégica típicamente incluye una constelación de acuerdos que contemplan: Acuerdos sobre tecnología, Investigación y desarrollo conjuntos compartir activos complementarios.

El clausulado que deberá tener un contrato de alianza estratégica:

<b>Considerando</b>	En el cual indique el objetivo de la alianza.
<b>Definiciones.</b>	Es importante definir algunos conceptos fundamentales (tecnología, marcas, patentes, etc.).
<b>Partes</b>	Identificadas plenamente con su nacionalidad y domicilio.
<b>Objetos</b>	Claramente identificado en el cual se especifique el propósito de la alianza para cada una de las partes.
<b>Propiedad intelectual</b>	Se deberá identificar los derechos de propiedad intelectual de cada una de las partes.  Se deberá aclarar a quien le pertenecerán las mejoras y

	<p>los nuevos desarrollos, etc.</p> <p>Se deberá definir cómo se va a realizar la investigación.</p> <p>Adicionalmente se deberá especificar cómo se realizará la transferencia de tecnología y quien lo hará.</p> <p>Los registros que serán necesarios hacer (superintendencia de industria y comercio, ministerio de comercio, industria y turismo)</p>
<b>Contraprestación</b>	Se deberá establecer las contraprestaciones de cada una de las partes si las hubiere.
<b>Declaraciones y garantías.</b>	Cada una de las partes deberá hacer unas declaraciones que se darán por ciertas y constituir unas garantías.
<b>Obligaciones de las partes.</b>	Se deberá establecer claramente las obligaciones de las partes involucradas.
<b>Definición de incumplimiento.</b>	Es importante definir cuando una de las partes está incumpliendo el contrato.
<b>Terminación</b>	Se deberá especificar las causales de terminación y las consecuencias que se generan por la terminación por incumplimiento.
<b>Impuestos y gastos</b>	Se deberá especificar a cargo de quien serán los impuestos.
<b>Ley aplicable</b>	Fijar el tipo de ley del país a que estarán sujetos.
<b>Solución de controversias</b>	Estipulación sobre la formas de solucionar posibles disputas que surjan en el futuro.

## **16. Las aventuras conjuntas en México**

El proceso de implantación de aventuras conjuntas en México ha sido distinto al ámbito norteamericano, europeo y al de otros países desarrollados. Ha sido necesario analizar tres cuestiones fundamentales en cualquier aventura conjunta: participación (quién contribuye, con qué recursos), administración (qué socio nombra al director general o administrador general y a otros administradores claves) y control pensando en términos del voto tanto en las reuniones de los accionistas como en la de los administradores, con énfasis particular en la protección del socio minoritario (Collada y Gómez, 1994)

Las aventuras conjuntas en México tuvieron mucha variación en cuanto al tipo de participación (mayoritaria o minoritaria), pero la fórmula favorita para el extranjero parecía ser el de invertir capital y quedarse como accionista minoritario siempre y cuando tuviera una participación activa dentro de la administración y la dirección técnica (Collada y Gómez, 1994).

La forma legal que adoptan las aventuras conjuntas en México es análoga a la de cualquier sociedad mexicana. La forma generalmente adoptada era la de sociedad anónima y se evitaba la responsabilidad limitada ya que restringía las operaciones de transferencia de la propiedad de las partes sociales (Collada y Gómez, 1994).

Recientemente se anunció que México entro en una alianza estratégica con Ecuador en el sector agroalimentario (Sagarpa, 2009) y así deberán darse muchas más con países de Latinoamérica y particularmente con Centroamérica.

## **17. Importancia de las alianzas estratégicas como alternativa para el desarrollo agropecuario y agroindustrial.**

Las alianzas tienen mucha importancia para el desarrollo agropecuario de las regiones. Las alianzas estratégicas son una nueva forma de hacer negocios para impulsar el desarrollo agropecuario y agroindustrial, representando además una valiosa herramienta para unir esfuerzos en la solución de problemas específicos del sector rural. Para formar o aplicar una alianza estratégica debe hacerse énfasis en la rentabilidad de dicha alianza. Cuando una empresa vaya a formar una alianza que pueda contribuir al desarrollo del sector primario tiene que existir cierto nivel de inversión previa, tanto en infraestructura como en capacitación profesional y laboral. Por otra parte, una alianza permite compartir inversiones, riesgos y beneficios, crecimiento y diversificación; abre accesos a nuevos mercados y tecnologías; proporciona defensas ante los competidores; favorece la obtención inmediata de recursos y capacitación adicional; genera economías de escala; combina fuerzas complementarias e innovación (Baldenegro et. al., 2007).

Entre los ejemplos de desarrollo exitoso de alianzas estratégicas de los agronegocios destacan los casos, en producción y comercialización de leche y derivados, en la Comarca Lagunera; una granja dedicada a producción de alimentos orgánicos en Baja California Sur; así como en las uniones de crédito agrícola sonorenses (Baldenegro et. a., 2007), también las alianzas denominadas como alianzas avícolas o parcela avícola en dos importantes regiones avícolas del norte del país (Aguilar, V. A., 2008).

## **RESULTADOS**

### **18. CASOS PRÁCTICOS**

#### **18.1 CASO NUMERO UNO: Alianzas estratégicas entre compañía avícola y línea de transporte.**

##### **INTRODUCCIÓN.**

Empresa "X" dedicada a la producción y procesamiento de productos avícolas en México, decide incursionar en el mercado de la venta del pollo de engorda vivo. Para ello, realiza acuerdo de negocio con una compañía privada de autotransportes, localizada en el estado de Durango, en el centro - norte de México.

Empresa mexicana con capital extranjero con trayectoria internacional y que abastece al mercado mexicano y latinoamericano, con productos de origen animal (huevo, carne de pollo, y otros subproductos) a través de redes de supermercados distribuidos en todo el país. Por otra parte, la comercialización de pollo de engorda vivo solo se efectuaba en la región de referencia.

##### **PROBLEMÁTICA.**

La decisión de expandir sus ventas de pollo vivo en la Ciudad de México (Distrito Federal y Estado de México) trae consigo algunos inconvenientes técnicos y administrativos, tales como: el acarreo de aves de la región norte hasta la zona del Valle de México por medio de camiones cargueros con plataformas para miles de aves en un lapso de tiempo determinado. Esto ocasionó que el equipo de entrega y reparto fuera insuficiente para cubrir los pedidos lo que provocó; demoras en los viajes, muerte de altos porcentajes de aves, cancelación de pedidos, pérdida de clientes, pérdidas económicas importantes que la empresa tenía que cubrir por cuenta propia.

## ALTERNATIVAS

Habría que buscar una solución a esta problemática; se pensó en disminuir los viajes, reducir las ventas con el fin de que se dieran abasto con los vehículos disponibles. Sin embargo, también se planteó la idea de recurrir a buscar un acuerdo con una línea de autotransportes que cumpliera con los lineamientos planteados por la compañía y que además se comprometiera a realizarlos.

En la búsqueda del socio se probaron tres líneas de transportes de las cuales dos no reunieron las especificaciones que planteaba el consorcio avícola. Algunos de estos requerimientos eran que el viaje durara no más de 17 horas y la plataforma debería estar de regreso en dos días y medio, para someterla a lavado y desinfectado y posteriormente, cargar el pollo en las granjas correspondientes.

## IMPLEMENTACION DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA

Dentro de la administración estratégica existen técnicas que pueden ayudar a obtener posibles soluciones a los problemas que enfrenta la empresa, tal es el caso de las alianzas estratégicas. En las que se aplica el término “GANAR – GANAR” para ambas empresas contrayentes, con la idea de interpretar correctamente dicho binomio porque algunos socios solo piensan en su propia conveniencia e intereses personales o de grupo, olvidándose de quienes producen el capital y por ende la riqueza.

Los beneficios y acuerdos entre un “ganar – ganar” deben incluir desde luego a los dueños o propietarios del negocio pero también y de manera proporcional a empleados y trabajadores y así la frase exitosa será: “Ganar – Ganar para todos” (Aguilar, V.A., 2008).

Las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación empresarial que se dan para que los integrantes puedan obtener beneficios que por si solos no pueden o les es muy difícil obtener, y que requiere que ambas partes aporten recursos para tener ventajas frente a sus competidores.

Al analizar un acuerdo en términos prácticos, se pueden desglosar algunos datos que nos ayudan a comprender la utilidad de las alianzas estratégicas en el presente y futuro de la administración de los agronegocios.

#### Análisis de datos

El costo por viaje le cuesta a la empresa alrededor de \$ 20,000 más IVA.

Los pollos se venden con aproximadamente 3.1 kg de peso vivo. El precio en el kg de pollo de engorda que se investigó fue de \$13.50 en la Ciudad de México.

Se cuenta con plataformas cada una con una capacidad de 5,000 aves, estas son utilizadas para que se realicen 6 viajes diarios en la temporada más alta demanda y de 3 viajes en la temporada baja.

Por ejemplo: si se vendieran cuatro viajes de 5,000 aves cada uno/ día. Serían 20,000 aves x 3.1 kg cada una x \$13.50 que cuesta cada kg de pollo, el ingreso sería de \$837,000.00 diarios.

A esta cantidad se le restará el gasto del flete de \$23,000.00 x (4 viajes) con un total de \$92,000.00. Esto nos daría  $\$837,000.00 - \$92,000.00 = \$745,000.00$

Sin olvidar otros gastos secundarios. Este resultado nos da un motivo o una razón para adentrarse en esta línea de negocio, que permite a ambas empresas aumentar la venta de sus servicios que se ven reflejados en sus utilidades a corto plazo.

## **Beneficios**

- Con este tipo de acuerdos de negocio la compañía avícola, incrementa su flexibilidad, en la venta de pollo de engorda vivo, además de sus canales de distribución y los puntos de venta de esta línea de negocio en el mercado de la Ciudad de México.
- Comparten gastos del mantenimiento del equipo y la maquinaria de transporte de las parvadas.
- La línea transportista aumenta sus ingresos, además de mantenerlos en periodos concretos durante todo el año.
- Algunas de las principales oportunidades y fortalezas que se deben de fomentar para sacar ventaja competitiva, debilidades y amenazas (que deben ser corregidas y subsanadas para no perder competitividad por mal desempeño en la compañía) que poseen las empresas que incursionan en acuerdos de cooperación empresarial.

## **Fortalezas**

- Alto nivel de adiestramiento y capacitación para los trabajadores al momento de internarse en la empresa, así como una capacitación constante y periódica.
- Empresa con buena posición financiera en el mercado local como en el exterior.
- Tecnología de punta en los distintos procesos de producción, que le permiten reducir sus costos de producción.
- Buenos canales de distribución y mercadeo.

- Buena relación laboral, además de estímulos a los empleados por su buen desempeño.
- Establecimientos de otros tipos de alianzas estratégicas de diversa índole con otras empresas.

#### **Debilidades.**

- Bajo salario al personal que labora en la empresa.
- La distancia sigue siendo un factor importante para estar en igualdad de condiciones de competencia con otras compañías, (p. e. el tiempo de recorrido de la empresa es de 17 horas, mientras que la competencia sólo hace 12 h).

#### **Oportunidades**

- Incursionar en nuevos mercados.
- Proveer productos de alto nivel de calidad.
- Incrementar más los niveles de venta de pollo de engorda, al centro y a toda la República Mexicana.

#### **Amenazas.**

- Descuido de segmentos de mercado que pueden ser acaparado por compañías rivales.
- Situación económica del país (inflación e inseguridad)
- Altibajos en el precio de la carne de res y cerdo.

#### **Recomendaciones**

- Tal vez lo ideal sería producir la mercancía en el lugar de la demanda, para tratar de evitar erogaciones de dinero que a largo plazo pueden llegar a ser

significativos.

- Formar acuerdos estratégicos con productores de la región, que ayuden a resolver la incertidumbre que conlleva el estar en una desventaja frente al competidor. Un ejemplo es la “aparcería avícola”, y por ende apoyar a los nuevos pequeños productores.
- Búsqueda de un mercado más cercano como el de Guadalajara y Monterrey, que también son importantes en cuanto a número de población y consumo.
- También se puede incursionar además en la venta de gallina al sur del país (Tabasco, Chiapas) donde se consume comúnmente.

#### CONCLUSIONES SOBRE EL CASO.

Analizando los datos anteriores se pueden sacar varias conclusiones.

- La empresa puede competir con algunas de las principales firmas productoras de pollo de engorda vivo establecidas en esta región y a nivel nacional.
- Con esta alianza estratégica se aumenta el crecimiento de la empresa avícola, al incrementar sus ventas, sus ingresos y reducir sus costos.
- El corporativo avícola puede reforzar su presencia en esta importante zona del país, al diversificar su línea de productos.
- Se pudo abastecer a un nuevo mercado en el centro del país, con producto de alta calidad.
- Sirvió como fuente de empleo a personas de la región lagunera, al incremento en la producción.

## **18.2 CASO NUMERO DOS: Aparcerías avícolas entre consorcio avícola con productores de pollo de engorda.**

En el caso de las alianzas estratégicas en el sector avi-industrial, se da el caso de la denominada “aparcería avícola” que hasta donde se logró investigar son dos los complejos avícolas de nivel corporativo que han promovido las alianzas estratégicas logrando rescatar a una nueva generación de nuevos pequeños productores avícolas, la mayoría de ellos familias de ejidatarios o de pequeños propietarios que se han involucrado con éxito en este nuevo rumbo de la denominada aparcería avícola o una alianza estratégica “a la mexicana”.

Es justo reconocer que independientemente de que los beneficios de este tipo de actividad avícola en la producción de pollo de engorda, las ganancias mayoritarias son para el corporativo avícola, existe también una derrama justa de capital que se ha venido repartiendo entre los grupos de pequeños productores aparceros que además del beneficio de la capacitación técnica y administrativa lo que les da un valor agregado en favor de la productividad y del beneficio colectivo de numerosas familias a nivel regional, este es un renglón que desde el punto de vista social por parte de los grupos corporativos avícolas deberían de destacar este hecho que resulta meritorio para el consorcio y los pequeños aparceros avícolas.

Sin duda es un evento que deberían lucir más los productores de esta actividad productiva.

Las aparcerías en su mayoría se localizan en el centro del país, abarcando los estados de San Luis, Guanajuato, Aguascalientes, Querétaro y algunas otras ubicadas en la región noroeste del país como el estado de Sonora y la Comarca Lagunera.

La aparcería se da como un acuerdo entre los pequeños productores avícolas y una empresa dedicada a la producción y proceso de productos avícolas, en el que el primero aporta recursos tales como: mobiliario, recurso humano, terrenos y edificios, agua, luz, etc. Y la segunda, brinda los pollitos recién nacidos, el alimento concentrado, las vacunas y la asistencia técnica por parte del Médico Veterinario Zootecnista y sobre todo asegura el mercado.

Este tipo de acuerdo acarrea consigo algunos beneficios para ambos socios.

Por parte del corporativo:

- Se evita la depreciación de las instalaciones (naves, equipo, etc.).
- Disminuyen los costos de producción del pollo de engorda, ya que estos corren por cuenta del pequeño avicultor.
- Mayor control en el proceso de producción.
- Más responsabilidad por parte del aparcerero.
- Menores pérdidas en la producción.

Por otra parte, para el aparcerero:

- Comercialización segura del pollo de engorda al utilizar las redes de distribución del socio.
- Obtención de materia prima más barata.
- Adquisición de conocimiento tecnológico.
- Premio y castigo en el precio por calidad en la producción, para favorecer los niveles de eficiencia.

## CONCLUSIONES

1. En cuanto al contexto internacional, los acuerdos de libre comercio, la eliminación de barreras no arancelarias entre los países, el avance de la tecnología y en definitiva, la integración de las empresas, para que puedan enfrentarse al nuevo entorno mundial, la necesidad de la buscar nuevas formas jurídicas para acoger este fenómeno conocido en términos económicos como alianzas estratégicas y en el ámbito internacional como "*joint venture*".
2. Las alianzas estratégicas o "*joint venture*" son el nombre que reciben las agrupaciones de empresas que sin perder su individualidad, se reúnen para realizar alguna fase del proceso productivo o proyecto en común compartiendo los resultados de la explotación.
3. En las alianzas de tecnología es muy importante preservar la información clave de la empresa, para que no se transmita a la otra empresa y así guardar una sana distancia, por este motivo existen diversas cláusulas y opciones legales para crear las salvaguardas que eviten la difusión de información confidencial. El clausulado debe ser extenso, y debe definir y delimitar la tecnología o los recursos que se van proporcionar.
4. Las alianzas estratégicas suelen tener efectos sobre la competencia. Salvo que se trate de acuerdos entre los más fuertes competidores de un sector, no deben prohibirse esta clase de alianzas. Se deben evitar la formación de monopolios.

5. Las alianzas estratégicas son consecuencia natural del proceso de desarrollo de las fuerzas productivas que obliga a la concentración para aumentar la eficacia a la hora de utilizar los recursos y ser mas eficientes en los resultados que se obtengan.
6. Los cambios constantes e impredecibles en el comportamiento del mercado provocan que las organizaciones no tengan tiempo de adquirir por si mismas determinadas capacidades distintivas o ventajas competitivas que las llevan a buscar aliarse con otras organizaciones para poder sobrevivir. Es por ello que las alianzas estratégicas evidencian el mejor modo de lograr competitividad en un mundo altamente globalizado.
7. Las alianzas estratégicas buscan intercambios de información, conocimiento de mercados, nuevas tecnologías, técnicas de proceso y gestión de nuevos productos o mejora de la distribución de los ya existentes.  
  
Deben considerarse un conjunto de aspectos que garanticen la conveniencia mutua para acometer un proceso de alianza.
8. La conformación de una alianza es un proceso que se extiende en el tiempo y que tiene varias etapas. El orden de las etapas y la duración de su ejecución puede variar en dependencia de las empresa que pretendan asociarse, la razón de ser de las mismas, si la alianza es entre empresas nacionales o extranjeras, etc.
9. La confianza mutua y la transparencia en las negociaciones son elementos fundamentales en la conformación de una alianza.

10. Las alianzas estratégicas también influyen sobre la Economía Mexicana al ser efectuadas por empresas de los diferentes sectores económicos. Este tipo de acuerdos se pueden dar no solo por grandes firmas, sino que también se las pueden utilizar las pequeñas y medianas empresas (PyMES) para adentrarse en el competitivo mercado nacional e internacional.
11. En las alianzas estratégicas el objetivo siempre debe ser el “GANAR – GANAR” a la hora de competir las empresas deben buscar y encontrar la manera de poder mantenerse en el mercado, compitiendo para obtener una buena posición financiera.
12. El abastecimiento del mercado nacional y buscar cruzar fronteras siempre son barreras que se deben cruzar, y las alianzas estratégicas pueden ser herramientas útiles para estos objetivos.
13. Estos acuerdos de negocios pueden servir a las empresas mexicanas sean chicas, medianas o grandes para enfrentar los retos del mundo globalizado, competir con las empresas extranjeras que están abarcando, cada vez más el mercado mexicano.
14. En el sector agroindustrial las alianzas estratégicas se pueden utilizar como herramientas útiles para incrementar la producción, las ventajas competitivas, la sinergia, canales de distribución y adquirir nuevas tecnologías. Y se pueden utilizar gran variedad de recursos para intercambiar, de tal modo que cada socio plantea lo que le interesa del otro socio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES.

1. AGUILAR V. A., PORTILLA G. L. (2005), **Administración Estratégica**. Editorial UAL, México, Serie Guías de Estudio. p 57 – 60. Torreón, Coahuila. México.
2. BATEMAN T., SNELL S. (2005), **Administración, un nuevo panorama competitivo**, sexta edición, Mac Graw Hill interamericana, México.
3. COLAIACOVO, AVARO, DE RIBEIRO, NARVONA V. (1992), **Joint ventures y otras formas de cooperación empresaria internacional**. Ediciones Maechi. Buenos Aires, Argentina.
4. COLLADA R., GÓMEZ S. (1993), **Aventuras conjuntas, nuevas formas de asociación en negocios nacionales e internacionales**. Instituto mexicano de contadores públicos. Primera edición, México.
5. GINEBRA S. (2006), **Alianzas estratégicas o joint ventures**. Segunda edición, Editorial Themis, México, DF.
6. HERRERA A. C. (2000), **Alianzas estratégicas (joint venture)**, AH adminístrate hoy. Editorial Sicco. México, DF.
7. HILL C. JONES G. (2005), **Administración estratégica, un enfoque integrado**. Sexta edición. Mc. Graw Hill. México.
8. HITT. M. A., IRELAND. R. D., HOSKINSSON, R. E. (2003), **Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización**. Editorial Thomson, México. p 277.
9. KOTLER PHILIP y AMSTRONG GARY (2003), **Fundamentos de marketing**, Pearson educación, México.

10. LYNCH R. P. (1991), **Guía de las alianzas en los negocios, el arma secreta de la competitividad**, compañía editorial continental, México.
11. PAZ. E. (1998), **Como hacer negocios en internet, joint ventures, alianzas estratégicas, transferencia de tecnologías y know how**, Editorial Gestión 2000. Barcelona
12. RAJADELL. M. (2003), **Creación de empresas**. Ediciones UPC, Barcelona. Primera Edición.
13. SESTO. M. (2001), **Teoría de la financiación**. Editorial Rames Areces. p 410. Universidad nacional de educación a distancia, Madrid.
14. TRIGO J., DRUDES A. (1999), **Alianzas estratégicas, las claves y la práctica de la cooperación entre las empresas**, Editorial Gestión 2000. Barcelona.
15. WLAMB C., HAIR J., DANIEL C. (2006), **Marketing**. 8a edición. Cengage Learning Editores. Editorial Thomson, México.
16. NEVADO P. D. (2006), **Consultor para la dirección general, especial directivos**, Editorial Wolker Kluwer, España. p 179,183.
17. ALARCÓN F. L. (2009), **Joint venture**. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
18. BALDENEGRO A., CARVAJAL C., DENOGEAN F., ARAIZA S. (2007), **Alianzas estratégicas como alternativa para el desarrollo agropecuario en la región de Caborca, Sonora**. Revista Mexicana de Agronegocios. Universidad Autónoma de la Laguna; UAAAN. Torreón, México. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/141/14102105.pdf>

19. HERNANDEZ y CASTILLO (2000), **Aspectos a considerar para la conformación de alianzas estratégicas. Experiencia en Cuba.** [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
20. DOUGLAS R. (2002), **White board: a guide to forming strategic alliances**, University School of Business of Kingston, Ontario. [www.cioinsight.com](http://www.cioinsight.com)
21. DUYSTERS G., SAEBI T., QINGIN D. (2007), **Strategic partnering with chinese companies, hidden motives and treasures.** UNU- MERIT working paper. United Nations University. [www.merit.unu.edu](http://www.merit.unu.edu)
22. GARCIA C. (2005), **Alianzas estratégicas simples, ágiles y eficaces.** [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com)
23. GARZON Y., (2009), **Implementación de las alianzas estratégicas.** [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)
24. GÓMES C. (2003), **Competitive advantage in Alliance constellations, Strategic Organization**, vol. 1, Sage publications, Editorial ESSAYS. Brandeis University, USA. [www.alliancerevolution.com](http://www.alliancerevolution.com)
25. MEJÍA C. A. (1998), **Alianzas estratégicas, consultor.** [www.planning.com](http://www.planning.com)
26. PEREZ V. (2008), **Acuerdos de cooperación, joint ventures o alianzas estratégicas.** [www.Editum.org](http://www.Editum.org)
27. QIU LARRY (2006), **Cross – border strategic alliances and foreign market entry**, University of Science and Technology. Hong Kong. [www.gsm.pku.edu.cn](http://www.gsm.pku.edu.cn)
28. SERRAT O. (2009), **Learning in strategic alliances, knowledge solutions.** [www.adb.org](http://www.adb.org)

29. THECHATAKERNG SUNEE (2003), **The implementation of strategic alliances by Thai firms**. Universidad de Barcelona, España.  
[www.tesisenxarxa.net](http://www.tesisenxarxa.net)
30. Sagarpa. [www.empresaexterior.com](http://www.empresaexterior.com)

## **“LA TÉCNICA DENOMINADA ALIANZAS ESTRATÉGICAS (JOINT VENTURE) EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS AGRONEGOCIOS”.**

**José Aurelio Álvarez González.**

Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, Unidad Laguna..

### **RESUMEN**

En el presente estudio se pretende describir la técnica denominada alianzas estratégicas, los tipos de acuerdos de cooperación empresarial que ella abarca, sus ventajas y limitantes, las etapas en el proceso de elaboración de las alianzas estratégicas.

Las alianzas estratégicas son sociedades entre empresas en las que los recursos, las capacidades y las aptitudes centrales se combinan para satisfacer los intereses mutuos de desarrollo, fabricación de bienes o servicios. El objetivo de esta técnica siempre debe ser el “GANAR – GANAR” para ambos socios.

Este tipo de competición es cada vez más conveniente, tales alianzas se han extendido en muchos negocios, el juego competitivo en estos es a menudo transformado de firma contra firma, a grupo contra grupo. Ejemplos recientes de este modo se pueden encontrar en aerolíneas, automóviles, telecomunicaciones y computadoras.

También se mencionan cuales son algunas de las razones que motivan a las empresas a formar alianzas estratégicas. Por ejemplo aprovechar el beneficio de economía de escala o experiencia, acelerar el proceso de internacionalización de las empresas, facilitar la obtención de apoyo político, fabricar productos nuevos o mejores, desbloquear activos cautivos, adquirir flexibilidad, controlar a los competidores, aprovechar las ventajas competitivas de otras compañías.

En este tipo de acuerdos se pueden utilizar o intercambiar diversos recursos tales como Divisas de libre convertibilidad; moneda local; créditos; bienes de capital y equipos; Terrenos, edificios y construcciones; repuestos, partes, piezas, componentes, materias primas y bienes semi elaborados.

Además se presentan dos casos de alianzas estratégicas entre empresas del sector agro industrial que las consideran y las ponen en práctica. La primera es una alianza estratégica entre compañía avícola y línea de transporte, y la segunda denominada como las aparcerías avícolas entre consorcio avícola con productores de pollo de engorda.

Las alianzas estratégicas son una nueva forma de hacer negocios para impulsar el desarrollo agropecuario y agroindustrial, representando además una valiosa herramienta para unir esfuerzos en la solución de problemas específicos del sector rural.

En el sector agroindustrial las alianzas estratégicas se pueden utilizar como herramientas útiles para incrementar la producción, las ventajas competitivas, la sinergia, canales de distribución y adquirir nuevas tecnologías. Y se pueden utilizar gran variedad de recursos para intercambiar, de tal modo que cada socio plantea lo que le interesa del otro socio.

**Palabras clave.** Alianzas estratégicas, agronegocios, cooperación empresarial, aparcería avícola, ganar – ganar.

