



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
<http://ageconsearch.umn.edu>
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

**ALIANZAS ESTRATÉGICAS
Y SU APLICACIÓN A LOS AGRONEGOCIOS.**

Alfredo Aguilar Valdés, Agustín Cabral Martell¹, Felipe Alvarado Martínez¹,
Tomás E. Alvarado Martínez¹, Gerardo De León Contreras²

Strategic alliances and its application in agribusiness

ABSTRACT

The mexican agribusiness sector faces a complex world with a pace that revolutionized subjected to changing environments. New markets have increased competition forcing the national agriculture business to the search for new alternatives to the development of strategies and the firm objective of achieving efficiency in their processes, as a result of this guarantee its permanence on the market. Given this business they're now looking to make partnerships to develop its strategy. Within these partnerships, agribusiness companies are seeking to participate in the new global market with skills, resources, technical expertise and competitive capabilities. Strategic alliances today have become essential for companies seeking competitive agribusiness. That is why there is the concern of a detailed analysis to fully understand the art of strategic alliances and agreements that this entails, as well as their advantages and limitations.

Keywords: Strategic alliances, agribusiness sector, market, enterprise.

RESUMEN

El sector agro industrial mexicano enfrenta un mundo complejo con un ritmo revolucionado que lo somete a entornos cambiantes. Los nuevos mercados han incrementado la competencia obligando a la agroindustria nacional a una adaptación con la búsqueda de nuevas alternativas con el desarrollo de estrategias y el firme objetivo de lograr eficiencia en sus procesos, como consecuencia de esto asegurar su permanencia en el mercado. Ante ello ahora las empresas buscan hacer alianzas esenciales para lograr desarrollar su estrategia. Dentro de estas alianzas las empresas agroindustriales buscan participar en el nuevo mercado global con habilidades, recursos, experiencia técnica y capacidades más competitivas logrando reunir con estas alianzas más de lo que pueden aportar cada una por su cuenta. Las alianzas estratégicas hoy en día se han vuelto esenciales para la competitividad que buscan las empresas agroindustriales. Es por ello que surge la inquietud de realizar un análisis detallado para conocer a fondo la técnica de las Alianzas Estratégicas y los acuerdos que esta conlleva, además de sus ventajas y limitantes.

Palabras Clave: Alianzas estratégicas, sector agroindustrial, mercado, empresas

INTRODUCCIÓN

El sector agroindustrial sigue enfrentando una compleja situación frente al comercio globalizado, esto ha obligado a las empresas agrícolas y pecuarias a la búsqueda de nuevas estrategias. Esto debido a que antes el sector era autosuficiente y los negocios nacionales sólo

¹ **Cuerpo Académico UAAAN-CA-10.** Incorporado a la Red de C.A. en Ciencias Socioeconómicas. aaguilar@ual.mx

² Universidad Autónoma Agraria "Antonio Narro" (UAAAN) Unidad Saltillo. Estudiante del Doctorado en Zootecnia. Correo Electrónico: aaguilar@ual.mx

se concentraban en una administración tradicional que sólo buscaba lograr sus objetivos. Hoy en día las compañías requieren del establecimiento de alianzas con otras organizaciones sin importar su naturaleza.

Lo que se pretende obtener con esta práctica es lograr que las empresas agroindustriales logren ampliar su visión de competencia intentando participar en un nuevo mercado global con habilidades, recursos, experiencia técnica y capacidades especiales de competencia, que en conjunto logren aportar más de lo que pueden hacer de manera individual. Con la práctica y desarrollo de una o varias alianzas estratégicas el sector puede buscar opciones de solución y/o expansión ante nuevos mercados asegurando con esto hacer frente a la competitividad.

En el presente artículo se pretende describir la técnica de las alianzas estratégicas consideradas como herramienta adaptable dentro de la administración estratégica para beneficio del sector agroindustrial; cuya aplicación puede dar origen a mejoras o desarrollo de prácticas eficientes para el cumplimiento efectivo de objetivos y metas.

Conforme se avance en el documento se describen tipos, objetivos, metodologías, ventajas y desventajas que es necesario considerar dentro de la implementación de una alianza estratégica; pretendiendo con ello contribuir y demostrar al sector agropecuario que la práctica eficiente de las alianzas puede ser un instrumento que permitirá potencializar esfuerzos en las diferentes líneas de acción dentro de los agronegocios.

Las alianzas estratégicas constituyen elementos centrales de las estrategias de los negocios agroindustriales de quienes las desarrollan. La mejora en los procesos de la cadena de valor, la apertura y desarrollo de nuevos canales de comercialización hacen de muchas de estas alianzas y acuerdos de cooperación una fortaleza de supervivencia dentro del mercado agropecuario.

LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS Y LOS AGRONEGOCIOS.

A fin de evitar dificultades en el campo semántico y como debe ser costumbre, antes de iniciar la descripción de una técnica es necesario definir el concepto de alianzas estratégicas. Sin embargo para poder comprender los alcances del significado del término *alianzas estratégicas* es pertinente considerar las preposiciones conceptuales que presentan algunos expertos en la materia, tomando en cuenta la orientación de los enfoques para delimitar sus alcances.

Hill & Jones (2005) describen a las alianzas estratégicas como “*acuerdos de cooperación entre empresas procedentes de distintos países que son competidores reales o potenciales. Las alianzas estratégicas van desde empresas conjuntas formales, en las que dos o más empresas tienen la misma participación accionaria, hasta acuerdos contractuales de corto plazo, en virtud de los cuales dos compañías pueden acordar cooperar respecto a un problema particular*”.

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, 2003).

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).

Al conocer las diferencias conceptuales y para facilitar su manejo y comprensión entendemos de manera general que las alianzas estratégicas *son acuerdos de cooperación entre una, dos o más empresas que se unen para lograr y desarrollar ventajas de carácter competitivas que no alcanzarían por sí mismas en un periodo o plazo determinado.*

Durante esta alianza se llevan a cabo proyectos o actividades específicas con una coordinación y unión de capacidades por parte de las empresas que aportan los medios y recursos necesarios buscando abarcar el mercado en lugar de competir entre sí. 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 esta práctica se pueden encontrar en diversos negocios que van desde las aerolíneas, automóviles, telecomunicaciones, hasta los agronegocios.

Ahora bien, Pérez (2008) menciona que las 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.

La práctica de alianzas estratégicas no solo puede desarrollarse para una sola fase de producción o venta, esta es adaptable en todas las fases de la red de valor, independientemente de la naturaleza o giro del negocio, es decir 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 prolifere 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).

DIFERENCIA ENTRE ALIANZAS ESTRATEGICAS Y JOINT VENTURE.

Ya delimitado el concepto y englobado las definiciones y sus delimitaciones; antes de finalizar esta parte de definiciones y conceptos es necesario hacer mención de la diferencia de alianzas estratégicas y joint venture a fin de evitar confusiones.

La Alianza Estratégica se trata de convenios que buscan una complementación dentro de sus procesos donde compañías independientes (es decir, cada una con su propia administración) aportan recursos que no son necesariamente económicos para agilizar sus procesos implementando acciones sobre sus debilidades para combatir sus amenazas.

En cambio el Joint Venture es un ente (sociedad anónima, sociedad limitada, fideicomiso, asociación, etc.) donde los participantes se han puesto de acuerdo en varios puntos, como la administración del negocio, distribución de ganancias y pérdidas y valor de los aportes de cada parte.

Pero ambas poseen algunas características en común, por ejemplo: el que una alianza o joint venture resistan la prueba del tiempo o fracasen depende de la eficiencia con que los socios trabajen conjuntamente, la manera en que respondan o se adapten a las condiciones cambiantes internas y externas y su disposición a renegociar el trato si las circunstancias así lo exigen

IMPORTANCIA DE HACER ALIANZAS ESTRATEGICAS EN LOS AGRONEGOCIOS.

Con la compleja situación que enfrentan los agronegocios y la agroindustria en lo particular, frente al comercio globalizado; las alianzas estratégicas pueden colaborar al desarrollo de herramientas para la mejora de procesos y adopción de nuevas prácticas con el objetivo de alcanzar competitividad y sobrevivencia ante nuevos mercados.

La importancia de efectuar alianzas estratégicas es para adquirir habilidades, recursos, experiencia técnica y capacidades competitivas más diversas de lo que cada empresa puede reunir por sí sola. Esto ante la apertura comercial y las crisis económicas que las industrias están enfrentando y por consecuencia perdiendo oportunidades dentro de los negocios internacionales; cada vez mas empresas realizan alianzas bien elegidas y adaptadas a cada proceso donde poseen limitantes y solventando con alternativas que en muchos casos reducen sus costos. La importancia de hacer alianzas también recae en desarrollar nuevas capacidades internas y/o externas para fortalecerlas y aplicarlas dentro de nuevas oportunidades identificadas.

Además existen empresas agroindustriales que “cubren” sus huecos tecnológicos o procedimientos con esta práctica de alianzas estratégicas puesto que solas no lograban cubrir sus necesidades que empezaban a tornarse como sus amenazas. Es de vital importancia la aplicación de estas estrategias dentro del esquema agroindustrial.

Las alianzas estratégicas son una excelente opción para hacer negocios y agilizar la cadena agroindustrial además representa una valiosa herramienta para unir esfuerzos en la solución de problemas que presentan las diferentes cadenas de producción y comercialización del sector rural nacional.

El compartimiento de inversiones, riesgos y beneficios además del conocimiento generado durante la práctica de la alianza proporciona defensas para productores y comercializadores favoreciendo a la obtención de medios inmediatos consolidando innovación y desarrollo necesarios para competir en el ámbito agroindustrial.

Son cada vez más los casos de éxito de alianzas estratégicas en los agronegocios como los son el transporte de leche y derivados en la región lagunera del país junto con los sistemas de aparcería en la avicultura donde las empresas comparten los riesgos con los productores y finalmente ellos acopian el producto final.

OBJETIVOS DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS.

Ya descrita su importancia, es necesario hacer la siguiente aclaración, las alianzas estratégicas giran en torno a las necesidades que pretende cubrir la empresa en este caso la empresa agroindustrial pero en base a literatura hemos logrado adaptar y mencionar las necesidades más comunes que posee una empresa agroindustrial que pretende incursionar en nuevos mercados para sus sobrevivencia. La literatura engloba dos objetivos generales que guían el rumbo de la empresa:

Objetivo de Defensa o Supervivencia.

A través de la alianza se persigue conseguir la supervivencia de la empresa. Se trata de un objetivo dirigido a impedir la pérdida de eficacia.

Objetivo Ofensivo.

La empresa desea alcanzar una ventaja competitiva a través de la alianza. La finalidad consiste en el aumento de la eficacia.

Entre los objetivos más comunes se encuentra los siguientes:

- Lograr experiencia en el ámbito comercial que pretende desarrollar
- Resolver sus deficiencias dentro de las diversas operaciones.
- Reducir sus costos.
- Mejorar Tecnología.
- Desarrollar nuevos productos.
- Incursionar en nuevos mercados.
- Hacer frente a sus competidores.
- Compartir riesgos e inversiones.
- Eliminar problemas y deficiencias en la administración total y de procesos.
- Obtener recursos técnicos y habilidades para el desarrollo de sus debilidades estratégicas.
- Lograr aprendizaje organizacional.
- Reducción de incertidumbre.
- Realización de acciones proactivas ante los diferentes escenarios que se avecinan.

Ante la problemática de adquirir nuevas habilidades, lograr resultados y poseer los conocimientos necesarios para hacer tratos y negocios con diversas culturas alrededor del mundo, es necesario disponer de una ventaja competitiva que la alianza estratégica puede proporcionar.

En este contexto de adaptación, las alianzas estratégicas se convierten en una herramienta fundamental en la búsqueda externa de ideas y estrategias, que pueden lograr el nivel de excelencia laboral de un negocio que en este caso gira en torno al ámbito agrícola si este es delimitado y desarrollado en base a sus objetivos.

METODOLOGÍA

Existen diversas metodologías que sugieren el desarrollo de una alianza estratégica en base a una naturaleza específica, en lo particular se ha tomado los puntos más comunes buscando establecer la idea de lo que sería la aplicación de esta metodología en el ámbito agroindustrial.

En el proceso de creación de una alianza estratégica se pueden distinguir cinco fases, que se exponen a continuación:

FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
Reconsideración estratégica	Elección del socio	Construcción de la alianza estratégica	Determinación de la estructura de la alianza estratégica	Formalización del acuerdo

Figura 1. Fases de la creación de una alianza estratégica.

Reconsideración Estratégica.

Antes de tomar la decisión de formar una alianza es necesario conocer si se trata de una estrategia apropiada, si es deseable para la empresa. Cuando sea conveniente, se deberá definir cuál es el papel que debe desempeñar dicha alianza dentro del plan global. Incluso cuando se decida la conveniencia de llevar a cabo la alianza, la empresa debe ser consciente de la posible aparición de conflictos ante cambios bruscos en el seno de la misma. El resultado de la estrategia basada en alianzas será más favorable cuando se introduzca dicha estrategia de forma gradual.

Ha de tenerse en cuenta, que la estrategia de toda entidad debe ser acorde con su cultura y su estructura organizativa. Por lo tanto, un cambio en la estrategia deberá venir acompañado de una adaptación en los demás aspectos. El proceso para lograr este ajuste es, a menudo, largo y complejo, por lo que es necesaria una gestión eficiente del mismo.

En esta primera fase la alianza debe centrar y desarrollar muy bien su estructura organizacional. Es decir, cuando una empresa decide llevar a cabo una alianza estratégica, deberá nombrar un director de la alianza, que normalmente será elegido entre los miembros del equipo de la alta dirección. Existirá un director de la alianza en cada una de las empresas integrantes de la misma, al que le corresponden funciones muy importantes para el buen desarrollo de la misma, entre las cuales cabe destacar las siguientes:

Crear un clima de confianza entre los miembros del acuerdo, a través del establecimiento de relaciones directas. Esto favorece tanto la flexibilidad de la alianza de cara a nuevas alternativas, como los comportamientos honrados por parte de los socios.

Vigilar las aportaciones de los socios. Cuando dichas aportaciones no sean las oportunas, el director de la alianza deberá imponer las medidas adecuadas para solucionar la situación. La vigilancia debe ser continua, utilizando para ello métodos tanto formales como informales. A la vez, la actuación a este respecto debe ser rápida, manteniendo siempre la diplomacia.

Garantizar la circulación de información de forma fluida pero prudente. La fluidez de la información es un factor clave del éxito de la alianza, pero también puede dar lugar a la pérdida de la posición competitiva, cuando no se gestiona de forma adecuada la salida de información de la empresa.

Revisar continuamente la estrategia de la alianza, para adaptarla a un entorno en continuo cambio.

Conseguir el apoyo de los directivos de las funciones y divisiones, así como la cooperación de todas las personas involucradas en la alianza.

Mantener relaciones a todos los niveles: alta dirección, directivos medios, investigadores, etc.

El director de la alianza debe contar con una serie de atributos personales, tales como la flexibilidad y la facilidad para relacionarse y para crear un clima de confianza a lo largo del tiempo. En algunas ocasiones los mandos medios consideran a la alianza como una intromisión, como algo perjudicial a largo plazo. Esta situación debe ser evitada, ya que puede suponer el fracaso de la estrategia, y la no-consecución de los objetivos perseguidos.

En cualquiera de las etapas del proceso de creación o implantación de una alianza existe la posibilidad de cometer errores, que pueden poner en peligro el éxito de la misma. Es por ello que dentro de las alianzas estratégicas el proceso de evaluación juega un papel muy importante que con el seguimiento debido puede generar resultados satisfactorios

El establecimiento de una retroalimentación continua en diversos puntos críticos del proceso de alianza puede ser una herramienta muy útil para realizar acciones contra esos errores además de identificar en que etapas ha surgido. De esta forma, el proceso de adaptación de la alianza al cumplimiento de las expectativas será más sencillo y rápido.

Todo esto no puede ser desarrollado de manera eficiente si no existe un plan de evaluación y control como lo exige la teoría administrativa. La herramienta de evaluación y control puede aportar acciones que han generado buenos resultados para reutilizarse como un proceso de aprendizaje

El proceso de evaluación y control, sirve también para que la empresa conozca aquellas acciones que han dado buenos resultados. Se trata de un proceso de aprendizaje en base a errores o situaciones complicadas.

Este proceso genera algunos costos que pueden ser más elevados dependiendo del control, por tanto es necesario evaluar el equilibrio entre los costos y los resultados que se desean lograr en base a ello. Dentro de la supervisión de procesos para su evaluación y control existen algunos indicadores que deben ser tomados en cuenta dentro de las alianzas estratégicas.

Elección del Socio.

Ahora bien, tenemos en primer lugar la importancia de elegir a un 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 “oportunistas”.

En el México agropecuario y agroindustrial de hoy sólo caben los socios con valores bien definidos en lo que respecta a la honradez y a la responsabilidad. Sólo 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).

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).

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).

Construcción 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).

Fase de definición de la estructura de la alianza.

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).

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).

La formalización del acuerdo.

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).

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 (Baldeño 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 (Baldeño et al., 2007), también las alianzas denominadas como alianzas o parcelas avícolas en dos importantes regiones avícolas del norte del país (Aguilar, V.A., 2008).

A continuación se presentan ejemplos de Alianzas Estratégicas que diversas agroindustrias ponen en práctica como alternativa para hacer frente a los diversos escenarios que enfrenta el mercado actual.

CASO DE ESTUDIO:

ALIANZA ESTRATÉGICA ENTRE COMPAÑÍA DE PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS CON UNA EMPRESA GENERADORA DE ENERGÍAS ALTERNATIVAS.

Antecedentes.

Comenzaremos hablando de la empresa “X” dedicada a la producción y procesamiento de productos avícolas, bovinos y porcinos para consumo humano en Estados Unidos, México y

Latinoamérica. La compañía produce una amplia variedad de productos de consumo animal y humano y es considerada una de las industrias líderes en el procesamiento de cárnicos. La empresa abastece cerca de 90 naciones y cubre un amplio esquema de producción y comercialización.

Por otra parte la empresa “Y” es una empresa joven de ideas innovadoras y tecnología que posee proyectos de conversión de grasas animales y aceites vegetales utilizados como materia prima para la producción de biocombustibles. La compañía posee un portafolio interesante de tecnologías para desarrollar y poner en marcha proyectos de combustibles sintéticos y renovables. La compañía no posee el capital suficiente para la compra de maquinaria y equipo necesarios para producir altos volúmenes exigidos en el mercado.

Problemática

La empresa “X” posee altos costos de combustible generados por el transporte de sus productos y la maquinaria utilizada en planta de procesamiento. Para ello decide lanzar una convocatoria buscando hacer alianza estratégica con una empresa generadora de energías alternativas para reducir sus costos de producción y transporte de sus productos. Esa misma situación está ocurriendo con la subsidiaria de esa compañía en México donde sus altos costos de transporte y maquila siguen impactando en el precio de su producto.

La empresa no puede incursionar en nuevos mercados puesto que se incrementa el precio en la colocación de su producto en anaqueles y el acopio de la materia prima (transporte de animales para su sacrificio). El precio del combustible utilizado para esta fase de producción y comercialización incrementa los costos que no podían ser cubiertos incluso si existía algún crédito.

La empresa “X” opto en un momento por establecer una fuente de abastecimiento de combustible dentro del taller de mantenimiento de sus flotillas para contra restar el consumo del crudo en esa fase de producción pero ni supervisando el abastecimiento ni manejando precios por consumo preferencial con la compañía abastecedora se reducían los costos.

Posibles Alternativas.

La empresa “Y” oferta la producción de biocombustible a partir de las grasas generadas del procesamiento de pollo, res y cerdo que la empresa “X” desechaba al momento de su sacrificio y procesamiento.

Dentro del proyecto la empresa “Y” propone la construcción de una planta procesadora de biocombustibles ubicada de manera estratégica dentro de las 2 principales plantas de transformación de alimentos que abastecerían la planta procesadora de grasas. Siento el sistema de abastecimiento de grasas por abastecimiento de biocombustible una ubicación estratégica para ambas partes.

La Alianza Estratégica.

La empresa “Y” le hizo ver a la Empresa “X” que sus desechos de grasas animales y los aceites empleados en la producción de sus subproductos derivados de res, pollo y cerdo (empanizados) podían ser destinados a la producción de biodiesel. La empresa procesadora no poseía la capacidad instalada para procesar ese alto volumen de grasas desperdiciadas por la empresa “X”

Por lo tanto propone lo siguiente:

Iniciar la construcción de una planta de 100 millones de dólares donde la empresa “X” sería la dueña absoluta de la maquinaria y el equipo. La empresa “Y” operaría con su personal y bajo sus estrictas normas la producción del biocombustible, cubriendo la empresa “X” los salarios de las 44 personas que laborarían en la planta.

La empresa “X” financiaría la maquinaria, el equipo necesario y las pruebas que implican el desarrollo del proyecto a cambio de un abastecimiento seguro con precio accesible menor al del diesel (el precio estaría en función a su volumen de producción de grasas que sería procesado) que podría ser utilizado en diferentes maquinas (no sólo de autotransporte) reduciendo sus costos de transporte y procesamiento en plantas que hoy en día utilizan el combustible para su procesamiento de obtención de carnes.

Se estimo que la planta produciría 2,500 barriles de biocombustibles al día en una primera etapa (cuya capacidad máxima de producción son 14,000 barriles por día), mismos que ofertaría en un precio de \$26 dólares siendo su costo de producción \$15 dólares dejando una utilidad promedio de 25,000 dólares diarios que no solo cubriría el abastecimiento de biocombustible para su flotilla de transporte y maquinaria de producción; si no que sería una fuente de ingreso para la organización.

Se establece una alianza estratégica que ellos llamaron de 50/50 donde la empresa procesadora aportara el volumen de grasas animales y la empresa generadora de biocombustibles generara cerca de 75 millones de galones al año. Pero aun así se tiene la certeza de que la empresa de energías renovables reducirá los costos de consumo de diesel.

Análisis Estratégico.

Con el uso y desarrollo de alianzas estratégicas las compañías pueden lograr expandir sus operaciones no importando la naturaleza de sus actividades. Las alianzas estratégicas poseen una flexibilidad que pueden ser adaptadas y adoptadas en base a los objetivos que se busquen lograr. A continuación se hace un breve análisis como ejemplo:

Beneficios.

Con el acuerdo la empresa “X” no solo genera una alternativa para su transporte de materia prima y procesada sino que además surge la alternativa de abastecimiento para su maquinaria a diesel en general.

La generación de nuevos empleos para la empresa “Y” que no solo construirá 1 planta si no que su proyecto de producción de biocombustibles será expuesto en otras naciones.

Las dos empresas ganan, una adquiere la maquinaria y equipo necesario para producir un producto de calidad y la venta de su producto asegurada, por su parte la empresa procesadora de cárnicos adquiere abasto seguro de su combustible que según su proyecto será rentable al paso de los años.

La empresa “X” puede enfocar sus estrategias a cubrir nuevos mercados sin la limitante de combustible que afectaba sus operaciones.

Solidez en el mercado para ambas industrias con su acuerdo empresarial.

Fortalezas.

Empresa con solvencia económica debido a su amplia participación en el mercado alimentario. Posee tecnología en todos sus procesos y busca generar mayores prácticas para reducir sus costos mediante innovación e investigación.

Mano de obra calificada dentro de cada uno de sus procesos de producción así como de organización administrativa.

Solidez y posicionamiento dentro del mercado que participa.

Utiliza las alianzas estratégicas para hacer frente a sus debilidades.

Debilidades.

Su flotilla de transporte en algunos países es muy vieja.

El tiempo que tienen que aplicar en las pruebas necesarias (el mercado posee variaciones en ciclos de producción).

Bajo Salario del personal que labora en la empresa.

Oportunidades.

Expandir operaciones.

Incurción en nuevos mercados.

Innovaciones tecnológicas en maquinaria,

Reducción de costos y tiempo en sus procesos.

Seguir realizando alianzas para hacer frente a otras problemáticas.

Amenazas.

Las cuestiones normativas dentro de la utilización de energías renovables dentro de la producción de alimentos.

Incremento en la demanda de energías alternativas.

Incremento en los precios de los granos (principal ingrediente en la dieta de la res, aves y puercos).

Indicadores macroeconómicos.

El ejemplo demuestra como las alianzas estratégicas pueden ser adaptadas y adoptadas dentro de las empresas agroindustriales; donde cada una de ellas aportara los recursos suficientes para obtener las ventajas deseadas y con ello hacer frente a sus debilidades y amenazas en un periodo determinado.

Aguilar (2008) menciona que 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”

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.

Conclusiones sobre el caso.

La empresa puede lograr expandir sus operaciones con la búsqueda de más alternativas de producción de energía alternativa en otros países donde la mano de obra puede ser más barata junto con la materia prima.

La empresa puede tener dificultades en cuestiones normativas sobre el uso de estas alternativas en la producción de alimentos para consumo humano dependiendo del país donde las implemente como segunda fase de su proyecto.

Ambas empresas generan innovación tecnológica y muestran la importancia en la búsqueda de alternativas ante entornos cambiantes en la producción de alimentos.
Las alianzas estratégicas deben ser delimitadas en base a funciones por parte de las dos empresas buscando supervisión para un control y evaluación efectivos.

CONCLUSIONES SOBRE LA TECNICA.

Antes de llevar cabo una alianza estratégica es necesario delimitar las funciones, objetivos y establecer los lineamientos sobre cuales se van a efectuar. Las alianzas estratégicas pueden llevarse a cabo según los objetivos a cumplir en un periodo determinado con acciones conjuntas entre las dos empresas. Durante las alianzas estratégicas las partes involucradas deben aportar de manera obligatoria recursos, cualidades o características que sean necesarios para el cumplimiento de objetivos. Las alianzas estratégicas pueden llevarse a cabo en cualquier empresa sin importar su naturaleza. Las empresas buscan fusionarse para hacer frente a las fuerzas externas buscando aumentar su eficacia y ser eficientes con los resultados que se obtengan.

Los comportamientos y las variaciones del mercado hacen que las empresas intercambien planes y acciones de manera conjunta para hacer frente a estos factores que mediante las alianzas estratégicas pueden enfrentar de manera independiente.

Durante el periodo de construcción de una alianza estratégica, la conformación y delimitación de responsabilidades pueden variar dependiendo de los intereses de los socios.

Las alianzas estratégicas pueden ser una herramienta fundamental en el desarrollo de los agronegocios (desde su cadena de producción hasta su comercialización), para que las empresas logren subsistir ante los cambios del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Aguilar, V.A. y Portilla L.A. 2003.** Administración Estratégica. Universidad Autónoma de la Laguna. Serie: Guías de Estudio. 2ª Edición. Torreón, Coahuila, México.
2. **Hill C.W. y Jones G.R. 2005.** Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado.
3. McGraw – Hill Interamericana. 6ª Edición. México.
4. **Farina, J. 1993.** Contratos Comerciales Modernos Editorial Astrea. Buenos Aires, Argentina
5. **Sesto, M. 2001.** Teoría de la Financiación. Editorial Rames Areces p.410
6. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid
7. **Bateman T. y Snell S. 2005.** Administración, un nuevo panorama competitivo, sexta edición, Mac Graw Hill interamericana, México.
8. **Colaiacovo y Col's. 1992.** Joint ventures y otras formas de cooperación empresaria internacional. Ediciones Maechi. Buenos Aires, Argentina.
9. **Collada R. y Gómez S.1993.** Aventuras conjuntas, nuevas formas de asociación en negocios nacionales e internacionales. Instituto mexicano de contadores públicos. Primera edición, México.

10. **Ginebra, S. 2006.** Alianzas estratégicas o joint ventures. Segunda edición, Editorial Themis, México, DF.
11. **Herrera, A. 2000.** Alianzas estratégicas (joint venture), AH adminístrate hoy. Editorial Sicco. México, DF.
12. **Hitt, M. y Col's. 2003.** Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización. Editorial Thomson, México. p 277.
13. **Kotler, P.y Armstrong, G. 2003.** Fundamentos de marketing, Pearson educación, México.
14. **Lynch, R. 1991.** Guía de las alianzas en los negocios, el arma secreta de la competitividad, compañía editorial continental, México.
15. **Paz, E. 1998.** Como hacer negocios en internet, joint ventures, alianzas estratégicas, transferencia de tecnologías y know how, Editorial Gestión 2000. Barcelona
16. **Rajadell, M. 2003.** Creación de empresas. Ediciones UPC, Barcelona. Primera Edición.
17. **Trigo, J. y Dreudes, A. 1999.** Alianzas estratégicas, las claves y la práctica de la cooperación entre las empresas, Editorial Gestión 2000. Barcelona.
18. **Wlamb, C.y Hair, J. 2006.** Marketing. 8a edición. Cengage Learning Editores. Editorial Thomson, México.
19. **Nevado, P. 2006.** Consultor para la dirección general, especial directivos, Editorial Wolker Kluwer, España. p 179,183.
20. **Baldenegro, A. y Col'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>
21. **Hernández y Castillo. 2000.** Aspectos a considerar para la conformación de alianzas estratégicas. Experiencia en Cuba. www.monografias.com
22. **Douglas, R. 2002.** White board: a guide to forming strategic alliances, University School of Business of kingston, Ontario. www.cioinsight.com
23. **Duysters, G. y Col's. 2007.,** Strategic partnering with chinese companies, hidden motives and treasures. UNU- MERIT working paper. United Nations University. www.merit.unu.edu
24. **Garcia, C. 2005.** Alianzas estratégicas simples, ágiles y eficaces. www.mailxmail.com
25. **Garzon, Y. 2009.** Implementación de las alianzas estratégicas. www.proexport.com.com

26. **Gomes, C. 2003.** Competitive advantage in Alliance constellations, Strategic Organization, vol. 1, Sage publications, Editorial ESSAYS. Brandeis University, USA. www.alliancerevolution.com
27. **Mejía, C. 1998.** Alianzas estratégicas, consultor. www.planning.com
28. **Pérez, V. 2008.** Acuerdos de cooperación, joint ventares o alianzas estratégicas. www.editum.org
29. **Qiu, L. 2006.** Cross – border strategic alliances and foreign market entry, University of Science and Technology. Hong Kong. www.gsm.pku.edu.cn
30. **Serrato. 2009.** Learning in strategic alliances, knowledge solutions. www.adb.org

***(artículo recibido el 15 de junio de 2011 y aceptado para su publicación el día 20 de enero del 2013).**