

# *Alianzas estratégicas: clave para la competitividad mundial*

Yesenia Blandón Guerra\*

## *Resumen*

La Globalización ha implicado que muchas empresas no estén suficientemente preparadas para enfrentar este fenómeno, es decir, no están en condiciones de seguir o estar a la par en el actual mercado global competitivo, que cada día exige más innovación, desarrollo y rentabilidad en las cadenas de abastecimiento. Las debilidades de las compañías son mayores y más evidentes, y es por esto que muchas de ellas, tanto nacionales como internacionales se han inclinado por acuerdos de alianzas estratégicas, para aumentar su fuerza competitiva, productividad y mantener sostenibilidad en lo económico, logístico y ambiental; Así que la única manera de reunir las competencias necesarias para afrontar esta nueva necesidad global es a través de los acuerdos de cooperación mencionados.

Para lograr la competitividad internacional a través de la cooperación entre compañías, es necesario partir de un promotor de la idea, un representante con las cualidades necesarias que se destaque como un ser de carácter y capaz de realizar una negociación exitosa; son éstos los actores diplomáticos (gerentes) los que tienen en sus manos la decisión, de definir cómo actuar, negociar y persuadir para alcanzar la alianza estrategia más eficaz para su empresa, consiguiendo así un beneficio común entre ambas compañías (Método de Harvard). Pero, finalmente ¿cuáles serían las ventajas y desventajas de una alianza estratégica?, ¿cómo desarrollar alianzas estratégicas para que sean eficientes?, ¿cuál debe ser el rol del actor diplomático (gerente)?, y ¿cómo se encuentra Colombia en este proceso? Son los cuestionamientos que se pretenden responder en el presente artículo.

Cabe resaltar que para un proceso de internacionalización existen varias opciones como: franquicias, representantes internacionales, fusión, etc. Pero para el presente artículo, se decide tomar las alianzas estratégicas como una opción efectiva a la cual las compañías pueden acceder para la implementación de dicho proceso.

## *Palabras claves:*

Cooperación, alianza estratégica, competitividad, gerentes.

\* Negociadora Internacional, Universidad de Medellín, Medellín, Colombia. Especialista en Gerencia de Logística Internacional, Institución Universitaria Esumer, Medellín, Colombia. Correo electrónico: [yesenia\\_blandon610@hotmail.com](mailto:yesenia_blandon610@hotmail.com)

## Introducción

En este artículo se pretende mostrar cómo las alianzas estratégicas<sup>1</sup> permiten que las empresas tanto nacionales como internacionales aumenten su competitividad por medio de dos pilares básicos: la cooperación<sup>2</sup> (técnica, científica, cultural, productiva) y rol del gerente. Con estos dos ejes las empresas fortalecen su estructura interna y externa, eliminando debilidades y proyectando una imagen positiva para el mercado, reduciendo costos, aumentando sus utilidades y optimizando sus cadenas de suministro. Con la cooperación, las empresas se benefician en la medida en que éstas son capaces de sostenerse para seguir operando y así expandirse en el mercado, y el gerente debe ser el agente promotor que lleve al cumplimiento óptimo de la estrategia.

Estas alianzas estratégicas tienen una serie de requisitos para que sean sólidas y tengan un buen desarrollo, estos son: objetivos comunes entre los socios, equilibrio entre debilidades y fortalezas, riesgo compartido, estrategias de mercado sinérgicas, etc. Dichos requisitos se deben cumplir y trabajar, porque de lo contrario las empresas tendrán controversias y no podrán establecer estrategias de éxito para el beneficio de cada una. Además, se deberá tener en cuenta, cuan efectiva y beneficiosa será la alianza estratégica seleccionada, pues siempre se corre el riesgo que una compañía absorba y se quede con la otra.

Temas como ¿Qué son las alianzas estratégicas? ¿Por qué ocuparnos hoy de las alianzas estratégicas?, ¿Ventajas y desventajas, qué factores facilitan el desarrollo de éstas? ¿Cómo se deben hacer? ¿Quiénes participan? Casos reales; Serán los principales contenidos tratados en el desarrollo de este artículo, enfocados en el rol del gerente, o sea, cómo debe ser la acción, el discurso, y la persuasión de dicha persona que impulse este tipo de instrumentos, puesto que estos son indispensables en el campus del perfil profesional diplomático.

Las razones por la cuales se deben crear alianzas estratégicas, es porque las empresas pueden ofrecer a sus clientes una mayor variedad de productos o servicios, porque deben estar al altura de nuevas necesidades mundiales, pueden optimizar sus procesos logísticos ya que disminuirán tiempo y dinero en el desarrollo de nuevos productos y operaciones bajo techo, al igual que para la contratación de nuevos empleados y rentabilidad en sus cadenas de abastecimiento; por ejemplo cuando se forma una alianza estratégica con otras empresas, ambos compartirán los gastos en publicidad y marketing, aumentarán sus ventas y beneficios, la empresa obtendrá un mayor número de personas capacitadas que trabajan en el mismo proyecto y con el mismo objetivo, la compañía será capaz de superar a la competencia abarcando un amplio público objetivo, pues también aumentará el número total de clientes existentes; le dará más credibilidad al negocio y conquistará más clientes que confían en su potencial de venta, puede desarrollar nuevos productos y servicios con mayor rapidez y una mayor fuerza de trabajo, utilizará nuevas maneras de mejorar el servicio al cliente, y finalmente, esto permitirá que ambas empresas crezcan con ideas de negocios rentables más rápido que antes. Sin embargo para impulsar la construcción de estas, el gerente, deberá fundamentar su estructura estructurada (discurso)<sup>3</sup> en los elementos estructurales de su receptor (el otro gerente) para persuadirle hacia una acción conjunta, en otras palabras conocer al otro y persuadirlo desde lo que es.

1 **Alianza estratégica:** Asociación con una estrategia de negocios subyacente que le da forma y diseño a la alianza. Tiene una visión que guía su manejo y evolución, y cuenta con una infraestructura interna que la sostiene.

2 **Cooperación Internacional:** La Cooperación Internacional es la ayuda que entregan los países, organizaciones multilaterales o entidades internacionales sin ánimo de lucro, para apoyar iniciativas que generan desarrollo económico y social en países en desarrollo, mediante la transferencia de recursos económicos, tecnologías, conocimientos, habilidades o experiencias.

3 **Estructura estructurada:** El discurso desde la semántica y la semiología, la forma de comunicación, en este proceso existe un emisor quien envía el mensaje condicionado por su cultura y se lo envía a un receptor. Bourdieu.

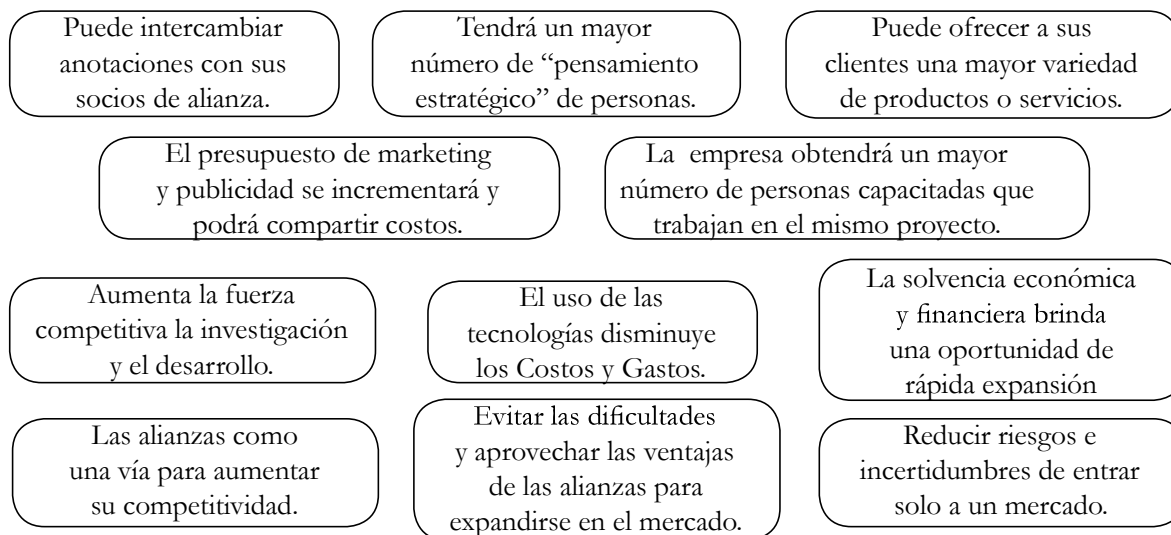
Los proyectos e ideas impulsadoras de sostenibilidad y sustentabilidad, se han convertido en incentivos y oportunidades para que las empresas tomen las alianzas estratégicas como vía para estimular el crecimiento y fortalecimiento de su compañía, sin descuidar el impacto ambiental, cultural y social que esto le pueda generar a la comunidad. Es por esto, que las alianzas estratégicas entre empresas, permiten que éstas entren a jugar en un mercado en donde tienen todas las posibilidades de ganar. Un claro ejemplo de esto, se ve reflejado en la empresa Argos la cual maneja políticas de sustentabilidad en su producto, no solo en sus subsidiarias sino también con su alianza con la consultora brasileña *Terra Mater*, la cual se ha consolidado en el mercado.

Este artículo pretende explicar cómo las alianzas estratégicas son un medio para conseguir una meta, y desmitificar su conceptualización como un fin empresarial. Es una estrategia competitiva que soporta la planeación estratégica, pues éstas no son una herramienta nueva a nivel mundial, miles de compañías en todo el mundo han tenido algún tipo de experiencia en este tema, teniendo éstas tanto éxitos como frustraciones, pues muchas veces estas uniones no alcanzan los objetivos propuestos o fácilmente se deshacen. Sin embargo, se pretende demostrar que las alianzas estratégicas siguen siendo atractivas para la internacionalización de las organizaciones, que son un instrumento de adaptación a la nueva necesidad mundial, que, con una adecuada implementación, permitirán a las compañías y a los gerentes alcanzar su planeación estratégica de una manera exitosa.

Adicionalmente, son los gerentes (actores diplomáticos), los representantes y medios de transformación para alcanzar dicho propósito de una manera exitosa, son los que tienen la obligación de mejorar el desempeño de sus empresas, y para conquistar nuevos mercados y clientes a través de dicho instrumento, deben utilizar herramientas de persuasión y discursos basados en los valores, en los hábitos y costumbres propias (estructuras estructurantes)<sup>4</sup> y las de los socios de la compañía para crecer de manera sostenida y rentable, utilizando la estrategia de los sentidos y la persuasión; es decir, el discurso de quien representa la compañía, debe ser tan contundente, claro y persuasivo, que la otra compañía se sienta identificada y adopte las alianzas estrategias dentro de su plan y estructura organizacional, puesto que es la única manera de reunir las competencias necesarias es mediante asociaciones.

4 **Estructuras estructurantes:** Es la historia, la cultura, el arte, es todo aquello que no es modificable que determinan una conducta, el cómo soy en lo político, social y empresarial.

*Grafico 1. Árbol de alternativas*



Fuente: elaboración propia

## *Las alianzas como una vía para aumentar su competitividad.*

Compañías que cambian a un ritmo acelerado, competencia insaciable, avances tecnológicos y mercados más exigentes, son sucesos que obligan a las empresas a mejorar constantemente su desempeño, muchas de estas son conscientes de su capacidad productiva y reconocen que no pueden enfrentar estos retos solas y deciden establecer alianzas, que muchas veces se frustran o no dan los resultados esperados; no obstante, con una identificación correcta de la necesidad o el grado de internacionalización que desea la compañía alcanzar, pueden identificar como implementar y moldear la herramienta para un beneficio mutuo y cumplimiento exitoso.

Las alianzas estratégicas se pueden definir como uniones empresariales que se realizan para obtener un beneficio, de acuerdo a las debilidades que posea cada una de las compañías, trabajando conjuntamente para obtener mejores resultados en el mercado y así aumentar su competitividad en un mundo más globalizado. Las empresas optan por formar alianzas estratégicas por varios intereses que obligan a buscar ayudas externas para fortalecerse tanto interna como externamente, todo a través de otra(s) empresa(s). Sin embargo, según Finnie (1999), las alianzas no son relaciones entre compañías, sino entre personas, y si no reina la confianza, la relación no dura y el objetivo de la internacionalización se desvía, por este motivo el choque de culturas y egos explica el abrupto corte de innumerables uniones. Por lo tanto, se expone que las habilidades diplomáticas de los gerentes son un factor decisivo, es la etapa inicial para la consolidación de los objetivos trazados y el alcance de los beneficios esperados. Las alianzas estratégicas no son un camino fácil, pero sí el indicado para llegar al crecimiento y es una vía para aumentar y alcanzar la competitividad y la internacionalización, evitando mezclas carentes de sinergia e incompatibilidad.

Por otro lado, Martínez, Harbison y Pekar (1999), definen una alianza estratégica como un arreglo de cooperación entre dos o más compañías, en la cuales:

- Se desarrolla al unísono una estrategia común y todos buscan beneficios para todos.
- La relación es recíproca. Cada socio está preparado para compartir fortalezas específicas con el otro, incrementando la capacidad de cada empresa.
- Tienen lugar una asociación de recursos, inversión y riesgos en beneficio mutuo en lugar, de uno individual.

Las alianzas abarcan un amplio espectro de acuerdos que pueden ir desde compartir algunos recursos críticos - como los acuerdos de distribución y cadenas de abastecimiento -, hasta el cruce accionario y financiero para cimentar un compromiso de colaboración amplio y a largo plazo. Todo esto quiere decir que, si una alianza estratégica no posee una estrategia coherente y definida que la sostenga, está condenada al fracaso.

Muchos gerentes confunden el desarrollo de las alianzas estratégicas con la solución total de sus problemas, no reconocen que para asegurar un aumento en la competitividad, la alianza se debe emplear como un proceso que poco a poco se va desarrollando en el campus internacional<sup>5</sup>, donde los clientes son cada vez más exigentes y tienen expectativas más altas, es decir, *el tiempo cambia la lógica de la práctica*, por lo cual los gerentes deben anticiparse a los hechos para obtener una ganancia, en este caso, un capital económico, ya que el tiempo difiere en la teoría de los juegos; la cual se fundamenta en una acción que se llama la anticipación o el análisis de la prospectiva, el gerente se convierte en un hombre de apuestas, en un jugador que se adelanta a un hecho, dicho de otra manera, debe saber con anticipación los intereses de la contraparte para así plantear una propuesta beneficiosa para ambos, de modo que al final sean los clientes quienes queden satisfechos, a pesar de que el tiempo cree nuevas necesidades.

<sup>5</sup> Campus: son varios habitus encaminados a un interés común, es decir, es el espacio de los hábitos, el espacio de los comportamientos, en donde se celebra la costumbre diplomática (Bourdieu, 2007)

Por ejemplo, según James Uselton, Presidente de Sverdrup Corporation<sup>6</sup>:

Cuando se trata de satisfacer ambas demandas, es preciso encontrar la mejor forma de hacerlo. En la mayoría de los casos, esta perspectiva exige un enfoque diferente al utilizado en los años 50 y 60 cuando las empresas trataban de reunir y controlar todos los recursos internamente; en la actualidad el éxito requiere de un tipo de asociación o alianza estratégica, pues para brindar el valor que esperan nuestros clientes, debemos combinar nuestras fortalezas con las de los otros operadores sobresalientes.

Lo anterior, permite relacionarlo con lo que se llama la *lógica del intercambio* que plantea Bourdieu, en que cada parte (empresas), posee dones y bienes diferentes para proponerlos como aporte a una alianza estratégica exitosa y así los clientes se sientan beneficiados, recibiendo productos de alta calidad, a un bajo costo y con valor agregado, debido a que una alianza permite que las empresas participantes adquieran una mayor tecnología, disfrutando de un crecimiento sostenible y facilitándoles el ingreso a nuevos mercados, evitando la fluctuaciones de éstos.

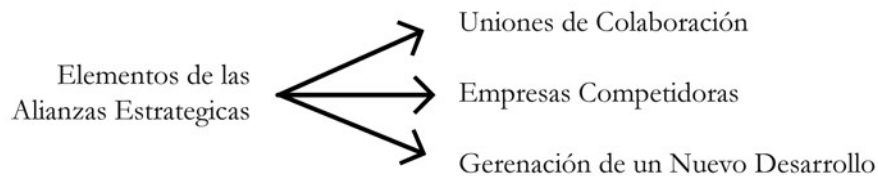
Según Ruiz (2008 citando a Arrubla), las *alianzas estratégicas* básicamente son uniones de colaboración entre dos o más empresas que son competidoras, y cuyo objetivo es el desarrollo de un nuevo mercado, una nueva tecnología o un nuevo producto. De la misma manera señala Canals (1994), que las *alianzas estratégicas* son acuerdos que buscan ser un medio para agrupar los recursos que una sola de las partes de la sociedad sería incapaz de reunir, para responder con rapidez a los cambios competitivos que el mundo globalizado implica; García, Duarte, Rialp y Valdes (1998), definen las alianzas globales, como “Aquellas que se establecen con socios internacionales para coordinar sus actuaciones en varios mercados, buscando el desarrollo de relaciones de complementariedad a escala global”.

De este concepto, surge la premisa de que en este tipo de alianzas lo que se pretende es combinar los recursos y capacidades de las empresas participantes para planificar una actuación conjunta en los mercados internacionales, por tanto, se puede afirmar que se trata de una estrategia de internacionalización orientada a la sostenibilidad.

---

<sup>6</sup> Sverdrup Corporation es un importante proveedor de servicios de gestión para los distritos escolares de todo Estados Unidos, y con frecuencia hace alianzas para abastecerlos.

### *Gráfico 2. Elementos de las alianzas estratégicas*



*Fuente: elaboración propia*

En conclusión se expone que la *alianza estratégica* es una asociación que se produce entre dos o más actores sociales, los cuales por medio del diálogo y el hallazgo de objetivos comunes, pueden definir un plan de acción conjunto para lograr el beneficio de ambos y así convertirse en una vía y herramienta para aumentar la competitividad y consolidar la planeación estratégica de ambas compañías, se debe transformar el pensamiento y analizar el entorno que los rodea, en otros términos, analizar el campus de acción; con quién se deben relacionar y cuáles son sus aliados y si éste será a nivel local, nacional, regional o global, para así reevaluar los posibles o no posibles socios y competidores, buscando finalmente algo que pueda convenir a ambos.

### *Ventajas y desventajas: evitar las dificultades y aprovechar las oportunidades de las alianzas estratégicas para expandirse en el mercado*

La era del conocimiento y la virtualidad ha desatado un mercado más informado, más consciente, más asequible, en donde todo el mundo quiere participar y crear ventajas competitivas, pero esto no es posible para las empresas si trabajan de forma individual, por lo cual, es necesario que trabajen conjuntamente con otras.

Es por esto que se presentan un gran número de desafíos en las organizaciones a nivel nacional e Internacional. Los nuevos procesos económicos y la crisis generalizada que afecta a la sociedad, hace que empresas impongan un cambio en sus tradicionales y obsoletas formas de ver y actuar en éste mercado tan flexible y cambiante, así que, ganarán las empresas que sean capaces de adaptarse y aceptar las exigencias del mundo de hoy.

El entorno político, económico, social, cultural y ambiental cambia aceleradamente, a saber, es una realidad ineludible, puesto que los nuevos descubrimientos de la ciencia y la tecnología conllevan a la reconstrucción de los procesos que hasta ahora han utilizado las compañías. Cabe resaltar que en este proceso se ha redescubierto un personaje muy importante que se había olvidado: *el hombre* (economía más humana), y para este caso *el gerente*, integra personas competentes potencializando al máximo sus fortalezas.

Una alianza estratégica implica la obligación de compartir recursos, económicos, tecnológicos, financieros y humanos, pero lo que la define verdaderamente es el tiempo en el que se mantienen las relaciones de los gerentes, sin dejar de ser libres e independientes. Son varios los factores que incentivan a los *gerentes* a realizar alianzas con otras empresas, como por ejemplo establecer una estrategia donde sus gastos sean mínimos, pero con la tecnología y conocimiento suficientes, puesto que una alianza no se trata de depender del otro, ni de entregarle completamente los procesos internos de la compañía (*outsourcing*), sino de trabajar de manera conjunta. Cada vez más, las empresas optan por las alianzas, ya que estas presentan cada día mayores ventajas. Es por ello que a continuación se dan a conocer las ventajas y desventajas de este tipo de acuerdos.

#### **Ventajas de las alianzas estratégicas**

Una de las ventajas que ofrecen estas modalidades de socio es la posibilidad que tienen las empresas de multiplicar sus operaciones con mayor efectividad, rapidez, seguridad y rentabilidad en el sentido que la comercialización, la organización de la producción, la transferencia de tecnología o los proyectos de investigación y desarrollo, entre otros aspectos, se realiza con la asistencia de una compañía complementaria en la materia.

En este sentido, muchas organizaciones consideran estos acuerdos como la alternativa estratégica ideal a la hora de competir nacional o aún mejor, internacionalmente, pues logran complementarse con otras



organizaciones líderes en el tema, para optimizar sus resultados, lo que en las operaciones de exportación o importación resulta muy costoso.

Otras de las múltiples ventajas que ofrece Aliarse se enuncian a continuación:

- Sinergias al combinar lo mejor de las partes
- Operaciones más rápidas
- Aprovechar mayores oportunidades al consolidar oferta y compartir riesgos
- Transferencia de tecnología, para mejorar ventajas competitivas
- Amarrar a competidores en sus mercados
- Ventas, acceso a nuevos mercados y canales de distribución
- Contacto más directo con los clientes
- Aportaciones de capital para desarrollo de mercados y/o tecnologías
- Posibilidad de mantener el capital individual de los socios en la empresa, al crearse nuevas empresas en su caso (Martínez, 1998)

Otras de las ventajas que tienen las alianzas estratégicas son: compartir información, experiencia, clientes, llegar a otro mercado, reducir los costos, aumentar las ventas, no crear barreras de entrada y dar solución a necesidades de los clientes. Fundamentalmente permite la expansión, sin perder independencia y flexibilidad. Así al trabajar en cooperación con otra empresa es probable que se alcancen los objetivos más rápido respecto si se realiza individualmente.

Lo anterior permite conocer por qué la empresa debe realizar *alianzas estratégicas* y aprovechar las oportunidades que estas originen, o sea, factores como la globalización, la flexibilidad, el compartir riesgos, la diversidad de productos, la innovación, la consolidación y la colaboración de recursos entre las partes, se convierten en las razones fundamentales para el aprovechamiento de las oportunidades que brindan las alianzas, y es por esto que el *gerente* no puede dejarse disuadir de las posibles dificultades que éstas puedan generar con el tiempo y deberá establecer las modificaciones que admitirá su estructura:

### **Desventajas de las alianzas estratégicas**

- Conflictos de control: ambas partes tienen intereses en el control de la empresa
- Riesgo de que se produzcan cambios en las actitudes, capacidades e intereses de los socios
- Falta de sinceridad y cooperación entre las partes
- Diferentes estilos de dirección
- Diferencias de objetivos a alcanzar con la asociación
- Diferente planeación estratégica

Argumenta Amaya (2008), que las anteriores dificultades en el campo estratégico de las *alianzas estratégicas* son las razones por las cuales las empresas conjuntas o mixtas son inestables y tienen un alto porcentaje de fracaso. Los socios pueden haber adoptado una decisión correcta al asociarse, pero se produce un cambio en las condiciones objetivas y ya no es útil la mixta, o se eligió un socio equivocado, o los estilos de dirección no lograron hacerse coincidir, o lo que es bueno en un momento resulta perjudicial en otro.

Sin embargo, para evitar estas dificultades, ambos *gerentes* deben realizar un análisis previo de la situación, y planear que tan beneficioso sería la asociación y como se pueden blindar en caso de algún altibajo, adicional cada uno debe preparar un discurso persuasivo, donde estimule las creencias evaluativas (Van Dijk, 1998)<sup>7</sup> del receptor, es decir, donde plasme su objeto de deseo, metas e intereses y al mismo tiempo

<sup>7</sup> **Creencia Evaluativa:** se refiere a las opiniones y a las actitudes de las personas.

explorar y tener en cuenta el perfil profesional diplomático (perfil social, perfil del deber o perfil de acción) del otro gerente y así saber cómo comenzar a entablar la relación para ejecutar el plan de acción de la alianza estratégica.

### *Reducir riesgos e incertidumbres de entrar solo a un mercado*

Las relaciones entre las organizaciones, depende en gran medida de la suma de fuerzas y del nivel de compromiso y de inversión entre las mismas, las uniones empresariales adoptan distintas formas jurídicas que trascienden desde la informalidad de una red comercial, hasta incluso llegar a la absorción de una empresa por otra. Entre dichas maneras de vincularse pueden referenciarse, las concesiones de licencias, empresas conjuntas, fusiones, adquisiciones y también las alianzas estratégicas o asociaciones, las cuales involucran un proceso de cooperación entre dos o más entidades, sin que dejen a un lado sus objetivos estratégicos particulares. Al decidir aliarse, no se pretende ser el poseedor de la otra empresa ni el manejo unilateral de la toma de decisiones, por lo cual, surgen cuestionamientos importantes acerca de la autoridad dentro del acuerdo y el grado de influencia de las partes; las cuales, necesitan responderse para reducir la incertidumbre dentro del proceso.

Por lo anterior, es pertinente definir con quién debe hacerse la alianza, elegir el socio, los candidatos más cercanos y comunes, por ejemplo, los proveedores, trabajadores de la propia empresa clientes actuales, clientes potenciales, competidores, representantes del Gobierno (ministerios, entes administrativos, entre otros.) o de gobiernos seccionales (juntas, municipios, consejos provinciales), representantes de la sociedad civil (fundaciones, ONG, entidades culturales, deportivas, religiosas, financieras, etc.) o agencias internacionales de desarrollo, con quienes es posible desarrollar intereses comunes, y a través de la cooperación, compartir los beneficios de alcanzarlos.

Dentro del proceso de selección de socios

es primordial evitar imponer las premisas, es más recomendable, tratándose de este campus, utilizar métodos persuasivos de lo contrario, la posibilidad de fracasar es mayor, pues no hay que subvalorar a ningún actor o gerente, ya sea una gran o pequeña empresa, porque cualquiera puede significar desventaja, así como cualquiera puede ser útil para el éxito de los objetivos.

La selección de un buen socio puede ser valorada, a partir de dos criterios específicos: los vinculados con el socio como unidad autónoma y los vinculados con la asociación. La evaluación del socio está por encima de la evaluación de la asociación, pues el escenario o campus donde se mueve el socio debe ser seguro para que la alianza tenga bases firmes y se minimicen los riesgos. Las razones para establecer la alianza, también son importantes, son analizados aspectos como las habilidades complementarias de la otra compañía, su posición en el mercado, su posición financiera, tamaño, y el estilo de *management*, factor, que se convierte en el primer indicio de posibilidad de adaptación: si es dominante, si es abierto a la cooperación, si hay consistencia en sus opiniones; éste análisis es de vital importancia puesto que en la cooperación está el componente de relación entre los gerentes, a partir de un estudio cualitativo que determina si existe la cultura adecuada y confianza.

Es por esto, que, para las organizaciones, es necesario preparar un plan de negocios, definido como una estructura discursiva que crea *habitus* de competitividad en los miembros de una organización, desarrollando dinámicas de dominación y de división del trabajo por competencias, que sea independiente para la alianza donde se describe claramente el objetivo a alcanzar y las contribuciones de cada socio. Deben acordarse con anterioridad y pueden ser sustancialmente diferentes; pero tienen que ser comunicadas, de tal modo que, se establezca una situación ganadora para todas las partes.

Un factor determinante para definir el tipo de alianza que van a sostener las empresas es el ciclo de vida del negocio, pues, en todas las fases del ciclo, el crecimiento se basa en la relación costo/desempeño. En la fase inicial de desarrollo por lo general, las alianzas son para investigación y desarrollo y horizontales, debido a que las empresas necesitan alianzas con compañías de otras cadenas de valor para



así, capitalizar oportunidades de mercado específicas; en la segunda fase de crecimiento, se busca mejorar el desempeño y reducir los costos para lo cual se hace necesario realizar alianzas dentro de la misma cadena de valor verticales con socios que tengan ventajas comparativas en los procesos de producción, mercadeo y ventas.

Por último, en la etapa de madurez, la tercera, es aconsejable realizar alianzas estratégicas verticales, por ejemplo, con proveedores que puedan ofrecer menores costos y estos se puedan transmitir a un precio final más competitivo que sostenga el producto en el mercado. Muchas empresas, eligen la combinación de alianzas tanto verticales como horizontales, lo cual se debe a su afán por incrementar su número y a la exigencia de mayor atención por parte de la gerencia de las organizaciones (Wildeman, 1999, pp. 84-99).

En consecuencia, los aspectos que se recomiendan tener en cuenta al momento de establecer una alianza, van desde evaluar la conveniencia para la organización, comunicar a tiempo cuales son los intereses de los otros; evaluar acuerdos y diferencias; definir un plan estratégico; lo que se puede reunir en una matriz DOFA o en algún modelo gerencia, ejemplo MIC MAC; transmitir para persuadir y establecer convenios donde todos se sientan incluidos; hasta, realizar una programación en conexión con los definidos como socios estratégicos; además hacer un proceso de evaluación y control al plan para retroalimentar todo el proceso de negociación para la cooperación, para lo cual es crucial el nivel de desarrollo humano de quienes intervienen directamente en el proceso.

Las coyunturas en las cuales se decide entablar una relación de cooperación son distintas para cada caso, por lo que es impensable realizarla sin que exista una conducta de adaptación a las circunstancias propias de cada situación. No es posible hablar de una guía que estandarice las acciones a seguir, sin importar la particularidad del campus en el que se pretende accionar.

Es pertinente ser mesurado en el proceder, y hacer un análisis del entorno previo. Es bueno contar con las sugerencias de un profesional, pero pueden establecerse desde puntos clave, como los anteriormente mencionados que permitirán reducir riesgos e incertidumbres de entrar individualmente a un mercado.

## *Perfil de un actor diplomático/ gerente/CEO promotor de alianzas estratégicas*

La mayoría de las empresas, consideran que se necesita un “súper gerente” para que la puesta en marcha y el manejo de una *alianza estratégica* sean exitosos. Esto supone una persona que pueda poner el foco tanto en la razón para aliarse como en el manejo de la relación. La habilidad para tratar con diferentes culturas nacionales y/o corporativas es señalada como la característica más importante de ese manager (Wilderman, 1999).

Es por esto, que un actor diplomático, en este caso, el gerente de una compañía, debe cumplir con un perfil tan completo que en muchas ocasiones se puede tornar complejo, sin embargo, asegura el éxito al momento de desenvolverse en su campo de acción, de modo que la otra parte se vea interesada en entablar o ejecutar la negociación que se quiere realizar. Para alcanzar esto, el actor diplomático o gerente debe reunir ciertas características y habilidades para lograr, en representación de su empresa, persuadir y tener cierta influencia sobre el otro y así ambos acrecentar su capital simbólico y económico, *en virtud del cual la persona que ejerce autoridad es dotada de prestigio* (Bourdieu, 2007).

Un actor diplomático o gerente debe manejar un discurso, donde asocie los hechos con sus tópicos, para persuadir y alcanzar legitimación, la cual se estructura sobre tres elementos como: el poder, la dominación y la resistencia, teniendo buenas razones sobre sus actitudes y comportamientos; entonces, para legitimar la acción de un grupo, el discurso necesita mostrar que sus principios básicos son justos y que los del otro grupo son incorrectos, en este caso los de la empresa competidora, que también busca hacer una alianza con el socio potencial.

Las ideologías forman los principios básicos de la legitimación de un grupo, haciéndolo desde sus objetivos, su posición social, sus

normas y sus valores, pues esto no solo organiza sus acciones, sino que también las utiliza para dar justificaciones de su posición (Van Dijk, 1998). Es decir, el discurso de quien representa la compañía, debe ser tan contundente, claro y persuasivo de modo que la otra compañía se sienta identificada y perciba que la prioridad de la negociación es el cumplimiento de sus objetivos e intereses, y se logre estabilizar la relación de cooperación. Para conseguir esto, *el diplomático/gerente debe ir más allá de lo audiovisual y recobrar otros sentidos como el olfato, tacto y gusto, como objetos de análisis para el lenguaje diplomático con diversas culturas, impulsado por los códigos simbólicos<sup>8</sup> del campus internacional, ya que cada miembro de la sociedad “interpreta su visión del mundo según su percepción y tradición (Bourdieu, 2007).* Pues, un problema para influir en la ideología es que no se vea muy bien la diferencia entre opiniones y actitudes y entre cambios personales y cambios socialmente compartidos (Van Dijk, 1998).

El discurso, entonces, se convierte en la parte esencial, al momento de persuadir y lograr lo que se quiere, puesto que este, es un objeto diplomático, basado en la semántica (estructuras estructuradas) y la semiología (lenguaje corporal, imágenes, gestos), que tienen gran influencia en la ideología de las personas, que cambia con mayor facilidad cuando estas no tienen creencias fácticas<sup>9</sup> ni opiniones alternativas; así que, el actor diplomático o gerente que posea y maneje este medio no coercitivo alcanzará exitosamente la meta propuesta, en este caso la consolidación de la alianza.

Finalmente, el lenguaje corporal complementa el discurso y el grado de persuasión del actor diplomático (gerente), pues éste ayuda a *controlar el momento y sobre todo el tiempo de las prácticas, es inscribir perdurablemente en el cuerpo, bajo la forma del ritmo de los gestos o de las palabras (Bourdieu, 2007),* es decir, el discurso corporal representa flexibilidad, fuerza y rectitud, transmitiendo credibilidad, convirtiéndose en un hombre firme, el cual va directo al objetivo, sin rodeos, el que al excluir las miradas, las plabras, los gestos y los golpes, hace frente y mira a la cara a aquel a quien quiere recibir o a aquel hacia quien se dirige; siempre alerta y no deja escapar nada de lo que sucede a su alrededor. Lo cual está reflejado en su *habitus* (Bourdieu, 2007), pues este es inseparable de una relación con el lenguaje y con el tiempo, ya que la relación con el cuerpo no se reduce a una imagen del cuerpo (Bourdieu, 2007).

Así pues, en conclusión, los representantes de cada una de las compañías actuarán de acuerdo a sus valores, actitudes y *hábitus* para persuadir al otro por medio del discurso, la semántica y la semiología para alcanzar sus intereses, influyendo de manera determinante en la consecución o aplazamiento de la alianza, pues esto depende en gran medida del actuar o el perfil que decida tener dicho gerente. En algunas ocasiones, las alianzas estratégicas no serán beneficiosas para las empresas debido a que muchas de ellas carecen de sinergia entre los gerentes a la hora de plantear objetivos comunes, es por ello, que el perfil del actor diplomático o *gerente* debe ser tan eficiente y completo que se convierta en promotor de las alianzas estratégicas.

### *Alianzas estratégicas para la competitividad en los procesos logísticos*

La internacionalización, los acuerdos comerciales y la cadena de valor, se han convertido en incentivos y oportunidades para que las empresas consideren las alianzas estratégicas como vía para generar valor agregado; Actualmente en el mercado internacional se pueden evidenciar alianzas estratégicas exitosas, en donde cada compañía logró identificar una oportunidad de mejora dentro de su negocio, brindando rentabilidad dentro de su proceso logístico y expansión del mismo, de acuerdo a Larsson (2009) citada por Czaja (2016):

8 **Códigos simbólicos:** son símbolos o íconos mediante los cuales se ordena y se integra el mundo.

9 **Creencias fácticas:** son los conocimientos que poseen las personas.

- Starbucks se asoció con las librerías Barnes y Nobles en 1993 para ubicar cafeterías en sus sucursales, beneficiando a ambos minoristas.
- En 1996, Starbucks se asoció con PepsiCo para embotellar, distribuir y vender la popular bebida a base de café Frappuccino.
- Una alianza entre Starbucks y United Airlines se tradujo en que el café se ofrecía en los vuelos con el logo de Starbucks en las tazas, y una asociación con Kraft Foods resultó que el café de Starbucks se comercializara en los supermercados.

Ahora bien, aunque Colombia es un país temeroso en la realización de *alianzas estratégicas* por temas de pérdida de identidad o desconfianza entre sus pares, se puede resaltar que grandes compañías colombianas han decidido estar un paso adelante de sus competidores y aprovechar las ventajas de las alianzas, lo que les ha ayudado a volverse competitivas en el mercado y llamar la atención del campus internacional.

PROCAFECOL (empresa que maneja las tiendas de Juan Valdez). Una de sus primeras uniones fue con la aerolínea Aires, la cual al convertirse en LAN le dio la oportunidad de venta de su café tanto para rutas internacionales como para las nacionales dentro de Chile. Luego vino el “coqueteo” y feliz culminación con McDonald’s (Arcos Dorados, dueña del mayor número de franquicias), para que sea Juan Valdez Café el que se sirva en los puntos McDonald’s. Otras alianzas importantes son PROCAFECOL con Alpina para desarrollo de productos, con Cine Colombia para ubicación, con la firma italiana Rossi que la dota de equipos industriales, con Deli en la parte de alimentos y en la línea de ropa con Sermetex. McDonald’s, en el área de comidas “contrajo matrimonio” con: Kraft Foods, Nestlé, Oreo, M&M y Coca-Cola. Sin embargo, el “broche de oro” se cierra con Disney y su presencia en Walt Disney World de Florida, en donde es el rey de las comidas rápidas.

Satisfactoriamente Colombia ha decidido acceder a las alianzas estratégicas en diferentes áreas del mercado, logrando escalar en el proceso y convirtiéndose poco a poco en un país con compañías competitivas:

- Empresas de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB), Públicas de Medellín (EPM) y Municipales de Cali (Emcali), en conjunto concentran las dos terceras partes de la telefonía fija en el país y más de una quinta parte de las conexiones a internet fijo y móvil.



- La multinacional española Repsol inició la adquisición de la firma Talisman Colombia Oil & B Gas.
- Con la adquisición de la firma Cable Bello, HV Televisión de Colombia integrará los sistemas de estas compañías y pasa a tener el 1,3 por ciento del mercado de televisión por suscripción.
- Almacenes Éxito y la Caja de Compensación Cafam firman acuerdo en 2010, para el manejo de farmacias.
- The Elite Flowers realizará una integración económica con su homóloga San Valentino, con cultivos en Facatativá (Cundinamarca).
- Firms Inatlantic, Grupo Portuario y Ruiz S.A.S. iniciaron los trámites de adquisición del ciento por ciento de las acciones en circulación de la compañía Molfetta, y que pertenecen a la familia colombiana Minervini.

Se logra evidenciar, que para lograr la competitividad internacional a través de la cooperación entre compañías, es necesario partir de un promotor de la idea, un líder, un Gerente que sea creativo, dispuesto, conozca su rol, su compañía y su grupo de trabajo, que con direccionamiento estratégico basado en el estudio de la prospectiva de las cadenas de abastecimiento, pueda convertir la compañías, en compañías arriesgadas que desean salir de los tradicionales procesos logísticos y la competitividad y rentabilidad sea su fin.

### *Conclusiones*

Las compañías deben ser conscientes que tanto la globalización, la era del conocimiento, como las alianzas estratégicas son fenómenos que están presentes en el acontecer económico actual con importancia creciente y con un carácter irreversible, que solo quedarán el mercado a aquellas con factor diferenciador y las demás desaparecerán.

Si desean ser exitosas en el campo internacional, deben adoptar nuevas estrategias o métodos, que les permitan ser competitivos y rentables en el mercado y lograr satisfacer la demanda de sus consumidores; Dicha iniciativa debe ser generada desde las grandes directivas de la organización, por un gerente con visión global que cuente con el perfil y discurso adecuado para alcanzar el beneficio mutuo.

Expertos en el tema resaltan las *alianzas estratégicas* como beneficiosas, que posee múltiples opciones de ganancia y lo más importante se puede evidenciar que son la una respuesta a la demanda global.

- Agencia Presidencial para la Acción Social (noviembre de 2016). Manual de acceso a la cooperación internacional. Recuperado de [www.colombianincluyente.org/contenido/contenido.aspx?catID=172&conID=709](http://www.colombianincluyente.org/contenido/contenido.aspx?catID=172&conID=709)
- Agulló Leal, F. "Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global". La organización para la innovación (II), págs.11-15 (2000).
- Amaya, H. (24 de noviembre de 2008). Evidencias de clase alianzas estratégicas. [Entrada de blog]. Recuperado de <http://alianzasestrategicas75879.blogspot.com/>
- Bourdieu, P. (2007). *El sentido práctico*. Argentina: Editorial siglo XXI.
- Bougrine, H. (septiembre de 2001). Competitividad y comercio exterior. *Revista de Comercio Exterior*. Recuperado de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/32/1/RCE.pdf>