

## ALIANZAS ESTRATEGICAS: UN CAMINO DE FUTURO PARA LA EMPRESA CASTELLANO-LEONESA.

Juan M. de la Fuente Sabaté  
Juan Hernangómez Barahona  
Dpto. Economía y Administración  
de Empresas. Universidad de  
Valladolid.

### 1.- INTRODUCCION

La empresa, en el mundo actual, enfrentada a entornos turbulentos donde el mercado es cada vez más abierto, debe, ante todo, intentar incrementar su competitividad (1). Ello supone, por parte de los directivos, la existencia de una mentalidad estratégica que les permita formular y ejecutar alternativas de futuro.

Una de las características más sobresalientes del tejido industrial de Castilla y León es el reducido tamaño de sus empresas, claramente inferior a la media nacional y, así mismo, a la media comunitaria, lo que viene a significar la gran importancia que tiene en nuestra Comunidad Autónoma la pequeña y mediana empresa (2). Por otra parte, podemos considerar, como lo hace un reciente estudio (VARIOS, 1990), dos grandes tipos de empresas en nuestra región:

a) Empresas de carácter rígido que se caracterizan por un bajo potencial de innovación, falta de autonomía de información y difícil acceso a la tecnología.

b) Empresas más dinámicas, vinculadas a mercados más amplios, con relaciones -en la mayoría de los casos son filiales- con grandes empresas nacionales y multinacionales, con mayores medios financieros, lo que posibilita el acceso a la información y a las nuevas tecnologías.

Las empresas de nuestra región mantienen, en general, un elevado componente personalista ya que la dirección suele estar concentrada en pocas personas con unos mínimos niveles de delegación de funciones, aparece mezclado el patrimonio empresarial y el personal, sus estructuras organizativas son muy simples por lo que se adaptan con facilidad a las necesidades y cambios coyunturales y no disponen de personal especializado (FUENTE SABATE, 1990).

Todo ello conduce, en situaciones como las actuales de ampliación de los mercados y, por tanto, de la competencia, a dificultades importantes que comienzan por lagunas informativas, tanto a nivel de acceso como de asimilación de la misma y llevan a un desconocimiento de los principales problemas del entorno económico en que se desenvuelve la empresa. Este conjunto de factores -que no es propio de la totalidad, pero sí de una parte importante de nuestras empresas- empuja a los directivos a considerar, como únicas, tres grandes alternativas

para enfrentarse al mercado europeo (VARIOS, 1990):

- 1.- Resistir hasta encontrar un comprador.
- 2.- Tratar de encontrar economías de escala, internacionalizando la empresa y/o fusionándola con otra.
- 3.- Buscar nichos de mercado en la región o en la localidad, manteniendo las ventajas competitivas que le concede su conocimiento de las características específicas del mercado.

Como se puede contemplar, son estrategias básicamente defensivas que, en el fondo, intentan mantener situaciones anteriores. Sin embargo, creemos que es posible buscar caminos de futuro por donde transitan las empresas líderes, uno de ellos, y es al que vamos a dedicar el presente trabajo, se refiere a las alianzas de carácter estratégico entre empresas de diferentes nacionalidades.

El contenido de la comunicación se estructura en los siguientes aspectos:

- Caracterización de las PYMES.
- Concepto, niveles y tipología de la estrategia empresarial.
- La cooperación entre empresas: aspectos conceptuales.
- Tipos de cooperación, su caracterización y las posibilidades de aplicación a las empresas de nuestra región.

## 2.- CARACTERIZACION DE LAS PYMES

Los intentos de delimitación del concepto de pequeña y mediana empresa han sido múltiples y, la gran mayoría de ellos, se han basado o bien en la caracterización a través de múltiples variables (número de trabajadores, recursos propios, cifra de facturación, valor añadido, etc...) desde un punto de vista fundamentalmente teórico y poco operativo, o bien se han realizado clasificaciones "ad hoc" en función del trabajo concreto de investigación que se vaya a realizar (BUENO CAMPOS, 1987).

Es obvio que existen una serie de factores de entorno que dificultan, en gran medida, estos intentos de delimitación. Factores tales como la diversidad de sectores empresariales que suponen la existencia de empresas con características profundamente diferentes, variables monetarias que impiden marcar cifras válidas de facturación como frontera entre tamaños, las nuevas tecnologías que ponen en solfa el número de trabajadores como elemento distintivo entre pequeña y gran empresa, sin olvidar el propio ámbito de mercado de actuación de las empresas, pues si bien una empresa puede tener un tamaño adecuado para un mercado local, regional o incluso nacional -y en ese ámbito ser considerada como grande- puede pasar a tener una dimensión no adecuada en un mercado internacionalizado.

La utilización de los criterios de la IV Directriz de la CEE, modificada en 1984 (3), permite el realizar comparaciones

entre empresas de diversos sectores y nacionalidades y son los usados, normalmente, por los organismos oficiales para la concesión de ayudas, estudios, etc...

La CEE considera (4) que una empresa es pequeña, mediana o grande, cuando cumple con dos de estos tres criterios:

- Empresas pequeñas son aquellas cuyo número de empleados es menor de 50, su activo neto no llega a los 200 millones de pesetas y venden menos de 850 millones de pesetas.

- Empresas medianas son las que mantienen una plantilla entre 50 y 250, su activo neto está entre 200 y 450 millones de pesetas y sus ventas a partir de 850 millones no sobrepasan los 1750 millones de pesetas.

- Empresas grandes serán, por tanto, aquellas que tienen más de 250 trabajadores, un activo neto superior a los 450 millones y unas ventas por encima de los 1750 millones de pesetas.

Amparados en esta definición, vamos a intentar aplicar los siguientes conceptos en el campo de la estrategia empresarial a las que denominamos PYMES, sin que ello quiera significar, como se verá, ningún tipo de limitación estricta, tanto en cuanto al tamaño como en la aplicabilidad. La razón es simple, como se ha dicho, en nuestra Comunidad Autónoma son las pequeñas y medianas empresas la base de la actividad económica, las que llamamos grandes empresas son pocas en número aunque importantes en el resto de las variables; pero en un porcentaje importante están participadas por capital extranjero (GARCIA FERNANDEZ, 1986), por lo que no se presentan los problemas planteados en nuestra introducción.

### 3.- CONCEPTO, NIVELES Y TIPOLOGIA DE LA ESTRATEGIA

Uno de los conceptos más afectados por la carencia de una terminología comúnmente aceptada por la comunidad científica es el de estrategia. Esta palabra se usa - cual fórmula magistral- para denominar distintas cosas y se emplea en multitud de expresiones. Hay estrategias funcionales, estrategias competitivas, organizativas y de negocio; estrategias de crecimiento, de fusión, de integración, de diversificación, etc... Pero también se habla de decisiones estratégicas, movimientos estratégicos y planificación estratégica, por poner sólo algunos ejemplos.

Un intento diferenciador nos puede conducir a un doble concepto de estrategia: a) El primero, de corte racional-normativo, encuentra su núcleo en los medios, actuales y potenciales, que la empresa despliega para alcanzar sus objetivos. b) El segundo, por el contrario, preconiza una visión de la estrategia como dirección, como pauta de decisiones, sin entrar a especificar el contenido y resultado de las mismas -enfoque positivo-. Esta última acepción tiene, por tanto, un campo de aplicación más amplio que la primera.

Para evitar confusiones es preciso distinguir entre estrategia y dirección estratégica.

Las definiciones más típicas de estrategia son las de CHANDLER (1962), ANDREWS (1977) y ANSOFF (1976). Los dos primeros incluyen en su definición los objetivos de la empresa y los medios utilizados para alcanzarlos. ANSOFF, sin embargo, se refiere a estos aspectos únicamente al enunciar los elementos componentes de la estrategia.

HOFER y SCHENDEL (1978) proponen un concepto de estrategia, que resuelve las anteriores discrepancias, estructurado en cuatro niveles analíticos y construido sobre otros tantos componentes básicos:

- Ambito de las interacciones presentes y futuras con el medio,
- despliegue de recursos y competencias distintivas,
- ventajas competitivas, y
- sinergias.

La aplicación de estos componentes a la dirección de empresas supone la existencia de una "actitud estratégica" cuyos contenidos son:

- Espíritu de anticipación, es decir, aptitud para codificar y seleccionar la información que se recibe del entorno y un sistema de retroalimentación que permita conocer los deseos del mismo.
- Capacidad de adaptación -flexibilidad- ante las situaciones, tanto positivas como negativas, que presenta el medio externo.

La operatividad de estas ideas da lugar a la dirección estratégica de empresas, a la que podemos asignar, a su vez, un doble contenido (ANSOFF, 1985):

- Gestión de la empresa, que supone establecer cuál es el lugar de la empresa -conocer la situación actual, decidir sobre objetivos a alcanzar, planificar las decisiones y diseñar la estructura organizativa-, una respuesta estratégica en tiempo real y la gestión de la resistencia al cambio organizativo.

- Legitimación de la empresa. Supone una consideración más global del entorno, no sólo desde el punto de vista económico sino, también, desde perspectivas de tipo social y político. Dicho de otra manera, consiste en contestar a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el grado de aceptación de nuestra empresa en la sociedad? Para contestar a esta pregunta, la dirección general de la empresa tiene que ser consciente de que representa a un grupo social de poder en conflicto permanente con otros grupos sociales. Por todo ello, la dirección juega un papel político de negociación con otros grupos de poder en la sociedad y debe "aprender" a negociar.

Este doble contenido de la dirección estratégica se manifestará en los cuatro niveles en que se desagrega la estrategia empresarial: De empresa, corporativo, de negocio y

funcional. Los dos primeros están estrechamente vinculados con la legitimación, en tanto que los últimos se relacionan más con la gestión (5).

Desde un punto de vista corporativo, tradicionalmente se distinguen diversos tipos de estrategias genéricas. La clasificación más usual es la propuesta por PORTER (1982) que considera la existencia de tres opciones básicas: Liderazgo en costes, diferenciación y especialización.

La primera opción supone el intento de minimizar los costes globales en el negocio o negocios en los que participa la empresa. La dimensión, el efecto experiencia y la situación en el ciclo de vida de los productos son, entre otros, los aspectos estratégicos más relevantes para ejecutar con éxito una estrategia de liderazgo en costes. La segunda alternativa estratégica genérica se fundamenta en un fenómeno comercial -la diferenciación-, que supone el intento por parte de la empresa de que el producto o productos ofertados sean percibidos como únicos por los consumidores. La superioridad o la discriminación con respecto a los productos de la competencia, normalmente se basa en ciertas características tecnológicas y comerciales asociadas al producto (fiabilidad, distribución, servicio al cliente, etc...). La tercera opción que, tradicionalmente se consideraba de forma independiente, en la actualidad ha dado en tratarse conjuntamente con las otras dos (PORTER, 1987). En esencia, la especialización, supone el intento de profundizar en las relaciones que la empresa mantiene con un segmento o conjunto de clientes específico, o con un mercado concreto y geográficamente determinado y, por lo tanto, no es incompatible con las dos estrategias genéricas antes señaladas. Hay que destacar su idoneidad para empresas pequeñas y medianas, que renuncian de antemano a la puesta en práctica de acciones de gran envergadura, más adecuadas para grandes entidades (GRIMA TERRE y TENA MILLAN, 1984).

Sin embargo, no sólo basta con elegir una de las alternativas genéricas comentadas. Posteriormente, es necesario determinar cuál va a ser la dirección adoptada para su adecuada ejecución (JOHNSON y SCHOLLES, 1988). En este sentido, la empresa debe decidir su ubicación en tres dimensiones sobre las que configurar su actividad (JARILLO, 1990): alcance de los productos, de la empresa y el ámbito geográfico de actuación.

El primero, supone decidir sobre la concentración o diversificación de la actividad en una o más líneas de productos relacionadas o no relacionadas. La estrategia de producto, tanto para pequeñas como para grandes empresas, no es algo tan "sencillo" como caracterizar a la entidad de generalista o especializada, muy al contrario, supone determinar la política de productos en función de las oportunidades y amenazas provenientes del entorno, aprovechando las fortalezas de su situación actual. En el caso de las PYMES, las ventajas competitivas emanadas de la mencionada política están restringidas, en muchas ocasiones, por las posibilidades de

emprender acciones de I+D que permitan el acceso a nuevos productos y procesos competitivos demandados por el mercado.

El alcance de la empresa -segunda dimensión- se concibe como la decisión sobre el grado de integración interno de la propia compañía. La internalización de actividades es un aspecto especialmente significativo y determinante de la capacidad de la empresa para obtener ventajas competitivas. La limitación del poder de negociación de proveedores y/o clientes, la formación de elevadas barreras de entrada y el incremento del valor añadido incorporado a los productos, pueden situar en una posición envidiable a las firmas verticalmente integradas (6). Al igual que en la dimensión anterior, las PYMES cuentan, como se verá, con importantes limitaciones en su uso -principalmente de índole financiera- y en ciertos casos esta circunstancia conlleva fuertes desventajas sobre las grandes empresas integradas.

En la tercera dimensión subyace la decisión sobre el ámbito espacial de actuación. El contenido de la misma supone el intento de adecuar los tamaños mínimos eficientes de todas y cada una de las actividades internalizadas en la empresa, así como de su agregado, al territorio más adecuado para competir -regional, nacional o internacional-. De esta adecuación depende, no sólo el logro de ventajas competitivas, sino, incluso, la propia supervivencia de la firma. La sobredimensión -o infradimensión- de alguna de las etapas en la actividad de la empresa, con respecto a su mercado de referencia, suele traducirse en estrangulamientos y desfases entre producción y distribución, y, al mismo tiempo, puede suponer un inadecuado uso de sus habilidades tecnológicas o una pérdida de economías de escala derivadas de la dimensión. La compatibilidad entre dimensión y mercado suele ser un problema importante para las PYMES. En efecto, hay que olvidarse de la imagen, un tanto tópica, de la empresa pequeña fuertemente arraigada a "sus" mercados locales. En muchas ocasiones, el éxito de estas entidades pasa por la apertura a otros mercados, lo que permite el "crecimiento natural" de las mismas, la adopción de nuevas tecnologías y el acceso a una dimensión competitiva en su sector. Ahora bien, tal como se señala en los párrafos anteriores, esta decisión está mediatizada por las posibilidades reales de estas empresas, tanto en términos financieros, como tecnológicos o comerciales.

Para superar las tradicionales restricciones inherentes a las PYMES, se considera que la cooperación inter-empresas puede ser la vía más adecuada en la búsqueda de ventajas competitivas. La colaboración en proyectos de I+D, la elaboración de acuerdos a largo plazo como forma de cuasi-integración vertical, o el establecimiento de franquicias en el terreno comercial, pueden ser, tal como se verá en apartados posteriores, algunas soluciones estratégicas idóneas para las empresas recogidas bajo esta denominación.

#### 4.- LA COOPERACION ENTRE EMPRESAS. ASPECTOS CONCEPTUALES

La cooperación entre empresas se encuentra en el centro de los estudios actuales, tanto en el campo de la teoría de las organizaciones como en el de la propia economía y, por tanto, en el ámbito de la economía industrial (DULBECCO, 1990).

Las bases teóricas para tratar este fenómeno las podemos encontrar en una doble vía (DULBECCO, 1990; RAVIX, 1990; MONTMORILLON, 1989):

a) Por un lado, en los desarrollos del paradigma de la economía de los costes de transacción y sus prolongaciones en la consideración de la empresa como juego cooperativo de negociación,

b) por otro, en las aportaciones de RICHARDSON (1972) sobre cooperación entre empresas.

Sin embargo, hemos de reconocer que el término cooperación empresarial recoge una gran variedad de situaciones y de aspectos concretos en el mundo empresarial; como destaca MICHALET (1988), esta amplitud puede conducir a análisis sin especificidad, si previamente no se delimita el ámbito de estudio. Nosotros nos vamos a referir a la cooperación a través de alianzas entre empresas de distintas nacionalidades.

Sin entrar en un desarrollo exhaustivo de las bases teóricas, podemos recordar a COASE (1979) como precursor del primer planteamiento, cuando realiza un nuevo reparto de la coordinación de las actividades económicas entre las empresas y el mercado en función de los costes de transacción.

El artículo de COASE plantea las bases para el análisis del concepto de internalización de las actividades económicas que es desarrollado de forma sistemática por WILLIAMSON (1981).

"La internalización del mercado, a través de procedimientos de integración vertical y horizontal, permite mejorar la rentabilidad de las empresas por una mejor combinación de variaciones de precios y de intercambio, por la especialización de las diversas unidades de producción que favorecen las economías de escala en la producción y la reducción de los stocks de aprovisionamiento, una movilización rápida y eficaz del potencial tecnológico con una reducción considerable de los riesgos de fuga hacia la competencia, una planificación estratégica a medio plazo con un horizonte mundial..." (MICHALET, 1988).

El cúmulo de ventajas que alcanzan los procesos de internalización (SAVARY, 1988) podría llevarnos a considerarlos como la única alternativa para las empresas. Pero, la realización del modelo de internalización también tiene sus limitaciones, además de los límites organizativos y de otro tipo que pueden imposibilitar el proceso en niveles elevados, se

plantea una condición necesaria y previa: la existencia de medios financieros suficientes para crear nuevas unidades de producción, o bien para conseguir el control de otras empresas en los procesos anteriores o posteriores al que realiza la empresa.

Lógicamente, los medios financieros necesarios para alcanzar grados importantes de internalización sólo están al alcance de unos pocos. Por tanto, "a la tendencia centripeta de procedimientos de integración, sucedería el movimiento inverso de externalización" (MICHALET, 1988).

Las empresas que no poseen los medios suficientes, tanto financieros como organizativos, deben buscar alternativas que les permitan alcanzar algunas de las ventajas de la internalización sin caer en sus costes y, por ende, ser competitivas. La alternativa genérica es lo que estamos denominando cooperación empresarial y una de sus manifestaciones más interesantes son las alianzas estratégicas entre firmas de distintas nacionalidades.

RICHARDSON (1972) afirma que, en la actividad económica, se encuentran transacciones entre empresas con costes menores que los costes reales del mercado; es decir, existe una nueva forma de transacción frente a las dos planteadas por COASE. Su razonamiento tiene una base fundamentalmente empírica: "...la dicotomía empresa-mercado ignora la existencia de toda una categoría de relaciones industriales que participan de forma significativa en la coordinación. Se trata de una densa red de cooperaciones y de aplicaciones a través de las cuales las empresas se interconectan..." (RAVIX, 1990).

Para RICHARDSON "la esencia de los acuerdos de cooperación reside en el hecho de que las partes aceptan un cierto grado de obligatoriedad -y aportan en contrapartida un cierto grado de garantías- en cuanto a su conducta futura..." La esencia de esta realidad "es que nos enfrentamos a un proceso continuo desde transacciones típicas de un mercado de bienes estándar donde el elemento cooperativo es mínimo, pasando por zonas intermedias donde nos encontramos con relaciones de negocios y de clientes tradicionales, hasta la existencia de asociaciones, grupos y alianzas complejas que representan el pleno desarrollo de la cooperación formal" (RICHARDSON, 1972).

Así considerada, la cooperación más que una forma de organización intermedia entre la empresa y el mercado, como lo contemplan IMAI e ITAMI (1984) o AOKI (1986) que la definen como forma híbrida que combina las ventajas de la jerarquía y del mercado, puede ser conceptualizada como una alternativa a las transacciones de mercado.

Los conceptos de similitud y complementariedad son el fundamento de las definiciones posteriores del autor. Aquellas actividades que necesitan la misma capacidad para ser ejercidas se califican de similares; mientras que aquéllas otras que representan diversas fases de un proceso de producción -en sentido amplio- son denominadas actividades complementarias.

Sin un mayor desarrollo de los planteamientos de RICHARDSON, podemos concluir que "las actividades complementarias y similares deben ser coordinadas por la dirección de la empresa. Las actividades que son complementarias y que no son coordinadas por empresas, deben de ser coordinadas de todas formas, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo. Las actividades estrechamente complementarias pero disímiles deben ser coordinadas "ex-ante" por acuerdos de cooperación y "ex-post" por el mercado" (RICHARDSON, 1972).

En esta idea MICHALET (1988) considera que "la extensión de las alianzas puede desembocar en una nueva concepción de las estructuras de mercado, situada en algún lugar entre las transacciones de mercado y las organizaciones jerarquizadas". Es decir, no debemos llegar a la conclusión de que la existencia de sistemas de cooperación supone la restauración de la lógica de mercado; pues, lo que podemos denominar "economía de acuerdos cooperativos" se diferencia de las reglas de funcionamiento de un mercado concurrencial en los siguientes aspectos: En cuanto a la duración del intercambio, la cooperación no se reduce a un acto de compra-venta instantáneo; por otra parte, no existe un elevado número de vendedores y compradores sino que existe colusión entre un número limitado de actores; por último, al existir acuerdos sobre recursos conjuntos o sobre producción, distribución o investigación, los precios pueden estar discutidos previamente en esos acuerdos.

Para terminar estos aspectos conceptuales, aceptamos la definición que SACHWALD (1990) realiza de las alianzas como "modalidades de transacción en las cuales, al menos una de las partes es una empresa y que, desde el punto de vista de la internalización, se ubican entre la internalización completa y el recurso al mercado".

Además de las grandes empresas, son las PYMES las que deben aprovechar este tipo de transacciones para intentar mejorar dos de los indicadores de su posición frente al entorno: En primer lugar, el grado de dependencia frente a sus proveedores y frente a sus clientes y, en segundo lugar, el grado de vulnerabilidad medido por los niveles de complejidad, de accesibilidad y de turbulencia, tanto de la tecnología como del mercado (MARCHESNAY, 1988). La posibilidad de enfrentarse al triple desafío - de innovación, de concentración y de internacionalización- debe conducir a estas empresas a la externalización de sus actividades frente a la inalcanzable estrategia de internalización.

## 5.- TIPOS DE COOPERACION

La necesaria externalización de las pequeñas y medianas empresas frente al entorno internacional supone "la constitución de redes de firmas, formadas por una constelación de unidades independientes; pero ligadas entre sí por relaciones, hacia arriba o hacia abajo, de aprovisionamiento o de suministro" (MICHALET, 1988).

Esta primera concepción de acuerdos entre empresas nos da la pista de una condición básica que han de cumplir las empresas para formar parte de una red: es imprescindible la especialización de todas y cada una de las componentes de la cooperación.

En el centro de la red existirá una unidad coordinadora que no debe ser considerada como la clásica cabecera de un "holding", sino que tiene que ser una empresa cuya función exclusiva sea, como se ha dicho, coordinar a los diversos participantes o, en último caso, disolver el acuerdo. Los resultados de explotación del conjunto se reparten entre las empresas signatarias en función de los contratos firmados y coordinados por la unidad central.

Como ya se ha comentado, los acuerdos entre empresas se han ido desarrollando a lo largo del tiempo y han adquirido múltiples formas jurídicas y económicas; pero es en nuestros días cuando el fenómeno, tanto a nivel técnico como práctico, está alcanzado niveles importantes y comienza a clarificarse.

Sin entrar, de momento, en clasificaciones pormenorizadas, podemos realizar una simple tipología y distinguir entre (DELAPIERRE y MICHALET, 1989):

a) Estrategias de acuerdos que corresponden a una fragmentación de empresas existentes que se transforman en "firmas redes multinacionales" (FRMN), y

b) estrategias de alianzas que se realizan entre empresas que mantienen su propia identidad después de la operación.

El primero de los casos supone la puesta en solfa del principio de internalización como base de reducción de los costes de transacción. Las empresas tienden a sustituir inversiones directas por modalidades más ligeras y menos exigentes en las aportaciones de capital. Así surgen las "joint-ventures", la subcontratación, los arrendamientos, los contratos de gestión, etc... Como decíamos, las grandes empresas multinacionales se transforman en FRMN. En la clasificación de MICHALET (1988) sobre tipos de acuerdos: fuertes (fusiones y absorciones); intermedios ("joint-ventures, subcontratación, etc...); y débiles (arrendamientos, franquicias, etc...); las empresas olvidan las alternativas fuertes para elegir las intermedias o débiles.

Las estrategias de alianzas son, sin lugar a dudas, las más interesantes en nuestro trabajo, en su aplicación a las PYMES. En la actualidad, los aspectos originales de este fenómeno, enfrentados a la búsqueda de mayor dimensión por medio de acuerdos fuertes, suponen una ruptura en el comportamiento tradicional de las empresas y buscan, básicamente, aumentar la competitividad de los participantes.

De forma empírica (LAREA-CEREM, 1986) se pueden destacar las principales características actuales de las alianzas. Entre ellas podemos citar el recurso, casi universal, por parte de empresas de un cierto tamaño, a este tipo de estrategias - en un principio entre empresas de un mismo sector para, más adelante, desarrollarse entre empresas de diversos sectores-. Otro aspecto importante es la multiplicación de operaciones entre empresas y centros de investigación, universidades básicamente.

Las alianzas entre empresas de diverso tamaño no tienen como finalidad última la absorción de la pequeña por la grande sino la cooperación en aspectos específicos, lo que supone el mantenimiento de la independencia por parte de las pequeñas empresas. Por otro lado, mientras que las alianzas mantuvieron, en un primer momento, un carácter defensivo entre empresas del mismo sector, incluso como formas colusivas de la competencia para defender las cuotas de mercado existentes; hoy en día, las alianzas de mayor interés se desarrollan en sectores avanzados y, por tanto, mantienen un carácter de futuro, de refuerzo de la competitividad de cada uno de los participantes en la misma.

A modo de resumen, se puede afirmar que el establecimiento de alianzas entre empresas se corresponde con el desarrollo de tres grandes ejes estratégicos (DELAPIERRE y MICHALET, 1989):

- La adaptación de nuevas tecnologías.
- La valoración rápida y sistemática de los conocimientos y de la experiencia.
- La organización de nuevos sectores industriales.

Como apuntábamos con anterioridad, el proceso de cooperación a través de alianzas entre empresas reforzará la competitividad de cada uno de los participantes en el mismo, lo que supone la presencia de una alternativa perfectamente adaptable a aquellas empresas que se enfrentan a retos importantes en su futuro inmediato como es el caso de las PYMES de nuestra región.

Además de las ventajas generales ya expresadas -aumento de la competitividad, acceso a nuevos sectores y nuevas tecnologías-, las empresas signatarias de alianzas pueden conseguir otra serie de aspectos positivos, como son (MICHALET, 1988; BROUSSOLLE, 1989; BOWERSOX, 1990):

- Controlar los conflictos ligados a competidores especialmente agresivos.
- Reducir los costes de organización y funcionamiento propios de empresas que internalizan sus operaciones.
- Aumentar la flexibilidad de la organización,

adaptándose a las variaciones de los gustos de los consumidores y a los cambios tecnológicos.

- Asegurar la especialización de cada participante y facilitar la diversificación del conjunto.

- Repartir riesgos entre los firmantes de la alianza.

- Constituir excelentes barreras de entrada a un sector o barreras de movilidad entre grupos estratégicos, no por tamaño, sino por especialización.

- Es la única forma en la que las PYMES puedan formular estrategias de internacionalización y, por consiguiente, posibilitar la presencia activa en otros mercados, facilitando la prestación de una mejor asistencia técnica y un mejor servicio en regiones alejadas de su localización (OROZCO, 1990).

Igualmente, la constitución de alianzas estratégicas entre empresas de distintas nacionalidades debe superar una serie de inconvenientes que no podemos ni debemos desdeñar. Además de las diferencias culturales y la diversidad de legislación mercantil, podemos considerar (MORVAN, 1988):

- El reparto de poder, la estructura y el funcionamiento de la entidad coordinadora, cuando ésta es necesaria de forma explícita; pues, en algún caso, la coordinación puede realizarse simplemente a través de contratos.

- La coordinación de los distintos objetivos de los participantes en las acciones comunes.

- La distinción tradicional entre dos tipos de lógica empresarial: lógica industrial-comercial frente a lógica financiera.

- Los distintos entornos económicos en los que se enmarcan las empresas signatarias y las relaciones de éstas con aquéllos.

- El comportamiento individualizado de los dirigentes de cada firma que, en un afán egofista, pueden realizar acciones que acarreen consecuencias no deseadas para el resto.

Estos inconvenientes pueden ser superados por las empresas participantes por una doble vía: En primer lugar, realizando contratos con suficiente amplitud donde se contemplen todas las posibles incidencias y, por otra parte, estructurando una unidad central suficientemente flexible, con profesionales y no sobrecargada de burocracia que, al mismo tiempo, sea independiente, en la medida de lo posible, de los intereses concretos de los diversos participantes.

No hay que olvidar que existen acciones institucionales que facilitan a las PYMES la realización de alianzas con empresas europeas. Sin ánimo de exhaustividad recogemos algunas que pueden ser interesantes para las empresas de Castilla y León (OROZCO, 1990; RAUSA, 1990; RIBA, 1990):

- Agrupaciones europeas de interés económico (AEIE), cuya finalidad es facilitar o desarrollar la actividad económica de sus miembros, mejorar e incrementar sus resultados. Están reguladas por la legislación comunitaria en cuanto a sus condiciones de participación; pero no exige una forma jurídica determinada. Lógicamente supone la participación de agentes

económicos de diversos países de la CEE. Las AEIE se están decantando, en un principio, por actividades tales como realización de proyectos de investigación, estudios de mercado, promoción y fomento de ventas o servicios, uso conjunto de recursos, etc...

- Entre las actividades de la Dirección General XXIII de las Comunidades Europeas, cuya responsabilidad es la política de empresa, comercio, turismo y economía social, podemos distinguir dos grandes aspectos:

a) Acciones en el campo de la información, básicamente con los centros de información empresarial o euroventanillas como instrumentos de información y comunicación de las actividades comunitarias a las PYMES.

b) En el área de cooperación se pueden señalar los siguientes programas: BRE (centro de cooperación empresarial) cuya finalidad es la búsqueda de socios para colaboraciones técnicas, comerciales, financieras o de subcontratación entre empresas de la Comunidad o de otros países (toda Europa, Australia, China, Japón, Brasil, Canadá, etc...), básicamente PYMES. BC-NET (red de cooperación empresarial) es una red informatizada que vincula a los asesores europeos de empresa, tanto privados como públicos, con la finalidad de definir formas de cooperación de su interés y encontrar socios para sus empresas, es un sistema totalmente confidencial. EUROPARTENARIAT es un programa que tiene como objetivo favorecer el establecimiento de acuerdos de cooperación entre PYMES de regiones comunitarias más desfavorecidas o de regiones en declive industrial con empresas de otras regiones de la Comunidad, este programa funciona en coordinación con las euroventanillas y con el BC-NET. Existe un proyecto de creación de una red de centros europeos de información sobre la SUBCONTRATACION y la dirección general XXIII intenta generar las condiciones económicas y jurídicas favorables a la subcontratación transnacional. Por último, existen los programas de investigación y desarrollo (ESPRIT, BRITTEURAM, RACE, SPRINT) cuyos objetivos son superar el desfase tecnológico, aumentar la competitividad de la industria europea e intensificar la cooperación entre universidades, centros de investigación e industrias.

- A nivel nacional, el IMPI (Organismo autónomo del Ministerio de Industria y Energía) desarrolla acciones encaminadas a posibilitar la existencia de alianzas entre PYMES de nuestro país con empresas, principalmente de la CEE. A nivel de cooperación vertical promoviendo la subcontratación industrial a través de la colaboración con las Cámaras de Comercio que, tradicionalmente han mantenido las bolsas de subcontratación. A nivel de cooperación horizontal, el IMPI participa en los programas anteriormente citados de la Comunidad, bien promocionándolos o bien actuando como asesor empresarial.

Este pequeño recordatorio nos sirve para afirmar que aquellas PYMES de Castilla y León que deseen enfrentarse al reto de un mercado internacionalizado de forma competitiva tienen el instrumento genérico -las alianzas estratégicas transnacionales-

y los mecanismos de ayuda suficiente para poder formular y ejecutar tal estrategia, deseable no sólo a nivel individual sino también a nivel colectivo, pues será la única manera en que nuestra región pueda incorporarse sin desfases al mercado único europeo.

#### NOTAS AL TEXTO

(1) Dentro de un entorno competitivo, la eficiencia de un agente económico debe relacionarse con su capacidad de competir con otros agentes económicos. En este sentido, la competitividad o eficiencia global de un sujeto económico puede definirse como el grado de comparación entre su realidad y el mejor resultado posible que pueda satisfacer el mismo fin. (AECA, 1988)

(2) En Castilla y León, el 86'43% de las unidades productivas (establecimientos, no empresas) tienen menos de 10 trabajadores, el 10'33% entre 10 y 49 empleados, el 2'59% de 50 a 499 y, únicamente, el 0'2% superan los 500 trabajadores (VARIOS, 1990, pág. 10).

(3) Directriz 76/660, arts. 11 y 27, modificados por la Directriz 84/569/CEE.

(4) Las cantidades que aparecen están transformadas en pesetas, a partir de los valores en ECUS que aparecen en la directriz.

(5) La dimensión de la empresa no permite, en ocasiones, distinguir entre los niveles señalados, impidiendo el establecimiento de fronteras claras entre la estrategia empresarial, corporativa, de negocio y funcional. Esta situación es especialmente relevante en las pequeñas y medianas empresas, objeto de la presente comunicación.

(6) De igual forma, puede convertirse en una importante barrera a la movilidad o a la salida de un sector, aspecto éste de repercusiones negativas sobre los resultados de la empresa (CUADRADO et al., 1990).

## BIBLIOGRAFIA

- AECA (1988). "Principios de organización y sistemas. El objetivo eficiente de la empresa". Documento, nº 1.
- ANDREWS, K.R. (1977), El concepto de estrategia de la empresa. EUNSA, Pamplona.
- ANSOFF, H.I. (1976), La estrategia de la empresa. EUNSA, Pamplona.
- AOKI, M. (1986), "Horizontal vs. vertical information structure of the firm". American Economic Review, vol. 76, nº 5, págs. 971-983.
- BOWERSOX, D.J. (1990), "The strategic benefits of logistics alliances". Harvard Business Review, jul.-aug., nº 4, págs. 36-45.
- BROUSSOLLE, C. (1989), "Strategies d'alliances dans l'industrie agro-alimentaire". Revue d'Economie Industrielle, nº 49, trim. 3º, págs. 19-33.
- BUENO CAMPOS, E. (dir.) (1987) La empresa española: estructura y resultados. Instituto de Estudios Económicos, Madrid.
- CHANDLER, A.D. (1962) Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise. MIT Press, Cambridge, Mass.
- COASE, R.H. (1979) "La naturaleza de la empresa". En CUERVO et al. (eds.): Lecturas de introducción a la economía de la empresa. Pirámide, Madrid, págs. 15-30.
- CUADRADO, C. et al. (1990) "La estrategia de integración vertical y su influencia en los resultados empresariales". Investigaciones Económicas, suplemento, págs. 119-122.
- DELAPIERRE, M. y MICHALET, Ch.A. (1989) "Vers un changement des structures des multinationales: le principe d'internalisation en question". Revue d'Economie Industrielle, nº 47, trim. 1º, págs. 27-43.
- DULBECCO, Ph. (1990) "La cooperación industrial en analyse économique: Quelques éléments de repere bibliographique". Revue d'Economie Industrielle, nº 51, trim. 1º, págs. 340-349.
- FUENTE SABATE, J.M. (1990) La estructura organizativa de las empresas en Castilla y León. Junta de Castilla y León, Valladolid.
- GARCIA FERNANDEZ, R. (1986) "Capital, diversificación y articulación productivas en la industria de Castilla y León". Anales de Estudios Económicos y Empresariales, nº 1, págs. 19-36.
- GRIMA TERRE, J.D. y TENA MILLAN, J. (1984) Análisis y formulación de estrategia empresarial. Hispano Europea, Barcelona.
- HOFER, C.W. y SCHENDEL, D. (1978) Strategy Formulation: Analytical Concepts. West Publishing Co., St. Paul, Minn.
- IMAI, K. e ITAMI, H. (1984) "Interpretation of organization and market, Japan's firms in comparison with the U.S." International Journal of Industrial Organization, nº 2, págs. 285-310.
- JARILLO, J.C. (1990) Dirección estratégica. McGraw Hill, Madrid.
- LAREA-CEREM. (1986) "Les stratégies d'accord des groupes de la CEE: integration ou éclatement de l'espace industriel européen". Oct. Citado por DULBECCO, Ph. op.cit., pág. 341.

- MARCHESNAY, M. (1988) "Stratégie des petites et moyennes entreprises". En ARENA, R. et al. (dirs.) Traité d'Economie Industrielle. Economica, Paris, págs. 436-445.
- MICHALET, Ch.A. (1988) "Les accords inter-firmes internationaux: un cadre pour l'analyse". En ARENA, R. et al. (dirs.) Traité d'Economie Industrielle. Economica, Paris, págs. 278-290.
- MONTMORILLON, B. de (1989) "Vers une reformulation de la théorie du groupe". Revue d'Economie Industrielle. n° 47, trim. 1º, págs. 14-26.
- MORVAN, Y. (1988) "Les stratégies des grandes firmes et des groupes". En ARENA, R. et al. (dirs.) Traité d'Economie Industrielle. Economica, Paris, págs. 423-435.
- OROZCO, J. (1990) "Alianzas estratégicas para la pequeña y mediana empresa". Dirección y Progreso. n° 111, págs. 27-30.
- PORTER, M. (1982) Estrategia competitiva. CECSA, México.
- PORTER, M. (1987) Ventaja competitiva. CECSA, México.
- RAUSA, A. (1990) "Programas de apoyo a la cooperación empresarial en la Comunidad Europea". Dirección y Progreso. n° 111, págs. 19-25.
- RAVIX, J.L. (1990) "L'émergence de la firme et des coopérations inter-firmes dans la théorie de l'organisation industrielle: Coase et Richardson". Revue d'Economie Industrielle. n° 51, trim. 1º, págs. 202-225.
- RIBA, J. (1990) "Las agrupaciones europeas de interés económico". Dirección y Progreso. n° 111, págs. 61-64.
- RICHARDSON, G.B. (1972) "The organization of industry". Economic Journal, sept., págs. 883-896.
- SACHWALD, F. (1990) "Les accords dans l'industrie automobile. Une analyse en termes de coûts de transaction". Economie et Prospective Internationale. trim. 1º, n° 41, págs. 45-68.
- SAVARY, J. (1988) "Les stratégies d'internationalisation des firmes". En ARENA, R. et al. (dirs.) Traité d'Economie Industrielle. Economica, Paris, págs. 446-460.
- VARIOS (1990) "El impacto del mercado único sobre las PYMES en Castilla y León". Informe final del Seminario "Preparar las PME a l'Europe de 1992. Programme d'actions experimentales". Commission des Communautés Européennes, D.G.XXIII; Valladolid, mayo (Fotoc.)
- WILLIAMSON, O.E. (1981) "The modern corporation: Origins, evolution, attributes". Journal of Economic Literature, dic., págs. 1537-1568.