



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**REDES DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS, UNA OPCIÓN PARA LAS MICRO,  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.**

Área del conocimiento: Alianzas corporativas, emergentes, adquisiciones.

Nombre de autores: Rubén Molina Martínez

Glafira Vázquez Olarra

Institución: Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Domicilio: Francisco J. Mújica S/N col. Felicitas del Río, C.P. 58040

Ciudad Universitaria

Número de teléfono y fax: 316 5131

Correo electrónico: ruben.molinam@gmail.com

glafyv@yahoo.com

Dirección para correspondencia: Francisco J. Mújica S/N col. Felicitas del Río, C.P. 58040

Ciudad Universitaria

## RESUMEN

Las empresas del país se encuentran en una dinámica constante dentro del entorno económico, aquellas que cuentan con planes estratégicos obtienen grandes ventajas al aprovechar las oportunidades del entorno. Una alternativa para que las medianas y pequeñas empresas obtengan una ventaja competitiva, es la integración de alianzas estratégicas con otras organizaciones.

Tanto las alianzas como las redes de alianzas representan una opción para las empresas del país, a través de las cuales se logrará su fortalecimiento, consolidación y competitividad, que dará pauta para la mejora de procesos y productos, lo que constituye una base para la expansión de operaciones hacia el mercado nacional e internacional.

El presente trabajo es el resultado de una investigación de tipo documental en la que se ha acopiado información referente a los factores de éxito de las alianzas estratégicas con el objetivo de realizar una propuesta para las medianas empresas de la ciudad de Morelia.

**PALABRAS CLAVE:** Alianzas estratégicas, Pequeñas y medianas empresas, Redes de alianzas, Consolidación de empresas

## ABSTRACT

The nation's companies find themselves in a constant dynamism within the economic environment in which it unfolds. Those that count with a solid infrastructure and have designed and set their plans and strategies to long terms, obtain great advantages by taking gain of the opportunities found within its environment.

Both the strategic alliances as network alliances represent an option for the nation's companies, through which it can achieve its strengthening, consolidation and increase in competitiveness that will then set the standard for the improvement of its processes and products thus establishing a foundation for the expansion of its operations towards a national and international market.

The following work is the result of a documentary style investigation which has gathered information regarding the factors of successful strategic alliances that have the objective to carry out a proposal for medium-sized companies in the city of Morelia.

**KEYWORDS:** Strategic alliances, Small and medium enterprises, Alliances Nets, Business Consolidation

Desde la década de los años noventa se han suscitado una serie de transformaciones al interior de las organizaciones, tanto en la parte estructural como en la administrativa y operacional, que han dirigido las acciones de la empresa hacia la formación de estructuras ágiles, flexibles y con menores niveles jerárquicos, en atención al dinamismo mundial, a la demanda de los mercados y al cambio en las preferencias de los clientes.

De igual forma, las organizaciones han conducido estrategias de reducción de costos, diversificación de productos, proyectos de expansión, reingeniería de procesos y en algunos casos, orientan sus esfuerzos hacia la especialización o desarrollo de habilidades múltiples en los empleados para incrementar el nivel de servicio, de tal manera que satisfagan los requerimientos del mercado.

Es evidente que algunas empresas se han adaptado rápidamente a los cambios generados por el entorno económico porque cuentan con una infraestructura sólida y el diseño de sus planes y estrategias son a largo plazo, además de obtener grandes ventajas de la creatividad e innovación que se conduce al interior de ellas.

Frente a este contexto, se cuestiona si las teorías y corrientes tradicionales de la administración tienen lugar aún en el presente, totalmente dinámico y versátil, siendo que éstas surgieron en una época cuyas relaciones internas y externas eran estables y se desarrollaban en un entorno regional o local.

Entonces, es necesario replantear la forma de ejercer la administración, siendo que el ambiente globalizado exige a las empresas dinamizar sus actividades de manera integral y coordinada, sin descuidar al elemento humano, al cual puede desarrollar distintas competencias, aumentar el sentido de pertenencia, formar equipos autodirigidos, enriquecer los puestos y las áreas de trabajo, modificar la integración de sueldos y prestaciones, para mejorar el clima laboral de la empresa.

Las reestructuras de este tipo se realizan con el fin de que el factor humano se sienta comprometido con la organización, sea propositivo, autónomo y emprendedor, para que dé respuesta constante a las demandas del entorno. Personas polivalentes y multidisciplinarias que resuelvan las dificultades de la empresa desde distintos escenarios.

Esta es la situación actual que enfrentan las organizaciones, en la que se aprecia cómo difiere completamente de la condición laboral de las industrias, en las que surgió la administración clásica y la corriente estructuralista, en las cuales se establecieron las disposiciones de autoridad, poder y comunicación.

Hoy en día, es importante tener claro que la economía, las demandas del mercado y las exigencias del cliente son los ejes de referencia que toman las organizaciones para formular sus planes y programas estratégicos, y es a través de las acciones, como se logran los objetivos que satisfacen las expectativas de los clientes y permiten a la empresa mantenerse competitiva.

Sin embargo, dadas las circunstancias actuales en el ámbito económico, político, social y competitivo, no todas las empresas están en condiciones de incursionar en el mercado con ventajas comparativas que le permitan participar de manera constante.

Los propios antecedentes e historia de las empresas han impedido su operación eficiente, factores tales como una administración superficial y no orientada a resultados, personal poco especializado y comprometido, directores carentes de visión holística, planificación a corto plazo y solución de problemas con acciones reactivas más que proactivas, han detenido el desarrollo del ejercicio diario de los procesos de las organizaciones.

Esta situación ha provocado que algunas empresas mantengan niveles de competitividad por abajo de lo exigido en el propio mercado local, lo cual se torna más grave cuando la firma pretende expandir sus operaciones hacia mercados más grandes, dentro de los cuales se enfrenta con competidores fuertes y se da cuenta de las múltiples debilidades que tiene como organización.

Por tanto, una empresa con una estructura débil, inmersa en un ambiente competitivo para el cual no está preparado, requiere de manera urgente replantear sus estrategias y sus objetivos con el fin de guiar a la empresa hacia su fortalecimiento y de esta manera, asegurar su participación en el mercado.

Es entonces, cuando se cuestiona si la administración clásica puede apoyar en la solución de esta problemática o se requieren de nuevos paradigmas administrativos que propongan alternativas distintas para las nuevas exigencias del entorno.

## **Empresas en el país**

Es menester insistir en la necesidad de cambiar los paradigmas administrativos clásicos acerca de la estructura organizacional, autoridad, poder, comunicación, además del estilo de liderazgo, lo cual, en el país, ha sido un tema recurrente desde la década de los noventa.

Así mismo, en las empresas mexicanas, el papel del director general tiene que someterse a un cambio radical, fundamentalmente, capacitar y desarrollar gerentes que pudieran manejar completamente la responsabilidad delegada y la autoridad.

El director ya no podría mantener el control total en sus manos, ni podría esperar que sus gerentes hagan lo que les dice. Al ser un ejemplo para los demás, tendría que aprender a trabajar con y dentro de un equipo administrativo, en consecuencia, el concepto de jerarquía y autoridad cambiaría. (Kras, 1991, p.9)

Han transcurrido dos décadas y pocas empresas nacionales han modificado sus estructuras, formas de operación y el estilo de liderazgo. Es innegable que en algunos casos esto ha sucedido por la falta de visión de los dirigentes de las empresas y en otros, por la carencia de estrategias gubernamentales que respalden el crecimiento de las organizaciones, tanto en cuestiones de calidad, productividad, capacitación, como en innovación y competitividad, que es la corriente que preside las operaciones empresariales a nivel mundial.

Se sabe que en México, 98 % de las empresas se ubican en el rubro de micro, pequeñas y medianas (mipymes) y sólo el 2 % restante son compañías grandes. A pesar de representar el mayor número de empresas, las mipymes no han sido atendidas adecuadamente por parte del sector gobierno, en tanto que, de manera independiente, estas empresas se han organizado en cámaras o asociaciones que apoyan sus operaciones y brindan asesoría en materia jurídica, administrativa o contable, además de servir de intermediarios o avales al solicitar un crédito o un programa de financiamiento para la modernización de la planta productiva.

De esta manera, las mipymes han resistido los embates del entorno, siendo empresas débiles o con bajo nivel de competitividad. (Sánchez, 2007).

Durante este tiempo, se han creado distintos instrumentos de cooperación, que se han destacado como una estrategia para el crecimiento de pequeñas y medianas empresas. Bajo la óptica de la relación entre los sectores públicos y privado, se han establecido las ventajas de las redes de colaboración, para lo cual se requieren personas dispuestas a trabajar en equipo, de manera integrada y con la habilidad de organizarse para promover o emprender asociaciones voluntarias.

Una alternativa actual, sobre todo para las medianas y pequeñas empresas, es la integración de alianzas estratégicas con otras organizaciones socias, con quienes complementen sus fortalezas y puedan aprovechar las oportunidades del entorno.

Desde el punto de vista empresarial se han estudiado las diferentes formas exitosas de alianzas estratégicas entre empresas, que han permitido a las organizaciones mantener su competitividad.

### **Alianzas estratégicas**

Una alianza estratégica puede estructurarse como una entidad corporativa distinta en la que las partes poseen una participación de capital o bien, como una entidad inter-organizacional distinta, en la cual ambas partes comprometen recursos y habilidades sin compartir un patrimonio (Gulati y Singh, 1998), citado por Jiménez (2007).

Las alianzas se integran para cumplir distintos objetivos estratégicos de las organizaciones, ya sea para cumplir un proyecto específico, para trabajar juntos una temporada del año, para ingresar a un mercado local, nacional o internacional, para enfrentar a un competidor fuerte, para lograr las expectativas de venta que no están siendo satisfechas por la demanda interna o bien, porque la empresa necesita aliarse con una empresa en el extranjero para incrementar su competitividad.

Las alianzas estratégicas permiten conjuntar conocimientos y habilidades de las empresas que la integran, con el fin de crear un nuevo producto o diversificar su catálogo de productos o servicios, compartir el *know how*, realizar proyectos nuevos, emprender nuevos procesos o mejorar los actuales y participar en licitaciones conjuntas.

Integrar una alianza estratégica constituye también la oportunidad de enfrentar el entorno con mejores herramientas y estrategias empresariales, en la cual, al compartir las fortalezas de ambas empresas, se reducen las debilidades y la alianza está en mayores posibilidades de aprovechar las coyunturas que el medio propicia.

Parte de los factores necesarios para lograr una alianza exitosa, se encuentran la experiencia del socio en alianzas, confianza en el socio, construcción de nuevo conocimiento por parte del socio, lazos directos e indirectos del socio en la red social, incremento en las ventas, mejoramiento de la participación de mercado, ventaja competitiva, aprendizaje, innovación, calidad tecnológica, éxito de productos y equilibrio de poder (Camargo, 2007), los cuales deben atenderse antes de establecer la negociación para una alianza.

Una vez que las empresas optan por integrar una alianza estratégica, se reconoce que la estructura, disposición, liderazgo y autoridad serán ejercidos por el grupo de personas que representan a ambas empresas, quienes además implementarán un nuevo sistema administrativo, acorde con el tipo de alianza y con sus objetivos propios.

Las alianzas estratégicas representan un reto para los empresarios del país, al implicar inicialmente, una ruptura de paradigmas empresariales y administrativos, en el cual se abandonan las ideas individualistas y de no colaboración empresarial, para integrarse en el enfoque de la cooperación y participación conjunta.

Es claro que existe el riesgo de que la alianza no tenga los resultados deseados o no se logren los objetivos para los cuales fue creada, sin embargo, para minimizar la incertidumbre, es importante establecer los límites a través del uso de los elementos legales como contratos, acuerdos de confidencialidad, cartas de intención y auditorías. (Rosenbloom, 2005)

Además, diseñar un plan de productos o servicios para la alianza por ejemplo, mercado, extensión geográfica, transferencia de tecnología, patentes, registro de marcas, derechos de autor, contribuciones de cada uno de los socios, estrategias y metas financieras y esquemas de gerencia y control que permitan a los socios mantener la confianza acerca de la alianza.

Es importante definir aspectos tales como la estructura de propiedad, el esquema de reparto de beneficios, las condiciones y requisitos para la transferencia de tecnología, los órganos de administración, el proceso de toma de decisiones claves, los costos y esquemas de salida de la alianza.

Dadas las múltiples características y objetivos de las empresas, existen distintos tipos de alianzas por las que pueden optar las organizaciones, mismas que se detallan a continuación:

- Franquicia. Es una forma especializada de otorgamiento de permisos de uso o licencia, en el cual el franquiciario no solamente le vende propiedad intangible al franquiciatario (generalmente una marca registrada), sino que también insiste en que éste último acepte en cumplir reglas estrictas de respeto a la manera en que realiza sus negocios.

En la forma más compleja, comprende un rango completo de servicios, incluyendo selección de sitio, entrenamiento, suministro de productos, planes de marketing y el organismo financiador.

- Subsidiarias propias. La empresa realiza una operación completamente nueva o bien adquiere una empresa establecida en un determinado país y la maneja para promover sus productos en ese mercado, la compañía matriz puede adquirir el 100% de las acciones.
- Licenciamiento internacional. Es un convenio en el que una empresa extranjera compra los derechos para fabricar los productos de una compañía por una tarifa negociada (pagos de regalías con base en la cantidad de unidades vendidas); entonces la empresa con licencia aporta la mayor parte del capital necesario para poner en marcha la operación extranjera.
- Alianzas estratégicas. La forma más común es la conocida como *Joint Venture* -Empresa conjunta-. Es una empresa propiedad de dos partes, en la que cada una toma alrededor del 50% de la propiedad accionaria y el control de la operación es compartido por un equipo de gerentes de ambas empresas.
- Alianzas de participación accionaria. Las empresas que integran la alianza adquieren una posición accionaria minoritaria únicamente para consolidar y dar formalidad a la colaboración.
- Alianzas estratégicas globales. Son acuerdos de cooperación entre empresas procedentes de distintos países cuya característica es que son competidores reales o potenciales.

Se pueden integrar desde empresas conjuntas formales, en las que dos o más empresas tienen la misma participación accionaria, hasta acuerdos contractuales de corto plazo, en el que dos compañías pueden acordar cooperar respecto a un problema o situación particular, como el desarrollo de un nuevo producto. (Hill, 2004)

- Constelaciones de alianzas. Das y Teng, (2002) consideran que las constelaciones de alianzas, son alianzas estratégicas formadas por múltiples compañías para competir contra otros como grupo y contra compañías tradicionales que operan de manera independiente.

En una etapa posterior a la integración de las alianzas estratégicas, surgieron las redes estratégicas representando un mayor grado de complejidad operativa. Este tipo de conglomerados se conocen también como redes de alianzas.

Una red de alianzas es un conjunto de numerosas alianzas estratégicas, reunidas para realizar actividades de investigación y desarrollo conjunto (*R&D joint*) o fabricar un producto que una empresa o una alianza no realizaría de manera independiente.

Este tipo de red se organiza alrededor de una gran firma central especialista en la intermediación entre el financiamiento, la producción y la comercialización, en virtud de una marca prestigiosa o una imagen comercial. (Echarri, 2002).

El rápido crecimiento de las alianzas ha sido resultado del desarrollo tecnológico y de la globalización de la competencia.

### **Redes organizacionales**

Las redes organizacionales representan una estructura básica para el funcionamiento simultáneo, coordinado e integrado de más de una organización, pues presenta las diversas relaciones inter-organizacionales existentes entre los diferentes elementos que la conforman. Esas interrelaciones abarcan aspectos técnicos y de comportamiento, basados en los componentes y condicionantes que influyen en su propio diseño. (Louffat, 2004).

La característica básica de una red es la figura de una coalición flexible, coordinada desde el centro en donde se desarrollan una serie de funciones clave, tales como el desarrollo y la gestión de las alianzas, la coordinación de recursos financieros y tecnológicos, la definición y gestión de competencias distintivas y estrategias, el desarrollo de relaciones con clientes y la coordinación de la información que tenga vínculos con la red.

Una de las competencias que se desarrollan dentro de la red puede ser la habilidad para el diseño, gestión y control de asociaciones estratégicas con clientes, vendedores, distribuidores y demás socios de la red.

Dadas las características de adaptabilidad y dinamismo de las estructuras en red, se asume que mediante su aprovechamiento se pueden encontrar nuevas formas de resolver la problemática de origen endógena y exógena.

Por otra parte, se distinguen dos tipos básicos de estructuras de redes, las horizontales y verticales.

a) Red horizontal. Se constituye por organizaciones competidoras que ofrecen el mismo servicio, operación o producto final, desarrollando relaciones de competición. Esta relación paradójica de cooperación contra competición permite que, por un lado, organizaciones rivales acuerden estrategias, estructuras y operaciones específicas y, de otro lado, preserven su independencia e identidad propia.

b) Red vertical. Está constituida por organizaciones que actúan de forma complementaria en una cadena de valor, ofreciendo una parte del servicio, operación o producto final. En éstas los proveedores y distribuidores dirigen sus operaciones para atender a una organización central, la cual puede ser la productora u organizadora de la red que coordina las acciones de las empresas que forman parte de la cadena.

Las alianzas horizontales o verticales adoptan una característica complementaria, la cual se denomina de concordancia operacional, la cual se refiere al grado de integración efectiva entre las socias de la red y está dividido en tres grados.

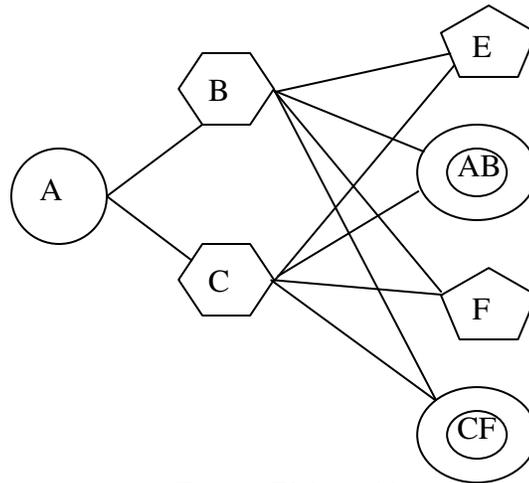
El grado número uno se caracteriza por la creación de una empresa nueva o por la adaptación de alguna empresa ya existente. El grado número dos es el establecimiento de los enlaces adecuados entre las áreas de las empresas, que son útiles para realizar las operaciones diarias entre las mismas compañías. El grado número tres privilegia la integración total, es decir, las áreas de cada socio pueden interrelacionarse al instante en los diversos procesos, actividades y niveles.

Las redes empresariales soportadas en la nueva economía de la información son el elemento fundamental del que están hechas las nuevas organizaciones, esto porque el modelo de la gran empresa vertical está en decadencia.

Las redes estratégicas son acuerdos de largo plazo, con propósitos definidos entre organizaciones distintas pero afines por sus intereses económicos, que permiten a las empresas sostener una ventaja competitiva frente a sus competidores fuera de la red.

La siguiente figura ilustra la estructura en red, en donde pueden observarse las alianzas estratégicas formadas por dos empresas cada una AB (A&B) y CF (C&F). Estas empresas y las relaciones en su conjunto constituyen una red.

Figura no. 1. Redes inter-organizacionales



Fuente: Elaboración propia

### Componentes externos

Los condicionantes son los elementos de origen exógeno que influyen en el surgimiento de una estructura organizacional en red. Estos son la estrategia, el ambiente, la tecnología y la cultura social, los cuales operan de manera interdependiente para alcanzar los objetivos colectivos de la red y los intereses de cada socio. (Louffat, 2004).

A través de los cuatro elementos mencionados, se crea una interconexión que surge de la necesidad de buscar sinergias, al concentrar las operaciones de la empresa sólo en aquellas que realizan de la mejor manera, es decir, en sus competencias básicas.

Estrategia. En el contexto de red organizacional, se establece una visión, alrededor de la cual se discuten elementos como filosofía, planes, metas, factores críticos de desempeño y las proyecciones de utilidades basadas en el análisis del mercado real y en su contexto, lo que puede incluir actividades de internacionalización.

Como parte de la estrategia, la comunicación y la negociación que se propicia entre las empresas socias, debe servir de apoyo en la relación entre los socios y ser facilitadora de acuerdos que satisfagan los objetivos individuales y conjuntos.

Ambiente. Este condicionante influye sobre la estructura organizacional en red por los continuos cambios en el contexto de las organizaciones, que se basan en una relación de interacción más dinámica con los proveedores, clientes, sindicatos y competidores, lo que significa la convergencia de grupos de interés en la red. De esta manera, las redes de alianzas se vuelven la base de la competencia, al cooperar de forma inter-organizacional con proveedores, clientes y hasta competidores.

Tecnología. Este factor influye en la estructura organizacional en red a través de la tecnología de la información, como elemento fundamental que brinda la infraestructura necesaria para las acciones diarias de las redes organizacionales. Por otro lado, la tecnología también se convierte en un elemento que favorece la constitución de alianzas estratégicas, ya que generalmente una organización no posee las capacidades y recursos suficientes para proyectos tecnológicos de gran escala.

Esta es una de las principales motivaciones para el surgimiento de redes que comparten actividades cuyo objetivo común de desarrollar conocimientos o proyectos específicos. También las tecnologías de información favorecen la comunicación virtual y apoyan las relaciones entre socios.

Cultura. Este elemento se vuelve indispensable en el surgimiento y desarrollo de las redes organizacionales. Si partimos de la idea de que toda organización tiene su propia cultura, entonces una tarea vital para el éxito del funcionamiento de la red organizacional será conciliar las diversas culturas de las empresas socias y la forma en que se efectúan los procesos de internacionalización empresarial.

### **Componentes internos**

Los componentes son los elementos de origen endógeno, del nivel micro que influyen en el diseño y la operacionalización de una estructura organizacional en red. Las estructuras en red se esfuerzan por crear nuevas alianzas tanto con clientes internos como externos y, para satisfacer las necesidades de éstos, buscan continuamente mejorar sus procesos.

Actividades de línea/asesoría. Este componente de la estructura organizacional en red busca la plena interacción de los miembros, los cuales están unidos a través de células de procesos de negocios.

Las células se integran por cada una de las áreas en forma de equipos flexibles e integrados en la red, las cuales establecen criterios básicos para el funcionamiento de las mismas, en las que se

establecen las competencias de las células, el grado de interacción e integración del personal de línea y de asesoría dentro de cada célula, el papel asesor o de ejecución en cada una o en los procesos principales de negocio por parte de las empresas socias.

Descripción de puestos. Este componente de la estructura organizacional en red brinda una mayor flexibilidad y *empowerment* a las células, en el cual se definen las competencias de las células, los criterios para formar parte de ellas, su duración, el grado de *empowerment*, los resultados esperados de las células, entre otros.

Medición del desempeño. En esta parte se miden los resultados de las células en las diversas tareas, procesos, funciones, actividades, lo que implica establecer indicadores de desempeño.

Línea jerárquica. Este elemento propone una estructura jerárquica plana (horizontal, achatada) con pocos niveles, privilegiando no tanto las funciones sino valorizando los procesos principales de negocio integrados. Determina los niveles celulares o de procesos, la relación de poder entre las empresas socias, la relación de jerarquía entre los funcionarios de ambas empresas socias.

Centralización/descentralización. Este factor busca una mayor descentralización, basada en la autoridad técnica de las diversas células, las cuales se responsabilizan por la definición de su misión, objetivos, metas, planes y proyectos. Las decisiones estratégicas más importantes, se toman de manera centralizada y se delega la autonomía para las decisiones tácticas y operacionales.

Espacio administrativo. Este componente logra que las funciones sean más dinámicas, ya que la jefatura de cada célula constituida podría ser de carácter temporal y simultáneo y el funcionario de una célula también podría formar parte de dos o más procesos.

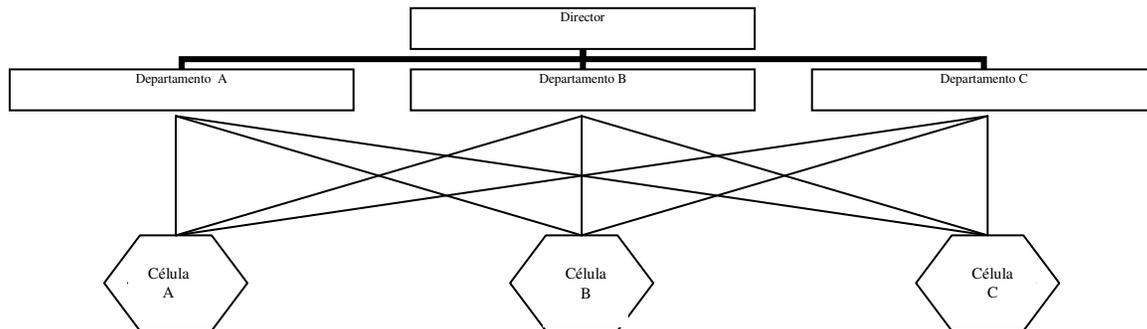
Se puede estandarizar un número específico de subordinados adscritos a una jefatura en cada red, en la cual se establece si la jefatura es rotativa o permanente, así como el número de funcionarios en la jefatura o si un mismo funcionario puede ser jefe de varias células simultáneamente.

Comunicación. La estructura organizacional en red tiene una comunicación integral, basada en el soporte de las tecnologías de comunicación e información tipo intranet y extranet, lo que le permite actuar y tomar decisiones rápidas.

Toma de decisiones. La estructura organizacional en red provee las condiciones para la toma de decisiones más frecuentes, rápidas y complejas, en ambientes de cambio acelerados y con leyes de

mercado más inciertas en sus relaciones de competición y cooperación, como se muestra en la figura no. 2.

Figura no. 2. Estructura organizacional en red



Fuente: Elaboración propia

En esta estructura, la toma de decisiones se realiza conjuntamente con clientes, proveedores y hasta competidores. Las redes posibilitan que se tomen decisiones más rápidas, flexibles e integradas.

Actualmente, las estrategias de la empresa deben cambiar del análisis de la empresa individual hasta el nivel de firmas asociadas en relaciones de negocios, ya que la demanda del entorno, exige respuestas rápidas y acordes a las expectativas de los clientes.

Las empresas se están desplazando hacia escenarios de cooperación entre firmas, el enfoque de los negocios está avanzando desde la competencia en el nivel de la firma individual hasta la competencia en redes de relaciones inter-organizacionales.

Las alianzas estratégicas son ínter-compañías cooperativas cuyos acuerdos se orientan hacia el logro de los objetivos estratégicos de los propietarios, los cuales se logran al unir conocimientos y habilidades de las empresas que la conforman; dentro de esa nueva estructura debe reconocerse que el liderazgo y la autoridad son ejercidos por el grupo de ejecutivos que representan a ambas compañías, quienes implementarán un nuevo sistema administrativo, acorde con el tipo de alianza y con sus objetivos.

La conformación de redes organizacionales es un concepto más complejo, toda vez que están integradas por diferentes empresas o por varias alianzas estratégicas, las que están sujetas a factores endógenos y exógenos como cualquier grupo de empresas o consorcios.

Las redes organizacionales representan una opción para las empresas del país, dentro de las cuales lograrían fortalecerse y enfrentar a sus competidores, mediante la diversificación de productos y servicios, reducción de costos y al compartir tecnología.

Al ser redes empresariales flexibles y dinámicas, pueden resolver rápidamente las demandas del mercado, al mismo tiempo que toman decisiones y solucionan problemas de manera más ágil y en menor tiempo, características que requieren en este momento todas las organizaciones, sin importar su tamaño.

Las redes organizacionales son la forma más eficiente de organización para las circunstancias económicas de hoy.

En esta ponencia se revisan las condiciones teóricas fundamentales para el logro de la ventaja competitiva en relaciones inter-organizacionales, lo cual es posible en la medida en que los recursos y capacidades sean múltiples, los socios de la relación ubiquen posiciones estratégicas conjuntas y que además sus actividades sean difíciles de observar e imitar por sus competidores.

## **Conclusiones**

De acuerdo a las condiciones presentes de la economía, las empresas del país requieren modificar y adecuar sus estrategias operacionales y administrativas que le permitan tomar decisiones rápidas en el entorno cambiante

Ante ello, es imprescindible la adopción de nuevos paradigmas administrativos que planteen distintas alternativas para satisfacer las exigencias del entorno, con propuestas innovadoras con relación a la estructura organizacional, autoridad, poder, comunicación y estilo de liderazgo al interior de las organizaciones.

En este sentido, las micro, pequeñas y medianas empresas del país, también deben considerar un cambio tanto en la forma de efectuar la administración, como en el estilo directivo, dentro de éstos, es primordial abandonar las ideas individualistas y de no cooperación empresarial, para integrarse en el enfoque de la participación conjunta, en el que se delegue la autoridad, se incremente el grado de *empowerment* en el personal, se trabaje en equipo e integren alianzas estratégicas, las cuales, hay que reconocer, representan un reto para los empresarios del país, al implicar inicialmente, una ruptura de paradigmas empresariales.

El grado de complejidad que representa administrar una red de alianzas, implica que la autoridad deje de centrarse en una sola persona y, por el contrario, se constituyan los equipos de trabajo, a través de quienes, se descentralice la toma de decisiones y su desempeño sea autogestionado.

El éxito de un gran número de empresas en el mundo de los negocios, obedece a que han optado por la estrategia de asociación con firmas, con la cual, complementan los recursos y capacidades propios, para entregar al mercado, una oferta de mayor valor que aquella que ofrecen sus competidores.

Finalmente, es evidente que el cambio en el modo de organización de las empresas, pasando de la burocracia vertical a la gran empresa horizontal, se ha caracterizado por siete tendencias fundamentales: organización en torno al proceso, jerarquía plana, gestión de equipo, medida de los resultados por la satisfacción del cliente, recompensas basadas en los resultados del equipo, maximización de los contactos con los proveedores y clientes, formación y aprovechamiento de los empleados en todos los niveles.

Estas tendencias deben ser también analizadas para brindar una mayor amplitud a la investigación en relación con las nuevas estrategias empresariales que se requieren en el momento presente.

## REFERENCIAS

Camargo, F. (2007). *Factores determinantes del éxito de las alianzas estratégicas*. Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Autónoma de Barcelona. España, consultado el 23 de octubre de 2008 desde <http://selene.uab.es/dep-economia-empresa/Jornadas/Papers/2006/Camargo.pdf>.

Das, T. y Teng, B. (2002). *Alliance constelations: a social exchange perspective*. The Academy of Management Review, 27 (3), 445-456. Consultado el 04 de septiembre de 2008 desde la base de datos J Store.

Echarri, Alberto, Pendás, Ángel Quintana, Ana. (2002). *Joint venture*. España: FC Editorial.

Hill, Ch. y Jones, Gareth. (2004). *Administración estratégica, un enfoque integrado*. México: Mc Graw-Hill.

Jiménez, L. y otros. (2007). “La aplicación de un modelo de cooperación empresarial, estrategia competitiva en la globalización” en Montemayor, Ma. Cecilia. *Políticas y gestión pública para el estudio municipal: óptica académica*. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Kras, E. (1991). *La administración mexicana en transición*. México. Grupo Editorial Iberoamérica.

Louffat, E. (2004). *Interconexión entre redes organizacionales, alianzas estratégicas y negociaciones. Un estudio multicaso*. Cuadernos de Difusión. Escuela de Administración de Negocios para Graduados. 9, (16), 103-126.

Rosenbloom, Arhur, (2005). *Due diligence: La guía perfecta para fusiones y adquisiciones, asociaciones en participación y alianzas estratégicas*. México: Limusa.

Sánchez Barajas, G. (2007). *Perspectiva de las micro y pequeña empresas como actores del desarrollo económico de México*. México: CEDEN.