



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

VIABILIDAD DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS
COMO MECANISMO ALTERNATIVO DE
COOPERACIÓN EN EL DESARROLLO DE LA
EMPRESA: MÉXICO-UNIÓN EUROPEA.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ECONOMÍA
P R E S E N T A :
BEATRIZ ELENA BARROS RUIZ



DIRECTOR: LIC. JOSÉ ANTONIO LÓPEZ ZARZA

MÉXICO, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1998

266194



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatorias

A mis padres, Elena Ruiz Mondragón y Salvador Barros Horcasitas con infinito amor y respeto porque me impulsaron y me brindaron las herramientas para lograr mis objetivos mas preciados.

Dedico este trabajo a mi hermana, Cecilia, ("E.j."): compañera de interminables luchas, por tu gran apoyo y principalmente porque la vida me regaló una gran amiga con la que he transitado caminos difíciles y tiernos, en ti he encontrado la fuerza necesaria para enfrentar mis más difíciles retos, gracias hermanita ser un gran ejemplo de lucha y dedicación y principalmente por tu amor infinito, pues eres parte fundamental de este logro.

A mis tíos: José Luis y Carlos Barros Horcasitas, Manuel Barros Nock, Javier Barros Valero, Manuel Pembert Sierra, Olga Juambelz y Horcasitas porque los amo y los respeto y porque son claro ejemplo de coraje, entrega y valentía

A la memoria de mi abuela, Maria Luisa Horcasitas, por todas su enseñanzas y por su gran amor a la humanidad.

A mi verdadera y gran amiga. Adriana Zamudio: "Sammy": nunca terminaré de agradecerte tanto amor y comprensión, porque siempre me has fortalecido y porque eres una persona llena de dulzura A tu lado he descubierto grandes secretos, gracias por tu lealtad.

A mis queridos maestros: Luciano Lara Flores, Emilio Sacristán, Rolando Cordera C., por su inteligencia y sus conocimientos.

Al Lic. José Antonio López Zarza, maestro, amigo, consejero y guía por su paciencia y sus invaluable consejos. Gracias maestro por su tiempo, sus consejos y por compartir conmigo sus valiosas experiencias.

Agradecimientos

A la Universidad Nacional Autónoma de México, fuente de inagotables riquezas, porque en ella he colmado mis más preciados anhelos.

A la Mtra. Josefina Valenzuela Cervantes, por su disposición, entusiasmo y apoyo para lograr este sueño. Mil gracias.

Al Ing. Arnoldo Rueda, por su invaluable ayuda durante mi vida académica en la UNAM

Al Director de la Facultad de Economía, Lic. Guillermo Ramírez Hernández, por escucharme y apoyarme.

A Martha de Paris por su ayuda, paciencia y bondad.

A Fundación UNAM, por su gran apoyo para la realización de este proyecto.

A Coco Greenham, , Act. Sergio Castro, Efrén Villegas y René Pérez por su generosidad y por auxiliarme cuando más lo necesité.

**VIABILIDAD DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS COMO MECANISMO
ALTERNATIVO DE COOPERACIÓN EN EL DESARROLLO
DE LA EMPRESA : MÉXICO - UNIÓN EUROPEA**

ÍNDICE

TEMA	PÁGS.
INTRODUCCIÓN.....	i
CAPÍTULO PRIMERO	
EVOLUCIÓN DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL CONTEXTO MUNDIAL	
1. Las alianzas estratégicas como formas de cooperación interempresarial.....	1
1.1. Definición de las alianzas estratégicas	3
1.2. Motivos fundamentales para la formación de las alianzas estratégicas....	7
1.2.1. La sinergia positiva.....	12
1.2.2. Causas para la formación de alianzas estratégicas.....	13
1.2.3. Factores de éxito de las alianzas estratégicas.....	14
1.3. Diversas corrientes teóricas de las alianzas estratégicas.....	15
1.4. Tipos de alianzas estratégicas.....	16
1.5. Formas de alianzas estratégicas.....	19
1.5.1. Las fusiones parciales.....	19
1.5.2. Las <i>joint-ventures</i> o sociedades mixtas.....	21
1.5.3. La toma de participación cruzada o inversión directa recíproca...	22
1.5.4. Los acuerdos de cooperación complejos.....	23
1.5.4.1. La <i>corporate venturing</i> o toma de participación.....	23
1.5.4.2. Los acuerdos de complementariedad.....	25
1.5.4.3. Los acuerdos multilaterales.....	27
1.6. Modelos de alianzas estratégicas.....	29
CAPÍTULO SEGUNDO	
INTEGRACIÓN ECONÓMICA	
2. Regionalización en la economía mundial.....	32
2.1. Integración geopolítica y económica.....	34
2.2. Perspectiva histórica de la integración.....	35
2.3. El Tratado de Maastricht y las fases de la Unión Monetaria Europea.....	36

CAPÍTULO TERCERO

LAS ESTRATEGIAS DE LA GLOBALIZACIÓN

3. Definición del poder.....	41
3.1. La unidad y el crecimiento del poder.....	43
3.2. Configuraciones organizativas del poder.....	44
3.2.1. La organización empresarial.....	44
3.2.2. Los estados-naciones.....	47
3.2.3. La organización corporativa.....	48
3.3. Diagnóstico estratégico global.....	51
3.4. Definición de globalización.....	52
3.5. La nueva integración global.....	54
3.5.1. La globalización de la demanda.....	55
3.5.2. La globalización de la oferta.....	56
3.5.3. La globalización de la competencia.....	58
3.5.4. La globalización de la estrategia.....	59
3.6 Principales factores y características de una empresa global.....	61
3.6.1. Factores de globalización.....	63
3.7 Repercusiones estructurales de la globalización de los mercados.....	67
3.8. Estrategias industriales de mercado.....	69
3.8.1. Estrategias en mercados globales.....	69
3.8.2. Estrategias en mercados en proceso de globalización.....	72
3.8.3. Estrategias en mercados fragmentados.....	74

CAPÍTULO CUARTO

SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS: LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

4. De las estrategias de alianza a las alianzas estratégicas.....	76
4.1. Origen de la economía de redes.....	79
4.1.1. Tipos de redes.....	84
4.1.2. La empresa- red.....	87
4.1.3. Las ramas industriales integradas.....	90
4.1.3.1. Análisis comparado de redes y ramas industriales integradas.....	92
4.2. Los costos de transacción.....	97
4.2.1. Tipos de costos de transacción.....	98
4.3. Principales beneficios obtenidos por medio de las alianzas estratégicas.....	99
4.4. Riesgos de las alianzas estratégicas.....	100

4.5. La tecnología como factor de competitividad.....	101
4.5.1. La investigación tecnológica en México.....	105
4.5.2. Efectos positivos y negativos de la innovación.....	106
4.7. La inversión en tecnología.....	108
4.7.1. Valor estratégico y estructural de la innovación.....	109
4.7.2. El imperativo tecnológico.....	117

CAPÍTULO QUINTO

MÉXICO Y LA UNIÓN EUROPEA

5. Situación actual en Europa.....	125
5.1. El Euro.....	127
5.1.1. La mecánica.....	128
5.1.2. El nombre.....	128
5.1.3. Un proyecto en tres etapas.....	130
5.1.4. El Banco Central Europeo.....	130
5.2. México y la Unión Europea.....	132
5.2.1. Lecciones políticas de la integración económica europea.....	135
5.2.2. México y sus relaciones económicas con Europa.....	136
5.2.3. Relación multilateral.....	137
5.3. Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre México y la Unión Europea.....	148
5.3.1. La firma.....	148
5.3.2. La negociación.....	148
5.3.3. Contenido de los textos negociados.....	149
5.4. Ventajas del acuerdo.....	152
5.5. Precisiones sobre el proceso de negociación para la liberalización comercial.....	152
5.5.1. Estado actual en el proceso de negociación para la liberalización comercial de las ratificaciones del acuerdo.....	154
5.5.2. La Declaración Solemne Conjunta entre México y la Unión Europea.....	155
5.5.3. El Proceso de adopción de las directivas de negociación en el Consejo Europeo.....	156
5.6. Relación comercial entre México y la Unión Europea.....	160
5.6.1. Relaciones Bilaterales entre México y la Unión Europea.....	161
5.6.2. El Euro y las relaciones comerciales con México.....	163
5.7. Establecimiento de Foros Empresariales.....	165

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

México, al igual que el resto del mundo se ha transformado profundamente a lo largo de su historia y con especial intensidad en el pasado reciente. Actualmente toma forma una economía mundial que se fundamenta en los procesos de integración. También se presentan grandes transformaciones tales como la *intensificación de mercados* y la *globalización de procesos*

La formación de grandes bloques económicos y el establecimiento de alianzas estratégicas es una tendencia presente en las distintas sociedades. Los efectos que se generan a partir de estos ordenamientos han mostrado la importancia de los esquemas de integración regional. La Unión Europea es el caso más asentado, en el aspecto comercial, y actualmente trata de ampliar la integración a los ámbitos monetarios, financieros y eventualmente políticos

El crecimiento de la Unión Europea y de Japón ha desplazado a Estados Unidos como principal potencia económica, lo que ha favorecido la creación de tres grandes bloques con economías de mercado similares.

México, al igual que el resto de las naciones, ha incurrido en una transformación profunda con especial intensidad en el pasado reciente.

El ambiente de globalización económica ha acentuado de manera sustancial la forma de operar de las industrias y exige a las empresas estrategias cuidadosamente elaboradas. El reto más importante de todos los países y su base empresarial radica en su capacidad de crecimiento, expansión, y el aprovechamiento de las oportunidades de apertura comercial.

El objetivo principal de este trabajo consiste en rescatar la experiencia de los esquemas y mecanismos de cooperación, como son las alianzas estratégicas, para impulsar a las empresas mexicanas a buscar nuevas formas de asociación con países extranjeros, principalmente con los del bloque europeo.

También se señala la creación de nuevos mecanismos para fortalecer a la empresa nacional, para que lejos de convertirse en víctimas de la apertura, absorban los beneficios del acercamiento con las empresas del exterior

Las alianzas estratégicas surgen como una respuesta apropiada a la mundialización de la economía, generalmente se forman cuando cada socio posee una carencia para desarrollar una actividad específica en su negocio y la contraparte puede compensar o cubrir dicha carencia. A su vez, una alianza estratégica puede ser una forma de penetrar en mercados internacionales

La globalización exige que las empresas vean al mundo entero como mercado potencial, fuente de abastecimiento e incluso espacio para localizar la producción y distribución de sus productos.

El desarrollo de la economía mundial y su intensificación ha propiciado un nuevo reparto del poder económico en el que se encuentran agentes como empresas, estados-naciones, organizaciones internacionales, etc.

En un mundo industrial en donde el cambio tecnológico acelerado es una constante, la intensificación de la competencia a escala global aumenta la presión para innovar. Esto ha desencadenado una creciente colaboración entre empresas para desarrollar nuevos productos o procesos.

Debido a mercados muy competidos, a rápidos cambios tecnológicos, a cambios en las características del cliente o a una mayor necesidad de diferenciación es indispensable adelantarse a la competencia, por ello la necesidad de establecer alianzas estratégicas.

La globalización de los mercados implica, entre otras cosas, que las compañías contemplen y tomen como referencia comercial el mundo. Por consiguiente, el lanzamiento de un nuevo producto ya no se decide, exclusivamente, en función del potencial que apunta a un mercado local, regional o nacional sino en función de la demanda internacional. Este contexto modifica la actitud

de las compañías

El desarrollo de las naciones en la actualidad ha dependido de manera fundamental del acervo tecnológico del que disponen.

En el contexto mundial, la mayor parte de los países tiene como objetivo la creación de una capacidad científico-tecnológica propia. Las innovaciones tecnológicas y la investigación y desarrollo constituyen la fuente más segura de ventaja competitiva.

En México la situación en materia tecnológica es sumamente complicada pues en las naciones avanzadas los recursos destinados a investigación y desarrollo se sitúan en 2 o 3% del PIB, en México el gasto gubernamental representa apenas alrededor del 0.4% del PIB.

Uno de los aspectos más importantes que impulsaron a México a diversificar sus relaciones con el exterior y a concretar un acuerdo con la Comunidad Económica Europea, fue el agotamiento del modelo económico a finales de la década de los sesenta. El sector externo de la economía fue uno de los más afectados, por lo que fue necesario la búsqueda de nuevos mercados y socios comerciales, a fin de adaptarse al nuevo modelo de desarrollo que empezó a impulsarse a partir de la década de los setenta.

La Unión Europea representa unos de los polos de mayor crecimiento económico de cara al siglo XXI. El fortalecimiento de Europa como una entidad única económica y políticamente, cambiará inevitablemente el equilibrio mundial.

En este trabajo se señala la imperiosa necesidad de que México se dirija a otros mercados como el caso de la Unión Europea y evite concentrarse únicamente en sus intercambios comerciales con Estados Unidos. La firma del TLC no despertó gran optimismo entre los europeos y sus inversiones hacia México se vieron seriamente afectadas.

Europa se presenta como la opción más atractiva para nuestro país para fortalecer las relaciones económicas, políticas y de cooperación, que será parte fundamental en la dinámica mundial.

CAPÍTULO PRIMERO

EVOLUCION DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL CONTEXTO MUNDIAL

1. Las alianzas estratégicas como formas de cooperación interempresarial.

La forma de integración de las empresas no es un fenómeno reciente históricamente hablando. Los comerciantes fenicios establecían *joint ventures* para limitar los riesgos de su comercio con extranjeros. Tampoco puede decirse que la competencia basada en el conocimiento sea un fenómeno reciente; es sabido que las ciudades-estado italianas prohibían, bajo pena de muerte, facilitar información sobre la elaboración de la seda. Lo que sí puede señalarse como una novedad, son las formas por las que el conocimiento y las alianzas están influyendo y cambiando la forma de la competencia; las estrategias de las compañías y el trabajo de los directivos.

Las alianzas estratégicas tienen la doble particularidad de ser la causa y efecto de la intensificación de la competencia basándose en el conocimiento. La colaboración tiene como fin ayudar a que las firmas aprendan unas de otras, acelerando de este modo el conocimiento.

En el panorama internacional, aparecen nuevos competidores que muchas veces crean alianzas adicionales con el fin de penetrar en nuevos mercados para ampliar con rapidez la escala de sus operaciones, esto provoca una reacción por parte de los competidores ya establecidos en los últimos años frecuentemente se ha visto traducida en la formación de un mayor número de alianzas con el objetivo primordial de reducir costos y riesgos, agrandar mercados y aprender o crear un nuevo conocimiento. A través de estas alianzas, el conocimiento se difunde aún más y la rivalidad se intensifica.

“...En un mundo de alianzas estratégicas no cabe la concepción de empresa como fortaleza medieval que idee, posea, controle y financie todos sus activos importantes. Una imagen que le va mejor a muchas de las compañías de hoy en día es la de la ciudad-estado del Renacimiento italiano. Estas pequeñas urbes soberanas evolucionaron y prosperaron en medio de una época turbulenta, peligrosa y confusa. Sus fronteras tenían huecos y poros. Artistas como Leonardo da

Vinci se movieron entre las ciudades-estado; cruzados y comerciantes llevaron inmigrantes, géneros e ideas procedentes del mundo cristiano y musulmán; y ciudades-estado como Milán, Venecia, Florencia y otras competían y cooperaban, a menudo al mismo tiempo, entre sí. Los señores de las ciudades-estados como los Medici de Florencia hicieron de la diplomacia un arte mayor al forjar y dirigir una compleja y cambiante red de alianzas estratégicas.

Si nos imaginamos por un instante que las firmas son como ciudades-estado, nos encontramos ante una nueva perspectiva. A su vez, vemos que las compañías no tienen ya un franco interés en levantar barreras que las protejan del mundo exterior; en su lugar, su fuerza reside en el aperturismo hacia las ideas que les llegan de fuera. El conocimiento se ha convertido en la moneda de la competencia económica moderna y la firma debe buscar su adquisición por todos los medios posibles. Este conocimiento, no está compuesto solamente de patentes, fórmulas, ficheros, microplaquetas (chips) de ordenadores y de cerebros humanos, sino también de complejas relaciones sociales”.¹

La propiedad, el control jerárquico, el poder de decisión y los lazos sociales de afiliación, lealtad y objetivo común, se refuerzan mutuamente.

La propiedad entre empresas para la innovación es una de las manifestaciones de cambios sustanciales que se presenta en el ámbito de la organización industrial como resultado de la crisis de los ochenta y de los noventa incluyendo todos los sectores de la economía. Durante el mismo periodo también se observaron procesos paralelos que incluyen un cambio hacia la globalización de la producción, que equivale a una internacionalización de la producción y el comercio, así como a la globalización de la investigación y el establecimiento de redes de producción. En un mundo industrial en donde el cambio tecnológico acelerado es una constante, la intensificación de la competencia a escala global aumenta la presión para innovar. Esto ha motivado una creciente colaboración entre empresas para desarrollar nuevos productos o procesos.

Las antiguas formas de cooperación empresarial se han visto modificadas por el nuevo proceso de globalización y por la dinámica de cambio que vive hoy la economía mundial.

Actualmente, el mundo asiste a una transformación de los sistemas de producción, la organización del trabajo y las pautas de consumo cuyos efectos van a ser comparables a los de la primera revolución industrial. Esta transformación se debe al desarrollo de las tecnologías, de la

¹ Badaracco Jr. Joseph, L., *Alianzas Estratégicas. El caso de General Motors e IBM*, McGraw-Hill, México, 1993, p. XXV.

información y comunicación. Las estructuras y métodos de producción se verán profundamente afectados. En consecuencia cambiará la organización de las empresas, las responsabilidades de los dirigentes, y las relaciones con los trabajadores. Las condiciones de trabajo cambiarán al posibilitarse la introducción de nuevos métodos más flexibles en relación con los horarios, el lugar de trabajo, e inevitablemente, las condiciones contractuales y los sistemas de remuneración; lo anterior en beneficio de los trabajadores. Los nuevos sistemas de transmisión de datos permitirán a las empresas globalizar sus actividades y estrategias mediante formas de alianza y cooperación a una escala que hasta ahora no había sido posible observar.

La necesidad de movilidad va a ser menos importante y se podría disponer de productos y servicios que conjugaran las ventajas de la producción en serie y de los requisitos concretos e individuales de los consumidores. La rápida difusión de nuevas tecnologías de la información, podría indudablemente, acelerar la transferencia de algunas actividades de fabricación hacia países con costos salariales mucho menos elevados. No obstante, al conseguir que aumente la productividad en todo el ámbito industrial, estas tecnologías podrían mantener muchos puestos de trabajo que de otro modo se perderían.

La difusión de nuevas tecnologías en el mundo es inevitable. Este cambio, se está dando sobre todo por presión del mercado y por iniciativa de las empresas.

1.1. Definición de las alianzas estratégicas

Existen diversas definiciones acerca del significado del término alianza estratégica. Joseph L. Badaracco Jr. , señala que "...las alianzas son en esencia unos acuerdos organizativos y unas políticas operativas en el seno de los cuales organizaciones independientes comparten la autoridad administrativa, establecen vínculos sociales y aceptan la propiedad conjunta. Es típico de estas alianzas que contratos altamente detallados y definitorios sean sustituidos por otros más sueltos y flexibles. Estos acuerdos desvanecen los límites de las empresas y a menudo permiten que el conocimiento fluya con más facilidad a través de ellos..."²

El término "alianza" es utilizado para describir cualquier tipo de relación colaboracionista

² Badaracco Jr. Joseph, L., *op. cit.* p.2

que surja entre compañías, por una parte, y competidores, clientes, proveedores, entidades gubernamentales, universidades, sindicatos, etc., por otra. Esta definición es amplia y exhaustiva, puesto que su alcance no se limita sólo a los vínculos entre compañías, ni tampoco a los que toman forma jurídica como son las *joint ventures* o convenios de licencia.

Partiendo de una perspectiva realista, lo que existe es tan sólo un cúmulo de complejas interrelaciones (es decir, contratos) entre las firmas y su ente legal (la firma) a las que se suman, además de los propietarios de los recursos humanos, materiales y financieros, los consumidores de los productos o servicios.

El autor Coase, R., enfoca a las alianzas empresariales desde el análisis de la internacionalización, destacando el papel de los costes de transacción y las relaciones contractuales entre las empresas asociadas. Coase las describe "...como una integración de carácter organizacional y contractual que permite a la empresa eludir el mecanismo de la formación de los precios y suplantar al mercado..."³

Según Perroux, F. "...las alianzas pueden estudiarse bajo el prisma de la teoría de juegos. Estas asociaciones equivalen a un juego cuya suma no es nula, no figurando unos ganadores-perdedores con ganancias y pérdidas que se compensen, sino ganadores con unas ganancias más elevadas en un mercado definido como no concurrencial o *concertado*..."⁴

Según Mariti, P., y Smiley, R., "...un convenio empresarial debe ser *claro y explícito, concertado a largo plazo entre dos o más empresas, y puede incluir o no una remuneración financiera*..."⁵

El que estos autores establezcan el acuerdo claro y explícito no implica necesariamente que deba ser escrito, teniendo en cuenta que al poder traducirse en restricciones para la competencia existirá una constancia del acuerdo ilegal sancionable, siempre que lo denuncien los agentes afectados, a tenor de lo contemplado en la ley de defensa de la libre competencia.

³ Coase, R., *Industrial organization: A proposal for research*, National Bureau of Economic Research, New York, 1972.

⁴ Perroux, F., *Dialogue des monopoles et nations, Equilibre non dynamique des unités actives*, PUG, Grenoble. 1982.

⁵ Mariti, P., y Smiley, R., *Cooperative Agreement and the Organization of Industry*, *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XXXI, N° 4, Junio, 1983.

Por lo tanto, cuando las prácticas de colusión son abusivas, estos acuerdos serán más bien verbales o tácitos.

Muy parecida a esta propuesta teórica es la que nos presenta el autor Chesnais, F., quien señala como acuerdo de cooperación entre empresas "...todo tipo de convenio oficial y oficioso concertado por dos o varias empresas para instaurar un cierto grado de colaboración entre ellas y que incluye una toma de participación de capital o la creación de nuevas sociedades. así como los arreglos sin toma de participación..."⁶ Esta definición define con mayor precisión las distintas formas que pueden adoptar estos acuerdos, admitiendo como tales la toma de participación y la creación de empresas pero quedando excluidas las adquisiciones y las fusiones de entidades.

Compartiendo la misma postura Porter, M., y Fuller, M., señalan que "... las coaliciones son alianzas formales y a largo plazo entre empresas que unen algunos aspectos de sus actividades. pero que no llegan a fusionarse. Incluyen *joint-ventures*, acuerdos sobre licencias de explotación, sobre ofertas y sobre marketing, así como otro tipo de acuerdos..."⁷

Estos autores, al igual que Mariti y Smiley, distinguen al factor tiempo, señalando que toda alianza debe perdurar para explotar todas sus posibilidades económicas.

Contrariamente a las anteriores posturas se pronuncian Collins, T., y Doorley, T., en cuanto a las formas de las alianzas se refieren, pues incluyen las operaciones de fusiones parciales, además de las *joint-ventures*, tomas de participación o inversiones directas y acuerdos parciales ya contemplados por los anteriores autores. Collins y Doorley señalan "...que las empresas recurren a la fusión parcial cuando desean mejorar su posición competitiva y están dispuestas a abandonar el control de una parte de sus actividades..."⁸

La economista norteamericana Kanter, R., señala que "...las alianzas serán fructíferas y duraderas siempre que se cumplan las seis "ies" siguientes:

1. La asociación debe ser **Importante** y tener una significación estratégica.

⁶ Chesnais, F., Technical Cooperation Agreement between Firms, *STI Review*, N° 4, 1988, págs. 51-119.

⁷ Porter, M., y Fuller, M., *Coalitions and Global Strategies, Competitions in Global Industries*, Harvard Business School, Boston, 1986, págs. 315-343.

⁸ Collins, T., y Doorley, T., *Les alliances stratégiques*, InterEditions, Paris, 1992.

2. Se efectuarán *Inversiones* a largo plazo para que exista un serio compromiso entre los participantes.
3. Los socios son *Interdependientes* con el objeto de equilibrar las fuerzas en presencia.
4. Las organizaciones están *Integradas* con el fin de controlar los puntos de contacto.
5. La *Información* circula perfectamente en todos los sentidos.
6. La coalición está *Institucionalizada*...⁹

Bueno, E., y Morcillo, P., señalan que "...a partir de las distintas teorías mencionadas podemos intentar proponer más que una definición una serie de características y rasgos comunes que se manifiestan en todas circunstancias.

- a) Las alianzas consisten en un conjunto de transacciones y en la puesta en común de recursos intelectuales y/o materiales que darán lugar a una variedad de estructuras organizativas mediatizadas por el tipo de acuerdo sellado.
- b) Sobre la base del acuerdo convenido, las alianzas entre empresas competidoras o potencialmente competidoras suprimirán o cambiarán las formas y condiciones de la competencia.
- c) Una alianza debe ser concertada para una larga duración.
- d) Las alianzas pueden concretarse de manera verbal, aunque lo más frecuente es que se formulen por escrito (de manera contractual) cuando exista un objetivo estratégico que no altere ilegalmente la competencia.
- e) Las alianzas pueden adoptar formas jurídicas muy diversas...¹⁰

Las alianzas estratégicas surgen como una respuesta apropiada a la mundialización de la economía. Las compañías optan por las asociaciones preferentemente y tienden a descartar las operaciones de absorción desde el momento en que éstas implican necesariamente la desaparición

⁹ Kanter, R. M., *Cuando los gigantes aprenden a bailar*, Plaza y Janés, Barcelona, 1990.

¹⁰ Bueno, E., y Morcillo, P., *Fundamentos de Economía y Organización Industrial*, McGrawhill, Madrid, 1993, p 316.

de la empresa absorbida y anulan toda relación de independencia; pues "... una alianza estratégica pone en relación facetas específicas de los negocios de dos o más empresas. En el fondo, esta relación es una sociedad mercantil que aumenta la eficacia de las estrategias competitivas de las empresas participantes al hacer posible el intercambio mutuamente beneficioso de las tecnologías, las cualificaciones o los productos que poseen. Dado que existen diversas interpretaciones del término, consideramos que una alianza estratégica es aquella que posee simultáneamente estas tres características necesarias y suficientes..."¹¹:

- Las dos empresas o más que se unen para tratar de alcanzar una serie de objetivos acordados siguen siendo independientes tras la formación de la alianza.
- Las empresas participantes comparten los beneficios de la alianza y controlan los resultados de las tareas asignadas; tal vez sea ésta la característica que más distingue a las alianzas y la que hace que resulten tan difíciles de gestionar.
- Las empresas participantes contribuyen continuamente en una o más áreas estratégicas clave, por ejemplo, la tecnología, los productos, etc.

En términos sencillos, una alianza estratégica es la cooperación entre dos o más empresas independientes que implica un control compartido y una colaboración continua de todos los socios.

1.2. Motivos fundamentales para la formación de las alianzas estratégicas

La globalización exige que las empresas vean al mundo entero como mercado potencial, fuente de abastecimiento y espacio para localizar la producción y distribución de sus productos.

Esto supera el valor de ciertas capacidades empresariales, disminuye el valor de otras y genera la necesidad de desarrollar nuevas.

"...En primer término, las empresas deben determinar si su posición competitiva es sostenible con sus capacidades estratégicas o qué capacidades requieren y cómo adquirirlas. Posteriormente

¹¹ Yoshino, Michael., y Rangan Srinivasa. *Las alianzas estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización*. Ariel, Barcelona, 1996, p. 19.

tienen que saber manejar la incertidumbre competitiva creada por enfrentar nuevos competidores y una dinámica diferente de interacciones estratégicas...¹²

Estos retos se pueden enfrentar con vinculaciones estratégicas entre empresas. Las alianzas estratégicas son una de las características principales del ámbito industrial del mundo.

Las empresas pueden desarrollar o fortalecer capacidades estratégicas clave, vinculándose con empresas de capacidades complementarias o uniendo sus recursos con empresas que posean capacidades similares. Las vinculaciones estratégicas también habilitan a la empresa a manejar la incertidumbre competitiva al establecer ambientes negociados.

La cooperación estratégica es viable para que las empresas mexicanas se incorporen a la dinámica internacional y fortalezcan y desarrollen capacidades que les permitan una actuación favorable en el nuevo entorno.

“...A las pequeñas empresas mexicanas se les atribuyen ventajas como flexibilidad operativa, capacidad de adaptación a nuevas tecnologías y aptitud para integrarse en procesos productivos de grandes unidades...”¹³ Sin embargo, es muy bajo el grado de sus operaciones de alianzas estratégicas con otras empresas. De hecho, se ha observado que para propósitos comerciales mientras menor es su tamaño, las empresas tienden a operar de manera más independiente y flexible, sin que exista algún tipo de agrupamiento con otra empresa. Lo anterior resulta absurdo, porque quien más requerirá y más se beneficiaría de alguna forma de asociación comercial o productiva, sería justamente la pequeña empresa.

Por razones culturales nuestro país experimenta una resistencia de las empresas mexicanas -mayor en el caso de las pequeñas- para cooperar o vincularse con otras. Esto debe llevarnos a cobrar mayor consciencia y considerar de manera positiva la opción de aliarse estratégicamente con otras empresas nacionales o extranjeras, a fin de fortalecer mutuamente sus capacidades y competencias.

Las ventajas competitivas de una empresa deben recaer más en su aptitud para crear, adquirir y coordinar el uso de recursos a lo largo del mundo, que en la posesión de activos individuales. Por ello, las alianzas estratégicas refuerzan la competitividad de la empresa.

¹² Nobria, N., y García-Pont, C., *Global Strategic Linkages and Industry Structures*, Strategic Management Journal, vol. 12., 1991, pp. 105-124.

¹³ González, J., y Loyola, J.A., “La competitividad y el desarrollo del espíritu emprendedor”, Memorias del III Congreso Latinoamericano sobre espíritu empresarial, ITESM-ICESI, Monterrey, 1989

Una de las principales repercusiones de la apertura es que los cambios drásticos en la actividad industrial y la estructura misma de los sectores de producción obligan a las empresas mexicanas a entender la nueva dinámica, para ubicarse adecuadamente en ella. Es primordial que definan su negocio en términos más precisos y sin dejar de considerar su medio y sus capacidades.

Es importante señalar que en el pasado se identificaron dos patrones generalizados en las empresas mexicanas: uno característico de las medianas y grandes, que producían una gama amplia de productos, en muchos casos para múltiples mercados porque no tenían competencia importante: en el otro, característico de las pequeñas, la producción cambiaba constantemente de productos para satisfacer pequeñas demandas de una gran diversidad de consumidores. Sin embargo, la incapacidad de las formas de producción, impidieron crear y capitalizar una base de experiencia en producir un bien o en atender a cierto mercado, a la vez que no se aprovecharon beneficios a escala.

El trabajar en conjunto compartiendo las eventualidades de una operación, es una necesidad de fortaleza, adaptabilidad y en ocasiones de subsistencia; es por ello que México requiere que cada vez más empresas unan sus esfuerzos en una asociación para poder competir estratégicamente.

La razón de que un importante número de empresas esté cooperando estratégicamente formando alianzas, es en primer lugar que las compañías tratan a veces de cartelizar una industria para reducir la competencia y así aumentar beneficios o alcanzar otros objetivos.

Una segunda razón es para *compartir el riesgo*. En este caso podemos hacer referencia a que hay proyectos tan grandes y ambiciosos que no es aconsejable que sean manejados por una sola firma. La colaboración reduce los riesgos a niveles aceptables.

El tercer motivo se refiere a aunar *recursos complementarios*. Si una firma puede inventar productos pero no puede venderlos y otra puede venderlos más no inventarlos, lo más natural y benéfico es que formen una empresa conjunta.

Las compañías en ocasiones colaboran entre ellas para superar las barreras de los mercados. En este caso, las firmas cuya expansión se proyecta tienen a menudo la necesidad, por el desconocimiento de las condiciones locales o bien porque el gobierno del país anfitrión así lo requiera, de contar con un socio nacional. Estos motivos subyacen, en variadas combinaciones en muchos de los acuerdos de colaboración que las firmas han venido alcanzando.

Entre los principales motivos que justifican la formación de las alianzas empresariales se incluyen la reducción de riesgos, el facilitar el acceso a mercados globales, la estabilización e integración del entorno y la búsqueda de sinergias positivas con el fin de incrementar la competitividad de las empresas.

En 1983, Mariti y Smiley, tomando como referencia los acuerdos entre empresas publicados en la prensa financiera europea durante 1980, presentaron los motivos que habían impulsado a las compañías a aliarse. Según los resultados obtenidos por estos autores "... el factor tecnológico constituye la causa fundamental por la que se producen los acuerdos de cooperación..."¹⁴ Se observa que en el 70% de los casos censados, las empresas citan a la tecnología como condición *sine qua non*. (Tabla 1.)

Tabla 1.
Motivos en una muestra de 70 acuerdos de cooperación.

Motivos	%
Transferencia tecnológica	29
Complementariedad tecnológica	41
Acuerdos de marketing	21
Economía de escala	16
Compartir riesgo	14

Fuente: Marti y Smile., 1983.

De acuerdo con los autores Bueno y Morcillo "...dividimos los objetivos en tres grandes grupos en función de la influencia producida en los distintos factores de competitividad global de la empresa: la tecnología, el aspecto comercial y la vertiente industrial..."¹⁵ (Ver Tabla 2.)

¹⁴ Mariti, P., y Smiley, R., *op. cit.*, p.4

¹⁵ Bueno, E., y Morcillo, P., *op. cit.*, p.6.

Tabla 2. Principales objetivos de las alianzas empresariales

Objetivos tecnológicos		Objetivos comerciales		Objetivos industriales		
Proyecto de I-D en común	Transferencia Tecnológica	Acceso a nuevos mercados.	Control de canales de distribución	Economías de escala	Sinergias positivas	Ampliación de cuota de mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir riesgos • Mejorar la difusión de la información. • Reducir los costos de investigación. • Establecer estándares. • Conseguir <i>know how</i> de otras empresas. • Reforzar la diferenciación de los productos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar ofertas Institucionales. • Facilitar la entrada en nuevos mercados. • Acelerar la penetración en mercados extranjeros. • Levantar barreras de entrada. • Explotar sinergias Comerciales. 		<p><i>Alianza horizontal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducir costos de producción. • Dominar el mercado. • Acelerar el crecimiento. • Aumentar las barreras de entrada. • Estabilizar el mercado. <p><i>Alianza vertical.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducir costos. • Aumentar barreras de entrada • Buscar complementariedades. • Evitar riesgos de aprovisionamiento. <p><i>Alianza conglomeral</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Favorecer la diversificación de actividades. • Distribuir riesgos. • Explotar sinergias. 		

Fuente: Bueno, E. y Morcillo, P., *Fundamentos de Economía y Organización Industrial*, Madrid, 1993.

De cualquier forma, tal y como lo afirmaban Collins y Doorley. "...ninguna empresa formaliza una alianza si no se ve obligada por las circunstancias o si no está convencida de que mediante la cooperación puede conseguir sus objetivos de una manera más eficaz, es decir, con menores costes y de forma menos arriesgada que si actuase individualmente. Una alianza constituye siempre, y según dichos autores, un medio para controlar la ventaja competitiva y no un fin estratégico..."¹⁶

Actualmente las empresas se encuentran inmersas en una competencia global que las conduce a tener una visión conjunta de un solo espacio en el que las ventajas competitivas se logran a través de la integración internacional de actividades coordinadas.

Ante los retos competitivos de los años noventa, las empresas se enfrentan a tres grandes clases de problemas:

- a) Su cartera de productos
- b) Sus mercados geográficos
- c) Las relaciones con sus competidores

1.2.1. La sinergia positiva.

La sinergia positiva proviene de una acertada combinación de elementos que existen con mayor profusión en las grandes organizaciones. Una sinergia positiva se logra cuando la conjunción de varios factores permite obtener una solución más ventajosa que la que se hubiese conseguido de forma aislada sin asociar dichos elementos. Los recursos acumulados durante el periodo de crecimiento, respaldados por la experiencia y el aprendizaje atesorados, permiten aunar esfuerzos y desarrollar una sinergia de competencias y conocimientos. Las grandes empresas poseen redes y sistemas encargados de enlazar, coordinar, controlar y sincronizar sus numerosos factores para que éstos funcionen al unísono y las operaciones se realicen con el máximo rendimiento. La sinergia es una variable clave en las estrategias de diversificación, ya que la puesta en marcha de ciertos medios (utilización conjunta de canales de distribución, promoción y red común de ventas, compra de grandes partidas de mercancía cuando la fabricación de los

¹⁶ Collins, T., y Doorley, T., *op. cit.*, p.5.

distintos productos utilizan las mismas materias primas o componentes, transferencia de unas competencias tecnológicas a diferentes productos, empleo más racional de los equipos o instalaciones. ventajas de curvas de aprendizaje comunes, etc.) reduce los costos y los riesgos asociados a la entrada en nuevos mercados. En este sentido, cabe afirmar que la sinergia refleja la aptitud y la facilidad con la que la empresa logra tener éxito al introducirse en un nuevo mercado.

1.2.2. Causas para la formación de alianzas estratégicas.

Las causas más comunes por las que se ha visto que es atractiva la formación de alianzas estratégicas se pueden resumir en los puntos siguientes:¹⁷

1. Para establecer una sinergia tecnológica: se refiere a cuando las empresas se especializan en algún segmento de tecnología y carecen de conocimientos para integrar a otras empresas y desarrollar nuevos productos.
2. Por la necesidad de traer productos al mercado más rápidamente: debido a mercados muy competidos, a rápidos cambios tecnológicos, a cambios en las características del cliente, o a una mayor necesidad de diferenciación se hace indispensable adelantarse a la competencia.
3. Para compartir erogaciones fuertes: la empresa individual lograr diversificar el riesgo inherente al desembolso de una inversión muy fuerte, distribuyéndose éste entre las otras empresas participantes.
4. Para eliminar problemas de administración ineficientes: la alianza estratégica puede resolver problemas administrativos al combinar habilidades y recursos distintos de todo tipo.
5. Para explorar nuevas formas de alianzas. la compañía pequeña puede resultar atractiva para una más grande. en la medida en que la primera está más dispuesta a conceder control a cambio de capital. De esta forma la pequeña disminuye su riesgo de invertir y por otra parte incrementa su valor. Además la compañía más grande puede suplir alguna debilidad estratégica para afianzar su posición de liderazgo. Por otra parte es importante destacar que es posible lograr una sinergia estratégica o la unión de socios para tener una fuerza mayor a la que tendrían individualmente, y así mejorar su posicionamiento en el mercado.

¹⁷ Porter Lynch, Robert. *The Practical Guide to Joint Ventures and Corporate Alliances*, pp. 8-13. John Wiley & Sons, New York, USA, 1989.

6. Para suplir la falta de recursos técnicos: este problema puede solucionarse compartiendo los costos de investigación y desarrollo de los productos.
7. Para establecer fuerzas competitivas internacionales: una alianza estratégica puede ser una forma de penetrar en mercados internacionales.
8. Para establecer márgenes y economías de escala: la combinación del capital, de los conocimientos y los recursos de otras empresas, tiende a lograr una reducción en los costos.

También se pueden crear alianzas estratégicas cautivas que funjan como empresas proveedoras de materias primas específicas para sus dueños.

Una alianza estratégica es un acuerdo de duración limitada, lo que trae consigo muchas ventajas: permite que dos empresas se unan conservando su autonomía e independencia en sus propios negocios, lo que resulta más fácil que formar una corporación y luego disolverla por incompatibilidad. Si la relación funciona bien, la duración puede ser extendida al tiempo que se quiera: si por el contrario no funciona, es válido buscar un socio más compatible cuando la alianza expire.

Lo anterior nos lleva a concluir que una alianza estratégica es una forma de asociación sumamente importante e interesante, ya que es una relación de mutua independencia, más que de subordinación.

1.2.3. Factores de éxito de las alianzas estratégicas.

El mencionado autor Badaracco, J. establece nueve condiciones básicas para que las operaciones de cooperación alcancen el éxito:

1. El conocimiento que deben tener los directivos de los recursos actuales de sus respectivas compañías y también de aquellas otras que podrían participar próximamente en el proceso de cooperación empresarial.
2. La que se refiere a las condiciones propuestas afirma que siempre se debe considerar un amplio abanico de posibles alianzas para no dañar y recortar la capacidad de reacción de las empresas en caso de que no se consiga cerrar los primeros acuerdos contemplados.

3. Considerar el conocimiento que se posee de los futuros socios y el grado de compromiso demostrado por los mismos.
4. Los directivos deben ser conscientes de los peligros que entrañan las coaliciones en cuanto a las actitudes oportunistas y a la fuga de información.
5. Evitar una excesiva dependencia entre los distintos miembros, ya que si la alianza no es fructífera al no cumplirse las expectativas depositadas en ella, las empresas, al volver a su estado natural, se enfrentarán a graves problemas de funcionamiento y adaptación.
6. Las alianzas se deben estructurar y gestionar de manera autónoma, como si fueran compañías independientes con el fin de no restar capacidades a la administración de las empresas matrices.
7. Debe existir una confianza mutua entre los socios para agilizar la comunicación y la relación entre ellos. En caso contrario, el proyecto de colaboración generará disfunciones y la organización se burocratizará.
8. Destacar como otro aspecto fundamental la buena predisposición de las empresas para aprender de las demás.
9. El diseño organizativo constituye un elemento necesario pero no suficiente para que las alianzas sean un éxito; además de crear unas estructuras flexibles es imprescindible que las operaciones de asociación se gestionen y dirijan con rigor y creatividad.

1.3 Diversas corrientes teóricas de las alianzas estratégicas.

Las diversas corrientes consideran que las alianzas estratégicas presentan características diferentes respecto a otras formas de organización industrial; de estas encontramos tres:

1. Corriente de la innovación tecnológica. Esta corriente se basa en la creación, perfeccionamiento y desarrollo de innovaciones tecnológicas. Entre los motivos de las alianzas estratégicas se encuentra la cooperación de los socios en aspectos como la organización, comercialización y distribución, lo que significa que las alianzas no sólo se concentran en el desarrollo de tecnologías. Entre los autores destacados de esta corriente se encuentra Freeman, quien señala que "las alianzas estratégicas tienen como rasgo distintivo el ser emprendidas por las empresas con fines

tecnológicos. es decir. las empresas socias pretenden lograr mejoras tecnológicas en base a la combinación de los recursos de cada una de ellas".¹⁸

2. Corriente basada en etapas. Esta corriente define a las alianzas estratégicas en base a la etapa del proceso productivo en la que se desarrollan. Por ello se divide a los acuerdos según la fase en que los socios busquen el objetivo. Uno de los autores más destacados es Chesnais, quien considera que "las diferentes formas que puede adoptar una alianza estratégica dependen del sector en el que se buscan mejoras y no en el sector al que pertenezcan las empresas que conforman la alianza".¹⁹ Este autor divide a las alianzas de acuerdo a la etapa de todo proceso productivo en la que se desarrollan, ya sea en la etapa precompetitiva o en la etapa competitiva; lo que incluye a muy variados tipos de alianzas estratégicas que dificultan su clasificación.

3. Corriente basada en la característica cooperativa. En esta corriente destaca el autor Mody quien señala que "...las alianzas estratégicas funcionan como una forma de organización cooperativa en la que las empresas combinan cualquiera de los distintos recursos de cada una de ellas; por lo que las alianzas estratégicas adoptan distintas clasificaciones..."²⁰

Existen alianzas estratégicas dedicadas al mejoramiento tecnológico, organizativo y a la búsqueda de canales de distribución, a estas se les conoce como alianzas de proveeduría y/o de mercadeo). Esta definición de alianza estratégica se adapta al tipo de alianza que esperamos encontrar en México pues engloba a las redes de proveeduría.

1.4. Tipos de alianzas estratégicas.

A continuación describiremos las diferentes clasificaciones de alianzas estratégicas que la teoría engloba:

1. Alianzas de comercialización de bienes y servicios. Producidos o no de manera conjunta, el objetivo principal es acceder al poder y conocimiento del socio de su respectivo mercado. El acuerdo permite a los socios el acceso a nuevos mercados, evitando ciertos riesgos, sin grandes inversiones; por ejemplo los socios obtienen ahorros en publicidad, permisos gubernamentales,

¹⁸ Freeman, C. "Networks of innovators: a synthesis of research issues", *Research Policy* N°. 20, 1991.

¹⁹ Chesnais, Francois., *op.cit.*, p.5.

²⁰ Mody, Ashoka., "Learning through Alliances", World Bank, 1993

inversiones directas en oficinas, etc. Ambos socios aprovechan conjuntamente la infraestructura del socio.²¹

2. Alianzas de investigación cooperativa no accionaria (*non-equity*). Son formas de cooperación altamente flexibles sin participación accionaria de ninguno de los socios. Son usados por un pequeño número de empresas (usualmente sólo dos) para la distribución específica de proyectos de investigación. Tienen duración limitada, y son fomentadas y definidas por los resultados estrictos que deben obtenerse. Si la I y D (Investigación y Desarrollo) es exitosa puede ser explotada comercialmente por las firmas participantes, cada una en sus propias operaciones. Esto impide que la relación cooperativa se transforme en una compra-venta de las empresas. Los resultados de la alianza son independientes de la propiedad de las empresas.

3. Alianzas de intercambio tecnológico. Son acuerdos complejos de intercambio tecnológico de "dos vías" o de "varias vías", y acuerdos de información compartidos. Los acuerdos relacionados con una transferencia de tecnología se clasifican en dos categorías: a) simple transferencia de tecnología y b) acuerdos más complejos, en los que se incluyen componentes de integración o desarrollo conjunto de I y D, desarrollo tecnológico y/o intercambio de dos vías de tecnología complementaria. Los acuerdos implican la distribución y/o mercadeo tanto exclusivamente o en combinación con cooperación en I y D y numerosas producciones conjuntas.

4. Alianzas de producción de conocimiento. Estas comprenden decisiones de investigaciones prioritarias conjuntas en las diferentes fases del proceso productivo, desarrollo conjunto de actividades y/o ingeniería para la producción de bienes. Las empresas socias adoptan formas muy diferentes, tales como: licenciamiento, subcontrataciones y coinversiones.

5. Alianzas para proyectos de cooperación en investigación con universidades. Son proyectos colectivamente emprendidos para I y D, establecidos y financiados por empresas en universidades y centros de investigación gubernamentales, con o sin apoyo por parte del gobierno. La característica distintiva de este tipo de acuerdos es que están localizados dentro de organizaciones académicas de I y D, y tienen el objetivo de buscar innovaciones en distintas fases productivas.

6. Alianzas para proyectos de cooperación gobierno-empresa en proyectos internacionales y/o nacionales. Son emprendidos sobre la base de la actividad conjunta entre gobierno y firmas dedicadas a la I y D. Se localizan en universidades, institutos públicos de investigación y en

²¹Mariti, P., y Smiley, R., *op.cit.*, p.4.

firmas. En este caso la iniciativa del gobierno es muy fuerte, y las formas de localización y ejecución de I y D son heterogéneas. El interés principal de los gobiernos es dotar de elementos que le proporcionen a la industria nacional las herramientas para competir en el mercado.

7. Alianzas que forman corporaciones de investigación. Son coinversiones privadas financiadas por un número de firmas sobre la base de accionistas. Tales corporaciones conducen sus investigaciones en laboratorios separados y con facilidades de investigación establecidas para este propósito. Están generalmente dotados tanto de un grupo de trabajadores asignados por los socios de la coinversión, así como por un grupo de especialistas contratado especialmente para el proyecto. Los programas se enfocan generalmente a tecnologías genéricas que relacionan directamente los intereses competitivos de los socios de la coinversión.

8. Alianzas de capital de riesgo. Estas formas de cooperación son usadas por grandes empresas para identificar procesos innovadores dentro de pequeñas organizaciones y así monitorear el desarrollo de nuevas tecnologías en el mercado. Constituyen una penetración directa y continua de firmas industriales en la actividad financiera de pequeñas empresas, dedicada únicamente a la búsqueda continua de innovaciones; con el objetivo de alcanzar beneficios estratégicos. Por medio de este acuerdo las grandes empresas toman ventaja de los continuos flujos de nuevas tecnologías producidas por pequeñas y medianas empresas. A través de las asociaciones de riesgo una firma puede estimar su interés en las tecnologías y productos durante las diferentes etapas de desarrollo. Es una inversión financiera que no interfiere con las actividades de las pequeñas empresas innovadoras, ya que éstas mantienen su autonomía en I y D y en la toma de decisiones.

9. Alianzas de acuerdos tecnológicos de “provisión completa de tecnología”. Dependiendo de las características de las industrias se destacan los siguientes:

- a) Acuerdos de tecnología compartida: la empresa puede diseñar diferentes capacidades, que han sido compartidas o intercambiadas anteriormente para que la otra firma compita.
- b) Licencias de intercambio de dos vías: se realizan en áreas directamente complementarias, con cláusulas de aprovisionamiento para el intercambio continuo de mejoramiento y desarrollo.
- c) Intercambio de licencias de dos o más vías: generalmente de conocimiento científico y tecnológico producido por las firmas como un “sub-producto” (*by product*) de sus principales líneas de especialización científicas y comerciales.

10) Alianzas de investigación y desarrollo amplio (IyD): son coinversiones para la manufactura y el mercadeo con un gran número de socios. Formadas siguiendo estudios técnicos y de mercadeo

iniciales en respuesta a objetivos técnicos y económicos predeterminados con el propósito de crear, probar, producir y comercializar un producto, desde la I y D hasta el mercado final. Destacan el desarrollo conjunto, producción y mercadeo de un producto específico. Son acuerdos menos flexibles que los descritos con anterioridad.

1.5. Formas de alianzas.

A continuación analizaremos las distintas modalidades de alianza. No se contemplará a la fusión por absorción como alianza pura por constituir, porque un proceso de integración global no tiene como finalidad compartir esfuerzos o recursos en beneficio de los socios, sino tomar el control de una empresa para explotar a su conveniencia y para su propio interés los puntos fuertes de la misma. Sin embargo, sí se contemplará el estudio de las operaciones de fusión parcial ya que el proceso de integración desencadenado es de menor envergadura y puede ser resultante a la fase final de una alianza inicial. A continuación se analizarán las *joint-ventures*, la toma de participación cruzada, las agrupaciones de interés económico y algunos acuerdos de cooperación complejos, destacando el *corporate venturing*, los acuerdos complementarios y los acuerdos multilaterales.

1.5.1. Las fusiones parciales.

En este tipo de fusiones a veces se presentan problemas como los que a continuación se describen:

- La rigidez estructural que provocan.
- La ausencia de una estrategia que desarrolle los objetivos o planteamientos estratégicos.
- Los problemas de integración originados.
- Una errónea evaluación de los riesgos.
- El alejamiento respecto al negocio originario.

En cuanto a la **rigidez estructural**, ésta se manifiesta en el momento en que se intenta integrar y racionalizar el funcionamiento de los activos concentrados. Los problemas se derivan de

la localización geográfica de las plantas aceptadas por la fusión, de las capacidades de producción instaladas por cada partícipe, pudiendo suponer importantes cuellos de botella, de las tecnologías utilizadas en cada caso y de las necesidades de los clientes respectivos. La carencia de flexibilidad alarga y encarece los procesos de adaptación y retrasa la operatividad de las nuevas capacidades que no podrán alcanzar su mayor rendimiento hasta que se eliminen las trabas estructurales.

En lo referente a la **ausencia de una estrategia** que desarrolle los objetivos o planteamientos, cabe señalar que crecer por crecer, o crecer por inercia no tiene ningún sentido y que al sumar capacidades que no encierran un valor estratégico entorpece el desarrollo de la empresa. Cuando se crece al margen de la eficacia y de la eficiencia se pone en juego el futuro de cualquier entidad por muy grande que sea su influencia.

Los **problemas de integración** destacan las actitudes de rechazo o de insatisfacción que sienten las personas sometidas a un proceso de fusión. La concentración empresarial implica la integración de dos culturas con sistemas de valores probablemente distintos que dictarán normas de comportamiento. Además, es posible que el proceso de fusión genere una ambigüedad de funciones entre los empleados, ya que se habrá producido una modificación en la definición de los puestos de trabajo y en la denominación de las funciones. Esta heterogeneidad da lugar a un período de sobreposición y unificación. Mientras tanto las entidades deberán asumir una determinada ineficacia que podrá llegar a percibir el cliente. Si el cliente tiene la sensación de que recibe por parte de la nueva empresa un servicio inferior al que le ofrecía cada compañía por separado antes de la fusión, la imagen de la empresa recientemente creada se verá seriamente perjudicada y su recuperación supondrá la realización de importantes esfuerzos económicos.

Algunas veces, un desconocimiento del sector en el que quiere entrar la empresa, un deficiente análisis de competidores, una inadecuada interpretación de la evolución del cambio tecnológico, una desconsideración hacia posibles productos sustitutivos o una estimación exagerada de las capacidades del socio pueden conducir a la empresa a **una errónea evaluación de los riesgos** asociados a la operación de fusión.

Para los autores McCann, J., y Gilkey, R., "...el éxito de una fusión y adquisición descansa sobre tres pilares: el ajuste financiero, el ajuste empresarial y el ajuste organizativo que incluye, el ajuste social..."²² El **ajuste financiero** se refiere al precio y a las condiciones de pago que presenta la operación de crecimiento externo. El ajuste será óptimo cuando la actuación financiera

²² McCann, J., y Gilkey, R., *Fusiones y adquisiciones de empresas*, Díaz de Santos, Madrid, 1990.

de las empresas satisfaga plenamente las expectativas de los accionistas y directivos responsables de la estrategia. El **ajuste empresarial** consiste en obtener sinergías positivas, mejorar la posición estratégica de las empresas y reforzar sus ventajas competitivas en su sector de actividad. Por su parte, el **ajuste organizativo** debe intentar resolver las siguientes cuestiones: el diseño de las estructuras organizativas, el desarrollo de procesos importantes y sistemas operativos, la gestión y dirección de los recursos humanos, que en muchos casos exige determinado **ajuste social**, o de las plantillas, y la transmisión de la cultura y subculturas empresariales.

Las fusiones, generalmente son más numerosas en sectores maduros, ya que en éstos la competencia se suele realizar a través de los costos y es indispensable, por consiguiente, obtener economías de escala para alcanzar la masa crítica. Cabe recordar que también algunas empresas recurren a la fusión parcial cuando piensan llevar a cabo una progresiva desinversión en la actividad objeto de concentración. Al darse esta situación, dichas sociedades buscan como socio a un competidor muy bien posicionado con la firme intención, no revelada, de cederle a mediano plazo sus activos. Este procedimiento táctico permite a la empresa en reestructuración, por una parte, retirarse de la actividad tradicional sin crear traumas sociales, y por otra, utilizar el período transitorio para detectar nuevas oportunidades de mercado vía diversificación. Con relación a la otra empresa, ésta habrá transformado una fusión inicial en una absorción con el propósito de reforzar su liderazgo o de generar un mayor flujo de caja.

1.5.2. Las *joint-ventures* o sociedades mixtas.

El término *joint-venture* se refiere a distintos tipos de relaciones empresariales, partiendo desde el simple acuerdo hasta la fusión. No obstante, en términos generales se suele entender por *joint-venture* o sociedad mixta el desarrollo de una actividad empresarial de forma conjunta y *a priori* de manera temporal entre socios que comparten el capital. Los motivos fundamentales por los que determinadas compañías deciden crear una sociedad mixta son:

- La transferencia de tecnología o el desarrollo en común de un nuevo proceso o producto.
- Soslayar los contingentes y otras restricciones a las importaciones.
- Conjuntar esfuerzos para alcanzar logros que no se podrán obtener de forma separada.
- Compartir costos y riesgos.

- Adquirir recursos que no están disponibles en el mercado.

Esta fórmula, cuyo fin es la creación de empresas mixtas, permite a cada uno de los participantes aprender del otro y mejorar de este modo sus competencias respectivas. La diferencia existente entre una *joint-venture* y cualquier otra clase de acuerdo reside en la libertad de maniobra que acompaña a la dirección de la empresa mixta. Una vez creada la nueva compañía, la dirección tendrá la responsabilidad de hacer triunfar ese proyecto de empresa sin que predominen intereses específicos de uno de los accionistas.

En la actualidad, el objetivo de la gran mayoría de las *joint-ventures* se fija en el desarrollo de innovaciones tecnológicas con elevados riesgos. Sin embargo, los objetivos perseguidos por cada uno de los socios, pueden o no coincidir. En este sentido, si los participantes hacen el mismo uso de la innovación planteada al elaborar su estrategia competitiva aparecerán, necesariamente, prácticas colusivas y barreras de entrada con el fin de proteger su monopolio o ventaja tecnológica. Pero si, por el contrario, de lo que se trata a través de la *joint-venture* es de encontrar una tecnología de uso múltiple, las empresas podrán emprender estrategias muy distintas en diferentes sectores partiendo de la aplicación elegida por cada una de ellas. Sobre esta última concepción estratégica se fundamentan los modelos de valorización tecnológica.

La modalidad de *joint-venture* viene a ser la forma más habitual de cooperación y la que mayores probabilidades de éxito presenta al estar preestablecida la contribución esperada de cada socio y las obligaciones que han contraído cada uno de ellos, de una manera clara y desde un principio. En conclusión, las *joint-venture* tienen como objetivo el desarrollo de una actividad precompetitiva (proyecto de I+D, por ejemplo), la ejecución de una función primaria de la cadena de valor o la entrada a un nuevo mercado geográfico.

1.5.3. La toma de participación cruzada o la inversión directa recíproca.

Los acuerdos pueden responder a distintos objetivos estratégicos como: el deseo de controlar una actividad, planificar el desarrollo de un negocio a largo plazo, no arriesgar demasiado en la inversión financiera, asegurarse la penetración en mercados extranjeros o sacar provecho de los intercambios de conocimientos tecnológicos. En lo que concierne a los acuerdos contractuales entre un proveedor y un cliente (cesión de licencia, concesiones de franquicia, contratos de asistencia técnica) la toma de participación cruzada constituye, probablemente, la

clase de colaboración que permite alcanzar con mayor nivel de satisfacción dichos objetivos al favorecer un cierto control de las operaciones.

La principal diferencia existente entre los procesos de fusión y las tomas de participación cruzadas es el grado de acercamiento entre las empresas. La fusión implica una integración total de dos o más empresas, mientras que los intercambios de participación preservan la identidad y autonomía de los socios.

El objetivo de la alianza consiste en acentuar la competitividad de los dos socios mediante una colaboración en el campo de la investigación avanzada, la aplicación de una estrategia concertada en materia de compras y componentes y la coordinación de planes de inversiones para efectuar economías de escala y evitar la inútil repetición de medios industriales.

1.5.4. Los acuerdos de cooperación complejos.

Los acuerdos de cooperación se suelen clasificar atendiendo a diversos criterios. Para algunos autores..." los acuerdos se distinguen a partir de la forma legal que adoptan..."²³ para otros. "...los acuerdos se pueden tipificar en función de las actividades de la cadena de valor. es decir, la logística interna y externa, la producción, comercialización, la tecnología y la compra de mercancías"...²⁴. también los autores presentan, en ocasiones, una tipología de acuerdo a la acción estratégica (como Porter y Fuller), y por último, cabe resaltar unas clasificaciones fundamentadas en criterios diversos que podríamos calificar de operativos como los que se remiten a la forma contractual de los acuerdos (tácitos, verbales o escritos), al objetivo económico (fijación de precios, reparto de mercado o acuerdo de distribución), a las funciones empresariales (producción, comercialización, tecnología), al ámbito industrial (intra o interindustrial), al área geográfica (nacional e internacional) y al tamaño de la empresa (pequeña, mediana o grande).

1.5.4.1 La *corporate venturing* o toma de participación.

La *corporate venturing* o toma de participación es la operación por la que una gran empresa toma una participación minoritaria en el capital de una pequeña sociedad de reciente

²³ Jacquemin, A., y Spinoit, B., Economic and legal aspects of cooperative research: A European view, *C'EPS Working*, Documento N° 16, Noviembre, 1985; y Collins, T., y Doorley, T., *op.cit.*

²⁴ Chesnais, F., *op.cit.*, p.5.

creación que ofrece importantes perspectivas de desarrollo. A veces, esta práctica se traduce en acuerdos de subcontratación, pudiendo desembocar, con el tiempo, en una absorción. La diferencia existente con la fórmula del capital de riesgo reside en que la *corporate venturing* no se interesa única y exclusivamente por los resultados financieros esperados.

Algunos posiblemente pensarán que la opción de asociación que plantea la *corporate venturing* resulte incoherente por naturaleza si no se cree en un acuerdo desinteresado entre una pequeña y una gran empresa. Pero es importante señalar que esta alternativa reúne ciertas ventajas de apreciable valor estratégico. La pequeña empresa encontrará con el apoyo de la grande una organización, unos recursos y un *management* imprescindibles a la hora de lanzar un nuevo producto, mientras que la gran empresa sacará partido de la creatividad y flexibilidad albergadas por las entidades de pequeño tamaño. Por lo anterior es lógico realizar una asociación entre dos empresas de distintas dimensiones para que afloren efectos de compensación, de complementariedad, que optimizarán rápidamente las sinergias productivas, comerciales y tecnológicas. Por el contrario, en ocasiones, una asociación entre dos empresas de similar tamaño puede provocar inhibiciones y solapamientos por no querer renunciar a funciones desempeñadas en el pasado.

Según los autores Collins y Doorley, una entidad asume una *corporate venturing* o riesgo empresarial por dos razones esenciales: para acceder a una innovación tecnológica o para explotar oportunidades. De esta forma, los acuerdos OEM (*Original Equipment Manufacturer*) constituyen un excelente exponente de estas dos razones. Mediante un acuerdo OEM, una empresa vende a otra un producto acabado o unos componentes que esta última utilizará o comercializará con su propia marca. Así, la compañía proveedora asegura a sus productos una salida, beneficiándose de posibles economías de escala, conservando el control de su tecnología, trasladando a la empresa que contrata la ejecución de inversiones inherentes al mantenimiento y a la distribución de los productos evitando los riesgos asociados a la promoción. Por su parte, "la empresa contratante conseguirá ampliar su cartera de productos ahorrándose los costos correspondientes a la fase de investigación y desarrollo y eliminará todo riesgo de fracaso."²⁵

²⁵ Turcq, D., *Les stratégies d'accords internationaux des entreprises japonaises*, Ministère du redéploiement industriel et du commerce extérieur, Paris, 1985.

Dentro de este tipo de alianza se enmarcan, por ejemplo, los siguientes acuerdos realizados en el sector automotriz:

- General Motors-Nissan: La empresa americana distribuye en Australia un modelo de coche fabricado por Nissan.
- Renault-Chrysler: Compra del modelo *Jeep* por parte de Renault a Chrysler.
- Renault-Toyota: Ensamblaje de un modelo *4 x 4* de Toyota por Renault en Colombia.
- Toyota-Volkswagen: La empresa nipona venderá a través de su red comercial los modelos Volkswagen-Audi en los países en los que la empresa alemana no esté instalada.
- Fiat-Daihatsu: La empresa japonesa suministrará a la italiana motores de baja cilindrada.

La OEM es una práctica común en el sector informático. Las empresas valorizan sus competencias tecnológicas siendo simultáneamente proveedores y usuarios. Esta doble vertiente les permite incrementar su masa crítica y realizar los márgenes adecuados.

1.5.4.2. Los acuerdos de complementariedad.

El objetivo de estos acuerdos es buscar complementariedades intentando explotar las fuerzas competitivas de cada socio y corregir las debilidades respectivas. Como ejemplo podemos citar el acuerdo Ford-Mazda, desde, 1979, fecha de la alianza; las dos empresas cooperan en nuevos vehículos e intercambian experiencias valiosas: Ford en marketing y finanzas internacionales y Mazda en fabricación y desarrollo de productos. Con esta cooperación, Ford está aprendiendo una serie de lecciones prácticas que se aplican en otras partes del mundo (por ejemplo la fábrica de Ford en Hermosillo, Sonora construida en 1985, se inspiró en una fábrica de Mazda en Hofu, Japón). Globalmente, uno de cuatro coches vendidos en 1991 en Estados Unidos contenía algún componente de Mazda, mientras que dos de cada cinco Mazda incorporaban alguna aportación de Ford. Los socios trabajan siguiendo el sistema de *proyecto a proyecto*: para aprobar una idea tienen que beneficiar a ambas compañías y no violar el principio de independencia.

Según el presidente ejecutivo de Ford, las claves del éxito de la cooperación con la empresa japonesa se resumen en siete puntos:

1. Mantener siempre implicados a los ejecutivos de primer nivel.
2. Verse a menudo e informalmente. La confianza no se puede establecer únicamente alrededor de la mesa de los consejos de administración.
3. Utilizar un mediador en las discusiones para sugerir nuevos modos de acercamiento.
4. Mantener la independencia.
5. No permitir acuerdos *desinteresados*. Cada proyecto debe ser útil y viable para cada uno de los socios.
6. Designar un ejecutivo de alto nivel para que vele sobre todos los aspectos de la alianza.
7. Flexibilidad ante la diferencia de cultura empresarial.

Cabe señalar, que el sector automotriz no es objeto de estudio de este trabajo, al incluir a este sector únicamente presentamos un modo sencillo de ejemplificar este tipo de acuerdos. En este trabajo ejemplificaremos con distintos sectores de la economía, para obtener mayor claridad en cuanto a la función de las alianzas estratégicas.

Como podemos observar, los factores de éxito recogidos por el presidente de Ford son bastante similares a los expuestos por Badaracco, en resumen son los siguientes:

- Debe existir una fuerte implicación y grado de compromiso entre los participantes.
- La relación se debe asentar sobre un buen conocimiento y una confianza mutua.
- La comunicación entre las partes debe ser fluida y continua.
- El objetivo estratégico debe ser claramente definido y expuesto.
- No hipotecar la autonomía de cada uno de los miembros.
- Mostrar una cierta modestia y estar dispuesto a aprender de los demás.

1.5.4.3. Los acuerdos multilaterales.

En este tipo de acuerdos ya no se trata de una cooperación bilateral clásica entre dos empresas sino de un conjunto de relaciones mantenidas entre varias compañías. Como lo señala el autor Woot. P.. "nos encontramos ante una nueva realidad: la de un portafolio de alianzas que se debe optimizar a la manera de un portafolio de productos, tecnologías o participaciones financieras." ²⁶

Dichos acuerdos se representan mediante configuraciones que pueden tomar la forma de un sol, un **tela de araña** o un conjunto o **entramado complejo**. En la forma de sol los rayos ponen en contacto distintas compañías con un núcleo o empresa matriz. Es, definitivamente, un abanico de relaciones bilaterales entre la empresa central y otras compañías que posibilitan, con su contribución, apuntalar e impulsar también la estrategia de la matriz. Esta clase de lazos es la que ha impulsado a la multinacional Philips para imponer en el ámbito mundial, su cassette digital compacto (DCC). Este grupo holandés firmó acuerdos con unas 70 empresas de todo el mundo, casi la mitad de ellas japonesas. Su gran socio es la compañía Matsushita, que comercializa sus productos con las marcas *Panasonic, JVC, National y Technics*. Otras compañías que llegaron a firmar pactos son las europeas Thomson y Grundig, esta última ya participada financieramente por Philips. Además, se plantearon acuerdos de cesión de licencia para fabricar el cassette digital a un gran número de productores que deberán, en contrapartida, abonar derechos de licencia por cada reproductor de cassette digital vendido.

Con esta estrategia de cooperación y cesión de tecnología, Philips no quiere volver a equivocarse como ya lo hizo cuando ella y la japonesa Sony cometieron el error de comercializar por separado sus respectivos sistemas de videos (sistema *Video 2000* por parte de Philips, y *Betamax* en el caso de Sony) en un nuevo mercado no regulado. Cuando una empresa, a través de una innovación radical, crea un nuevo mercado puede decidir actuar sola si está en condición de controlar dicho mercado, pero si no es así, al ser demasiado amplio el mercado, conviene que la empresa comparta su innovación para no entrar en un enfrentamiento con sus competidores que termine por echar del mercado a la empresa de menor capacidad de producción. A falta de

²⁶ Woot. P., *Les entreprises de haute technologie et l'Europe*, Economica, Paris, 1988.

normas o estándares se impondrán naturalmente los productos, modelos o sistemas que más abunden en el mercado.

En el modelo de alianzas en **tela de araña**, las empresas asociadas cooperan entre sí, colaborando todas ellas en el desarrollo de una misma estrategia. De manera constante, esta clase de alianzas se lleva a cabo entre empresas pioneras que desarrollan unas investigaciones de gran proyección en un campo poco o nada explorado. En este sentido, las compañías deciden cooperar con el fin de llegar a disfrutar de un monopolio que les permite, dado el poder de mercado reunido entre todas ellas, imponer sus estándares en el ámbito global.

El tercer tipo de acuerdo adquiere la forma de un **entramado** o conjunto de relaciones complejas. Las empresas que suelen confeccionar este entramado de relaciones son entidades pertenecientes a sectores maduros de estructura oligopolística y que utilizan dicho método para controlar algunos nichos de mercado y mantener viva la debilitada demanda al proponer a los usuarios innovaciones destinadas a revitalizar su deseo de consumo.

A continuación se presenta otra clasificación de las alianzas enfocando las finalidades de las asociaciones. De esta forma, la autora Kanter, R., distinguió tres categorías de coaliciones: "...alianzas de servicio, alianzas oportunistas y alianzas de interesados..."²⁷ En las alianzas de servicio, un grupo de empresas perteneciente a una misma industria y con un mismo objetivo se alían formando un consorcio. A partir de 1985, la formación de este tipo de alianzas se incrementó en Estados Unidos gracias a la Ley de Investigación Cooperativa Nacional de 1984, que suavizó las restricciones contenidas en la política *antitrust* estadounidense. La segunda clase de alianza se lleva a cabo cuando la cooperación empresarial favorece el control de una ventaja competitiva temporal o, en menor grado duradera. Las asociaciones comerciales constituyen el ejemplo más genérico de alianzas oportunistas. En lo que se refiere a las alianzas de interesados (proveedores, clientes, empleados, accionistas...) emanan de la interdependencia existente entre agentes económicos implicados en un mismo proyecto. Suelen ser coaliciones complementarias que cubren las distintas fases de la cadena de creación de valor.

²⁷ Kanter, R.M., *op.cit.*, p.6.

1.6. Modelos de alianzas estratégicas.

De la probabilidad de que surjan conflictos y de la interacción cooperativa se obtienen cuatro modelos de alianzas estratégicas que se conforman en las siguientes:

a) "...Las alianzas **procompetitivas**: generalmente son relaciones verticales e intersectoriales en la cadena de valor, por ejemplo, entre los productores y sus proveedores o distribuidores. Antes se gestionaban a distancia, pero actualmente están siendo objeto de mucha más atención al reconocerse, en general, el carácter estratégico de estas relaciones."²⁸ La posibilidad de que surjan conflictos en este tipo de alianzas es escasa. En este tipo de alianzas las empresas tienden a no ser rivales. Por ejemplo, la relación de General Motors con Hitachi para desarrollar componentes electrónicos para los automóviles, es representativa de las alianzas procompetitivas. En ese tipo de relaciones, aunque las empresas trabajan en estrecha colaboración para desarrollar o mejorar productos y procesos, este tipo de cooperación requiere un bajo grado de interacción organizativa. Las empresas tienden a no ser rivales. La posibilidad de que surjan conflictos en estas alianzas es escasa. Al ser bajo el grado de interacción y de rivalidad, los objetivos estratégicos de proteger las competencias esenciales y de aprender quedan relegados a los de mantener la flexibilidad estratégica y aumentar el valor.

b) "...Las alianzas en la etapa **no competitiva**: tienden a ser relaciones intersectoriales entre empresas no competitivas, por ejemplo, General Motors e Isuzu, que están desarrollando conjuntamente un automóvil pequeño que será vendido por las dos. El nivel de interacción en este esfuerzo de colaboración es alto; el desarrollo conjunto de un nuevo automóvil obliga a mantener estrechos contactos en diferentes niveles y en múltiples funciones (por ejemplo, diseño, ingeniería, producción y marketing, por nombrar sólo algunos). Los universos competitivos de las empresas se entrecruzan, pero sólo de vez en cuando, y ninguna de ellas ve en la otra a una gran rival. Dado que tienen que dedicar mucho tiempo y esfuerzo, no es probable que ninguno de los dos trate de duplicar sus esfuerzos en otra alianza. Por lo tanto, es improbable que las empresas sitúen entre sus prioridades el mantenimiento de la flexibilidad y la protección de las competencias esenciales. En cambio, es probable que aprender sea un objetivo prioritario en la agenda de los

²⁸ Johnston, R., y Lawrence, P. R., Beyond Vertical Integration: The Rise of the Value-Adding Partnership, *Harvard Business Review*, julio-agosto, 1988, pp. 94-101.

directivos de las empresas colaboradoras. Aunque éstas pertenezcan al mismo sector; son suficientemente distintas para que valga la pena considerar la posibilidad de formar una alianza...".²⁹

c) Las alianzas **competitivas**: son similares a las alianzas no competitivas en cuanto a la actividad conjunta (y por lo tanto, en cuanto al grado de interacción organizativa), pero se diferencian en que los socios tienden a ser competidores directos en el mercado del producto final. Ejemplos son las relaciones entre General Motors y Toyota, que fabrican conjuntamente automóviles en Fremont (California) entre Siemens y Phillips, que están desarrollando conjuntamente un chip de un megabyte. entre Motorola y Toshiba, que planean fabricar conjuntamente microprocesadores en Japón. y entre Ford y Nissan, que van a fabricar furgonetas en Estados Unidos. Esa cooperación exige una intensa interacción entre empresas socias, incluso aunque sean rivales directas. por lo que hay muchas probabilidades implícitas de que surjan conflictos. En este caso, al igual que en el de las alianzas no competitivas, es improbable que el mantenimiento de la flexibilidad estratégica sea la máxima prioridad para los directivos. Es probable que el aumento del valor sea un objetivo importante. pero no la máxima prioridad estratégica. Dada la rivalidad competitiva es probable que sea perjudicial la filtración de información; de ahí que resulte fundamental la protección de las competencias estratégicas esenciales. También es probable que sea prioritario para los directivos, aprender, si es posible.

d) Las alianzas **precompetitivas**: normalmente reúnen empresas procedentes de sectores diferentes que no suelen guardar relación entre sí para realizar actividades perfectamente definidas, como el desarrollo de nueva tecnología. Un ejemplo, es la colaboración de DuPont y Sony para desarrollar productos de almacenamiento óptico de datos. Trabajando juntas, las dos empresas, ninguna de las cuales posee los conocimientos de la tecnología o del mercado necesarios para tener éxito por separado, esperan desarrollar un producto que producirán y comercializarán posteriormente de forma independiente. La actividad conjunta está perfectamente definida y exige un grado reducido de interacción entre las empresas; limitándose en gran medida a los investigadores de las respectivas compañías.

²⁹ Porter, M.E., *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, FreePress, NewYork, 1989.

El hecho de poder llegar a ser rivales en el mercado de dispositivos de almacenamiento de datos, añade otra dimensión a la relación. Como es probable que una tecnología explorada por los socios de la alianza no sea más que una de las muchas posibilidades, las empresas colaboradoras tienden a mantener la flexibilidad estratégica, no limitándose a establecer una única relación. Es decir, la flexibilidad es un objetivo clave de la gestión. Por otra parte, a medida que se desarrolla un producto y está próxima la comercialización, el elemento competitivo puede comenzar a modificar la relación y llevar a cada empresa a tratar de conocer las competencias esenciales de la otra, lo cual hace que la protección de los puntos básicos sea otro objetivo estratégico fundamental en las alianzas precompetitivas.

Una importante característica de estos modelos de alianzas es la capacidad de transformación. Las alianzas precompetitivas de IBM con Intel y Microsoft son ejemplos de este tipo de cambio. La alianza que agrupó a IBM, al principal fabricante de chips del mundo (Intel) y a la mayor compañía de programas informáticos (Microsoft), contribuyó a popularizar y a estandarizar la industria de ordenadores personales. Con el éxito llegaron los crecientes conflictos. Los antiguos socios comenzaron a competir, tratando cada quien de fijar los estándares. La derrota de IBM supuso la victoria de sus antiguos socios.

En resumen, los directivos implicados en alianzas estratégicas deben ocuparse de cuatro objetivos importantes: mantener la flexibilidad, proteger las competencias esenciales, aprender más y maximizar el valor.

CAPÍTULO SEGUNDO

INTEGRACIÓN ECONÓMICA

2. Regionalización en la economía mundial.

En una economía mundial, cada vez más globalizada, ha ido avanzando un fenómeno cuyo alcance es objeto de debate: se trata de los procesos de integración regional es decir, la formación de grupos o bloques de países, normalmente geográficamente próximos, cuando no vecinos, que eliminan ente sí las trabas al comercio al tiempo que mantienen las restricciones asociadas a las políticas comerciales internacionales frente al resto del mundo. La Unión Europea es el caso más asentado, en el aspecto comercial, y ahora trata de ampliar la integración a los ámbitos monetarios, financieros y eventualmente políticos. En América del Norte el TLC entró en vigor en 1994 generando mucha expectativa a su alrededor.

Actualmente estamos implicados en un proceso de regionalización, especialmente cuando los avances en la integración afectan a países de un mismo ámbito geográfico. La Unión Europea y el TLC son los casos actuales más conocidos.

La economía mundial se caracteriza por tener en los países que la integran instrumentos o mecanismos que le permiten tratamientos diferenciales; por lo tanto a) los países disponen de un amplio abanico de aranceles y otras medidas no-arancelarias; b) el comercio internacional permite intercambiar bienes para no desplazar los factores productivos (trabajo y capital) de un país a otro; c) los países pueden adoptar políticas industriales, tecnológicas, de competencia, etc., es decir, políticas microeconómicas con frecuentes repercusiones internacionales; d) los estados adoptan regímenes cambiarios que les posibilitan en mayor o menor medida compromisos o alteraciones de sus paridades; e) los países pueden adoptar políticas monetarias y fiscales con efectos internos y externos. Por lo tanto, barreras comerciales, limitantes a los movimientos de factores de producción, políticas microeconómicas industriales, alteraciones de los tipos de cambio y políticas macroeconómicas autónomas, todo ello establece diferencias respecto a los que sería una economía mundial "integrada".

Las razones para la integración son de tipo económico y político. Las económicas se asocian a las ganancias vinculadas al libre juego del mercado, e incluyen tanto las ventajas de la libertad de comercio como la más eficiente asignación de recursos entre los países implicados y la búsqueda de la maximización conjunta de bienestar al adoptar medidas micro y macroeconómicas, integrando así las externalidades y conflictos que provocan medidas unilaterales. Las políticas se refieren fundamentalmente al aumento de cohesión que proporcionan mayores vínculos político-económicos o a la conveniencia de formar unidades políticas amplias capaces de hacerse oír a nivel internacional, pero en ocasiones pueden presentarse más bien reticencias políticas a la integración, que sólo los beneficios económicos pueden disipar en la medida en que la integración se da entre un número limitado de países, se introduce un elemento de discriminación en las "concesiones" que se efectúan: se eliminan las trabas comerciales o se unifican las políticas económicas entre los miembros, pero no frente al resto del mundo. Este doble aspecto de avance hacia la integración y su correlativa emergencia de discriminaciones frente a los no-miembros plantea uno de los debates clave de los procesos de integración.

Por otro lado, es posible argumentar que la esencia de las ganancias de la integración la obtienen los países miembros precisamente a expensas de los no-miembros, es decir, la discriminación que supone los procesos de integración parciales o regionales sería su razón de ser.

Algunos autores señalan una diferencia entre "...integración natural (bloques regionales con una política comercial exterior abierta) e integración estratégica (en busca de la obtención de ganancias a expensas de otros)..."³⁰

Si la integración en bloques regionales "naturales", como parece ser la tendencia a escala mundial conlleva a comportamientos estratégicos entre bloques, la situación parece preocupante.

En los movimientos regionales latinoamericanos de los años sesenta, los países en desarrollo, como México, para conseguir un determinado nivel de industrialización por la vía de sustitución de importaciones, tenían que superar el problema que suponían los estrechos mercados nacionales; la integración comercial sería una forma de tratar de obtener a nivel de área comercial o unión aduanera las suficientes economías de escala, así como la distribución en el mismo marco de las actividades industriales; esta formulación de la regionalización fue importante en el pasado.

³⁰ Sapir, A. "Regional Integration in Europe". *Economic Journal*, noviembre 1992 pp. 1491-1506.

2.1. Integración geopolítica y económica.

La bipolaridad, materializada por el poder de negociación concentrado entre los dos países representados por Estados Unidos y en su momento la Unión Soviética, dominó las relaciones político-económicas mantenidas tras la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, esta bipolaridad ha desaparecido y en su lugar se dio paso a una tripolaridad para la creación de nuevos centros de poder como la Unión Europea y Japón y el desmembramiento económico y social de la Unión Soviética y de algunos otros países del Este que constituían su zona de influencia natural.

El crecimiento de la Unión Europea y de Japón con sus países satélites, ha desplazado a Estados Unidos como principal potencia económica lo que ha favorecido la creación de tres grandes bloques con economías de mercado y modelos de consumo similares. Las tres áreas consideradas E.U., Europa y Japon definen nuevos centros de poder que intentan, a través de una interdependencia económica y tecnológica, estabilizar y potenciar sus relaciones. El buen funcionamiento de esta triada, término creado por Ohmae, K., dependerá del equilibrio de las fuerzas existentes entre las tres áreas. "...Este planteamiento establece, de alguna forma, un mercado con competencia "concertada" basado en relaciones privilegiadas entre empresas que se coalicionan mediante alianzas estratégicas que unen algunos aspectos de sus actividades sin llegar a montar operaciones de fusión-absorción..."³¹ Entre los principales motivos que justifican la formación de alianzas empresariales se incluyen la reducción de riesgos, el facilitar el acceso a mercados globales, la estabilización e integración del entorno y la búsqueda de sinergias positivas con el fin de incrementar la competitividad de las empresas.

Para Ohmae, la triada aglutina los mercados más importante del mundo. En ella surgen oportunidades y amenazas competitivas y se originan las nuevas tecnologías.

Para aprovechar los mercados y las innovaciones tecnológicas procedentes de estas áreas y de estar preparadas ante la llegada de futuros competidores, el autor señala que el principal objetivo de las empresas debe consistir en convertirse en auténticas entidades inmigradas en las tres regiones desde un planteamiento de plataforma global concebida por los poderes políticos y económicos respectivos. La implantación exterior de las compañías debe emanar de una misma filosofía asumida por los centros de decisión tanto públicos como privados.

³¹ Porter, M., y Fuller, M., *op.cit.*, p.5.

Este nuevo contexto definido por la integración de las tres regiones ha constituido un estímulo y un precedente para la Comunidad Europea que pretende, a través del Acta Unica (firmada en 1986 y aplicable a partir del 1 de enero de 1993) y del Tratado de la Unión Europea (o Tratado de Maastricht firmado el 7 de febrero de 1992), llevar a cabo acciones preventivas en contra de posibles estrategias ofensivas desarrolladas por Estados Unidos y Japón y reforzar su posición en el seno de la triada.

El Mercado Unico Europeo adopta las siguientes medidas básicas:

1. Progresivo abatimiento arancelario y eliminación de otras barreras como legales y fiscales de manera que exista un mercado interior sin fronteras.
2. Armonía entre los sistemas monetarios, financieros, tributarios, contables y legales.
3. Libre circulación de bienes y servicios, de capitales y de personas, así como el libre establecimiento para las personas.
4. Mayor cantidad de políticas comunitarias (medio ambiente, I+D, transportes, etc.)
5. Duplicar los recursos económicos procedentes de los fondos estructurales para las regiones menos desarrolladas.

Por su parte, el Tratado de la Unión Europea incorpora la discusión y aprobación de los proyectos: el Tratado de Unión Política Europea (UPE) y el Tratado de Unión Económica y Monetaria (UEM), que modifica y sustituye el Tratado de Roma de 1957.

2.2. Perspectiva histórica de la integración.

El Tratado de Roma, firmado en 1957, puso en marcha en 1958 a la Comunidad Económica Europea, entre los mismos seis socios (RFA, Francia, Italia y los tres Estados del Benelux) que integraban desde varios años antes la Comunidad Europea del Carbón y del Acero (CECA) y la de Energía Atómica (EURATOM). Poco después, los países nórdicos, centroeuropeos (Austria y Suiza) y el Reino Unido formaban la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA). La CEE se amplió con Irlanda, Reino Unido y Dinamarca en 1973; en 1981 se incorporó Grecia y en 1986 España y Portugal. En 1987 entra en vigor el Acta Unica Europea, que prevé para 1993 el Mercado Unico Europeo. Entre 1992 y 1993 se desarrolla, no sin problemas, el

proceso de ratificación del Tratado de Maastricht para crear una "Unión Europea". En 1992 se negocia el Espacio Económico Europeo, que incluye a los países de la CE y la EFTA, y asimismo se establecen acuerdos comerciales de la CE con países del este europeo (los llamados "Acuerdos Europa").

En América se firma en 1960 el Tratado de Montevideo, que instaura el Area Latinoamericana de Libre Comercio, ALALC (y asimismo se pone en marcha el Mercado Común Centroamericano) con muy limitado éxito. En 1969, varios países de la ALALC establecen el Pacto Andino, con resultados modestos. En 1980 se pone en marcha el proyecto menos ambicioso y más realista de Asociación Latinoamericana de Integración, esencialmente basándose en negociaciones bilaterales.

Cabe señalar, que la crisis de los ochentas genera respuestas de apertura al comercio internacional. En 1985, los aranceles latinoamericanos eran muy elevados, en promedio 56%, los más altos de las principales regiones de la economía mundial, mientras que hacia 1992 se habían reducido al 16%. Esta fase de "orientación externa" se plasma en acuerdos regionales: en 1990, el renovado Pacto Andino, entre Bolivia, Colombia, Perú, Ecuador y Venezuela, expuesto a problemas derivados de las divergencias en la orientación comercial global, que revierten en la determinación del arancel exterior común, y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), que engloba desde 1991 a Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay, con disputas entre la orientación más liberal de Argentina y la más proteccionista de Brasil, y está plenamente en vigor desde 1995.

En 1989 entró en vigor el Acuerdo de Libre Comercio entre Canadá y Estados Unidos. Por su parte, en 1991, los Gobiernos de Canadá, Estados Unidos y México decidieron negociar el Tratado de Libre Comercio (TLC) que supone para México culminar su proceso de liberalización comercial iniciado en 1985. La entrada en vigor se produjo en 1994.

2.3. El Tratado de Maastricht y las Fases de la Unión Monetaria Europea.

En la holandesa ciudad de Maastricht se llevó a cabo, entre 1991 y 1992, la Conferencia Intergubernamental de Jefes de Gobierno y de Estado europeos, para la reforma y ampliación del Tratado de Roma -de 1957- por el Tratado de la Unión Europea (TUE), mejor conocido como el Tratado de Maastricht.

Es así como se definieron las pautas y criterios de evaluación macroeconómica que habrían de ser observadas por los diferentes países que aspiran a tener una moneda común. En síntesis, se estableció que: a) la proporción del déficit público y el PIB no superara 60%, a menos que el exceso evolucionara a un ritmo satisfactorio de ajuste -lo que a la postre le permitió a Bélgica, sede de la Comisión Europea, y a Italia, cuna del Primer Tratado, acceder a la tercera fase de la UME-; c) la inflación no podrá superar los 1.5 puntos porcentuales por encima de la media de los tres países con evolución más baja de sus precios internos; d) que los tipos de interés no sobrepasaran la media de los tres países con la inflación más baja, con un techo de dos puntos sobre ese monto. y e) que en términos de estabilidad monetaria, no se rebasara un margen de fluctuación de 15% entre la moneda más débil y la más fuerte.

Esos fueron los denominados *criterios de convergencia*, a partir de los que se especuló, sobre quiénes y con qué concesiones o grado de flexibilidad, determinada en la esfera política, ingresarían al club del Euro.

La evaluación final fue hecha en Bruselas el 2 de mayo de 1998. El 1 de enero de 1999 se inaugurará la tercera fase de la UEM que, a su vez implica tres etapas que habrán de cumplirse a partir de esta fecha y hasta el año 2002. Se trata de la plena puesta en marcha de la moneda única. (Ver Tabla 3.)

Tabla 3.

Las Fases de la UEM		
Primera fase 1º de julio de 1990 a 31 de diciembre de 1993.	Segunda fase 1º de enero de 1994 a 1º de enero de 1999.	Tercera fase Desde 1º de enero de 1999.
<p>Liberalización de los movimientos de capitales y de los servicios financieros.</p> <p>Proceso de construcción del mercado interior.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eliminación de barreras <p>Alcanzar el mayor grado de convergencia económica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de planes de convergencia. 	<p>Creación del Instituto Monetario Europeo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiza la transición hacia la política monetaria única. <p>Compromiso de dotar de independencia a los bancos centrales.</p> <p>Cumplimiento de criterios de convergencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la actualidad, todos menos deuda pública 	<p>Funcionamiento del Banco Central Europeo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política monetaria única • Pérdida de soberanía <p>Introducción de la moneda única:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercados de capitales en euros. <p>Mayor estabilidad económica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajos tipos de interés • Control de la inflación • Saneamiento de finanzas públicas

Fuente: E. Ontiveros y F.J. Valero., *La guía del euro*, Escuela de Finanzas Aplicadas, Madrid, 1998.

El Tratado de Libre Comercio (TLC) puede ser entendido como una especie de respuesta americana a los movimientos de alianza emprendidos por la UE y Japón. La principal diferencia existente entre el TLC y la UE es que la iniciativa americana no conforma una unión aduanera sino que se limita a eliminar progresivamente las barreras comerciales entre políticas comerciales nacionales con terceros países de manera totalmente independiente. Los países miembros de la UE, por el contrario, defienden su espacio comercial común frente a terceros de forma coordinada. La segunda gran diferencia con la UE se manifiesta por la ausencia de instituciones comunes, como consecuencia de la vocación puramente comercial con la que nace el TLC. En este sentido, no existe una política de compensación regional o fondo de cohesión al estilo europeo para aliviar los problemas surgidos en las regiones más afectadas al afrontar la reducción de aranceles (considerando la prosperidad de cada país, el Tratado de la Unión Europea crea un fondo de cohesión para España, Grecia, Irlanda y Portugal).

Frente a la formación de una economía mundial de bloques, asistimos a la desintegración de los países del Este tras el caos económico, político y social que reina en su seno. La crisis de los países socialistas viene a poner en tela de juicio el vigente orden económico mundial e introduce el conjunto de la humanidad en una mar de confusiones. Ante el desamparo y el temor que produce dicha fragmentación regional, Estados Unidos, secundado por las demás naciones desarrolladas, intenta, mediante la concesión de ayudas económicas, colaborar en los planes de reforma que permitan advertir la salida de la crisis para estos países que han fracasado en su sistema político-económico.

De antemano sabemos, que la contribución prestada por los países económicamente avanzados no es desinteresada ya que la cooperación ofrecida tiene como principales objetivos entre otros, evitar que las dificultades estructurales que afectan ciertas regiones del mundo terminen por romper el equilibrio mundial e intentar acelerar la recuperación para transformar las amenazas actuales en futuras oportunidades de crecimiento.

Para que el Acuerdo con la Unión Europea nos favorezca, se requiere que el nivel de educación de nuestro país se eleve para que la mano de obra sea calificada, que las empresas incrementen su nivel de calidad y que el gobierno apoye el desarrollo de la industria nacional. Por otro lado, no debemos olvidar que contamos con ventajas comparativas con respecto a la Unión Europea (UE), como son el costo de la tierra, recursos naturales y mano de obra que deben ser convertidos en ventajas competitivas.

En un mundo globalizado, la ventaja competitiva va a estar en los mercados especializados, es por eso que México debe analizar cuáles son sus fuerzas y cuáles son sus debilidades para que se prepare, enfoque y pueda hacer frente a los riesgos que este nuevo esquema presente y pueda aprovechar las oportunidades que se generen.

En el pasado los procesos de integración respondían, exclusivamente, a un modelo de cooperación económica y, actualmente es preciso añadir a dichas relaciones otras de tipo científico, tecnológico, político y social para poder participar en el nuevo orden económico mundial.

LAS ESTRATEGIAS DE LA GLOBALIZACIÓN

3. Definición del poder.

Definimos al poder como “la expresión de todas las fuerzas contenidas en el seno de la organización o conjunto de fuerzas que afectan a sus resultados.”³² Si rescatamos los orígenes de las distintas modalidades de poder, podemos hablar de cuatro clases de poder: el económico, el político, el ideológico y el psicológico.

En primer lugar, tenemos al **poder económico**, que es el que rige las relaciones de las personas con su entorno específico y global. Este poder preside la selección e intensidad de los factores de producción utilizados por las empresas.

“El **poder político** nace con la aparición de las comunidades primitivas propietarias universales de la tierra y del trabajo. Dichas comunidades, que constituyen el germen de estado, dieron paso a la sociedad de clases con un estado despótico que como unidad superior a todas las comunidades organiza y dirige los trabajos públicos de interés general y ejercita el poder que le da su función para extraer una plusvalía.”³³ El poder político procurará disponer de manera coherente de una gran diversidad de funciones y procedimientos sobre los cuales se sustentará el orden social requerido.

El **poder ideológico** está muy relacionado con el político porque para imponer unas reglas de comportamiento que sean fácilmente aceptadas es preciso crear una unidad doctrinal capaz de introducir valores y normas que enseñen a todos los individuos lo que se considera legítimo. La ideología se plasmará en una cultura que servirá de medio para determinar y ejecutar unos procesos estratégicos, políticas corporativas, planes y programas; en definitiva, elementos que definirán unas formas de relación social.

³² Bueno, E., y Valero, F-J., Los subsistemas de la organización, *Documentos IADE* N°2. Madrid, 1985.

³³ Bartra, R., *El modo de producción asiático en el marco de las sociedades precapitalistas*. En Chesneau, J. El modo de producción asiático, Grijalbo, México.

El **poder psicológico** se refiere a los efectos esperados de un mensaje, una actitud o un comportamiento, dado que las iniciativas de los agentes se llevarán a cabo no sólo sobre la base de sus intenciones, sino también en función de las reacciones de las personas a las que van destinadas dichas iniciativas. Al comprender las razones por las cuales unas personas adoptan una u otra actitud, la toma de decisiones se realizará en condiciones de certeza o con reducidas probabilidades de equivocación.

Es sumamente difícil determinar qué clase de poder (económico, político, ideológico y psicológico) suele predominar sobre los demás; cabe señalar que por lo general se produce una influencia de los cuatro tipos de poder aunque las relaciones entre ellos difieran según las situaciones y las organizaciones consideradas.

Podemos referirnos a la teoría del poder de las organizaciones partiendo de la "escuela política" de Max Weber³⁴, cuando expone en 1922 sus ideas sobre los conceptos relacionados de poder, dominación (autoridad) y disciplina, y que son seguidas por un conjunto de autores años más tarde. En concreto, entre los años setenta y ochenta, destacando entre ellos a Galbraith³⁵, Pettigrew³⁶, y sobre todo a Mintzberg.³⁷

Weber nos ofrece, junto a los autores mencionados anteriormente, un conjunto de temas propios que se pueden entender como el poder de las organizaciones:

- Sujetos y medios de poder en las organizaciones.
- Formación y dinámica de las coaliciones de poder dentro y fuera de las organizaciones.
- Configuraciones organizativas desde el punto de vista del poder y posibles transacciones entre las mismas.

Los medios o instrumentos del poder que es de nuestro interés, definido como el económico, se suelen clasificar en tres: personalidad, propiedad y organización. Es ésta última la que nos interesa ya que representa la fuente más importante de poder en la sociedad moderna. La economía mundial, en estos últimos años, se ha caracterizado por una u otra naturaleza que de forma aislada o normalmente en coalición, está dominando o influenciando las actividades que se

³⁴ Weber, Max., *Economía y sociedad*, Fomento de Cultura Económica, México, 1944.

³⁵ Galbraith, J.K., *La anatomía del poder*, Plaza y Janés, Barcelona, 1984

³⁶ Pettigrew, A.M., *The Politics of Organizational Decision Making*, Tavistock, Londres 1973.

³⁷ Mintzberg, H., *El poder de la organización*, Ariel, Barcelona, 1992.

desarrollan en la misma. La propiedad y la personalidad, como fuentes convencionales de poder, sólo son relevantes con el apoyo de la organización.

3.1. La unidad y el crecimiento del poder.

Las personas, los pueblos, los dirigentes y otros agentes u organizaciones, es decir el mundo en general siempre ha sentido la necesidad de medir sus fuerzas para ejercer un poder en sus respectivos campos, entendiendo por tal la *capacidad de influir sobre algunas personas o grupos con el fin de que acepten nuestras ideas o planes*. Sin embargo, en muchas ocasiones, dicho poder se ha expresado en términos de prácticas abusivas con el fin de preservarlo y reforzarlo. La lucha por la supervivencia es innata en la condición humana, pero a veces, en un exceso de afán, los comportamiento de algunos sujetos derivan en infracciones que restringen la libertad de los demás. Estas actitudes de atropello pueden corresponder a un instinto de conservación mal entendido llevando a sus más extremas y negativas consecuencias determinadas operaciones estratégicas basadas en el control.

Enfocando el poder desde la perspectiva económica externa, ya se señaló la importancia que tiene el análisis del comportamiento de los agentes que integran el orden económico mundial para los partícipes interesados en planificar su futuro. En función de este estudio se describen algunas situaciones que servirán como referencia para la elaboración de unas respuestas estratégicas.

El desarrollo de la economía mundial y su intensificación ha propiciado un nuevo reparto del poder económico en el que están implicados agentes económicos, como son empresas, estados-naciones y organizaciones internacionales o corporativas. Estos grupos de poder intervienen en la creación de un mercado con entidad mundial que desborda las fronteras naturales y políticas. Esta apertura del mundo se ha desarrollado a lo largo de tres períodos muy diferenciados. La primera etapa concluye cuando se inicia la Primera Guerra Mundial; entre la primera revolución industrial y el año 1914 se incrementan lenta y regularmente los intercambios comerciales bajo el impulso de la economía inglesa. El segundo período transcurre durante los años de entreguerra, con la respectiva interrupción de la crisis de 1929 que conduce a la economía a una recesión de gran envergadura. Durante esta etapa siguen aumentando los intercambios de bienes y servicios y las inversiones directas van consolidándose. Por último, el tercer período es el que surge tras el

segundo conflicto mundial y se desarrolla hasta nuestros días. En este período de tiempo toma forma una economía mundial que se fundamenta en los procesos de integración. Esta economía no es la suma consolidada de las economías nacionales, sino que constituye una nueva realidad en formación, consecuencia de un movimiento convincente que tiene lugar entre las empresas, los estados-naciones y las organizaciones internacionales.

Las asociaciones o coaliciones externas llevadas a cabo en cada caso han dado nacimiento a nuevos centros de poder que pretenden adecuar sus estructuras a las exigencias de la economía mundial. Sin llegar a una situación de consenso total entre sí, las organizaciones se desarrollan bajo la aceptación mutua de un pacto de no-agresión entendiéndose que las unen relaciones de interdependencia.

La creación de nuevos espacios políticos y económicos, tales como la Unión Europea puede facilitar la ejecución de proyectos de cooperación y alianzas empresariales con otros países y establecer la necesidad de foros empresariales. Dichos grupos intentarán mantener una relación de interdependencia con las nuevas instituciones a través de planes y programas específicos incluidos en la política económica e industrial global.

Otro grupo de agentes está integrado por las organizaciones internacionales, nacidas de acuerdos corporativos entre empresas o entre países, contribuyen a mejorar la gestión de las relaciones económicas y políticas mundiales. No se trata por parte de dichas organizaciones de imponer un orden internacional a los estados soberanos ni de sustituirlos, sino de canalizar y hacer converger, dentro de unos límites ideológicos aceptados por todos, las distintas políticas nacionales e internacionales.

3.2. Configuraciones organizativas del poder

3.2.1 La organización empresarial.

Actualmente, hablar de crecimiento es hablar, de internacionalización o globalización por encontramos en un entorno mundial integrado. En este ambiente las empresas financieras e industriales tienen la oportunidad de optar por unos u otros modelos de expansión internacional en función de sus posibilidades internas y de los imperativos y características propias a cada actividad.

A continuación describiremos las diferentes estrategias de crecimiento de las empresas:

1. No querer crecer.
2. Crecer por inercia.
3. Crecer por voluntad propia.

La primera actitud, **no querer crecer**, corresponde al rechazo sistemático de toda política de expansión al producirse alguna o algunas de estas circunstancias:

- El empresario no desea complicar la situación y asumir riesgos inherentes a toda inversión en expansión.
- La firma no está en condición de reunir los recursos necesarios para crear nuevas capacidades.
- La empresa pertenece a un sector en declive sin perspectivas de relanzamiento.
- El ámbito competitivo de la empresa es muy estrecho y no admite ninguna ampliación.
- El reconocimiento por parte del empresario de sus limitaciones intelectuales y profesionales para acometer un proceso de crecimiento aparentemente complejo.
- No desea perder el control de la empresa que tendría que abrir sus puertas para dar entrada a nuevos accionistas que facilitan el financiamiento del crecimiento.

La segunda actitud, **crecer por voluntad propia**, que sólo contempla el crecimiento a través de un comportamiento empresarial, pone de manifiesto la ausencia de una verdadera reflexión estratégica que se fundamente en la capacidad interna de la compañía. La carencia de creatividad y dinamismo que caracteriza a este tipo de entidad no es lo más adecuado para afrontar con buenas perspectivas de éxito el cambiante mundo de las organizaciones. Una conducta semejante, ignorando toda práctica preventiva, no permitirá a la empresa ocupar una posición competitiva destacada, y ésta deberá conformarse con atender a un mercado residual. El perfil de las empresas que suelen elegir este tipo de estrategia es el de una entidad de reducido tamaño con unas ventajas competitivas poco significativas y de corto alcance en el mercado.

En lo referente a la tercera actitud, **el crecimiento deseado**, las empresas se apoyarán en él para asegurar su desarrollo. Aquí no se trata de crecer por necesidad imperativa o relativa. como

en el caso anterior, sino de crecer sin limitación y por voluntad propia, convencidos de que la gran dimensión es fuente de rentabilidad.

El crecimiento se ha convertido en la regla para poder atender a mercados globales y se realiza mediante modalidades de fusión, absorción, *joint-ventures* o toma de participación. dado que el crecimiento de tipo externo es el más propicio para facilitar y acelerar la entrada de empresas en nuevos mercados.

La fiebre de las fusiones que afectó a la economía mundial durante la década de los ochenta fue provocada por distintos factores entre los cuales cabe resaltar el deseo de las empresas de posicionarse de cara a la apertura de los mercados (el Mercado Unico Europeo, la apertura y liberalización de los países del Este, la plataforma global en el contexto de la triada, etc) y el crecimiento de la economía que ha favorecido la expansión de las empresas.

Tal movimiento de concentraciones ha tenido como principales efectos restringir la competencia vigente en cada país y modificar la estructura empresarial en la gran mayoría de los sectores de actividad. Con estas tendencias se ha ido generalizando el oligopolio, y en las industrias básicas o estratégicas son ya muy pocas empresas las que compiten entre sí para repartirse o disputarse, un mercado mundial. Esta clase de competencia puede desembocar en un poder de mercado absoluto que no incite a las empresas a superarse en el desarrollo de su actividad y repercuta negativamente en la calidad de la oferta, sin olvidar la demanda la cual es necesario motivar para que la misma se regenere. Este logro sólo se conseguirá si las empresas establecidas son capaces de renovar constantemente sus productos y mejorar sus servicios. Por consiguiente, una estructura oligopólica no tiene por qué lesionar sistemáticamente los intereses de los usuarios cuyas exigencias son cada vez más constantes.

Ventajas de una estructura oligopólica:

- a) Efectuar el análisis de competidores no debe suponer ninguna dificultad para las empresas que se conocen perfectamente entre si.
- b) El reducido número de competidores favorece el entendimiento entre empresas.
- c) El control del mercado se produce entre unas pocas empresas que no encuentran mayores dificultades en estabilizar su entorno competitivo elevando importantes barreras de entrada que impiden la aparición de nuevos competidores.

- d) Cuando el oligopolio forme una estructura con una relación de fuerzas equilibrada, no imponiéndose la voluntad de una empresa líder, los miembros del sector fijarán los precios a través de una estrategia colusiva, siendo el objetivo de todos los participantes determinar un precio que permita maximizar los beneficios colectivos.

Por sus características y condiciones de producción (fabricación continua y economías de escala), los sectores básicos han favorecido, tradicionalmente, la creación de estructuras oligopólicas. El factor tamaño, tan decisivo para la consecución de rendimientos crecientes, ha mediatizado el desarrollo de industrias como las del cemento, siderurgia, aluminio, astilleros, minería, etc., que han terminado por convertirse en oligopolios de ámbito nacional e internacional.

Sin embargo, al aproximarnos al fin de siglo, la estructura oligopólica se extiende y constituye la norma, a pesar del elevado grado de diferenciación que actualmente se les reclama a los productos. De esta forma, los oligopolios ya predominan en la gran mayoría de los sectores de bienes manufacturados independientemente del tipo de artículo y del período de vida del producto.

De modo explicativo podemos destacar que el oligopolio es característico en sectores tan distintos y dispares como el del automóvil, aluminio, detergentes, productos farmacéuticos, microinformática, neumáticos, electrónica, bebidas refrescantes, vidrio plano, papel-cartón, química orgánica de base, aeronáutica, electrodomésticos, relojes, construcción, transportes, banca, seguros, etc. En todas estas ramas de actividad los mercados se reparten entre menos de 10 compañías que compiten a nivel internacional.

3.2.2. Los estados-naciones

La necesidad de establecer un diálogo entre las empresas y los estados está inscrita en la lógica de un desarrollo económico mundial como del que somos testigos en la actualidad. La participación directa de los poderes públicos en la concurrencia internacional se ha concretado hasta fechas muy recientes en acciones y operaciones relacionadas con el fomento de la empresa pública a fin de que ésta se convirtiese en un participante más.

Dichas acciones se resumían en los siguientes planes y políticas:

- La constitución de grupos, permite la creación de grupos internos y externos.
- La creación de asociaciones de países productores de determinados productos o materias primas para que se organice una política de producción y comercialización común. Con relación a esta iniciativa, desde 1960 se fueron creando multitud de organizaciones de países productores de café, cacao, cobre, petróleo, bauxita, fosfatos, hierro, etc. Cabe señalar, que las primeras comunidades económicas europeas que se crearon fueron las de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero (CECA, 1951) y la Comunidad Europea de la Energía Atómica (EURATOM, 1957) las cuales establecieron las bases de una producción común. Los seis países que pusieron en marcha esta cooperación son los que fundarían el Mercado Común el 25 de marzo de 1957 (Alemania, Francia, Italia, Luxemburgo, Bélgica y Países Bajos).

El autor Tamames, R., aludiendo a los procesos de integración producidos entre determinados países, subrayaba que "... no son los economistas quienes deciden cuándo y cómo han de llevarse a cabo los proyectos de integración. Tales decisiones, según el autor, se toman siempre a los más altos niveles políticos en la pugna por defender sus intereses. Sin embargo, aunque la toma de decisión pertenece a los poderes públicos, consideramos que esta decisión es inducida por las empresas que son los verdaderos artífices de los procesos de integración..."³⁸ Los agentes económicos ponen, de alguna forma, a los estados ante el hecho consumado, no dejándoles otra opción que la de aceptar, institucionalmente, una interpenetración ya operativa, fruto de unas consolidadas relaciones económicas tejidas a lo largo del período.

Por lo anterior, se destaca que la importancia relativa de una nación a nivel internacional depende en gran parte de la posición competitiva ocupada por sus empresas.

3.2.3. La organización corporativa

Las empresas y los estados no son los dos únicos agentes que intervienen en la integración de la economía mundial. Además de los anteriores, existen las organizaciones internacionales

³⁸ Tamames, R., *Un nuevo orden mundial*, Espasa- Calpe, Madrid, 1991.

impulsadas por los mismos estados que participan de forma activa en esta función. Este modelo de organización internacional se concreta, fundamentalmente, en la Organización de las Naciones Unidas (ONU) fundada por los estados firmantes de la Carta de San Francisco el 26 de junio de 1945. Dicha organización no intenta imponer un orden internacional a los estados miembros que siguen conservando su soberanía pero sí constituye un sistema de administración, cada vez más amplio, aplicable al mundo entero.

La ONU, recogiendo las ideas mundialistas propuestas desde 1939 y que dieron lugar a la redacción de una constitución mundial por parte de profesores de la Universidad de Chigago en 1945. que consiste en la creación del gobierno de la humanidad pero se puede afirmar que, al menos en tres direcciones, la ONU ha incrementado su poder hasta convertirse en protagonista de determinados aspectos como económicos, políticos y sociales.

Estas tres direcciones son las siguientes:

- 1.La unificación mundial de las reglas jurídicas y técnicas.
- 2.La gestión de las actividades económicas.
- 3.La organización de las actividades políticas.

La **primera dirección** se extiende hacia los campos más diversos(sanidad, transporte, alimentación, educación, correos, trabajo, etc.) Existen una serie de organismos e instituciones que imponen a los estados unas prácticas internacionales. Entre las principales agencias especializadas de la ONU destacamos:

- La Organización Mundial de la Salud (OMS), cuyo objetivo se centra en hacer desaparecer las enfermedades epidémicas, elevar el nivel general de la salud y promover la investigación.
- La Organización Internacional de la Aviación Civil (OACI), cuyo fin es establecer normas y reglamentos uniformes para todos los países y promover el empleo de nuevas técnicas en cuanto a métodos y materiales.
- La Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO), que trata de mejorar el nivel alimenticio de los pueblos fomentando la conservación de los recursos naturales y la adopción de nuevas técnicas de cultivo.

- La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), cuya misión consiste en contribuir a la paz y seguridad mundiales, desarrollando la colaboración cultural entre las naciones.
- La Unión Postal Universal (UPU) determina un solo territorio postal para todos los países miembros con la finalidad de asegurar la organización y mejorar los servicios postales.
- La Organización Internacional del Trabajo (OIT), que a través de una acción internacional pretende mejorar las condiciones laborales y favorecer la estabilidad económica y social.
- El Fondo Monetario Internacional (FMI) tiene como función reducir los riesgos de cambio y fomentar la libertad de las transacciones; mantener convenios de cambio entre los países miembros y contribuir al establecimiento de un sistema multilateral de pagos.

La **segunda dirección**, quizá las de mayor importancia se refiere al control de las actividades económicas. Dadas las enormes desigualdades socioeconómicas existentes a nivel mundial, la ONU, desde los años cincuenta, se ha preocupado por la concesión de ayudas financieras, alimenticias y técnicas a los países más pobres. Este amplio programa de asistencia se ha ido convirtiendo con el tiempo en un plan de desarrollo que cuestiona el orden económico mundial vigente. En este sentido, el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas lanzó en 1974 la idea de diseñar un nuevo orden económico mundial. Por consiguiente, en materia económica, la ONU no ha dejado de ampliar sus objetivos y los medios que le permiten alcanzarlos. Evidentemente, el pretexto de esta iniciativa es la lucha contra el subdesarrollo, pero en cualquier caso esta actitud tenderá a reforzar el proceso de integración mundial.

La **tercera dirección** citada pone de relieve la voluntad política que preside las acciones encaminadas a alcanzar una serie de objetivos. En nombre de un derecho internacional, la ONU condena prácticas que coartan la libertad de las personas. De esta manera, la organización internacional se rebela contra la utilización de la fuerza en todas sus manifestaciones. (deportaciones, racismo, etc.)

En consecuencia, las organizaciones internacionales se introducen en todos los campos. Actualmente no se contempla una reducción significativa de la soberanía de los estados, pero no

determinadas acciones.

3.3. Diagnóstico estratégico global.

La sociedad mexicana, al igual que el resto de las naciones, se ha transformado profundamente a lo largo de su historia y con especial intensidad en el pasado reciente. Estas transformaciones han sido notorias en lo referente a la modificación de los procesos industriales, los avances científicos y tecnológicos, entre otros; también se expresan en los graves desafíos que hoy enfrentamos como país y en nuestra inserción en el nuevo entorno mundial.

México es un país que lucha fuertemente por tener acceso en forma más integral al ambiente de las economías globales. Este acceso nos impulsa a desarrollarnos en un ambiente acorde con las tendencias mundiales actuales

Para lograr lo anterior, nuestro país se ha visto en la necesidad de realizar varios ajustes en la economía, en la política y en el aspecto social.

Cabe recordar que México proviene de muchos años de manejo de una economía cerrada y con una fuerte regulación estatal.

Asimismo, nuestro comercio internacional ha estado concentrado casi en su totalidad con los Estados Unidos de América, lo cual es sumamente negativo para nuestro país pues no se buscan otras alternativas para el intercambio comercial con otros países y así evitar la fuerte dependencia que existe con Estados Unidos.

Los negocios en el mundo encaran una competencia global, y a grandes rasgos podemos coincidir con Milton Friedman en el hecho de que la economía global es aquella en la que es posible producir un bien o producto de cualquier parte del mundo, utilizando insumos, recursos y capital de cualquier otra parte del mundo, teniendo acceso a tecnología, ingeniería y diseño ubicado en cualquier otra parte del mundo y cuyo producto puede ser comprado en cualquier nación.

La globalización exige que las empresas vean el mundo entero como mercado potencial, fuente de abastecimiento e incluso espacio para localizar la producción y distribución de sus productos. Este fenómeno resalta el valor de ciertas capacidades empresariales, disminuye el valor de otras y genera la necesidad de desarrollar nuevas.

Las capacidades estratégicas que se requieren para enfrentar la competencia global, según

Las capacidades estratégicas que se requieren para enfrentar la competencia global, según Bartlett y Ghoshal, son “crear eficiencias de escala global, lograr aprendizaje a lo largo del mundo y tener sensibilidad o capacidad de respuesta local”.³⁹

El ejercicio del libre mercado ha demostrado sus ventajas en el resto del mundo. El solo hecho de tener y dar acceso en forma menos restringida a bienes y servicios a precios menores, otorga beneficios inmediatos.

Con una adecuada planeación, los países de menor capacidad económica, entre ellos México, se concentrarán en ofrecer sus bienes y servicios a los que son más competitivos.

Ante el reto de libre competencia y globalización, México se planteó la necesidad urgente de buscar acomodo en la economía global. Así, el gobierno conjuntó un programa nacional que promovió la apertura.

En lo que se refiere a los procesos de integración económicos y políticos, a nivel mundial cada vez son mayores los vínculos de interdependencia entre entidades o instituciones. Esto ha favorecido a la organización entendida como un conjunto de personas que al estar relacionadas por unos sistemas de comunicación y bajo una determinada “relación de autoridad” o jerárquica combinan sus actividades con el objetivo de alcanzar objetivos. La creación de toda organización implica poder, porque es necesario movilizar los recursos que faciliten el logro de la misión y reduzcan el impacto de las restricciones y apremios fijados por las organizaciones contrincantes. Todo sistema dinámico entra en conflicto permanente con su entorno, conflicto que de alguna forma traduce su voluntad de expansión manifestada a través de una estrategia de crecimiento. A largo plazo, esta estrategia de crecimiento se reduce a la ejecución de un esfuerzo de introspección acerca del poder, dado que el desarrollo de la organización dependerá de su capacidad para captar recursos y controlar, o al menos influenciar, la evolución del entorno.

3.4. Definición de globalización

Algunos autores han dado el nombre de "globalización" de las industrias a la "creciente integración del mercado global registrada en la última década, aunque podría decirse que el

³⁹ C.A. Bartlett y S. Ghoshal, *La empresas sin fronteras. La solución transnacional*, Mc Graw-Hill, Nueva York, 1991.

término globalización de la competencia lo explica con mayor claridad".⁴⁰ Otros autores han denominado "triadización a la integración de los mercados mundiales, para reflejar el avanzado grado de integración de las tres regiones desarrolladas del mundo: Norteamérica, Europa occidental y Japón".⁴¹ Cualquiera que sea el nombre que se utilice, el mercado global ha generado nuevos enfoques estratégicos en muchas industrias. A partir de lo anterior podemos señalar que la globalización se basa en una doble realidad: por un lado, la internacionalización de los mercados de bienes, servicios y factores de producción; por otro lado, el surgimiento de empresas industriales capaces de concebir su desarrollo en escala mundial y formular para ello estrategias globales de producción, comercialización y gestión. El principal impulsor de las alianzas estratégicas, es la aparición de una intensa competencia global. Las empresas se deben de actualizar constantemente para tomar la delantera a rivales igualmente innovadores de todo el mundo. Deben adquirir nuevas capacidades en diversas áreas que van desde el análisis económico de las plantas hasta el marketing y la distribución.

Las alianzas permiten a las empresas remodelar creativamente sus estrategias competitivas en respuesta a la globalización. Cabe señalar, que las alianzas que generan el mayor valor suelen ser las que son creadas por empresas competidoras. "Mantener, el equilibrio entre la competencia y la cooperación, constituye un gran reto en la gestión de las alianzas".⁴² El desarrollo de una capacidad organizativa flexible constituye la parte más importante de la iniciativa empresarial. También constituye la parte más importante de la lógica de las alianzas estratégicas. De ahí que la formación de las alianzas estratégicas deba comenzar por el nivel de comprensión y reestructuración con iniciativa empresarial de la estrategia competitiva global de una empresa..

En la última década, la realidad de la competencia global ha quedado patente para los directivos en industrias manufactureras tan diversas como las de automóviles, maquinaria de construcción, máquinas de herramienta, electrónica de consumo, equipo de oficina y fotocopiadoras, semiconductores y equipo de telecomunicaciones. Los directivos del sector

⁴⁰ En el lenguaje de los primeros autores, las industrias son globales o plurinacionales (Porter, M.E., comp., *Competition in Global Industries*, Boston, Harvard Business School Press, 1986). Pero como en casi todas las industrias se puede competir desde una perspectiva global, parece más correcto utilizar el término competencia global, que, reconociendo la primacía de las estrategias competitivas de las empresas, se ajusta al propósito y la gestión de las alianzas.

⁴¹ Ohmae, K., introdujo en *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, Nueva York, Free Press, 1985, los términos "triada" y "triadización" los cuales han alcanzado gran popularidad.

⁴² Yoshino, Michael. Y. y Rangan, S. U., *op.cit.*, p.7.

servicios también se han visto afectados. La banca, la consultoría, la auditoría, y la contabilidad así como la publicidad, entre otras ramas del sector servicios, están adquiriendo un carácter global.

Los directivos al tiempo que aceptan lo inevitable de la competencia global, se enfrentan a un nuevo fenómeno: el concepto de alianzas estratégicas. Éstas no han surgido por casualidad; van íntimamente ligadas a la llegada de un mercado global integrado en el que ni las fronteras nacionales y, de manera creciente, ni siquiera las organizativas, constituyen una limitación para las empresas.

Las empresas multinacionales y nacionales están dándose cuenta de que recurrir a la competencia con otras empresas de todo el mundo para competir más eficazmente no sólo es viable, sino a menudo necesario. Cada vez es mayor el número de empresas que están tratando de construir redes externas de alianzas nacionales e internacionales para complementar sus redes internas de filiales nacionales e internacionales.

Es importante manifestar que el fenómeno de las alianzas estratégicas es tanto un resultado de la globalización como un catalizador de importantes cambios de la competencia. Los directivos deben reorientar sus ideas para tener en cuenta la nueva realidad de la competencia internacional como primer y más importante paso en la creación y la gestión de las alianzas estratégicas. Para ello, es necesario que comprendan las fuerzas que han llevado a la aparición de la competencia global y el surgimiento de nuevos imperativos competitivos.

3.5. La nueva integración global.

En las tres últimas décadas, se han desatado poderosas y nuevas fuerzas que han transformado la estructura y las características competitivas de industrias que van desde las bebidas refrescantes hasta las telecomunicaciones. En una industria tras otra, se ha globalizado primero la demanda, después la oferta, más tarde la competencia y, últimamente, las estrategias competitivas de las empresas. Este nuevo mercado global plantea sobrecogedores retos estratégicos y organizativos.

3.5.1. La globalización de la demanda.

La globalización de la demanda ha sido impulsada principalmente por la aparición de grandes mercados entre los que destacan Europa, Japón y Estados Unidos. Estos países han conseguido aproximadamente el mismo nivel de ingreso per cápita y poseen grandes mercados de industriales. Un notable fenómeno del nuevo mercado global es la creciente convergencia de la demanda de consumo y los productos industriales. Los clientes industriales están buscando el mismo equipo generador de energía, máquinas, herramientas y sistemas de control de la contaminación. Lo anterior está brindando oportunidades de mercado sin precedentes a varias compañías.

Esta homogeneización se debe en primer lugar, a los niveles educativos equivalentes de los consumidores de estas regiones. En segundo lugar al logro de una infraestructura social y tecnológica similar. Los avances tecnológicos han reducido significativamente el coste de comunicación y transporte lo que ha globalizado las tendencias de consumo entre un país y otro.

Ted Levitt, profesor de la Harvard Business School, fue uno de los primeros que reconoció esta tendencia y la denominó globalización de los mercados. Levitt ⁴³ distinguió entre la compañía multinacional y la empresa global. " La multinacional -escribía- actúa en varios países y adapta sus productos en cada uno con unos bajos costes relativos, como si todo el mundo o una gran región del mismo fuera una única entidad. Vende las mismas cosas de la misma manera en todas partes. La estandarización de los productos y las economías de escala en la producción, características de las multinacionales, son sellos distintivos del nuevo mercado global." ⁴⁴

Aunque muchos observadores de la globalización han centrado la atención en los fenómenos relacionados con el consumo, esas consideraciones se quedan cortas como explicaciones de la competencia global. Además de factores relacionados con la "demanda", existen una serie de factores relacionados con la "oferta" que van unidos a la aparición de la competencia global.

⁴³ Levitt fue el primero que situó la cuestión de la globalización en el primer plano del debate académico. Véase Levitt, T., " The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, mayo-junio 1983, pp. 92-102.

⁴⁴ *Ibid.* Esta visión de la integración global, como cualquier visión de un fenómeno complejo es parcial. No tiene en cuenta los elementos que impide la estandarización y la escala global, ya sean las peculiaridades de los gustos nacionales, las barreras impuestas por el Estado, o simplemente las diferentes maneras de hacer negocio.

3.5.2. La globalización de la oferta.

Las fuerzas que han contribuido al rápido aumento del ingreso per cápita en la triada y en los países recién industrializados también han afectado el lado de la oferta de los mercados globales. Algunos autores han identificado los acontecimientos económicos estructurales de las tres últimas décadas que han hecho posible la nueva división internacional del trabajo que traspasa las fronteras nacionales.

El fenómeno que ha impulsado la división global del trabajo es el orden comercial liberal establecido tras la Segunda Guerra Mundial.. El factor tecnológico también cobra gran importancia.

Las tendencias macroeconómicas, como el comercio, el transporte y las comunicaciones, son indudablemente importantes, pero otras tendencias microeconómicas como la aparición de países recién industrializados (PRI), creciente paridad tecnológica de los países y avances en el diseño de productos y en la tecnología de procesos que ha desempeñado un papel significativo en la división internacional del trabajo.(Ver Tabla 4.)

TABLA 4. Factores estructurales que fomentan la división global del trabajo.

<p>Tendencias macroeconómicas</p> <ol style="list-style-type: none">1. Desarrollo de un orden comercial internacional liberal2. Mejora de los sistemas de transporte3. Disminución de los costes de coordinación y comunicación
<p>Tendencias microeconómicas</p> <ol style="list-style-type: none">4. Aparición de países recién industrializados5. Creciente paridad tecnológica de los países6. Avances en el diseño de productos y en la tecnología de procesos

Fuente: Casson, M. (comp.) *Multinationals and World Trade*, Londres, Macmillan, 1986; Porter, M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Nueva York, Free Press, 1985; y Flaherty, M., "Coordinating International Manufacturing and Technology", en Porter, M., (comp.), *Competition in Global Industries*, Boston, Harvard Business School Press, 1986.

La aparición de **países recién industrializados (PRI)** en Asia y Latinoamérica, por ejemplo, han ofrecido a las empresas nuevas plataformas para situar una parte de sus cadenas de valor relacionadas con la industria manufacturera.⁴⁵

La **segunda tendencia microeconómica** es la creciente paridad tecnológica de un creciente número de países, en general, y de los países de la triada, en particular. Esta paridad ha aumentado la capacidad de las empresas de otros países para desarrollar nueva tecnología, así como para asimilarla. De ahí que una empresa que esté buscando una fuente de oferta de bienes ya no tenga que limitarse a buscar en los países desarrollados. Fuerza de trabajo de otros países, especialmente los países recién industrializados (PRI), pueden comprender las implicaciones de la nueva tecnología y adaptarse a ella, así como rendir conforme a lo que se espera normalmente de los trabajadores de las regiones desarrolladas. Por otra parte, el conocimiento de los productos y de los procesos se difunde a gran velocidad lo que hace que se adopten innovaciones de manera rápida. Las empresas de otros países, al haber conseguido la paridad tecnológica, también se encuentran en condiciones de desarrollar nuevos productos y procesos y de entrar en los mercados mundiales.

Los avances organizacionales en el diseño de productos y de procesos, que constituyen el tercer factor microeconómico, hacen posible actualmente una especialización más amplia del trabajo en todo el mundo. Actualmente, los ingenieros de diseño, en lugar de pensar en diseñar un producto y "pasárselo" a los ingenieros de producción, se inclinan más a pensar en diseñar un producto para explotar más las posibilidades tecnológicas.

Las empresas que han aprovechado estas tendencias macroeconómicas y microeconómicas para fomentar una nueva división internacional del trabajo y se han beneficiado, al menos de tres formas. Las economías de escala constituyen una consideración primordial en algunos sectores. En primer lugar, han sido capaces de aprovechar la escala global cuando han construido plantas.

⁴⁵ Una empresa es un conjunto de actividades que se realizarán en una determinada industria. Estas "actividades de valor" son tecnológicamente separables y físicamente distintas. El funcionamiento de una empresa se caracteriza por una cadena de actividades que van desde las materias primas hasta las ventas y la distribución, pasando por el desarrollo de tecnología y producción.

En segundo lugar, la división internacional del trabajo ha hecho posible la especialización de las actividades dentro de las industrias. Es decir, actualmente las empresas pueden situar algunas partes de sus actividades de valor en diferentes zonas del mundo.

En tercer lugar, la división internacional del trabajo ha animado a las empresas innovadoras a dividir creativamente la tarea de fabricar un producto para un mercado mundial. Como ejemplo: en la industria de las bebidas refrescantes, los concentrados se fabrican en gran medida en unos pocos países y la comercialización se realiza en muchos más. En lo referente a las actividades de comercialización, la publicidad tiende a estar más concentrada que la distribución. Asimismo, las empresas de bienes de envasado situadas en Europa, han utilizado creativamente la nueva división internacional del trabajo y las economías de escala para estandarizar los ingredientes de los productos, tamaños de los envases e incluso las etiquetas en distintas lenguas.

3.5.3. La globalización de la competencia

La "competencia global" las compañías globales",⁴⁶ las "industrias globales"⁴⁷ y los "negocios globales",⁴⁸ son términos todos ellos que forman parte de la jerga moderna de la administración de empresas y, sin embargo, no existe una definición aceptada de competencia global. Tampoco hay una clara relación entre las acciones de los directivos y la competencia global. Abarca las posibilidades tanto de la división internacional del trabajo como de la venta en mercados globales. Desde esta perspectiva, no hay ni industrias globales ni industrias plurinacionales.

Según Yoshino y Rangan como mejor se define a la competencia global es adoptando el punto de vista de un competidor. El ingrediente clave de la competencia global es la interdependencia competitiva. Cuando las empresas nacionales traspasan sus fronteras, a menudo al participar en oligopolios nacionales, ya sea exportando, invirtiendo en el exterior, realizando en algunas medida las dos cosas a la vez, se encuentran con los mismos rivales en un mercado tras otro, lo que induce a pensar que para contrarrestar los movimientos de las rivales, estas empresas

⁴⁶ Barnett, R. J., y Muller, R.E., *Global Reach: The Power of the International Corporations*, Nueva York, Simon and Schuster, 1974, popularizó este término, aunque con una connotación algo negativa.

⁴⁷ Hout, T. M., Porter, M.E., y Rudden, E., "How Global Companies Win Out", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, 1982, pp. 98-108, estos autores fueron los primeros en trazar una distinción entre los sectores globales y los plurinacionales.

⁴⁸ Prahalad, C.K., e Doz, Y.L., *The Multinational Mission*, Nueva York, Free Press, 1987, prefieren este término.

deben ser capaces de responder globalmente. Existe competencia global cuando una empresa, ya sea una compañía multinacional o no, adopta una visión global de la competencia y decide maximizar los beneficios a escala mundial en lugar de país por país. La globalización de la competencia en una industria depende de la visión estratégica de los directivos de las empresas que la integran. Lo único relevante para eso es el propósito estratégico de las empresas. La competencia global es posible incluso en empresas que se limitan a exportar o en empresas cuyas filiales son autónomas en la producción y la distribución.

La competencia global toma forma en la mente de los directivos. Cuando éstos reconocen la posibilidad de competir a escala mundial reconfiguran sus estrategias competitivas.

3.5.4. La globalización de la estrategia

Del mismo modo que la globalización de la competencia se produjo cuando las empresas se dieron cuenta de las oportunidades existentes en otros países, así sus estrategias globales han evolucionado, dejando de ser simples estrategias basadas en las exportaciones y convirtiéndose en estrategias plurinacionales basadas en la inversión exterior directa y, finalmente, en complejas estrategias globales. Esta evolución es un reflejo del creciente reconocimiento del aumento de la interdependencia de los mercados. La clave para la evolución de las estrategias globales ha sido el hecho de que las empresas reconozcan que existen grandes niveles de dependencia entre los mercados.

Normalmente, lo primero que se alcanza, es la interdependencia relacionada con la existencia de economías de escala. Las empresas que traspasan las fronteras geográficas pueden realizar economías de escala concentrando en un único lugar la producción de los componentes o de los productos. A continuación se alcanza la interdependencia de las operaciones. Las empresas que realizan operaciones en muchos países se encuentran en condiciones de trasladar la producción de un lugar a otro cuando cambian las condiciones del mercado, costos de los recursos, etc.

Las empresas que actúan en diversos mercados, definidos a menudo por su ámbito geográfico, pero a veces también por su producto, pueden valerse de vez en cuando de su conocimiento de las peculiaridades de su mercado para desarrollar productos y procesos que puedan adaptarse con éxito en otros lugares.

Las empresas norteamericanas enfocaron inicialmente la competencia internacional recurriendo meramente a las exportaciones, lo que exigía o bien una producción excedente, o bien una producción destinada especialmente al consumo exterior. La correspondiente estrategia que reconoció principalmente la primera de las tres interdependencias de los mercados, las economías de escala, se denominó "estrategia (global) internacional basada en las exportaciones". Esta fase duró poco, ya que muchos países demandaban producción local en lugar de meras importaciones, lo que llevó a las empresas a realizar inversiones exteriores directas.

Cuando las empresas comenzaron a darse cuenta de que podían ser llevadas a producir en el extranjero no sólo por las demandas locales, sino también en respuesta a los movimientos de los rivales (a menudo nacionales, pero a veces también de otros países), le siguieron la inversión exterior y las filiales locales. Al principio, era probable que las filiales resultantes se gestionaran como unidades autónomas. Pero poco a poco las empresas, sobre todo las que tenían una amplia presencia en el extranjero, comenzaron a reconocer otra dependencia entre los mercados: la interdependencia de las operaciones.

Las compañías que actuaban en muchos países observaron que podían aprovechar las ventajas de esos países. La interdependencia operativa comenzó a caracterizarse por el intercambio en doble sentido de componentes y bienes acabados por parte de las multinacionales.

La tercera fase de la competencia global surge con la evolución de la interdependencia en cuanto al alcance de los conocimientos. En esta fase, las empresas comienzan a apreciar la necesidad de aprender de sus diferentes mercados, de asimilar su aprendizaje y de utilizarlo para mejorar su posición estratégica en el mercado.

La improvisación de estrategias competitivas globales es la raíz de los problemas que tuvieron numerosas empresas norteamericanas en los años setenta y ochenta. Muchas industrias, las cuales tardaron en reconocer la posibilidad de competir con una perspectiva global más compleja se vieron burladas por ágiles rivales extranjeros.

3.6.Principales factores y características de una empresa global.

La filosofía de “Think big” and “Be global” americanos, podría ser traducida como “Pensar grande y ser global”. Con estas expresiones se pretende señalar, de forma breve, que todas las empresas deben tener una visión de conjunto de sus mercados y considerarlos la base sobre un solo espacio geográfico y económico con el fin de que la integración internacional de sus actividades les permita lograr sólidas y duraderas ventajas competitivas.

La globalización debe ser considerada como un asunto que concierne a todos y las empresas, atendiendo a su tamaño y al momento en el que se encuentran, se verán envueltas en un proceso de internacionalización para responder de manera satisfactoria a las exigencias competitivas de la economía. Es así como se encadenan los elementos y acontecimientos que conducen a las empresas a iniciar su internacionalización que más adelante se transformará en globalización.

Las grandes empresas deciden ampliar sus mercados por la imperante necesidad que tienen para arremeter en todos los frentes por donde se presente una demanda cautiva y no perder así posibilidades de negocio o asegurar nuevas salidas a sus productos tradicionales. Es así como las grandes empresas entran, en mercados extranjeros para defender su posición o no dejar de explotar unas oportunidades que consoliden su competitividad. Por sus extraordinarias características de expansión y adaptación, las grandes empresas poseen la facultad de adherirse rápida y eficazmente a los nuevos mercados por muy alejados y complicados que estos sean, y tales capacidades facilitan la movilización de las actividades. No obstante, la empresa multinacional que se ha expandido por inercia exhibe algunas contradicciones como la de poseer demasiados activos diseminados internacionalmente para extraer la máxima rentabilidad de todos ellos y escasos recursos para ocupar una destacada posición en todos los mercados exteriores abordados. El problema principal se basa en el diseño de las estructuras organizativas, cualesquiera que sean los modelos que se elijan, porque al pretender dirigir desde la dirección general de la empresa matriz, el conjunto de las divisiones provoca la aparición de disfunciones, retrasos, despilfarros inútiles y comportamientos irracionales que afectan a la eficiencia de la compañía. Por lo anterior, con la cercanía del siglo XXI se pone énfasis en un nuevo modelo de empresa que se caracterice por ser pequeña y mundial. Dicha “pequeña-gran empresa” es una entidad de reducida dimensión (menos de 500 trabajadores) que obtiene el 50 por ciento o más de

sus ingresos totales en mercados extranjeros. Los directivos de ésta empresa son conscientes que para penetrar en mercados exteriores es muy importante movilizar parte de las actividades y que por consiguiente, se debe aceptar desde el principio tratar de compartir determinadas funciones con socios foráneos. Se trata en definitiva, de pequeñas empresas que a cambio de alguna concesión productiva, comercial o tecnológica recibe ayuda logística de sociedades extranjeras conecedoras a la perfección del mercado deseado.

En determinadas ocasiones, el proceso de internacionalización que llevan a cabo pequeñas empresas viene impulsado por el dinamismo puesto en la busca de ventajas competitivas. En efecto, al afinar el grado de diferenciación, se descubren nuevas oportunidades de negocio localizadas en nichos no aparentes o descartados por ser muy estrechos y no existir alguna referencia comercial sobre su evolución. Algunos de estos reducidos nichos no resultan muy atractivos al no haber una demanda doméstica lo suficientemente abundante, pero al extenderse a otros países, el mercado presenta otro perfil mucho más envidiable. La rentabilidad aparece en el momento en el que se globalizan los negocios. En este sentido, es lógico que la captación de estos mercados se consiga más fácilmente desde la dirección de empresas de pequeño tamaño, más alertas a la hora de movilizar nuevos recursos y menos mediatizadas por la obtención inmediata de una elevada rentabilidad, dado que sus exigencias económicas no son tan drásticas.

El hecho de vender o producir fuera de las fronteras nacionales no es un fenómeno aislado o reciente, ya que la economía empezó a internacionalizarse con la apertura de las primeras vías de comunicación y el desarrollo de nuevos medios de transporte más rápidos y con mayor grado de autonomía. Lo que ha cambiado, principalmente, es el peso relativo de la actividad exterior en los negocios empresariales. En la actualidad, la internacionalización, en todas sus formas, se ha generalizados y constituye la norma y la referencia obligada para el conjunto de las compañías de todos los sectores. La globalización de los mercados, como condición fundamental de la estrategia competitiva, es la resultante de la integración de la economía mundial que ha puesto al alcance factores, recursos, conocimiento, consumidores y otros elementos que contribuyen al desarrollo de las empresas.

3.6.1. Factores de globalización.



Las principales causas por las que se ha implantado una competencia global:

- **La internacionalización del capital** se intensifica tras la apertura de los mercados al concluir la segunda guerra mundial. En la Conferencia Monetaria y Financiera de Naciones Unidas, celebrada en Bretton Woods en 1944, se presentaron y eligieron las bases del Sistema Monetario Internacional que prevalecería a partir de la posguerra (Plan Keynes; por parte de Gran Bretaña, y Plan White, por parte de Estados Unidos). La Conferencia se pronunció a favor de las propuestas estadounidenses con algunas concesiones al Plan Keynes y se adoptaron, entre otras medidas, las orientadas a favorecer la estabilidad de los intercambios, eliminar las restricciones en materia de divisas extranjeras y establecer un sistema multilateral de pagos.
- **La expansión de empresas multinacionales** que procuran posicionarse en mercados geográficos con importantes expectativas de negocio y semejante hábitos de consumo.
- Asistimos a una **desregulación** que impulsa la liberalización de la economía y acelera los procesos de integración en sus distintas vertientes: comercial, productiva, financiera, tecnológica y humana.
- **La creación de nuevos espacios económicos regionales** da origen a los intercambios entre miembros de una misma comunidad. Esta nueva realidad estimula el comercio exterior que se

realiza sin trabas administrativas ni otras barreras arancelarias o no arancelarias entre los países asociados.

- **El desarrollo de las telecomunicaciones y de los transportes** acorta distancias entre las áreas geográficas y contribuye a implantar modelos de consumo idénticos al elaborarse y dictarse los mismos mensajes a la hora de educar a los clientes.
- **La integración física** de mercados de proximidad geográfica, teniendo en cuenta que dentro de los distintos procesos de integración existen varios grados de adhesión, desde la constitución de una simple zona de libre intercambio o unión aduanera hasta la creación de un mercado único que implica una integración global de los mercados.
- **La cooperación y la formación de alianzas empresariales** eliminan fronteras y reducen la rivalidad entre los que pueden llegar a afrontar conjuntamente el mercado internacional.
- **La homogeneización de los mercados** que constituye una de las bases del mercado global es el logro de una homogeneización del comportamiento del consumidor o de los distintos clientes potenciales de diferentes mercados nacionales. Estandarización del consumo en determinados productos y servicios, en la que se van buscando mayores economías de escala, a través de las nuevas formas de comercialización de la competencia actual.
- **La reducción del ciclo de vida de los productos** conduce a las empresas a comercializar directamente sus productos a nivel global con el fin de maximizar sus ventas en un tiempo récord. A través de esta alternativa se intenta recuperar, cuanto antes, el dinero invertido en la concepción y elaboración de los nuevos productos para poder generar unos excedentes que aseguren el desarrollo de futuras inversiones.
- **Las economías de localización** que se obtienen por el hecho de ubicar unas plantas u otros establecimientos en determinados lugares (proximidad de las fuente de aprovisionamiento, disponibilidad de unas buenas vías de comunicación, presencia en un mercado con enorme potencial de consumo, etc.) incita a las empresas a realizar inversiones directas.
- **Las economías de alcance (ámbito) o de campo de actividad** se derivan del marco competitivo abordado (productos, clientes, mercados geográficos y competidores). Un contexto favorable incidirá en la buena marcha de las empresas que no dudarán en expandirse en el ámbito internacional con tal de beneficiarse de unas condiciones competitivas óptimas y de un entorno muy receptivo.

- **Las economías de escala** aparecerán al proponer unos productos estandarizados en el ámbito global.

La idea y el concepto de globalización se apoyan en estos aspectos:

- La interdependencia económica de los mercados
- Su integración física
- La presencia múltiple en dichos mercados de las empresas con sus distintas actividades
- La estandarización de los productos
- La homogeneización de las demandas nacionales
- La visión de que las ventajas competitivas no se alcanzan por la suma de los países sino por la integración de actividades coordinadas a escala global.

A partir de las distintas facetas y modalidades de la internacionalización analizadas anteriormente, cabe la posibilidad de presentar los 10 principales rasgos característicos y condicionantes que definen a una **empresa global**:

1. **Cuenta con un sistema de alerta rápida.** La empresa conoce su más directo competidor en América del Norte, Europa o Sudeste Asiático y ejerce una vigilancia que le permite tomar conocimiento de los productos que aquel prepara.
2. **Política de productos adecuada.** El producto o la cartera de productos que comercializa la empresa son competitivos en el ámbito internacional.
3. **Capacidad de innovación.** La gestión de la I+D constituye la base del esfuerzo competitivo realizado. La empresa administra sus recursos tecnológicos como cualquier otro recurso de la organización considerada fundamental para su evolución.
4. **Fuerte especialización internacional.** La exportación, los acuerdos contractuales mantenidos con el exterior y la inversión directa no son prácticas residuales utilizadas en períodos de saturación o recesión en el mercado doméstico, sino oportunidades de negocio que la empresa explota a la menor ocasión.

5. **Estructura de la propiedad abierta.** Las ampliaciones de capital, no se reservan exclusivamente a los accionistas históricos de la sociedad, admitiéndose la entrada de nuevos socios siempre que éstos contribuyan a dar un nuevo impulso al negocio.
6. **Cultura empresarial internacional.** Los dirigentes de la empresa, cualquiera que sea su origen, se comunican sin dificultad porque obedecen a un mismo sistema de valor. En este caso, los dirigentes incluyen la dimensión exterior a la hora de desarrollar todas sus actividades profesionales.
7. **Ritmo de crecimiento muy rápido.** La compañía, estimulada por las necesidades de un mercado muy amplio, procura alcanzar, cuanto antes, su masa crítica y estructura competitiva.
8. **Aceptar que todo no se puede producir en un solo lugar.** La compañía esta dispuesta a compartir y a distribuir sus actividades en función de las ventajas comparativas existentes en cada lugar. Una corporación como Sony, posee muchos más intereses fuera que dentro de Japón y, por tanto, se puede llegar a cuestionar su propia nacionalidad de origen.
9. **Alianzas estratégicas.** La empresa contrae muchas alianzas con entidades extranjeras para acceder rápida y directamente a los mercados exteriores. Los conocimientos de unos y otros se complementan de manera que se reducen los costes y riesgos inherentes al crecimiento internacional.
10. **Global pero flexible.** La actitud estratégica de la empresa favorece la orientación al mercado y el desarrollo de la capacidad de adaptación al cambio. Dicha actitud corresponde al perfil de una empresa ágil no dispuesta a sacrificar su dinamismo en beneficio de un gigantismo monolítico que suscita la burocracia y la rigidez organizativa. En definitiva, lo que pretenderá la empresa será pensar y actuar global y prioritariamente, en el ámbito local porque es donde se encuentra su mercado natural.

Para la globalización, la iniciativa de las empresa, encaminada a mejorar o consolidar su participación en la concurrencia internacional, modifica sensiblemente la estructura de los mercados y alteran la relación de fuerzas existentes en el seno de los sectores. En el pasado se presumía que solo el comportamiento estratégico de las grandes corporaciones estaba en condición de cambiar la estructura sectorial vigente considerando el enorme poder económico manejado por las mismas; sin embargo, actualmente mediante políticas de acuerdos y alianzas desarrolladas, las acciones de las pequeñas empresas alcanzan una envergadura respetable y pueden llegar a ocasionar cambios estructurales de cierta magnitud. De esta forma, las recientes actitudes

estratégicas puestas de manifiesto por las pequeñas y grandes empresas convergen y contribuyen a moldear nuevas estructuras sectoriales.

3.7. Las repercusiones estructurales de la globalización de los mercados.

Al término de la Segunda Guerra Mundial, los países occidentales emprendieron su reconstrucción dando lugar a una demanda ávida de consumo. El despegue económico facilitó el crecimiento de las empresas que encontraban *in situ* una demanda muy predisposta a adquirir, sin grandes exigencias, todo lo que se producía. Pero, a medida que algunos de los mercados domésticos entraron en madurez y se incrementó el nivel de competencia con la entrada de nuevos productos extranjeros, únicamente las entidades más fuertes y competitivas fueron capaces de seguir creciendo, en detrimento de las más débiles, que terminaron por ser absorbidas por las primeras o desapareciendo al fallar su capacidad de reacción. Esto favoreció la formación de oligopolios en mercados muy determinados, restringiéndose la competencia y logrando las empresas protagonistas un importante poder de mercado. Durante este periodo, las pequeñas empresas más eficientes se transformaron en grandes compañías o consolidaron su posición en sectores menos dinámicos o más estrechos, mientras que las que no supieron adaptarse a los cambios del entorno perecieron lentamente de forma natural.

La apertura de los mercados y la globalización de la economía han constituido una profunda transformación para la concurrencia, que pasó de ser nacional a ser mundial. Es así como las compañías potenciaron su actividad exterior e intentaron adaptarse a las exigencias competitivas del momento. Las grandes empresas que ocupaban un liderazgo en sus mercados o en mercados internacionales cautivos no pudieron mantener su notoriedad a nivel mundial y, para intentar salvaguardar sus prerrogativas buscaron alianzas. Mientras tanto, las pequeñas empresas también recurrieron a esta misma estrategia de alianzas para aparecer en mercados exteriores en crecimiento.

En base al grado de concentración de los distintos tipos de sectores catalogados a partir de su grado de concentración, su importancia respecto al PIB y su nivel de madurez las finalidades estratégicas y estructurales de las alianzas son las siguientes:

- En **sectores estratégicos o de futuro**, con importantes expectativas de crecimiento, las coaliciones sirven para controlar, proteger y prolongar un mercado amplio unas ventajas competitivas clave.
- En **sectores básicos**, de gran arraigo, las alianzas son, por lo general, de tipo horizontal y permiten, por una parte, reducir la concurrencia y, por otra, reforzar el poder de negociación de los productores que se han unido.
- En **sectores nacientes** se desarrolla una cooperación intensa entre pequeñas empresas que desean adquirir la dimensión internacional con una infraestructura ligera y flexible. Es el reino de las "pequeñas-grandes empresas", pequeña por la cantidad de recursos tangibles inmovilizados pero grandes por sus recursos intangibles, como son su nivel de creatividad, capacidad de improvisación, dinamismo y actitud estratégica, que les ayuda a crear unas ramificaciones comerciales, productivas y tecnológicas internacionales.

Para concluir las empresas recurrirán a la alianzas estratégicas para entrar o salir de determinados sectores geográficos o sectores de actividad que presenten mayores o menores perspectivas de expansión.

En caso de que las alianzas se traduzcan en la formación de redes de cooperación y, sobre todo, en un entramado o conjunto de ramas de actividades integradas se atisbará un modelo de estructura debido a las relaciones desarrolladas a través de los procesos de integración-diversificación concebidos por las compañías asociadas.

Las alianzas pueden convertirse en proceso de estructuración cuando se trata de integrar activos, pero antes que nada, las asociaciones son unos mecanismos de control externo. Las empresas mediante acuerdos de cooperación, se comprometen a respetar los términos de un contrato escrito, tácito o verbal que marcará sus pautas de conducta y modificará las relaciones entre competidores de un mismo sector. La profusión de alianzas acaba por imponer unos pactos de no-agresión entre las entidades más dinámicas y económicamente importantes, mientras que a

las empresas seguidoras no les queda otra alternativa que la de alinearse para intentar conservar su mercado o dirigirse a un mercado residual de escaso interés económico o estratégico.

La interdependencia creada conduce a las empresas aisladas a funcionar de manera coordinada o como si de un solo bloque se tratase.

3.8. Estrategias industriales de mercado.

Las estrategias industriales de mercado, nos permitirán analizar los principales elementos que intervienen en la concepción de las estrategias y por su parte observaremos el comportamiento de las empresas que compiten en mercados globales, en proceso de globalización o fragmentados.

La misión de una empresa revela sus intenciones y objetivos más ambiciosos a largo plazo y a su vez traduce su grado de compromiso con la sociedad.

Para alcanzar dicho fin, la empresa formulará y diseñará la estrategia. La misión, junto con la estrategia, es lo que dará sentido a la iniciativa empresarial. Como resultado, el análisis de los elementos que componen la estrategia permitirá detectar hacia dónde se dirige la empresa y evaluar su posibilidad de desarrollo, lo anterior por medio de las distintas opciones estratégicas.

La interdependencia de los mercados y su integración física, la presencia múltiple de las actividades de las empresas en éstos y la homogeneización o estandarización de productos y demandas de los consumidores son las bases en que se apoya el concepto de globalización como situación límite de la competencia multipaís o internacional. El problema para la empresa reside en detectar si el mercado actual puede ser potencialmente global y si globalizándose conseguirá reforzar sus ventajas competitivas netas.

3.8.1. Estrategias en mercados globales.

La estrategia internacional de la empresa se caracteriza por la definición de un determinado campo de actividad, en el que se añade a las dos dimensiones conocidas de productos y mercados o clientes, la de ámbito geográfico, en cuanto a la configuración de los mercados de los países en que opera o tiene localizadas las actividades en el exterior de la empresa. La accesibilidad a los mercados internacionales dependerá, por un lado, de las características y del grado de

homogeneidad de la demanda en las diferentes áreas geográficas, y por el otro, de las barreras existentes al libre comercio.

Es posible observar las dos dimensiones estratégicas de la competencia internacional. La dimensión externa representa una opción determinada de localización de las actividades económicas en el ámbito internacional, lo cual responde a una situación tipificada en la división internacional del trabajo actual, y la dimensión interna que obedece a la forma que tiene la empresa de plantear la gestión de sus actividades internacionales, según determinado sistema de dirección estratégica. Por su parte, el autor Porter, M, señala que a partir de estas dos dimensiones se puede hablar tanto de configuración internacional como de coordinación internacional de las actividades económicas de la empresa, similares o ligadas en países diferentes.

La configuración de las actividades económicas puede presentar dos alternativas distintas: concentrada y dispersa, dependiendo del área geográfica, a nivel mundial o por países.

Por otra parte, la coordinación de las actividades diseña dos tipos diferentes de sistemas de dirección, uno centralizado y otro autónomo o descentralizado por cada país en que opera la empresa, consecuencia lógica de la existencia o no de las condiciones de homogeneidad del mercado, para poder determinar su carácter global.

La estrategia global, según los modelos de competencia internacional, es aquella con la que la empresa pretende ganar ventajas competitivas de su presencia internacional a través de una configuración concentrada de sus actividades y de una coordinación centralizada de aquéllas o inclusive de las actividades dispersas en diversos países.

Dentro de los posibles planteamientos de la empresa ante la globalización se puede presentar otro enfoque de las dos dimensiones competitivas anteriormente tratadas: externa e interna. Por su parte Solberg, G.A.,⁴⁹ propone las posibles estrategias internacionales de la empresa a partir de las dimensiones siguientes:

- 1) Dimensión externa o nivel de globalización del sector económico de la empresa.
- 2) Dimensión interna o potencial de internacionalización que posea la empresa.

⁴⁹ Solberg, G.A., Respuesta al reto de la globalización, *Información Comercial*, Abril, N° 692, Madrid, 1991

Cabe destacar, la importancia que tiene la dirección de la empresa para evaluar las posibles ventajas y desventajas de globalizar sus actividades económicas o de abandonar este proceso, refugiándose en su mercado doméstico, en determinada especialización o preparándose para vender su empresa total o parcialmente a un socio extranjero.

El modelo de competencia internacional global se fundamenta en los siguientes elementos:

- 1) La empresa se ubica en muchos países.
- 2) Las ventajas competitivas se generan por la integración de las actividades económicas en la cadena de valor con base mundial.
- 3) Los mercados internacionales son homogéneos o están globalizados.
- 4) La competencia nacional o de cada país es interdependiente con la posición competitiva de la empresa en los otros países.

La competencia internacional global define un problema estratégico que se compone de los siguientes aspectos para el análisis y la actuación de la dirección de la empresa.

Cabe mencionar que la cadena de valor recoge la forma de integrar las actividades económicas de la empresa para alcanzar un determinado resultado. El análisis de cada actividad y sus relaciones y coordinación con las otras empresas constituyen la base para el estudio de la generación y mantenimiento de las ventajas competitivas de la empresa.

En lo referente a la dirección de la empresa mencionamos los siguientes aspectos:

1. La integración de las actividades económicas se efectúa a nivel mundial: en esta parte únicamente hay que analizar las ventajas competitivas de una sola cadena de valor, en la que se integran las distintas actividades por país como simples eslabones de la misma, a diferencia de la competencia multipaís en que la dirección de la empresa tiene que estudiar tantas cadenas de valor como mercados en que se compete.
2. Realización de ciertas actividades en cada país en que se compete: con el objetivo de que la empresa actúe sobre la base de una cadena de valor global y hacer interdependientes sus actividades económicas. es de gran importancia que en cada país en que se compete se realice. total

o parcialmente, alguna actividad básica o de apoyo. Refiriéndonos al enfoque de la globalización, la empresa analiza las ventajas competitivas de dimensión mundial para lograr la ventaja competitiva neta por integración de todas las actividades internacionales como forma de lograr la máxima conexión entre los mercados específicos o partes del mercado global.

3. La estrategia global en equilibrio con la perspectiva de cada país. La filosofía práctica del nuevo enfoque competitivo es *pensar global y actuar localmente*, pues el éxito de la estrategia global dependerá en gran medida en su capacidad para no perder nunca la visión del papel que desempeña cada país en dicho planteamiento. Lo anterior implicará un análisis de la cadena de valor global y cómo ésta se integra en la organización de la empresa en toda su dimensión internacional.

En base a lo anterior, la estrategia global de la empresa tendrá que buscar la solución que aconseje la configuración del problema estratégico según determinada estructura competitiva del sector o de cada uno de los sectores económicos en que opera la compañía.

3.8.2. Estrategias en mercados en proceso de globalización.

El autor Porter M. destaca dos formas de actuación en los mercados internacionales:

- a) La clásica o conocida hasta hoy como competencia internacional multipaís en la cual se tienen que dar aspectos que sirven para definir los mercados como potencialmente globales o en los que las relaciones internacionales serán cada vez más fuertes y directas.
- b) La nueva forma que se ha definido como competencia global.

Lo anterior crea un problema estratégico que se compone de las siguientes situaciones para la gestión empresarial:

1. La competencia internacional es discrecional: es decir, que la empresa puede optar por competir en uno u otro país, dado que los mercados son independientes, no siendo vinculante la actividad desarrollada en un país respecto a los otros en que puede competir la empresa. Esta discrecionalidad lleva a la compañía a gestionar de forma aparentemente fragmentada su actividad internacional, aunque será fundamental gestionar su cadena de valor de forma que genere ventajas

y economías de diversa naturaleza por la mayor o menor integración de las actividades internacionales.

2. Las filiales controlan las actividades básicas del negocio en el país: esta independencia competitiva y fragmentación de los mercados recomienda una gestión descentralizada de las filiales e intervenidas, según la estructura competitiva y las ventajas de cada país. De este modo, la mayoría de las actividades económicas son controladas por la subsidiaria, quedando las políticas horizontales sobre las funciones de apoyo y las actividades que más valor generan a nivel de la sede central.

3. La estrategia internacional es la suma de las estrategias nacionales: la estrategia de la empresa para competir internacionalmente no es más que la resultante de la adición de una serie de estrategias específicas o diferenciadas para cada país. Esta es la razón por la que este modelo se denomina multipaís.

La solución del problema estratégico de dicho modelo de competencia internacional implica la formulación de un conjunto de estrategias específicas, que en la medida en que se vayan reduciendo o diferenciando menos, se estará en un proceso de mayor globalización de mercado.

Cabe recordar, que a nivel empresa existen tres formas de internacionalización, que son las más importantes y usuales. Estas tres opciones son: las estrategias de exportación, la inversión directa y los sistemas contractuales.

En un proceso de internacionalización, la exportación constituye un objetivo *impostergable* para toda empresa que desee tener presencia en mercados exteriores. Cuando el mercado doméstico se satura o la presencia de un líder no deja margen de maniobra a las demás compañías del sector, las empresas en situación de precariedad se verán obligadas a buscar su salvación en mercados extranjeros poco solicitados. En otras ocasiones, las empresas decidirán exportar para acelerar su desarrollo y mejorar su nivel de competitividad.

Entre las principales causas que impulsarán a las empresas a exportar se mencionan las siguientes:

- 1) Incrementar la clientela y, por consiguiente, la capacidad de producción instalada.
- 2) Alargar la vida de un producto que ya ha agotado su ciclo de vida en el mercado doméstico.
- 3) Recuperar una posición de líder tras atacar al principal competidor en su mercado natural.

- 4) Reducir riesgos comerciales distribuyendo la producción entre una multitud de mercados. que favorecen los efectos de compensación cuando aparecen fluctuaciones en las distintas demandas.

Las inversiones directas que corresponden a la creación de empresas filiales o la toma de control financiero de compañías extranjeras obedecen regularmente a los siguientes motivos:

- 1) Soslayar barreras arancelarias o no arancelarias interpuestas por países proteccionistas (algunas empresas japonesas, frenadas en su expansión exterior por los poderes públicos occidentales que han levantado barreras de entrada, han tenido que emprender procesos de movilización de parte de su producción para participar en mercados más atractivos).
- 2) Producir a bajo coste, aunque será necesario comparar este ahorro obtenido en la tarea de fabricación con las tasas de productividad y los costes de transporte.
- 3) Fabricar *in situ*, es decir, cerca de los mercados receptores para adaptar la oferta a los requisitos de la demanda.
- 4) Adherirse a las exigencias competitivas del sector. Si se trata de una industria oligopolica, cualquier iniciativa de movilización llevada a cabo por un competidor conducirá a los demás a reaccionar y a imitar la estrategia del pionero para no modificar las condiciones competitivas existentes.

3.8.3. Estrategias en mercados fragmentados

En la literatura especializada se han formulado diversas clases de estrategias empresariales a consecuencia de las distintas acciones emprendidas por las organizaciones. A continuación presentaremos las más importantes clasificando a las estrategias empresariales en base a distintos criterios:

1. Se establecen las ventajas competitivas genéricas propuestas por Porter, M. (1982) y a partir de ahí se destacan tres estrategias: la de liderazgo de costos, la de diferenciación y la de segmentación o especialización.

2. Se consideran los objetivos que desean conseguir las empresas. También se determinan tres clases de estrategias: las de mantenimiento de la posición competitiva, crecimiento y reestructuración.
3. Se mencionan formas de desarrollo elegidas por las empresas, distinguiendo entre el crecimiento interno que conduce a las compañías a crear nuevas capacidades y el crecimiento externo, que se traduce por una adquisición de capacidades ya existentes.
4. La clasificación que parte del crecimiento externo se efectúa a partir de las modalidades jurídicas de desarrollo. En este sentido, se distinguen entre las operaciones de fusión-absorción, la toma de participación y las alianzas de cooperación. Las dos primeras se pueden llevar a cabo mediante la oferta pública de adquisición de los títulos del capital de la empresa, bien de carácter hostil o negociado.
5. Se consideran las modalidades económicas del campo de actividad y se obtiene dos nuevos tipos de estrategia: la de expansión por especialización y la de diversificación.
6. Esta clasificación emana de la estrategia de expansión por especialización y se tiene en cuenta la opción estratégica producto-mercado (productos y mercados actuales).
7. Se aplica de nuevo la opción estratégica producto-mercado a la estrategia de diversificación. Las estrategias identificadas son las de diversificación internacional (forma de introducción en mercados exteriores), diversificación simple o de reforzamiento, diversificación concéntrica o de proximidad y diversificación conglomerada (nuevos productos para nuevos mercados).
8. Esta clasificación se fundamenta en la opción estratégica producto-mercado y se deriva de la diversificación simple. Se determinan dos nuevas estrategias: la de desarrollo horizontal y la de integración vertical.
9. Esta opción reclasifica las estrategias competitivas según el ámbito organizativo de incidencia, dando lugar a las estrategias internas y a las de entorno o imagen.
10. Por último, se ordenan las estrategias internas a partir de la función en que se concreta la actuación: innovación, marketing, producción, financiamiento, etc.

CAPÍTULO CUARTO

SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS: LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.

4. De las estrategias de alianza a las alianzas estratégicas

Una estrategia de alianzas es una actuación orientada a alcanzar objetivos específicos dentro de un planteamiento global. Por el contrario, la alianza estratégica es la manifestación del ser o no ser de las empresas que preconizan la creación de coaliciones para sobrevivir y crecer en un entorno competitivo multinacional integrado e independiente.

Ciertas alianzas pueden ser consideradas estratégicas cuando asistimos a la apertura de mercados nacionales tradicionalmente cautivos. Esto es el resultado de que las empresas domésticas, evitan enfrentarse con los demás competidores extranjeros para imponer sus productos, es por ello que recurren a las alianzas que les ayuden a colocarse en una situación privilegiada y de poder respecto a los grupos competidores.

De este modo, podemos observar a las grandes operadoras telefónicas internacionales que responden a la liberalización del mercado ampliando sus servicios a áreas de actividad mediante alianzas que les permiten sacar adelante un ambicioso proyecto a fin de desarrollar un servicio mundial de telecomunicaciones. Los casos de France Telecom, British Telecom y Deutsche Bundespost Telekom constituyen claros ejemplos de alianzas estratégicas. La batalla por los mercados nace tras la internacionalización de las empresas que se han extendido por el mundo y precisan soluciones globales para sus comunicaciones, lo que obliga a las empresas a invertir en tecnología, a privatizarse para conseguir recursos, para competir en el ámbito mundial creando redes globales de comunicación.

Lo que está haciendo la Compañía Telefónica Española no es distinto de lo que hacen sus competidores, ya que también ella expande su presencia internacional para compensar los efectos de la desregulación y posicionarse con el objeto de satisfacer la demanda creciente de los grandes clientes. Sin embargo, la empresa española posee una desventaja fundamental respecto a sus

competidores europeos al adolecer el país de empresas multinacionales que podrían facilitar el acceso de Telefónica a ese segmento de mercado representado por las comunicaciones para empresas. Telefónica desarrolla su actividad internacional a través de Telefónica Internacional, S.A. (TISA).

"...Tras dos intentos de alianza fracasados Telefónica de España S.A. firmó un importante acuerdo con World Com Inc. y MCI Communications Corp., que le pone punto final a tres años de búsqueda de un socio internacional para la empresa española.

El acuerdo le permite a Telefónica trabajar con las dos empresas estadounidenses como empresas conjuntas que ofrecerán servicios telefónicos en Europa y EE.UU. y consolidar su posición como el principal operador en América Latina. Telefónica ya cuenta con operaciones y participación en varios países de la región entre los que se incluyen Chile y Perú.

La alianza se produce tras dos intentos fallidos de Telefónica por conseguir un socio Internacional. La primera con Unisource NV, no fructificó luego de que Telefónica optara por asociarse con British Telecommunications PLC. El segundo intento de alianza se desbarató cuando BT fracasó en su intento para adquirir a su aliado estadounidense MCI, lo cual dejó a Telefónica con dos opciones: quedarse con BT o fugarse con MCI y su nuevo socio, WorldCom. Si las juntas directivas de ambas empresas aprueban la fusión como está previsto, MCI WorldCom se convertirá en la telefónica de larga distancia más grande de EE.UU. Con un 25% de cuota de mercado.

Como era de esperarse, este acuerdo es muy similar al convenio que Telefónica negoció en el pasado con MCI como parte de una alianza más amplia con BT.

Lo importante de ambos acuerdos es la construcción de una red panamericana que irá desde Canadá hasta Argentina pasando por EE.UU. y México. El detalle más sobresaliente es que el nuevo acuerdo no prevé un intercambio de acciones entre MCI WorldCom y Telefónica.

Aunque bajo el antiguo convenio Telefónica contaba con BT para aumentar su presencia en el resto de Europa, WorldCom promete abrirla a la sociedad un importante espacio en el norte de Europa, donde su red actualmente abarca nueve países.

Otros aspectos importantes del acuerdo son los siguientes:

"En América Latina, la división internacional de Telefónica, Telefónica Internacional S.A.-Tisa- y MCI lanzarán Telefónica Panamericana MCI, una empresa conjunta que controlará Telefónica con una participación del 51%. La nueva compañía planea construir una red digital de alta velocidad que unirá los 12 centros de negocios más importantes de América Latina con ciudades clave en EE.UU. y Europa antes del año 2001. La inversión inicial en la empresa conjunta, que espera contar con 30.000 clientes en su primer año, será de US \$200 millones.

En Europa, Telefónica tendrá la opción de adquirir el 10% de una nueva compañía creada para manejar las operaciones europeas de WorldCom y el derecho para adquirir el 46% de las operaciones actuales de WorldCom en Italia. Las dos compañías también formarán una empresa conjunta para desarrollar nuevos proyectos en el sur y el este de Europa. WorldCom controlará la compañía con el 51% de las acciones y Telefónica será la dueña del resto."⁵⁰

Las alianzas estratégicas no sólo se dan en sectores emergentes de implantación internacional y entre compañías de gran tamaño; tanto es así que hasta pequeñas empresas de industrias marginales también necesitan de manera imperativa la colaboración de socios para abrirse mercados en el extranjero o para mejorar la calidad de su oferta.

En definitiva, las **alianzas** se convertirán en **estratégicas** cuando se manifiesten circunstancias similares que se mencionan a continuación:

1. Una mayor extensión geográfica del mercado que implica rápidos esfuerzos de expansión a las empresas.
2. Saturación o lento crecimiento de los mercados de manera que las compañías decidan asociarse para reducir costes o enriquecer su cartera de productos con el objeto de mantener la posición competitiva que ostentaban en el pasado.
3. La imposición de nuevas exigencias competitivas que incita a las empresas a corregir sus debilidades dirigiéndose a entidades que constituyen el complemento ideal.

⁵⁰ "Telefónica de España se asocia con MCI y refuerza su presencia en Latinoamérica", Reforma The Wall Street Journal Americas, México, 10 de marzo de 1998, 10-A.

4. La creación de un mercado o el lanzamiento de un producto radicalmente nuevo favorecen el acercamiento de las empresas pioneras que en lugar de enfrentarse se aliarán para abordar y controlar juntas el mercado aún no estructurado.

5. El desarrollo de un sector naciente requiere, en determinadas ocasiones, que las empresas del mismo sean la resultante de un proceso de alianzas entre compañías de distintos orígenes dispuestas a poner en común sus conocimientos y experiencias (construcción de edificios inteligentes, elaboración de sistemas multimedia, por ejemplo).

6. La consecución de un monopolio tecnológico que será fuente de barrera de entrada y de crecimiento.

Los empresarios, por naturaleza, son reacios a perder su autonomía y no ceden o comparten fácilmente el control de su negocio.

A partir de esta tesis, las empresas no recurren de manera precipitada a estrategias de alianzas, pues suponen, que todas las asociaciones no tienen efectos benéficos pero que exigen, en cambio, una fuerte disciplina, una importante capacidad de adaptación y una constante predisposición a la concertación para lograr el éxito. Por consiguiente, cada vez prevalece más la actitud y el planteamiento estratégico en las operaciones de alianzas de modo que se materializarán, en prioridad, las que vayan precedidas de un plan de desarrollo de gran trascendencia para las compañías.

4.1. Origen de la economía de redes

Existen dos tendencias económicas, una macroeconómica y otra microeconómica, las cuáles son el resultado de la globalización de las industrias.

Las tendencias macroeconómicas favorables y liberales de los sistemas comerciales y monetarios mundiales, unidas a las mejoras y los avances tecnológicos de los sistemas de transportes, otorgan a los consumidores una gran variedad de alternativas para la adquisición de una diversa gama de productos de diferentes partes del mundo. Por su parte, las tendencias microeconómicas de los productos, las tecnologías y la competencia, hacen realidad este potencial. El crecimiento de la aceptación general de los productos es quizá el primer paso de la globalización de los mercados.

Un segundo elemento microeconómico fundamental, que contribuye a la globalización, es el desarrollo y la difusión extraordinaria de la tecnología. Como ejemplo, podemos mencionar que

Estados Unidos dejó de ser la fuente inagotable e inequivalente de desarrollo de la tecnología que fue durante la primera mitad del siglo. El crecimiento tecnológico de los países, especialmente los desarrollados, la creciente capacidad de los países menos desarrollados para absorber la nueva tecnología, los cambios en los conocimientos tecnológicos y la aceleración del ritmo de difusión de las innovaciones, han eliminado en gran medida las restricciones sobre los lugares en los que podrían desarrollarse nuevos productos y procesos competitivos.

Surge entonces la universalización de los productos, que al unirse a la paridad tecnológica de los países, fomenta la participación de las empresas en países que en el pasado se consideraban no competitivos desde el punto de vista internacional.

Los aportes de la nueva economía institucional han polarizado el análisis de la coordinación de las actividades económicas entre el *mercado* y las *organizaciones*, por lo que en algunos estudios se considera que las redes constituyen una forma híbrida.⁵¹

Otros análisis sostienen que se trata de soluciones, de variaciones de grado (de coordinación) sin diferencia cualitativa que los actores económicos eligen en función de su eficacia relativa en cada entorno específico.⁵² Una de las interrogantes por resolver es si estas formas de coordinación entre mercado, organización y redes son operaciones mutuamente excluyente o complementarias.

Una posible respuesta es que los tres modos de coordinación no responden a los mismos problemas, ya que cada uno tiene funciones específicas de acuerdo con el problema que resuelve. Toda actividad económica se caracteriza por la coexistencia del mercado, las organizaciones y las redes, es decir, las tres formas de coordinación son a la vez distintas y complementarias, solamente varía la importancia relativa de cada una en función del momento y la naturaleza de la actividad.

"El mercado se estructura por instituciones, relaciones, valores y normas emanados de un aprendizaje más o menos largo ligados a las interacciones y adaptaciones mutuas entre las diferentes organizaciones."⁵³ Una condición necesaria para que los mercados sean operativos es que estén estructurados por redes de relaciones no exclusivamente mercantiles.

⁵¹ Williamson, O., *Las instituciones económicas del capitalismo*, Fondo de Cultura Económica, México, 1989.

⁵² Richardson, G.B., "The Organization of Industry", *The Economic Journal*, núm. 82, septiembre de 1972., y Rizopoulos, "Marchés, organisations, reseaux alternatives ou complementaries", coloquio Une nouvelle économie industrielle, Amiens, 1996.

⁵³ Menard, C., *L' économie des organisations*, La Decouverte, París, 1990.

Entre el mercado y las organizaciones surge una multitud de nuevos términos que designan modos de coordinación, como las relaciones de cooperación, los contactos implícitos y las redes, que dan cuenta de una realidad insumisa a las abstracciones teóricas. Las redes empresariales representan algo más que una forma híbrida, ya que proveen una forma específica de coordinación para resolver problemas que no afrontan los mercados ni las organizaciones.

Las redes constituyen conjuntos de actores ligados por relaciones implícitas o explícitas, desde el simple conocimiento hasta la cooperación, aunque deben de confundirse redes con relaciones de cooperación. Éstas incluyen las redes, no lo contrario. La cooperación significa armonía de intereses, acción común y distribución de los recursos; puede ser una condición posible, pero no necesaria en la formación de la red.

"Las redes no son el resultado de la voluntad de un solo actor sino que responden a un plan estratégico, donde cada uno participa en conjunto de interacciones con otros actores relativamente autónomos motivados por un interés propio, situación que demanda ajustes continuos y adaptaciones mutuas."⁵⁴

Las redes no tienen fronteras bien definidas y muestran una tendencia hacia la ramificación. En razón de su complejidad y el peso de los nexos informales, las relaciones sociales que una entreteteje son poco visibles para un observador externo. Las redes empresariales integran un sistema de acción relativamente autónomo y obedecen a reglas propias destinadas a preservar las posibilidades de negociación e intercambio entre los actores, ya que proporcionan el flujo de información y conocimiento de otra forma inaccesible.

En los agrupamientos regionales como distritos, *clusters*, etc., el núcleo de articulación son las relaciones interpersonales regidas por la confianza mutua. La relación de confianza se ha analizado ampliamente en la economía y en la sociología, con varios enfoques teóricos sobre esa forma de coordinación.

La economía de los costos de transacción sostiene que el intercambio está amenazado por el oportunismo de los individuos, por lo cual la empresa resulta un sustituto funcional de la confianza. Un análisis más sutil plantea que "...si bien el oportunismo no es una característica de todos los individuos, el comportamiento de esa naturaleza puede amenazar el intercambio..."⁵⁵ La

⁵⁴ Callon, M. "Réseau techno-économiques et irréversibilités", en Boyer, R., Chavance, B. y Godard, O., (eds.) *Les figures de l'irréversibilité en économie*, École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris, 1991.

⁵⁵ Williamson, O., *op cit*.

empresa es el acuerdo institucional eficiente que por vía de la autoridad controla el riesgo del oportunismo.

Otros estudios examinan el valor de las relaciones interpersonales y señalan que no importan las características de las personas sino las relaciones que éstas mantienen entre sí. El argumento del autor Granovetter⁵⁶ (*embeddedness*) jerarquiza las relaciones personales concretas y las estructuras de éstas para garantizar la confianza. Para otros autores "...las relaciones interpersonales pueden constituir una forma no institucionalizada de garantizar los intercambios..."⁵⁷ Por lo general, el intercambio de las pequeñas y medianas empresas (en agrupamientos regionales) no se formaliza en contratos, se fundamenta en una relación de confianza que sostiene las expectativas de las partes y los "imprevistos" de la producción.

La relación de confianza constituye una respuesta a sucesos tanto internos como externos no considerados al iniciar la relación, de modo que garantiza a los participantes el mantenimiento de los acuerdos. La existencia de la relación de confianza, reciprocidad y cooperación interempresarial plantea la necesidad de un debate teórico más profundo entre racionalidad y cultura empresarial.

Actualmente, las empresas, a través de unos acuerdos cada vez más complejos, van tejiendo un entramado de relaciones difícilmente descifrable. Esto nos indica que actualmente se está gestando una nueva lógica de desarrollo y que tienden a imponerse nuevos comportamientos estratégicos por parte de los principales agentes económicos.

Las actitudes individuales de enfrentamiento y conflicto que se dieron en el pasado, son sustituidas en la actualidad por conductas concertadas y acciones colectivas. Evidentemente, existen modelos de cooperación con diferentes niveles de asociación, que van desde la simple colaboración funcional hasta la integración total de las entidades, perdiendo cada una de ellas, su soberanía e independencia. Las conexiones complejas directas e indirectas establecidas entre empresas se superponen hasta crear unas *redes* compactas con unos objetivos colectivos muy precisos.

⁵⁶ Granovetter, M., "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, núm. 3, vol.91, 1985.

⁵⁷ Eymard-Duvernay, F., "Cooperation et Concurrence dans le relations d'entreprise", en *Cahier du Centre d'études de l'emploi*, 1989, y "Conventions de qualité et formes de coordinations", *Revue Économique*, núm.2, vol.40, marzo de 1989. Véase también Favereau, O., "Organization et marché", *Française de Économie*, núm. 1, Paris, 1989.

Estos últimos, que pueden traducirse en términos de beneficios o poder de mercado, no se logran por el simple hecho de aliarse, es preciso que todo acuerdo vaya acompañado de un escrito contractual que recoja el catálogo de derechos y obligaciones de todos los socios. Una red de cooperación constituye una forma dinámica que permite consolidar, a largo plazo, la posición competitiva de sus miembros. De este modo, para conseguir este objetivo en óptimas condiciones, es conveniente que los socios mejoren, de forma individual y constantemente, su eficiencia interna y externa para que no se llegue a cuestionar, en ningún momento, su participación. En la medida en que todos los partícipes vayan superando sus propios índices de competitividad, más revigorizada se encontrará la red y mayor poder de mercado irá adquiriendo.

El concepto de red de cooperación pone de manifiesto la existencia de una serie de conexiones entre empresas decididas a colaborar en un proyecto común a favor del interés colectivo.

El éxito de las redes está supeditado al grado de regeneración conseguido que dependerá de la calidad de la contribución prestada por cada empresa.

Una red, por muy grande que sea el poder económico que acumule en un momento determinado, no estará en condición de sobrevivir si no consigue imponer día a día, unos avances tecnológicos o una eficiencia comercial y productiva.

En el seno de las redes figuran compañías que gozan de una competitividad interna y externa indiscutible, es decir, entidades que dado su perfil estructural y estratégico aportan conocimientos, recursos y posibilidades reales de expansión y mejora. Por otra parte, quedan aisladas las organizaciones pasivas e inertes no dispuestas a hacer concesiones competitivas y empeñadas en no querer compartir su experiencia por temor a perder el control de su negocio.

La no-participación o la ausencia de determinadas empresas en las redes supone, para las mismas, una pérdida de contacto con las compañías de punta, lo cual marca y fija el ritmo competitivo del sector en el ámbito mundial. Esta desconexión con la elite compromete, por consiguiente, la supervivencia de las compañías rezagadas que se encontrarán rápidamente en situación de precariedad ante el reto competitivo impuesto por los convenios de cooperación.

La asociación de entidades emprendedoras favorece la concentración de un poder productivo, comercial y tecnológico que les será prácticamente imposible contrarrestar a las empresas independientes.

Los modelos de redes se están implantando en la mayoría de las ramas industriales. En las que atraviesan dificultades, las redes sirven para resistir la crisis y readecuar la demanda hacia ellas gracias a su mayor predisposición y potencial competitivo. En las industrias emergentes, la constitución de redes obedece al deseo de imponer unas normas o estándares para alcanzar el máximo beneficio o controlar un mercado en expansión.

En el sector tecnológico, las redes creadas en ellos nos llevan a la construcción de ramas industriales integradas, cuyo punto de arranque es la tecnología. Sobre el dominio de dicha tecnología básica o genérica se fundamentan las competencias industriales que dan lugar a estrategias de especialización-diversificación. Lo anterior exige el control de importantes recursos que sólo puede reunir un modelo organizativo como es el de la red.

4.1.1. Tipos de redes.

Desde la perspectiva de la gestión estratégica, dos grandes tendencias han caracterizado el mundo empresarial en los últimos años. Una es la aparentemente irremediable internacionalización o globalización; la otra es la creciente utilización de las alianzas estratégicas para crear "redes" de intrincadas relaciones de negocios entre grandes compañías. Muchos investigadores han señalado una u otra, pocos las dos.

Al citar los distintos tipos de redes cabe clasificarlos en función del o de los campos de la actividad que abordan. De esta forma podemos hablar de redes horizontales, verticales y transversales:

- a) Las **redes horizontales** son las que configuran empresas de un mismo sector y el objetivo que suele presidir esta cooperación es el ejercicio del control externo que favorece la maximización de los beneficios colectivos y estabiliza el entorno reduciendo los riesgos inherentes a toda competencia.
- b) Las **redes verticales** son las que establecen entidades cuyas actividades se integran parcial o totalmente de arriba hacia abajo, es decir, considerando su expresión más amplia, desde el abastecimiento de materias primas hasta la fase de comercialización de los productos acabados o servicios. Los objetivos más comunes en esta clase de operación son los que atienden a

la comprensión de los costes y a la obtención de un vasto margen de maniobra conseguido a través del control ejercido sobre las fuentes de aprovisionamiento y las salidas comerciales.

c) Las **redes transversales** resaltan el carácter multifuncional de algunos acuerdos de cooperación que cruzan multitud de sectores muy dispares. Esta asociación se lleva a cabo cuando las compañías de distintos campos necesitan los conocimientos y la experiencia de los demás para introducirse en nuevos sectores. En este caso, el objetivo que prevalece consiste en intentar superponer correctamente las distintas actividades para entrar en dichas ramas con importantes probabilidades de éxito.

Las **redes horizontales** responden a reacciones defensivas, aunque a veces no sea así. En los sectores consolidados, las empresas protagonistas pretenden elevar unas barreras de entrada capaces de convertir el mercado en un límite privado mientras que en los sectores nacientes las compañías pioneras, por imperativo tecnológico en la mayoría de los casos, intentan anular a sus más directos competidores asociándose con ellos para imponer, conjuntamente, las pautas de conducta que van a permanecer en el nuevo sector. Además, los modelos de **redes horizontales** modifican las estructuras sectoriales porque con el tiempo, a medida que se desarrolla la cooperación, el acercamiento de las empresas y la comunión de intereses permiten sentar las bases de una próxima concentración que cambie las condiciones de la competencia. A su vez, este tipo de redes favorecen el desarrollo de estrategias de especialización, y, en menor grado, de diversificación de proximidad (nuevos productos para mercados actuales o productos actuales para nuevos mercados) e internacional (mecanismos que faciliten la entrada en mercados extranjeros).

La primera clase de estrategia corresponde a la producción de líneas de productos muy específicas que incorporan un importante valor añadido, destinados a un mercado muy segmentado.

Para que esta estrategia sea posible es imprescindible que, por una parte, las empresas puedan combinar sus sistemas de fabricación y cultura corporativa y que, por otra, el mercado ofrezca un gran valor comercial. La segunda clase de estrategia, la de diversificación de proximidad, se refiere al lanzamiento de productos más o menos diferenciados para un mercado potencial muy amplio.

En este caso, los procesos de producción y tecnológicos, así como las funciones comerciales propias de las compañías miembros de la red, deben ser complementarias o de fácil penetración.

Por último, en cuanto a la tercera clase de estrategia que trata de la internacionalización, las compañías recurren a los acuerdos horizontales para penetrar, de forma arriesgada, en mercados exteriores.

Las *redes verticales* ponen en contacto empresas que desempeñan actividades interdependientes y que deciden aunar sus esfuerzos para organizar infraestructuras y sistemas de información los suficientemente eficaces para garantizarles un desarrollo equilibrado y constante. Este tipo de *red* se crea, fundamentalmente, en sectores básicos sensibles muy mediatizados por los condicionantes de la oferta y la demanda. Las estrategias que predominan en las entidades que participan en las redes son las de liderazgo en costes y las de mantenimiento de la posición competitiva gracias al control ejercido sobre las fuentes de aprovisionamiento y la elaboración final de los productos y servicios comercializados.

Las *redes transversales* se establecen para explotar las sinergias que emanan del concurso de empresas procedentes de distintos sectores. Dichos modelos de cooperación se llevan a cabo por parte de organizaciones que desean entrar y posicionarse rápidamente en industrias nacientes que reclaman competencias múltiples. En determinadas ocasiones, las empresas aprovechan también esta alternativa para iniciar la diversificación de sus actividades.

Por cuestiones de seguridad y facilidad, suele predominar la constitución de *redes horizontales*, ya que las asociaciones verticales y transversales implican cambios de rumbo que las empresas se plantean en muy contadas ocasiones.

Cabe mencionar, que los acuerdos entre compañías de un mismo sector no modificarán sus ejes estratégicos que seguirán siendo idénticos, aunque reforzados, debido a la contribución prestada por los socios. Por el contrario, es mucho más frecuente que unos acuerdos verticales o transversales alteren los comportamientos de las empresas por abrirse nuevos horizontes a las actividades y funciones originarias.

La *red de cooperación*, al ser la materialización de unos acuerdos muy puntuales y coyunturales, añade nuevas dimensiones a los negocios tradicionales de las empresas multisectoriales.

Los observadores del crecimiento de las alianzas se han dividido en gran medida en dos campos: los que consideran que las alianzas son importantes principalmente en el contexto de las compañías nacionales y los que reconocen la alianzas en el contexto de la competencia internacional, pero consideran que son arreglos rápidos que resuelven necesidades inmediatas del

mercado o artimañas temporales para aprender de los competidores o para ayudar a las empresas norteamericanas y europeas a penetrar en mercados clave. De las redes y de su crecimiento, la mayoría sugiere únicamente que no es probable que adquieran un carácter permanente.

Consideramos que el efecto colectivo de la globalización y la creación de redes señala un cambio en la naturaleza de la compañía tal como la conocemos. A su vez, el nuevo fenómeno de la compañía basada en redes globales brinda oportunidades excepcionales, al tiempo que plantea enormes retos a los directivos.

Las tendencias observadas recientemente en el escenario competitivo internacional nos ha conducido a pensar que las alianzas estratégicas no satisfacen necesidades a corto plazo, sino a largo plazo. Las alianzas y las redes de alianzas están destinadas a ser indispensables para todas las empresas. grandes y pequeñas, no arreglos temporales como han sugerido algunos observadores y tal vez, esperan algunos directivos.

Las redes de alianzas, al permitir a las compañías participar en multitud de tecnologías, sistemas de gestión y mercados, fomentan la cultura de la iniciativa empresarial.

4.1.2. La empresa-red

La tendencia a la externalización (*outsourcing*) ha desarrollado un nuevo tipo de empresa-red que entraña un cambio en la coordinación de las transacciones interempresariales cuyos efectos modifican las relaciones de subcontratación. La concertación de convenios contractuales entre la empresa principal y el grupo de proveedores especializados se ha transformado en una relación más estable y constante. Los contenidos de los acuerdos se modifican según la complejidad de los pedidos, la calidad y la evaluación de los resultados. La incursión en terrenos no exclusivos de la fabricación abre posibilidades al proveedor para acumular experiencias y conocimientos en el intercambio de la empresa principal.

En investigaciones realizadas en Japón y Francia sobre las industrias automotrices y aeronáuticas se han identificado dichos cambios en la relación de subcontratación. Las nuevas exigencias en la elección de las empresas proveedoras se basan en la capacidad de cumplir las normas de calidad fijadas por el contratista; entregar a tiempo las cantidades solicitadas; participar en el desarrollo tecnológico; ofrecer precios competitivos. y contar con una situación financiera sana.

El mercado de proveedores de la empresa-red se dividen proveedores primarios y secundarios. La pertenencia a cada segmento se vincula con el grado de autonomía técnica de la empresa subcontratista y con la duración estipulada en el contrato. La duración del contrato para un proveedor del primer segmento es de cuatro o cinco años según la actividad industrial. lo cual estabiliza la relación de intercambio y permite a la empresa prever sus inversiones e incluso subcontratar ciertos componentes. Para una empresas del segundo segmento la duración del contrato es más corta, en general de un año, y ello limita las inversiones y las posibilidades de adquirir equipo y tecnología.

El objeto de coordinación interempresarial varía de acuerdo con el segmento ocupado. En el segmento primario la relación asume un carácter multidimensional, dado que el intercambio no se realiza sobre un solo componente o pieza especificando *ex ante* y supone la capacidad del proveedor de entregar a tiempo cumpliendo estrictamente las normas de calidad. Las empresas proveedoras poseen información técnica que les permite interactuar con la contratista. Las relaciones de subcontratación en las empresas del primer segmento se caracterizan por un tipo de vínculo más bidireccional respecto a los flujos de información y la distribución de los beneficios de la relación, vinculada más con una subcontratación de especialidad.

En el segmento secundario el objeto de coordinación se parece más a la subcontratación tradicional, ya que se acerca a la demanda de una pieza. La información circula de arriba a abajo; el proveedor de segundo nivel se sujeta a un funcionamiento incierto y es fácilmente sustituible, pues los costos de cambiar de proveedor (*turnover*) son bajos y las capacidades tecnológicas de las empresas escasas.

Los instrumentos de coordinación varían en función del segmento ocupado por la empresa proveedora. A medida que ésta se encuentra más cerca de la cima, la coordinación se torna más compleja no por el precio sino por la evaluación de la capacidad de entregar a tiempo, propuesta de innovaciones y aseguramiento de la calidad. Cuando la empresa ocupa el nivel más bajo de la pirámide, al contrario, el instrumento de coordinación es el precio. La posibilidad de pasar a los segmentos superiores no responde a una lógica mercantil sino industrial.

Quizá Japón sea el país donde los mecanismos de subcontratación (empresa-red) aparecen con mayor fuerza y es más clara la vinculación de ese fenómeno con el surgimiento de la pequeña y mediana empresa y la segmentación del mercado de trabajo, aunque estudios empíricos recientes sobre el caso de Francia han comprobado (en las industrias de automotores y aeronáutica) un

acercamiento al modelo japonés en la evolución de las relaciones interempresariales, sobre todo en la duración de los contratos, la redefinición de tareas entre cliente y proveedor y en los modos de entrega justo a tiempo (JIT).⁵⁸

La teoría de la empresa-red ha sido desarrollada por varios autores entre ellos Aoki, M.⁵⁹ El modelo de Aoki sirve para explicar tanto las relaciones internas de las empresas como las externas, es decir, las relaciones de cooperación y negociación que la empresa principal teje con las subcontratistas. Las relaciones con los proveedores del primer segmento son casi de la misma naturaleza que las internas de la empresa principal. Para Aoki las relaciones interempresariales constituyen el entorno cooperativo de las empresas.

Su poder sustentado en un sistema de información eficiente permite a la empresa principal construir una organización eficaz y de fuerte coherencia interna. Según Aoki, el sistema de información entre la empresa principal y las subcontratistas es más eficiente que un mecanismo de control centralizado.

El uso de los contratos a largo plazo, como los aplicados en Japón, representa una herramienta fundamental en la coordinación cooperativa de las empresas.

En ese proceso interactivo cada actor dispone de una buena información sobre los conocimientos tecnológicos del otro. La comunicación reduce la asimetría de la información y consolida el aprendizaje; por tanto, se reducen los comportamientos oportunistas de actuar sobre el precio.

El análisis de Aoki es interesante para evaluar las relaciones de cooperación en la empresa-red pero insuficiente para evaluar la cooperación entre empresas autónomas, ya que las formas de coordinación que examina son las que se dan entre empresas con una relación de dependencia y sujetas a mecanismo de control e imitación. Desde el punto de vista del subcontratista, la integración a la empresa-red se basa en la expectativa de reducir la incertidumbre al tener un mercado relativamente seguro y contar con el respaldo técnico de la empresa principal.

⁵⁸ Banville, E., y Chanaron, J., "Du fordisme au toyotisme. Les voix de la modernisation du système automobile en France et au Japon". *Études et Recherches*, núms. 7-8, La Documentation Française, febrero de 1990.

⁵⁹ Aoki, M., "Horizontal vs. Vertical: Information Structure of the Firm", *American Economic Review*, vol. 76, 1986, y *La estructura de la economía japonesa*, Fondo de Cultura Económica, México, 1990.

4.1.3. Las ramas industriales integradas.

El punto de partida de las ramas industriales fue el estudio del concepto de *filière*.⁶⁰ que se empieza a estudiar a principios de los ochenta. Al comprobar que el término francés. no podía traducirse literalmente para aplicarlo al análisis económico, ya que tenía varios sentido, y se optó por proponer como alternativas las expresiones *procesos industriales integrados* o *cadena de industrias integradas* (Lamothe, P., y Valeros, F-J., 1983). Más tarde. se pretendió recuperar el sentido propio de la palabra *filière* -trama- y se denominó al modelo como: tramas de actividades integradas (Morcillo, P., 1991). Pero al final, con la preocupación de acotar lo mejor posible el término *filière* y elegir una terminología castellana fácilmente comprensible. nos inclinamos por la expresión *ramas industriales integradas*.

La palabra *ramas* se asocia de forma automática con sectores o actividades. el término *industriales* refleja el nivel de análisis considerado, el cual no es ni micro ni macro sino mesoeconómico, es decir, intermedio, mientras que el vocablo *integradas* traduce el carácter de interdependencia de todas las partes comprendidas en el modelo.

A continuación definiremos las *ramas industriales integradas* y las partes que las componen.

Las **ramas industriales integradas** constituyen una sucesión de operaciones transformadoras autónomas que se relacionan a través de técnicas diversas o tecnologías que nacen sobre los ejes de comunicación establecidos entre las empresas colaboradoras. Este conjunto de relaciones facilitará un óptimo aprovechamiento de las sinergias y recursos colectivos disponibles y definirá nuevos espacios de estrategias, fundamentándose en una lógica financiera. productiva, comercial y tecnológica.

⁶⁰ El concepto de *filière* apareció en Francia durante los años sesenta. Fue propuesto por economistas que trabajaban en el campo de la Economía Industrial. A lo largo de estos 30 años, el concepto ha ido enriqueciéndose y ya es admitido y utilizado por todos, hasta tal punto que ha pasado a formar parte del lenguaje común y hoy, al referirse a la política industrial nacional o a la estructura industrial de Francia, se sustituye a menudo el ámbito sectorial por el de *filière* que es mucho más integrador (la *filière* electrónica, la *filière* informática, la *filière* madera, la *filière* maquinas -herramientas... por ejemplo)

Dichas *ramas* se dividen en tres partes perfectamente diferenciadas: *el núcleo*, las *actividades anexas* y las *condiciones ambientales*:

- **El núcleo:** La cooperación se organiza a partir y en torno a un sistema o proceso que denominamos *núcleo*. En las economías modernas, esta cooperación se organiza alrededor de unos *núcleos tecnológicos* que son puntos de referencia obligados para las entidades que desean explotar las oportunidades de desarrollo asociadas a sus productos. Dichos *núcleos* son los que se pretenden controlar porque actúan como verdaderos corazones que reavivan e infunden fuerza a actividades económicas dependientes.
- **Las actividades anexas:** Esta parte aglutina los distintos niveles de integración, subsidiariedad, complementariedad y diversificación que encierran las *ramas*. Las empresas encargadas de estas *actividades anexas* desempeñarán, de inmediato, un papel secundario en el seno de la *rama* considerada porque no controlan ninguna fracción del centro neurálgico representado por el *núcleo* pero, a más largo plazo, las enseñanzas recibidas de la cooperación pueden ayudar a estas compañías a crear un nuevo *núcleo* que tome su aliento en el *núcleo* originario y en sus propias capacidades competitivas.
- **Las condiciones ambientales:** La influencia de determinados condicionantes como, por ejemplo, la disponibilidad de los recursos necesarios, la evolución de la demanda, el comportamiento de la competencia, el papel de los poderes públicos o las expectativas sociales, puede afectar al desarrollo de las *ramas*. Por consiguiente, las compañías deberán poseer un exhaustivo conocimiento del entorno a donde llevarán a la práctica su proyecto.

Podemos decir que cuando colaboran en un mismo proyecto determinadas empresas con importantes capacidades y una firme intención de conseguir logros que se traducirán en ventajas competitivas y garantizarán su desarrollo futuro, se obtendrán, además de lo programado, otros resultados imprevisibles fruto de las lógicas pero incalculables sinergias que se producen al aunar esfuerzos y compartir conocimientos. Estos inesperados resultados constituyen nuevas oportunidades de negocio que se convertirán en sectores o industrias nacientes de gran proyección.

A título de ejemplo, podríamos referirnos al desarrollo de la electrónica. En un inicio, cuando apareció esta industria, la fabricación de los componentes electrónicos, formaba el *núcleo* de la *rama* electrónica y, por consiguiente, para dominar la sociedad informatizada era necesario controlar la evolución de la tecnología incorporada en los componentes de las nuevas

generaciones. Sin embargo, esta industria básica, a medida que ha ido evolucionando, ha dado vida a un sin fin de *ramas* que hoy las empresas tratan de dominar a través de sus acuerdos. De esta manera, en sectores como la informática, las telecomunicaciones, la automatización de maquinaria, el material de radio-televisión, los bienes de consumo en conjunto, etc. nacen *redes* de empresa que se transforman en nuevas *ramas* en función de las relaciones producto-tecnología-mercado existentes en cada caso.

La globalización de los mercados implica, entre otras cosas, que las compañías contemplen y tomen como referencia comercial el mundo. Por consiguiente, el lanzamiento de un nuevo producto ya no se decide, exclusivamente, en función del potencial que apunta a un mercado local, regional o nacional sino en función de la demanda internacional. Este contexto modifica la actitud de las compañías que, ante el reto que representa la comercialización de un nuevo producto a nivel mundial, prefieren buscar aliados dispuestos a apoyar su iniciativa a enfrentarse solos ante un gran mercado en buena parte desconocido para ellas. La globalización de los mercados fomenta la creación de *ramas industriales integradas*. Las empresas exploran sus competencias para introducirlas en todo el proceso activado por el cometido que ha impulsado la *rama*.

4.2. Análisis comparado de redes y ramas industriales integradas.

A continuación se analizan los elementos característicos de cada uno de los dos modelos organizativos. Se presenta un cuadro que presenta los principales elementos diferenciadores. (Ver Tabla 5.)

Tabla 5.**Principales elementos diferenciadores entre las alianzas empresariales en modelos de red y rama.**

Red de cooperación	Rama industrial integrada
Análisis microeconómico: la empresa es la protagonista.	Análisis mesoeconómico: el grupo de empresas que participan en la <i>rama</i> constituye el marco de referencia.
Se trata de un acuerdo puntual y exclusivo de cooperación, básicamente tecnológica.	La integración tecnológica implica una integración económica global.
Los acuerdos son, en su gran mayoría, horizontales.	Es un proceso de integración que puede ser horizontal, vertical y/o transversal.
Se realiza un uso individual de los resultados fruto de la cooperación	El uso es concentrado, respondiendo a un modelo de expansión estructurado.
Las empresas conservan su plena autonomía estratégica	Mayor grado de compromiso e interdependencia entre las empresas colaboradoras.
Objetivo: Controlar y dominar una tecnología	Objetivo: Diseñar un modelo de desarrollo industrial a partir del dominio tecnológico.
Las partes contratantes sólo toman en consideración las sinergias tecnológicas.	Las sinergias tecnológicas son decisivas siempre que provoquen otras sinergias de tipo organizativo, comercial, financiero...
La cultura de las empresas no es decisiva porque se trata de un acuerdo parcial y momentáneo.	La cultura es determinante porque las empresas deberán acometer un proyecto global en común.
El comportamiento de la empresa es de tipo táctico	El comportamiento de la empresa es de tipo estratégico.

A diferencia de las *redes de cooperación*, las *ramas industriales integradas* suelen desembocar en la formación de nuevas estructuras competitivas que poseen un importante valor estratégico ya que forman un conjunto articulado de actividades económicas, interdependientes y concentradas en torno a unos mercados, unas tecnologías genéricas y unos capitales productivos.

Dichos procesos de integración-diversificación describen un *espacio de tecnologías* representado por los conocimientos y las modalidades de organización del trabajo, un *espacio de relaciones comerciales y financieras* que se establece en todas las fases transformadoras de las *ramas* y un *espacio de estrategias* donde las actuaciones económicas permiten obtener el máximo rendimiento de los factores de producción reunidos.

El concepto de *rama integrada* es semejante al *sistema de valor industrial* propuesto por Porter, M.(1987) que agrega las distintas *cadena de valor* de los diferentes agentes que intervienen en un sector de actividad. El valor de la empresa se ve enriquecido por las *cadena* de los proveedores y distribuidores, hasta llegar a la *cadena de valor* de los clientes o compradores. Los enlaces que crean interdependencias entre estas *cadena* son fuente de ventajas competitivas.

Es importante destacar que la organización sobre la que se apoya el diseño de una *red* puede ser perfectamente compatible con el planteamiento que prevalece en la concepción de una *rama*, ya que ambas se configuran sobre la base de un grupo de empresas interrelacionadas. Pero, en el caso de la *rama*, tenemos alianzas con proyecciones e implicaciones económicas muy superiores a producirse en las *redes*. Por consiguiente, la movilización de recursos destinados a cada modelo organizativo será mucho mayor en las *ramas* que en las *redes*.

Grado de autonomía de las empresas participantes.

En una *red*, las compañías procuran conservar su libertad estratégica, al menos a nivel corporativo, no cuestionándose su independencia en la toma de decisiones. Por el contrario, en una *rama industrial integrada* se imponen relaciones de interdependencia debido a la importancia estratégica y estructural que reviste el proyecto de cooperación convenido. En este último caso, los órganos de dirección de las empresas estarán más compenetrados, lo que les conducirá a informar y a convenir, posiblemente, acciones concertadas para las actividades desarrolladas en el ámbito de la *rama*

Flujos de comunicación

En las *redes*, en función del acuerdo establecido, las empresas intercambiarán, alternativamente, información, conocimientos, competencias tecnológicas, servicios comerciales u otros factores muy específicos. Por el contrario, la *rama* constituye un espacio integrado de comunicaciones multidimensionales donde se sobreponen relaciones productivas, comerciales, financieras y tecnológicas.

Dimensiones estratégicas

Las empresas se introducen en las *redes* para consolidar una estrategia de especialización, de diversificación por reforzamiento o de proximidad (nuevos productos para mercados actuales o productos actuales para nuevos mercados) y conservar su posición competitiva, mientras que las compañías inmersas en una *rama* tratan de estimular y apuntalar una estrategia de diversificación global (nuevos productos para nuevos mercados) mucho más ambiciosa. Las *ramas* son una excelente forma de entrar en contacto con empresas de actividades anexas que ofrecen infraestructura y experiencias aprovechables para desarrollar, conjuntamente, nuevos negocios con importantes expectativas de crecimiento.

La duración de las alianzas

A priori, la *red* creada para llevar adelante un proyecto concreto podrá desaparecer una vez cumplida la misión fijada por las empresas asociadas. En el caso de una *rama*, considerando la envergadura del proyecto y su planteamiento a más largo plazo, es probable que no se desintegre y siga, en cambio, impulsando nuevas iniciativas inspiradas o emanadas de la cooperación creada.

Estructura industrial.

Las *redes* suelen estructurarse recurriendo a un modelo de integración uniforme cuando las *ramas* tienden a presentar una distribución de actividades multiforme. Es decir, que las *redes* se fundamentarán en coaliciones empresariales de tipo horizontal y, ocasionalmente, vertical o transversal mientras que las *ramas* se sustentarán en las oportunidades industriales resultantes del cruce de actividades conexas. Además, las *ramas* irán acompañadas de una profunda transformación de las estructuras existentes.

Efectos multiplicadores.

Si el objetivo de la *red* consiste en poner a punto una innovación genérica, la asociación empresarial podrá tener importantes efectos multiplicadores hacia otros sectores afines si bien lo normal es que los resultados de las alianzas en *red* no traspasen los límites de las competencias

industriales de cada partícipe. Cuando, por el contrario, esto suceda y se produzcan efectos en cadena que incidan en la evolución de una amplia muestra de sectores siguiendo un modelo de desarrollo, estaremos en presencia de una *rama*.

Para concluir podemos decir que las *redes* dan lugar a acuerdos entre empresas que pretenden buscar soluciones comunes a problemas individuales, mientras que las *ramas* definen un espacio vectorial integrado y diversificado, donde unen, en perfecta simbiosis, procesos funcionales de todo tipo para potenciar un componente estratégico único y fundamental. Las *redes* son, por consiguiente, una simple expresión de alianzas empresariales que responden a planteamientos más bien tácticos que estratégicos y las *ramas*, en cambio, con unos objetivos de amplio espectro, intentan explotar todas las oportunidades de desarrollo asociadas a determinadas actividades con buenas expectativas de expansión conectadas entre sí por importantes flujos tecnológicos, financieros, productivos y comerciales. Dicha interdependencia adquiere un carácter estratégico que tiene un impacto estructural muy apreciable para las empresas y sus sectores respectivos.

Con la descripción de *red de cooperación* y de *rama industrial integrada* valoramos perfectamente las implicaciones estratégicas que pueden llegar a tener las alianzas empresariales. Dichos procesos de asociación e integración crearán un poder económico que no dependerá tanto de la cantidad de recursos reunidos entre unas y otras compañías como de la calidad de las alianzas que sirve de soporte a las mismas.

Es necesario señalar que las pequeñas empresas también son candidatas a crear procesos organizativos como los descritos anteriormente. Es evidente que la asociación de pequeñas empresas no puede producir impactos económicos y una trascendencia similar a los correspondientes a una concentración de grandes compañías, pero el valor estratégico de una y otra agrupación es igual de importante para las empresas que encuentran en esta alternativa unas oportunidades de desarrollo a su medida.

La evolución tecnológica en comunicación que estamos viviendo está transformando la naturaleza de los mercados de “lugares” a “redes”. Es decir, estamos en plena globalización.

Para poder ser competitivos en este nuevo ambiente es necesaria la modernización de las empresas y el mejoramiento de la infraestructura de las telecomunicaciones y transportes.

Cabe recordar, que en México la mayor parte de las ganancias de las grandes empresas depende de inversiones del extranjero y que la mayoría de los centros productivos del país están

cerca de las grandes urbes. situación que empeora nuestro problema demográfico y de concentración del poder.

Redes de proveeduría.

Una red de proveeduría es un acuerdo mediante el cual distintas empresas establecen relaciones consistentes en el tiempo, es propiamente un tipo de alianza estratégica. Este tipo de acuerdos son estables en el sentido de constituir una relación de largo plazo, que considera no simplemente la compra-venta de partes y componentes, sino que además comprende la cooperación entre las empresas que conforman la red de proveeduría.

La cooperación se lleva a cabo en aspectos como:

- Uso de laboratorios de prueba, entre las empresas de la red.
- Información y conjunción de los procesos productivos y tecnología
- Cooperación financiera, enfocada a la modernización de la planta y/o procesos.

4.3. Los costos de transacción

La información juega un papel fundamental en el desarrollo de las actividades económicas en el sistema de mercado. En competencia perfecta el sistema de precios es la herramienta para la coordinación y monitoreo de la actividad económica. Cuando esto falla, el acceso a la información genera costos de transacción. Por medio de los sistemas de información, se facilita el movimiento hacia los acuerdos estables con grupos selectos de proveedores (redes de proveeduría que funcionan como jerarquías) más que a los acuerdos con varios proveedores (mercado), porque esto reduce el costo de coordinar a cada uno de los proveedores de la firma, disminuyendo así los costos de transacción.

La flexibilidad, una de las características de alianzas estratégicas, permite a las empresas tener costos de transacción menores comparativamente a los de las relaciones puramente de mercado y en algunas ocasiones con las formas convencionales de inversión (ya sean organizaciones jerárquicas, adquisiciones, inversiones extranjeras directa, entre otras); lo que se

suma a la posibilidad de adquirir activos intangibles y de monitorear a las empresas, mercados, etc.

Los costos de transacción abarcan el estudio de los contratos establecidos para el intercambio en el mercado y los intercambios realizados dentro de las jerarquías. La importancia económica de los costos de transacción radica en su comparación, de manera organizativa, es decir, evalúa los costos de transacción en un tipo de organización, como el mercado, y estructuras de organización empresarial no convencionales como las alianzas estratégicas. El argumento de la teoría de los costos de transacción esta en la eficiencia de la competencia para la selección entre estructuras organizacionales eficientes.

Los costos de transacción son los costos derivados de la administración del sistema económico, y deben ser diferenciados de los costos relacionados directamente con la producción. El análisis de los costos de transacción, se centra en el estudio de los problemas directos o indirectos de la contratación. Considera a las empresas como una estructura de dirección, y no sólo como una estructura productiva; ya que la reducción de los costos de transacción es posible mediante la asignación de diferentes transacciones a la estructura de dirección, dentro de la misma empresa.

4.3.1. Tipos de costos de transacción.

Existen dos tipos principales de costos de transacción: *ex-ante* y *ex-post*. Los *ex-ante* se derivan de la negociación del acuerdo, abarcan desde la redacción del acuerdo hasta las cláusulas de propiedad y las garantías para cada empresa. Por otra parte, los costos de transacción *ex-post*, consideran a todos los costos derivados de una mala negociación del acuerdo, es decir, a las transacciones gravosas que no fueron previstas al momento de establecer el contrato.

El análisis de los costos de transacción toma relevancia con el surgimiento de formas de organización no convencionales, como las alianzas estratégicas, que tienen como uno de sus objetivos la economización de los costos de transacción respecto a los de las relaciones puramente de mercado.

Los costos de transacción de las alianzas estratégicas no siempre son menores en las alianzas estratégicas frente a los del mercado o la organización jerárquica, como consecuencia del constante monitoreo requerido por las empresas socias ante la imposibilidad de prever los

resultados del acuerdo. No obstante, a pesar de esto las empresas establecen alianzas estratégicas por los beneficios potenciales que pueden obtenerse a través de este tipo de acuerdos.

4.4.Principales beneficios obtenidos por medio de las alianzas estratégicas:

- Reducción del tiempo de desarrollo de productos.
- Reducción del tiempo de entrega. Las terminales trabajan conjuntamente con los proveedores para maximizar los ahorros en costos y delegarles mayores responsabilidades. El desarrollo de actividades con proveedores implica la asistencia en aspectos como la supervisión, métodos de operación y sistemas de calidad. La responsabilidad compartida en la producción, obliga a las empresas de autopartes a realizar entregas de productos justo en el momento en que la empresa terminal los requiera.
- Aumento de la velocidad de comercialización. Los productos son comercializados en menores lapsos de tiempo, gracias al ensanchamiento de las redes de distribución. Las empresas socias de la alianza estratégica comercializan los productos de las otras empresas, en sus propios mercados y con sus distribuidores, facilitando la comercialización en distintas partes del mundo, evitando nuevas inversiones en mercadeo.
- Adquisición de flexibilidad. Las alianzas permiten probar, experimentar y sacar ventaja de los productos, tecnologías e ideas de una gama más amplia de compañías; estas con menores costos en comparación con los gastos necesarios para que la empresa de forma independiente desarrolle dichas actividades. Las alianzas permiten a las compañías abarcar más asuntos de los que podrían perseguir si se apoyaran únicamente en sus propios esfuerzos. En las alianzas estratégicas las empresas comparten no sólo sus recursos, sino los esfuerzos de las empresas socias, para así obtener el resultado deseado.
- Reducción de costes de transacción. Los costos de transacción son generadores de las distintas actividades productivas y organizativas de las empresas, a lo largo del proceso productivo, incluso en la etapa de comercialización. Esta reducción de costes de transacción surge de la combinación de los aspectos de mercados con los de la organización jerárquica, en la alianza estratégica. Las empresas obtienen beneficios de las jerarquias, sin que esto implique costes fijos de administración.

- **Control de competidores.** Las alianzas pueden convertirse en ventanas a través de las cuales se puede observar como, cuando y donde los competidores están desplegando sus conocimientos y capacidades innovadoras. Asimismo las alianzas permiten neutralizar a los competidores, ya que se aseguran el abastecimiento de productos que los competidores piensan utilizar para atacar los negocios más rentables. Además, la combinación de recursos y capacidad de las empresas permite la unión de conocimientos y fuerza de mercado, fortaleciéndolas ante sus competidores.
- **Aprendizaje.** La colaboración entre empresas permite a los competidores acelerar el proceso de aprendizaje mediante el acceso a la experiencia y recursos del socio. El conocimiento engloba todo un proceso en la adquisición de habilidades tan específicas que es imposible copiarlas, a menos que conlleven un proceso de aprendizaje. Las alianzas encierran un proceso de aprendizaje y constituyen un portafolio de fuentes de información. La diversificación de información es deseable porque incrementa la probabilidad de adquirir la información que se requiere, debido a que no es posible conocer anticipadamente la utilidad de un conocimiento particular para la empresa.
- **Economías de alcance.** Las alianzas estratégicas con rivales en el mercado permiten obtener economías de alcance, mediante la combinación de activos intangibles de las empresas; proporcionándoles beneficios adicionales. Las empresas aprenden de las actividades de sus socios, permitiéndoles en un futuro desarrollar nuevas actividades.
- **Acceso a canales de distribución.** Los canales de distribución representan una oportunidad de reducir los costes y mejorar la productividad. Los beneficios potenciales de estas formas de asociación surgen de la oportunidad de apalancar recursos y compartir capacidades dentro del canal. La ampliación de los canales de distribución es resultado de la comercialización de productos a través del socio de la alianza estratégica.

4.5. Riesgos de las alianzas estratégicas.

De entre los riesgos que las empresas han declarado tener con más frecuencia como resultado de una alianza estratégica están:

- Pérdida de tiempo. Las empresas invierten tiempo y esfuerzo en la implementación de las alianzas estratégicas. El tiempo requerido por cada una de las empresas en la estipulación del acuerdo en ocasiones llegó a limitar la posibilidad de explotar oportunidades de mercado más atractivas.
- Derechos de propiedad. El desarrollo conjunto de productos puede causar algunos conflictos sobre los derechos de propiedad intelectual; sobre todo en el caso de pequeñas empresas, que buscando fondos para realizar sus investigaciones aceptan establecer un alianza estratégica con una empresa multinacional.
- Riesgos financieros. El establecimiento de la alianza estratégica puede mermar los beneficios de las empresas y elevar los riesgos financieros, debido a los problemas que surgen al momento de distribuir los beneficios alcanzados con el acuerdo cooperativo; además de los gastos que se requirieron para la alianza.
- Reducción del período de recuperación de costos. El aumento de la velocidad de comercialización, es decir, cuanto más rápido emigre el conocimiento y más agresiva sea su explotación por parte de los competidores, más breve será el periodo de que disponga una firma para cubrir los costos fijos del desarrollo de un productos y así poder recobrar su inversión.

4.6. La tecnología como factor de competitividad.

El avance y la evolución del hombre, desde sus orígenes, ha dependido de la tecnología y de la invención que, traducida en innovación, ha condicionado la transformación de las sociedades y su consecuente desarrollo y conformación de poder.

La teoría económica nos ha aclarado que aparte de los factores fundamentales de la población, los recursos naturales y la formación de capital, surge la tecnología como uno de los elementos más estratégicos en el nuevo capitalismo para el crecimiento y cambio económico. La imitación tecnológica de unos países por otros, aunada a la innovación empresarial, constituyen, entre otros, factores sustanciales que explican el desarrollo histórico de países como Japón y Alemania.

Las innovaciones tecnológicas han estado siempre en el origen de las revoluciones industriales. La incorporación de nuevas técnicas supone modificaciones en los sistemas de

fabricación, incrementos de productividad y, como consecuencia, reducciones de coste que repercuten favorablemente en el potencial de demanda. Los cambios radicales introducidos en las condiciones de producción se extienden a la consecución de los medios de transporte de tal manera que se incide, también, en la calidad y abundancia de la oferta propuesta. En definitiva, se obtiene una mayor variedad de productos a precios más accesibles y se fomentan los intercambios comerciales en el ámbito internacional.

Actualmente, mucho más que antes, el desarrollo de las naciones ha dependido de manera fundamental del acervo tecnológico con que contaban. Así, a la tecnología se le considera como esperanza, como amenaza o como ambas a la vez.

La tecnología es un medio, pero también es un producto con valor comercial por sí mismo, y se ha afirmado que es probablemente el principal factor de crecimiento de la productividad.

Poniendo el ejemplo de una compañía, ésta puede ser pionera y comercializar una innovación básica con poder irradiante y efecto multiplicador. Cuando este logro se consigue, la empresa protagonista goza de un monopolio tecnológico que perdurará hasta que otra competidora la imite y lance un producto similar o mejorado. Por lo anterior, el autor Posner, M.⁶¹ desarrolla la teoría de la brecha o *gap* tecnológico. Según esta teoría, la innovación llega a conferir una ventaja comparativa al país de origen de la compañía precursora para iniciar una estrategia de especialización que utilice intensivamente dicha tecnología. El análisis de Posner se apega al modelo de Ricardo, D.,⁶² y señala que en la medida en que las diferencias de productividad del trabajo, que crean las ventajas comparativas, se pueden explicar por el uso exclusivo de una tecnología por parte de un país.

En el contexto mundial, la casi totalidad de los países tiene como objetivo la creación de una capacidad científico-tecnológica propia. Sin embargo, sólo un puñado de países de Europa Occidental y de América del Norte, además de la Unión Soviética, Japón, Australia y Nueva Zelanda, poseen esta capacidad actualmente. La transferencia de tecnología es una constante en la historia del hombre. Desde el siglo XVIII, Europa occidental, después América del Norte y más tarde Japón, han sido mayormente exportadores, mientras Africa, América Latina, el Medio Oriente, Asia del Sur y el Lejano Oriente han sido sobre todo importadores.

⁶¹ Posner, M., *International Trade and Technical Change*, Oxford Economic Paper, Octubre, Oxford, 1961.

⁶² Ricardo, David, *Principes de l'économie politique et de l'impôt*. Traducción francesa. Calmann-Lévy, Paris. 1970.

Las innovaciones constituyen la fuente más segura de ventaja competitiva. Con el análisis de los procesos de internacionalización e integración, podemos señalar que las empresas deben posicionarse y evaluar su eficiencia siempre en el ámbito mundial y, por otra, que el mercado de referencia para todas ellas es el global, independientemente de su tamaño o de la industria en cuestión.

El encadenamiento de los países desarrollados a la tecnología se explica en buena parte por su búsqueda del poder económico y político mundial. Así, en la lucha por el poder mundial, tres factores se entrelazan hacia este objetivo: la estrategia militar, el capital disponible y la ciencia y la tecnología. Este último factor se combina con la capacidad de “información” de los países en el extranjero, la diversidad de sus sistemas de comunicación y su impacto cultural mundial.

El triángulo del poder en el mundo occidental se encuentra delimitado por tres centros de innovación tecnológica: Japón, Europa y Estados Unidos, la llamada triada, término acuñado por Ohmae, K. El buen funcionamiento de esta triada, dependerá del equilibrio de las fuerzas existente entre las tres áreas. Este planteamiento establece, de alguna forma, un mercado con competencia “concertada”. basado en relaciones privilegiadas entre empresas que se coalicionan mediante alianzas formales que unen algunos aspectos de sus actividades. Japón está ingresando en la tercera fase de su milagro económico; la primera se basó en las habilidades masivas de la manufactura. la segunda en su estrategia financiera y la tercera en su superioridad en tecnologías especializadas que, combinadas con su capital, dominan el mundo. El poder financiero juega de esta manera una influencia crucial en la industria automotriz, la alta tecnología y el aeroespacio. y se está colocando para llegar a ser el laboratorio de los nuevos productos en los noventa. Japón desarrolla desde la biotecnología hasta las ciencias espaciales y dispone de grandes recursos financieros para la investigación y desarrollo y para la inversión en empresas de reciente creación centradas en la alta tecnología y ubicadas en cualquier lugar del mundo.

También el poder europeo se ha cimentado sobre la investigación y el desarrollo. Tiene mucha fuerza en energía nuclear, tecnología aeroespacial y robótica, y ha iniciado la investigación en superconductores. La Unión Europea ha reforzado el financiamiento de la ciencia y tecnología, sobre todo a escala internacional. En este marco Alemania lleva la delantera. Los científicos germanos disponen de los mayores presupuestos para investigación y desarrollo de toda Europa. y tienen 2.5 veces más patentes registradas en Estados Unidos que los británicos o los franceses. Sin

embargo, Europa, incluida Alemania, va a la zaga de Norteamérica y Japón en los campos de la tecnología de computadoras e información.

La base científica y tecnológica de Estados Unidos ha dejado de ser un monopolio en el ámbito mundial, pero en la actualidad todavía se levanta por encima de las de sus rivales. Según la Fundación Nacional para la Ciencia, el gasto privado y público de Norteamérica en investigación y desarrollo se aproxima a los 120 millones de dólares al año, cifra que supera a los presupuestos combinados de Japón, Alemania, Francia y el Reino Unido, y aproximadamente es el triple de Japón. Estados Unidos dispone todavía de un número de científicos e ingenieros dedicados a la investigación que duplica al de Japón, por más que el total japonés se está incrementando exponencialmente.

Aunque claramente competida, la primacía estadounidense en alta tecnología, y especialmente la de información, todavía es significativa. En el campo de las computadoras, los fabricantes norteamericanos dominan el 69% del mercado mundial y el otro 31% se divide casi por igual entre firmas europeas y japonesas. Entre las veinte empresas líderes a escala mundial en este tipo de productos, diez eran norteamericanas, seis europeas y sólo cuatro japonesas, en 1988. Una vez más, los japoneses llevan la delantera en hardware y los norteamericanos en software de aplicaciones y sistemas (70% del mercado mundial).

Como se puede advertir, Japón se encuentra en pleno ascenso en el mundo científico, mientras que Estados Unidos trata de mantener su posición y la ex-Unión Soviética ya está fuera de esa carrera. La posición mundial japonesa de líder es muy fuerte y lo seguirá siendo en tecnología informática, en computadoras y en toda la industria de semiconductores.

Un análisis del poder de los tres centros mundiales mencionados sugiere que, a pesar de su avance tecnológico, Estados Unidos se verá agitado internamente por problemas sociales y raciales, pero sin punto de comparación con las conmociones que pueden esperarse en Europa.

En el ámbito empresarial, al no poder basar su competitividad en bajos costos de mano de obra y capital, las empresas deben elegir nuevos ejes estratégicos que contemplan la incorporación constante de nuevas tecnologías. Esta prioridad concedida a la variable tecnológica permite pasar, de alguna forma, de las ventajas comparativas, que estriban en gran medida en una mayor dotación de factores, a las ventajas competitivas, que radican en una mejora de la productividad y calidad derivadas del progreso técnico. Por consiguiente, con las innovaciones se revitalizan las

industrias maduras o en declive, se crean nuevas actividades, se abren mercados y se acelera el crecimiento empresarial independientemente de los factores de contingencia existentes.

Con relación a los impactos internos producidos por las innovaciones, a partir de unas condiciones de base favorables, se obtienen innovaciones que consolidan las ventajas competitivas genéricas de la empresa y se mejora la posición estratégica de la misma. De este modo, si una empresa pretende ser líder en costes para alcanzar márgenes superiores a los de la competencia, ésta introducirá los cambios tecnológicos que le permitan incrementar su productividad. La originalidad, exclusividad y complejidad de la innovación disminuirán el riesgo de imitación y protegerán la ventaja coste. Si, a la inversa, la empresa desea incrementar su nivel de diferenciación atendiendo a necesidades de la clientela potencial, tendrá que actuar sobre factores ajenos al costo, como puede ser la calidad, imagen, nuevas aplicaciones, etc. En el pasado se afirmaba que para lograr una adecuada diferenciación se tenían que hacer concesiones en materia de costos, puesto que la diferenciación exigía gastos excepcionales para lanzar, en óptimas condiciones nuevos productos. Sin embargo, en la actualidad constatamos que las empresas más competitivas son las que logran compaginar los costos con una adecuada diferenciación percibida y aprobada por los usuarios.

En el contexto de la lucha por la hegemonía tecnológica y científica, los polos de poder del mundo desarrollado mantienen su interés y vinculación progresivos con la tecnología y la innovación, buscando consolidar su poderío financiero, económico y político.

4.6.1. La investigación tecnológica en México

Remarcando una bipolaridad mundial, los países en desarrollo aparecen como el lado opuesto de la moneda. Su encadenamiento a la tecnología de los centros hegemónicos de innovación, los aprisiona en una periferia con “dependencia tecnológica”, atados a sus problemas de deuda externa e inflación y a los problemas estructurales de sus sociedades en la búsqueda de un nivel decoroso de crecimiento económico y desarrollo armónico; por más que ciertos países en desarrollo han tratado de incorporarse a los avances tecnológicos contemporáneos y a los cambios que plantean la globalización y la apertura del comercio internacional.

Se estima que, mundialmente, el 97% de las inversiones en ciencia y tecnología son aportadas por las naciones desarrolladas, mientras que el conjunto de países en vías de desarrollo y

subdesarrollados participan sólo con alrededor del 3% de tales inversiones. América Latina atraviesa por una oscura etapa en su evolución científico-tecnológica. Los países de este continente generan sólo alrededor del 1% de la ciencia y la tecnología mundiales.

Por lo que respecta a México, la situación tampoco es alentadora. Según la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra), México sólo cubre alrededor del 10% de sus requerimientos tecnológicos mediante desarrollo propio, en tanto que el restante 90% lo satisface mediante adquisiciones externas. Mientras que en naciones avanzadas, los recursos destinados a investigación y desarrollo se sitúan en el 2 o 3% del PIB, en México el gasto gubernamental representa apenas alrededor de 0.4% del PIB. La contribución privada a la ciencia y la tecnología es muy débil, estimándose de un 3 a 15% del gasto nacional. Se estimó además, que para 1989, nuestro país tenía 6 investigadores activos por cada 100,000 habitantes, mientras que en Estados Unidos había 341.5; en la Unión Soviética, 531; en España, 32 y en Brasil 25.

México necesita plantear una estrategia prioritaria de emergencia ante las nuevas corrientes internacionales de ciencia y tecnología, sobre todo por el desequilibrio competitivo que plantea el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, que le permita imitar y aprovechar las tecnologías de bloques y países avanzados, adaptar sus centros académicos y de investigación gubernamental, a los retos tecnológicos nacionales en la nueva apertura comercial y de modernización, vinculándose con el sector productivo y de servicios al proceso de innovación y desarrollo industrial.

Mucho tendrá que aprender nuestro país al establecer prioridades, pero sólo así conseguirá que el desarrollo tecnológico nacional se incorpore con éxito al aparato productivo. México enfrenta interna y externamente un reto de cambio y competencia, y para participar exitosamente requiere audacia, imaginación y sobre todo "inteligencia"; su porvenir dependerá de su capacidad tecnológica y de su asimilación de otros aprendizajes de la sociedad mundial.

4.6.2. Efectos positivos y negativos de la innovación

El progreso técnico no tiene efectos negativos sobre los demás factores de producción sino que, por el contrario, los valoriza y enriquece. Al incremento de productividad del capital y trabajo conseguidos se añade el máximo y mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, y todo ello en beneficio de una competitividad que se traduce en términos de crecimiento de la cuota de

mercado. En entornos favorables, la innovación provoca un efecto multiplicador que aumenta más que proporcionalmente el rendimiento individual de los factores.

En lo referente a los principales aspectos positivos de la innovación, podemos presentar las siguientes especificaciones:

- a) Los avances en I+D y los cambios tecnológicos afectan al empleo de diversas maneras:
- Modifican el contenido de una gran cantidad de oficios, lo cual repercute sobre los niveles de cualificaciones.
 - Incrementan las tasas de productividad de los empleos (reduciendo la intensidad de la actividad laboral para el mismo tipo de empleos o aumentando la salida de bienes para el mismo número de personas).
 - Se definen nuevos modelos laborales (distribución del tiempo de trabajo, trabajo a tiempo parcial, trabajo compartido, turnos de trabajo y trabajo a domicilio) que permiten conseguir objetivos sociales sin sacrificar la rentabilidad de la entidad.
 - En el ámbito macroeconómico, la utilización de nuevas tecnologías favorece la creación de empleos porque los países más avanzados innovan en perjuicio de los demás que no poseen idénticas capacidades tecnológicas. A este respecto, se puede comprobar que los países que más invierten en investigación y desarrollo son los que registran las menores tasas de desempleo y los mayores niveles de competitividad.
- b) Cuando algunos productos se caracterizan por tener ciclos de vida muy cortos es muy importante que dichos artículos se introduzcan rápidamente en el mercado y satisfagan el nivel de exigencia de los usuarios. Para ello, es fundamental que la duración de las fases de desarrollo y fabricación sean lo más cortas posibles con el fin de que el nuevo bien no llegue con retraso al mercado; de esta forma, la tecnología contribuye a recortar las referidas fases de concepción y elaboración del producto.
- c) La incorporación de innovaciones rejuvenece los sectores tradicionales, lo que arroja como consecuencia que ya no existan buenas y malas industrias, sino buenas y malas empresas en función de la capacidad tecnológica demostrada por cada entidad. Las compañías japonesas, por ejemplo, son líderes tanto en sectores nacientes y emergentes como en sectores maduros.

- d) Una acertada gestión de la innovación estimulará la creatividad y motivación de los miembros de la organización y facilitará la detección de ideas convertibles en productos.
- e) Con una adecuada capacidad tecnológica, las empresas optimizarán la flexibilidad de sus sistemas productivos y se adaptarán más fácilmente a los cambios surgidos en su entorno.

“...La innovación, a pesar de los obstáculos inherentes a todos los procesos de investigación y desarrollo (riesgos repentinos, coste, problemas de difusión de la innovación, ausencia de una cultura innovadora, falta de espíritu innovador por parte del entorno, carencia de una vigilancia tecnológica que permita detectar las tendencias del mercado, etc.) es el factor de competitividad clave y resulta imprescindible que las direcciones empresariales creen unas estructuras y sistemas de planificación estratégica que concedan una importancia prioritaria a la valorización de la tecnología con el objeto de explotar todas sus posibilidades. Entendemos que esta función de valorización se sustenta en el dominio y control de unas tecnologías genéricas que otorgan competencias tecnológicas específicas aplicables a una multitud de actividades y funciones para la obtención de nuevos productos y oportunidades...”⁶³

Podemos definir a la gestión de la innovación como la capacidad de poder reunir, organizar y optimizar de una forma racional (principio de elección utilizando un mínimo de recursos), eficaz (actualización de los conocimientos científicos y técnicos para mejorar la rentabilidad de las competencias tecnológicas) y eficiente (principio de productividad técnica y económica) los recursos disponibles con miras a la realización de la estrategia formulada.

En muchas ocasiones, las empresas desaprovechan parte de sus posibilidades tecnológicas porque subestiman y desconocen parte de sus propios recursos tecnológicos al carecer de vías de comunicación o dispositivos de enlace interjerárquicos. De ahí que sea de gran interés analizar el nivel jerárquico ocupado por el director o máximo responsable de la investigación y desarrollo para determinar la importancia prestada a la gestión de la innovación.

4.7. La inversión en tecnología

Como consecuencia del imperativo tecnológico antes aludido, las empresas y organismos privados y públicos de los países económicamente avanzados incrementan de forma regular su inversión en investigación y desarrollo.

⁶³ Bueno, E., y Morcillo, P., *La dirección eficiente*, Pirámide, Madrid, 1993.

Las principales potencias mundiales dedican a dicha actividad cantidades porcentualmente similares. En el caso de la Comunidad Europea, el valor relativo es menor debido al insuficiente esfuerzo realizado por las economías menos desarrolladas.

La capacidad de innovación tecnológica e industrial en Europa es evidente, ya que el 47.04% de las patentes mundiales inscritas en 1991 fueron europeas mientras que Estados Unidos presentó el 27 % y Japón el 22%; si bien hay que partir del supuesto de que éste último país es muy poco propenso a divulgar información sobre sus innovaciones.

Objetivamente, es imposible pretender que la industria mexicana sea tan activa en materia de tecnología como la de las economías que ocupan actualmente posiciones competitivas privilegiadas.

4.7.1. Valor estratégico y estructural de la innovación

La generalización de la investigación tecnológica, crea nuevas condiciones competitivas que afectan directamente al desarrollo de las empresas. Dicha generalización intensifica la concurrencia tecnológica e implica que los productos tengan períodos de vida mucho más cortos por la constante comercialización de nuevos bienes sustitutos. El inconveniente al que se enfrentan las entidades del financiamiento de proyectos que necesitan presupuestos cada vez más altos para fabricar productos cuya esperanza de vida se ve reducida. El problema puede llegar a convertirse en un elemento de importancia vital cuando las empresas no dispongan del tiempo suficiente para hacer más productiva su inversión o, al menos, recuperar el dinero invertido. Ante esta alternativa poco alentadora, debido al nivel de riesgo asociado a proyectos de investigación que resulten en una innovación fácilmente imitable y mejorable, las compañías adoptan conductas estratégicas y crean estructuras productivas y organizativas encaminadas a contener la actitud económicamente agresiva de entidades pioneras o con poder de mercado.

La hostilidad que existe por el riesgo, incita a las empresas a elegir opciones estratégicas integradoras y asociativas. Uniendo sus fuerzas competitivas y, en este caso sus conocimientos y experiencias tecnológicas, las entidades pretenden obtener sinergias positivas y controlar el desarrollo tecnológico que se lleva a cabo en su sector de actividad. Las modalidades estratégicas que las empresas van eligiendo son planteamientos flexibles que en una primera etapa no alteraran sus estructuras productivas. En este sentido, se crean redes de cooperación tecnológica que se

configuran principalmente a través de alianzas fundamentadas en operaciones de *joint-venture* y que consisten en asociaciones parciales de duración temporal. Estos acuerdos de colaboración sirven para canalizar y traslapar las distintas contribuciones tecnológicas con el propósito de hallar innovaciones que constituirán el eje estratégico de las empresas implicadas en el proceso de alianza.

Las coaliciones empresariales convierten a los competidores potenciales en aliados, generando conjuntamente ventajas estratégicas decisivas. Si todos los partícipes hacen uso similar de las innovaciones conseguidas, las estrategias diseñadas irán encaminadas a proteger el monopolio tecnológico resultante de las investigaciones comunes.

Las estrategias en cuestión favorecerán la instrumentación de prácticas colusivas que derivarán en la implantación de barreras a la entrada. El economista norteamericano J. Bain⁶⁴ ha sido el primero en estudiar las condiciones de entrada en los sectores y en afirmar que la introducción de una empresa en una rama de actividad es fácil cuando:

a) Las empresas establecidas no poseen una ventaja absoluta y duradera con respecto a los entrantes aparecidos tras la creación de una entidad, la incursión de nuevos competidores provenientes de otras industrias o de países en desarrollo.

b) Las empresas establecidas no están en condición de incrementar permanentemente sus precios y beneficios sin que este hecho atraiga a nuevos participantes, ya que buena parte de las empresas emprenden una estrategia de diversificación o se crean cuando existen buenas perspectivas de ganancias.

Partiendo de estas consideraciones podemos definir a las barreras de entrada como medidas que tratan de obstaculizar o, simplemente, de impedir la aparición de nuevos competidores en un sector concreto. Por consiguiente, una barrera a la entrada exigirá que, tanto las empresas establecidas como las candidatas a introducirse en el sector, se esfuercen en ser más eficientes que las demás.

Para Bain, el origen de las barreras de entrada puede ser una ventaja costo, la diferenciación de los productos, unas economías de escala o la inversión en capital: (Ver Tabla 6.)

1. La posesión de una ventaja coste puede deberse al monopolio tecnológico de una empresa (derecho de exclusividad otorgado por una patente o el simple control y dominio de una

⁶⁴ Bain, J., *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge, 1956.

competencia fruto de la experiencia y de las habilidades profesionales). En este sentido, el elevado nivel de especialización y el *stock* de conocimientos almacenados por las empresas de sectores como el farmacéutico o el informático (software), frena el ímpetu de posibles participantes. Por otra parte, las imperfecciones del mercado de factores de producción también suponen trabas para las compañías deseosas de introducirse en un sector (las empresas ya implantadas han podido adquirir factores de producción de mejor calidad y presentan mayores garantías de solvencia a los proveedores de materias primas, energía y capital que se traducirá en una mejora en las condiciones de abastecimiento).

2. La continua diferenciación de productos obstaculiza la aparición de nuevos bienes y servicios por parte de las empresas entrantes que encontrarán importantes dificultades al pretender imponer su producto o marca competitiva. Al manifestarse permanentemente la diferenciación vía mejora de los productos comercializados por las compañías implantadas, las entrantes se convertirán en entidades seguidoras, que llegarán siempre con retraso al mercado con su artículo porque mientras lo han desarrollado y elaborado, las compañías establecidas habrán actuado e incorporado una nueva mejora a su producto (entre otros ejemplos podemos citar el del sector de los detergentes, donde la diferenciación a ultranza impide que aparezcan nuevas empresas, y el de las motos de fabricación japonesa, que introducen anualmente innovaciones incrementales y diferenciaciones muy al gusto de los usuarios). En otras ocasiones, cuando una empresa establecida ha sabido hacerse con una buena imagen de marca, su clientela le será fiel y la demanda será inelástica.
3. Las empresas establecidas han ido creciendo y ampliando sus capacidades de producción de tal manera que han alcanzado una economía de escala que las entidades candidatas no pueden obtener de entrada. Dichas economías de escala constituyen un obstáculo muy selectivo en un sector cuyas condiciones de entrada están directamente influenciadas por la relación existente entre la dimensión del mercado y el tamaño óptimo de las unidades de producción (en el sector cementero, el tamaño mínimo óptimo teórico se alcanza con una capacidad equivalente a un millón de toneladas/año por unidad de producción, lo cual obligaba a las nuevas empresas a considerar desde el principio un amplio mercado para vender su producción). Sin embargo, esta barrera de entrada va perdiendo efectividad a medida que se van introduciendo innovaciones de proceso, fuentes de flexibilidad y reducción de costo, sin alterar la productividad.

4. La entrada en sectores intensivos en capital (automóvil, energía, cemento, etc.) o en sectores cuyas empresas desarrollan estrategias de integración vertical (siderurgia integral, papel y cartón, química orgánica, etc.) implica importantes inversiones en capital que sólo pocas entidades pueden asumir.

Tabla 6. Clasificación de las principales barreras de entrada

J. Bain (1956)	A. Jacquemin (1975)	M. Porter (1980)	D. Encaoua P. Geroski A. Jacquemin (1986)
<ul style="list-style-type: none"> -Ventaja competitiva -Diferenciación de los productos. -Economías de escala -Necesidades de capitales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ventaja coste. -Diferenciación de los productos. -Economías de escala. -Barreras institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ventaja coste. -Diferenciación de los productos. -Economías de escala. -Necesidades de capitales. -Dificultad de acceso a los canales de distribución. -Costes cambiantes. 	<p>Del lado de la demanda:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Marketing (publicidad y promoción). -Diferenciación -Nuevos productos, marcas y patentes. -Optimización de la localización. <p>Del lado de los costes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La ventaja aprendizaje. -Escasa disponibilidad de los factores de promoción

Después de la aportación de Bain, algunos autores presentaron su propia tipología que coincide entre los orígenes de las barreras a la entrada citados por los economistas a los que nos referiremos. Las primeras diferencias incorporadas por Jacquemin, A.⁶⁵ y Porter, M.⁶⁶, en cuanto a clases de barreras a la entrada señalan que: son barreras institucionales por parte de Jacquemin, y la dificultad de acceso a los canales de distribución y los costes cambiantes, en opinión de Porter.

⁶⁵ Jacquemin, A., *Economía industrial. Estructuras de mercado y estrategias europeas de empresa*, Hipano-Europea, Barcelona, 1982.

⁶⁶ Porter, M., *Estrategia competitiva*, CECSA, México, 1982.

Estas tres últimas propuestas se pueden explicar de la siguiente forma:

- Las barreras institucionales corresponden a trabas y obstáculos creados por las Administraciones Públicas. Entre las medidas que tendrán mayor incidencia en la libre competencia citemos las ayudas regionales y sectoriales que fijan las políticas de subvenciones y créditos, los sistemas de patentes, las reglamentaciones fiscales, las normas de seguridad y de higiene y las disposiciones arancelarias.
- La dificultad de acceso a los canales de distribución implica que en determinadas ocasiones que las empresas entrantes tengan que crear sus propias redes de distribución para comercializar sus productos. Cuanto más limitados sean los canales de distribución para sus productos, y cuanto más estén controlados por las empresas establecidas, más difícil será entrar en el sector. Actualmente el sector de la alimentación está muy controlado por los hipermercados y las grandes cadenas comerciales, que a través de su poder de mercado y de negociación acaparan los canales de distribución e imponen sus exigencias, dejando como únicas alternativas a las empresas productoras las de aceptar sus condiciones comerciales o de crear sus propias redes de distribución que en ningún caso conseguirán imitar a las suyas.
- Los costos cambiantes emanan cuando aparecen nuevos imperativos productivos por cambiar de proveedor. Tales costos pueden incluir los gastos aplicados a la formación profesional (educación), a la adquisición de nueva maquinaria, a la utilización de una nueva materia prima o al recurso de una asistencia técnica. Dichos cambios suelen ser muy frecuentes en sectores dinámicos y complejos, ahuyentando a potenciales empresas entrantes que temen enfrentarse a continuas modificaciones internas que alterarán su estructura de costo. La ausencia de normalización y estandarización en la fabricación de nuevos productos, sugiere la voluntad de estas últimas. En lo que se refiere a la última propuesta formulada por los autores Encaoua, D., Geroski P., y Jacquemin, A.,⁶⁷ lo que difiere realmente es el enfoque adoptado desde el momento en que tales barreras ya están contenidas en las anteriores tipologías analizadas. Dicha clasificación de las barreras de

⁶⁷ Encaoua, D., Geroski, P., y Jacquemin, A., *Strategic competition and the persistence of dominant firms A Survey* *New Developments in the Analysis of Market Structure*, J. Stiglitz and F. Mathewson Editions, The MIT Press, pp 55-86.

entrada estriba en distinguir aquellas inversiones que afectan a la demanda de las que influyen en los costos. Las barreras a la entrada se sustentan básicamente en las ventajas competitivas de las empresas establecidas y que explotan sus puntos fuertes en contra de los competidores potenciales, por lo tanto, las compañías deberán intentar, en primer término, allegarse de alguna ventaja competitiva decisiva. De este modo, para inhibir el poder de sus competidores potenciales, las compañías deberán intentar, en primer lugar, proveerse de alguna ventaja competitiva decisiva.

Por su parte, Chevalier, J-M.,⁶⁸ coincidiendo con Morvan, Y.,⁶⁹ afirma que las barreras de entrada dependen de tres grandes factores:

1. El primer factor toma en consideración las condiciones de producción óptimas vigentes en cada sector (economías de escala, necesidades de capital, costes cambiantes, ventaja de aprendizaje, imperfección del mercado de *inputs*, etc.).
2. Las barreras incluidas en el segundo factor depende de las estrategias desarrolladas por las empresas establecidas y que tienen como objetivo disuadir a los entrantes eventuales (diferenciación, nuevos productos y marcas, publicidad y promoción, optimización de la localización, etc.).
3. El tercer factor recoge las barreras dependientes del marco reglamentario y de las disposiciones jurídicas, en el interior de los cuales se ejerce la actividad económica (políticas sectoriales, regionales, y de innovación, normas, políticas comerciales, protecciones legales, etc.).

El estudio de las barreras a la entrada puede ser de gran utilidad para explicar, por una parte las estructuras industriales contemporáneas; es así como las empresas establecidas. Llegarán a acuerdos y se concentrarán o asociarán horizontalmente para ejercer, conjuntamente, un poder de mercado que les genere ingresos de monopolio y les permita maximizar los beneficios colectivos. Según el autor Jacquemin,⁷⁰ el 70 % de los acuerdos contractuales entre empresas toma la forma de acuerdos puntuales sobre aspectos muy específicos (por ejemplo: I+D-I+D, Producción-Producción, Distribución-Distribución, etc.). La constitución de coaliciones empresariales dentro

⁶⁸ Chevalier, J-M., *La Economía industrial en cuestión*, Blume, Madrid, 1979.

⁶⁹ Morvan, Y., *Fondements d'économie industrielle*, PUF, Paris, 1990.

⁷⁰ Jacquemin, A., *La nueva organización industrial*, Vicens-Vives, Barcelona, 1989.

de un mismo sector tiene como efecto agrupar importantes capacidades materiales y conocimientos difícilmente superables por nuevas empresas que, al menos en principio, actuarían de forma individual. Las prácticas colusivas desembocarán en la creación de fuertes barreras a la entrada, ya que las compañías establecidas harán frente común en contra de cualquier iniciativa exterior.

En cuanto a las condiciones concurrenciales existentes en la rama de actividad, éstas se verán reducidas hasta su más simple expresión, ya que el número de competidores autónomos tenderá a ser muy bajo y se producirá una perfecta concordia entre los distintos grupos de socios.

A veces, los acuerdos podrán ser tácitos, es decir, que las empresas adoptarán implícitamente comportamientos idénticos que contribuirán a mejorar la situación de todas las entidades, sobreentendiendo que esta analogía en las actitudes y conductas empresariales constituye la mejor opción para defenderse de las amenazas competitivas provenientes del exterior y asegurar un crecimiento de todas las empresas presentes.

Cuando se trate de sectores muy estructurados, las barreras a la entrada, y sobre todo las que levanten las empresas establecidas de manera conjunta, facilitarán la permanencia de situaciones de posición dominante. Es importante señalar, que la globalización de los mercados debilita la efectividad de las barreras a la entrada erigidas por una sola empresa porque la competencia es multitudinaria y variada, lo que hace imposible obstaculizar y repeler las intromisiones llevadas a cabo de forma continua por empresas de distintos horizontes económicos. En cambio, las alianzas permiten aunar los esfuerzos de las empresas más fuertes, y las que no participen en ellas podrán quedarse definitivamente apartadas del mercado pues no conseguirán expandirse.

En determinadas ocasiones, cuando el objetivo de las alianzas consista en poner a punto alguna innovación genérica, las empresas podrán elaborar estrategias muy distintas para sectores o industrias dispares en función de la aplicación que se dé a la innovación. Es preciso señalar y recordar el carácter transversal de las innovaciones genéricas o básicas, es decir, que las fronteras de los mercados y sectores se cruzan sin ningún tipo de obstáculo, ya que las innovaciones tienen múltiples aplicaciones (la electricidad, el láser, los componentes electrónicos, el diseño, la óptica, el corcho, etc.)

En lo relativo a la vertiente estructural de la tecnología, que sucede a planteamientos estratégicos basados en el desarrollo de una eficiente infraestructura de investigación, convicne

hacer una distinción entre las innovaciones radicales y graduales dado que los impactos estructurales de unas y otras son notablemente diferentes (según su naturaleza, las innovaciones pueden clasificarse en tres grandes categorías: las innovaciones de producto, de proceso y en métodos de gestión. Estas innovaciones serán radicales o graduales en función del grado de originalidad que presenten).

La innovación gradual o de mejora perfecciona un proceso o producto ya existente y no modifica necesariamente la estructura productiva u organizativa de la empresa.

El objetivo que prevalece es el de incrementar, tanto cuantitativa como cualitativamente, las prestaciones de los procesos instalados con anterioridad o de los productos en cartera.

Por el contrario, las innovaciones de proceso de tipo radical incitan a las compañías a emprender importantes planes de reconversión que tendrán incidencias en las variables productivas. En cuanto a las innovaciones revolucionarias de producto, éstas promoverán los cambios que reclamen las exigencias competitivas asociadas al nuevo bien o servicio. Si la innovación permite completar una gama de productos, las modificaciones o reajustes estructurales serán menores, pero si se trata de una diversificación de producto en toda regla que conduzca a la empresa a entrar en un nuevo sector, el esfuerzo de reestructuración y adaptación será drástico.

Los riesgos inherentes a una diversificación total motivada por una innovación radical son los siguientes:

1. La empresa se introduce en un sector desconocido.
2. La empresa debe contar con una capacidad que le permita mantenerse con idéntica eficiencia y eficacia en todos sus mercados.
3. La diversificación suele debilitar las posiciones competitivas de la empresa (dispersión de las orientaciones estratégicas)
4. A medida que la empresa se aleja de sus competencias y experiencias tradicionales, mayores son los riesgos de fracaso.

4.7.2. El imperativo tecnológico

La dinámica y los procesos de globalización que caracterizan el entorno económico actual obligan a las empresas a visualizar la función tecnológica ya no como una alternativa o posibilidad competitiva sino como un imperativo que asegure su continuidad. La necesidad apremiante de innovar conduce a las organizaciones a adoptar determinadas medidas y a implantar políticas específicas.

La gestión de los recursos tecnológicos

La gestión de los recursos debe estar apegada a las funciones básicas que se exponen continuación:

1. Optimizar la utilización de los recursos disponibles buscando la solución y combinación de los factores de producción más favorables.
2. Enriquecer permanentemente el patrimonio tecnológico de la empresa adquiriendo patentes e impulsando la investigación propia.
3. Salvaguardar y proteger el patrimonio de la empresa patentando las innovaciones y actualizando constantemente los conocimientos propios de forma que los competidores encuentren mayores dificultades al momento de querer dar alcance al líder tecnológico.
4. Inventariar los recursos tecnológicos de la empresa, incluidas las sugerencias propuestas por la plantilla, con el fin de conocer en cada momento el potencial innovador de la organización.
5. Evaluar la capacidad investigadora e innovadora de la empresa detectando sus fuerzas y debilidades respecto a la situación de los competidores.
6. Vigilar la evolución tecnológica seguida por los competidores directos e indirectos procedentes de otras industrias o áreas geográficas.

La relativa ignorancia que tienen las empresas acerca de su capital tecnológico proviene del propio nivel de integración de éste, el cual, se encarna en las competencias de la propia

organización. Capital humano que, por otra parte, no es nada fácil evaluar cualitativamente por la escasa atención que se ha prestado, hasta la actualidad al desarrollo y estímulo de la creatividad.

Por consiguiente, es de gran importancia administrar eficientemente los recursos humanos, procesos, conocimientos, patentes, experiencia y otros sistemas de información, componentes todos ellos del patrimonio más valioso de las empresas.

Si efectuar el inventario del patrimonio tecnológico parece una tarea sencilla es, sin embargo, sorprendente comprobar hasta qué punto numerosas compañías desconocen con precisión el límite de sus competencias tecnológicas. Este desconocimiento contrasta con el absoluto control que tienen aquellas de su patrimonio material, desde el momento en que resulta mucho más fácil inventariar bienes tangibles que intangibles como las ideas, la experiencia, los conocimientos, etc. A pesar de ello, todas las empresas sin excepción, poseen un patrimonio tecnológico. Su inventario revelará, por una parte, el stock de conocimientos y competencias que posee la compañía y, por otra, el grado de aprovechamiento alcanzado en los mercados.

Un patrimonio tecnológico gestionado con rigor refuerza las ventajas competitivas de la empresa. El necesario enriquecimiento de este patrimonio no se reduce exclusivamente a una cuestión financiera materializada en la inversión en tecnología propia (gastos en I + D) y ajena (adquisición de licencias y patentes, contratación de asistencia técnica), pues la implantación de una cultura innovadora que estimule el pensamiento creativo favorecerá la generación de ideas y, posteriormente, la realización de innovaciones.

La gestión de la investigación y desarrollo

En las páginas anteriores quedaron demostrados los efectos benéficos producidos por las innovaciones en cuanto a eficiencia empresarial se refiere.

La introducción de nuevos métodos de gestión y nuevos procesos, así como el lanzamiento de nuevos productos, se traducen en ventajas competitivas, clave para las compañías enfrentadas a una competencia global. Es indiscutible que el progreso tecnológico no constituye un nuevo fenómeno, pero lo que caracteriza a la tecnología en la actualidad es su sistematización, su aceleración y su generalización. Es importante señalar que la tecnología se sistematiza debido a la importancia que ha ido adquiriendo, integrándose y alineándose la investigación y desarrollo con las demás funciones de la empresa. La comunicación horizontal entre las funciones de marketing,

producción e I+D debe ser muy fluida y constante para que las innovaciones sean materialmente concebibles y satisfagan las necesidades de la demanda potencial. Del mismo modo, la comunicación vertical entre la dirección general y la dirección técnica debe ser directa y preferencial.

El autor Foster, R⁷¹; ha señalado con insistencia que el director general tenía que involucrarse en la planificación tecnológica ya que es preciso que se comprometa a fondo en la política de innovación para que se concientice de los problemas y cuestiones que arroja el progreso tecnológico.

No obstante, esta clase de relaciones privilegiadas entre los distintos representantes de la alta dirección no se produce de manera natural y automática en todas las empresas. Este autor en su investigación toma como base empírica una muestra que agrupa las 400 mayores empresas americanas: se observa que sólo una empresa de cada cinco analizadas considera al director técnico como máximo directivo. En una compañía modelo representativa de dicha muestra, el director técnico ocuparía, por orden de importancia, el décimo puesto cuando, por el contrario, en una empresa-tipo de origen japonés éste llegaría en tercera posición. Por otro parte, el autor sostiene que el 80% de las empresas niponas califican al director técnico de consejero con influencia preponderante.

Los autores, Roussel, P., Saad, K. N. y Erickson, T. J.⁷², proponen clasificar a las empresas en función de la importancia que conceden a la investigación y desarrollo, detectando tres generaciones en la gestión empresarial de los recursos tecnológicos: (Ver Tabla 7.)

La primera generación de I+D (*enfoque intuitivo*) es un indicio de los años cincuenta y sesenta. Las compañías que se han quedado con este patrón, no definen un marco estratégico aplicable a un amplio horizonte temporal, sino todo lo contrario. Su filosofía consiste en mantener apartado al responsable de I+D de toda decisión que concierne al futuro del negocio. Esto es tan notorio, que la elección de la función objetivo de la compañía es patrimonio exclusivo de la dirección general. En lo que se refiere a la estructura organizativa de la empresa, se trata

⁷¹ Foster, R., *Innovación, la estrategia del triunfo*, Folio, Barcelona, 1987

⁷² Roussel, P.A., Saad, K.N. y Erickson, T.J., *Tercera generación de I+D*, Mc Graw-Hill, Madrid, 1992

generalmente de organizaciones de tipo funcional, descartando los diseños matriciales, los cuales suelen favorecer la cooperación interdisciplinaria interna.

Los principios operativos de este primer modelo son los siguientes:

- La financiación de la I+D constituye una partida más del presupuesto anual y se le asigna una cantidad residual.
- La asignación de recursos se realiza a discreción de I+D, existiendo una débil o falta de comunicación entre los expertos funcionales de la empresa.
- La fijación de objetivos se impone para la división de I+D, produciéndose una distinción muy clara entre los objetivos del negocio y los tecnológicos.
- Los resultados esperados no se establecen de manera precisa.

Con relación a la segunda generación de la gestión de I+D (*enfoque sistemático*), ésta aparece en organizaciones que han captado el interés estratégico de la tecnología, aunque sólo sea parcial, ya que únicamente se manifiesta a nivel de proyecto. La estructura interna de las empresas es más flexible y la comunicación más fluida. Rousset, Saad y Erickson califican a las relaciones dirección general-I+D, y empresa- I+D de tipo juez-abogado y cliente-proveedor, respectivamente.

Los principios correspondientes a esta segunda generación de gestión de I+D se presentan a continuación:

- El financiamiento de la I+D se fija en función de las necesidades expresadas por los empresarios, asumiendo la dirección general de los riesgos inherentes a los proyectos elegidos.
- Cada proyecto tiene sus propios objetivos acordes con los de la estrategia corporativa.
- Se procura evitar que la responsabilidad de un proyecto recaiga, exclusivamente, sobre la persona responsable de la innovación. En este sentido, se fomenta la participación de otros expertos para convertir lo que inicialmente era un proyecto individual en un proyecto empresarial.
- La dirección de la empresa, con la ayuda de la I+D, prioriza los proyectos de innovación.

La tercera generación (*enfoque estratégico*) rompe con el aislamiento de la función de investigación y desarrollo. La estrategia tecnológica es parte integrante y fundamental de la

estrategia corporativa, existiendo una total colaboración y confianza mutua entre la dirección general y la división de I+D. Esta última división de la empresa intenta compatibilizar sus dosis de creatividad con las exigencias de rentabilidad económica al comprender que la continuidad de la compañía dependerá, en gran parte, de las aplicaciones encontradas a las innovaciones concebidas.

Las entidades que operan basándose sobre este modelo de gestión adoptan los siguientes principios de funcionamiento:

- Las políticas de asignación de recursos financieros son flexibles cuando la situación o la envergadura del proyecto lo requiere. Se conceden los fondos necesarios sin limitaciones, *a priori* estrictas.
- La empresa intenta, en cada caso, evaluar la importancia estratégica de la innovación planteada.
- Las prioridades tecnológicas se determinan de acuerdo con la composición de la cartera corporativa.
- Los resultados tecnológicos se estiman a la luz de los objetivos del negocio.

La evolución registrada en las distintas generaciones de gestión de I+D permite comprobar cómo las empresas, a medida que han ido tomando conciencia del valor competitivo de la tecnología, han ido también acercando la función de I+D a la dirección general que incorpora la competencia tecnológica de la compañía a la planificación estratégica.

Tabla 7.

Evolución de la gestión de I+D

1ª. Generación: '50-60	2ª. Generación : '70-80	3ª. Generación: '90
<p>Estrategia de la esperanza, caracterizada por la intuición o potencial tecnológico a explotar. La I+D era una partida más del presupuesto.</p>	<p>Estrategia adaptada a las necesidades de los negocios. Naturaleza discontinua (proyecto a proyecto). Dificultades en establecer prioridades entre proyectos de I+D.</p>	<p>Estrategia: La alta dirección de I+D trabaja conjuntamente y decide:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hacer? • ¿Por qué? • ¿Cuándo? <p>Evaluar de forma realista:</p> <p>Costos/ Beneficios/ Riesgos: Se produce un equilibrio de la cartera de actividades de I+D, contemplando los propósitos de la organización como un todo.</p>

La cultura innovadora

Según Malinowski y Lewis (en Lessem, R.)⁷³ la cultura contiene tres aspectos fundamentales, el tecnológico, el sociológico y el ideológico. El tecnológico está relacionado con herramientas, materiales, técnica y máquina. El aspecto sociológico comprende las relaciones entre los hombres. El aspecto ideológico incluye creencias, rituales, arte, ética, prácticas religiosas y mitos. Sin embargo, con el desarrollo de la cultura corporativa, el término "cultura" ha adquirido connotaciones más limitadas reduciéndose a la siguiente definición propuesta por Peters. T., y Waterman. R. : "En un sentido organizativo son historias, mitos y leyendas que expresan los valores compartidos de la organización empresarial."⁷⁴

Podemos constatar que esta definición de aceptación general se centra en lo sociológico e ideológico desmereciendo el aspecto tecnológico.

A partir de aquí surge la necesidad de incidir en un modelo de cultura centrada en el aspecto tecnológico.

⁷³ Lessem, R., *Gestión de la cultura corporativa*, Díaz de Santos, Madrid, 1992.

⁷⁴ Peters, T., y Waterman, R., *En busca de la excelencia*, Lasser Press Mexicana, México, 1984.

A continuación mencionaremos las características que suelen surgir en empresas conocidas por implantar una cultura innovadora:

- Se fomenta una mentalidad abierta.
- Se introduce un cambio en la escala de valores. Nueva cultura.
- Se exige creencia, confianza y compromiso. Estructuras organizativas flexibles.
- Se asumen riesgos, rivalidades y conflictos. Combinar las ideas y las operaciones.
- Se reclama el esfuerzo de todas las personas de la organización.
- Se fomenta la receptividad y la adaptación al cambio.
- Se impulsa la innovación a través de líderes auto y heteroexigentes.
- Se requiere concreción y especificación de objetivos cuantificables.
- Se intenta comprender la evolución del entorno y del negocio en el que se ubica la empresa.
- Se analiza la competencia y la empresa se autoestimula en relación a ella.
- Se innova en función de las necesidades del mercado y más adelante se pretende derribar las barreras de la segmentación para impulsar el negocio.
- Se incorpora una gran dosis de realismo.
- Se insiste sobre “lo obvio” y se educa al cliente.
- Se apuesta por un permanente estado de alerta que vigila el comportamiento de los competidores.
- Se planifica y se organizan los recursos necesarios.

Dentro de la cultura innovadora se destacan los cuatro elementos siguientes:

1. La dirección de la empresa asume riesgos inherentes a cualquier proyecto de investigación sin contemplar medidas que sancionen en caso de fracaso, por lo complicado que resulta acertar en materia de innovación, pero insistiendo en establecer sistemas de recompensa en caso de éxito por las implicaciones competitivas derivadas.
2. El estilo de dirección elegido, concede un amplio margen de actuación y participación a todos los miembros de la organización para facilitar la captación de ideas y favorecer la cooperación

- interfuncional o multidisciplinaria interna creando puestos de enlace y redes de comunicación en una estructura organizativa flexible.
3. Se incentiva la creatividad para imaginar nuevas líneas de actuación que permitan convertir, de manera original, una o varias ideas en innovaciones. Son múltiples los métodos utilizados por las empresas para recabar y seleccionar sugerencias propuestas dentro y fuera de la misma. Entre los más usuales y eficaces resaltemos el análisis de valor, que consiste en introducir mejoras funcionales suscitadas por los trabajadores sin incrementar los costes, los círculos de creatividad que facilitan la expresión del ingreso humano y la eficacia de los bienes y servicios comercializados.
 4. Se evita que la responsabilidad de un proyecto de investigación recaiga en una sola persona. En el momento que la alta dirección de una empresa aboga por la autogestión en materia de investigación y fomenta el progreso técnico, todos los experimentos tienen que llevarse a cabo bajo los buenos auspicios de la misma.

Es natural, que al presentarse una exigencia de cambio, se enfrenten, *a priori*, a actitudes de rechazo debido a los esfuerzos de adaptación que se reclama a los usuarios.

La formación de la cultura de la innovación pasa ahora a alojarse en la consciencia del conjunto de los partícipes de la empresa, quienes aprenderán a vivir con el cambio y a ejercitar su creatividad para que la empresa se convierta en pionera o sepan reaccionar rápidamente ante la ofensiva tecnológica de un competidor.

En la actualidad, las empresas ya no pueden permitir pasar por alto la investigación tecnológica y asignarle un papel secundario. En las condiciones competitivas actuales, el dominio de una tecnología constituye un elemento diferenciador de primera magnitud que conviene explotar dándole un valor estratégico esencial.

CAPÍTULO QUINTO

MÉXICO Y LA UNIÓN EUROPEA

*"Una sola chispa puede
incendiar toda la pradera"*

Mao Tse-Tung.

5. Situación Actual en Europa

Después de la Segunda Guerra Mundial, devastadora para toda Europa, el filósofo alemán Karl Jaspers escribió que Europa debería acostumbrarse a la idea de convertirse en el museo del mundo, entendiéndose por eso que el viejo continente habría dejado de jugar un papel en la historia mundial e intentaría suministrar ideas y valores al mundo, mientras que Estados Unidos y la Unión Soviética dominarían el mundo. Jaspers se imaginaba que, entre las superpotencias y Europa podría establecerse la misma relación que entre el Imperio Romano y Grecia: unos reinan y los otros se ocupan de la cultura.

Lo que ocurrió fue muy distinto. Los europeos contrario a lo anterior, no querían convertirse en museo, sino decidieron asociarse y constituyen en la actualidad una fuerza económica impresionante, lo que conviene a nuestro país de manera muy importante. De la Unión Soviética no ha quedado mucho, Europa le ayuda a Rusia "no viceversa".

El proyecto europeo para el fin de milenio toma forma. Expresa el cansancio sentido por los europeos por un pasado en el cual, de acuerdo con el historiador Fernand Braudel, "Europa es ambos: el cielo y el infierno, una mezcla de siglos brillantes y de siglos oscuros. Desde el principio su historia ha dominado y explotado al mundo, haciendo uso del crimen y de logros inspirados".

Originalmente fundada por seis Estados, la Comunidad Europea, que en la actualidad está formada por 15 miembros, constituye el núcleo del proceso de la unificación europea.

Los elementos fundamentales de la Comunidad Europea podrían expresarse como los siguientes:

- La afiliación a la Comunidad es voluntaria.

- La Comunidad establece metas que deben ser realizadas en común, o en otras palabras, los Estados se asocian para vencer el futuro más que para contemplar el pasado.
- Los conceptos comunes de Democracia, Estado de Derecho y Derechos Humanos crean una nueva identidad a la cual todos los que comparten estos valores se pueden adherir.

Tras el fracaso de todos los intentos de establecer al lado de la Comunidad Europea otros modelos de unificación competidores, nos encontramos en la actualidad con una ola de solicitudes de afiliación. Turquía esta esperando el estatus de miembro pleno; Chipre, Austria, Malta y Suecia también han solicitado su adhesión, así como muchos otros países recientemente formados o democratizados, como es el caso de algunos países excomunistas como Eslovenia y Croacia.

Para la década de los noventa la Comunidad Europea consideró dos puntos de gran importancia a tratar:

- Europa necesita una moneda única para asegurar sus logros económicos.
- La Comunidad Económica tiene que convertirse en Unión Política para que la comunidad pueda encontrar su papel en cuanto a la política exterior y de seguridad. Se ha conseguido una considerable unanimidad con respecto a la unión monetaria. Esta previsto un Banco Central Europeo independiente de los gobiernos y de la comisión de la Comunidad Económica Europea.

En referencia a la Unión Política de Europa existen mayores dificultades. Por una parte existen estados que aspiran a una Europa Federal con un Parlamento Europeo Fuerte. Entre ellos destacan Italia, Alemania, Bélgica y los Países Bajos. Ellos están dispuestos a trasladar su soberanía nacional en buena parte a la comunidad, bajo la condición que ésta sea democrática.

Por otro lado hay estados en una posición más escéptica de cara a una Europa Federal, a este grupo pertenecen naciones más pequeñas como Dinamarca, Luxemburgo, Irlanda y Portugal que temen ser vencidos por una mayoría de votos en una Europa Democrática.

Francia ocupa un papel especial, que se explica probablemente por la unificación alemana ya que con una República Federal Alemana más grande, la influencia de Francia en la Comunidad Europea disminuye, el eje de gravedad de Europa se traslada más hacia el centro y este lo ocupa Alemania.

El propósito del nuevo esfuerzo integrador europeo es el de transformar la estructura corporativa comunitaria para mejorar su competitividad. Se ha establecido claramente de que si la Comunidad no utiliza plenamente el mercado único potencialmente vasto que constituyen los quince estados miembros, seguirá perdiendo terreno y mercados en favor de sus principales competidores, Estados Unidos y Japón.

Con esta medida los países integrantes de la Unión Europea han iniciado la cuenta regresiva para la circulación de una sola moneda de manera plena hacia el año 2002. con la creación de un gobierno base que incluirá a Alemania, Francia, España, Italia, Bélgica, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, Irlanda, Finlandia y Austria.

Con esta decisión algunas de las economías más desarrolladas del mundo, se preparan para tratar de desplazar al dólar americano como la divisa más importante, es por ello que México debe tratar de apresurar la firma del Acuerdo con la Unión Europea para terminar de depender de manera absoluta de Estados Unidos.

El "Euro", así se denomina a la nueva moneda, no sustituirá al dólar americano de la noche a la mañana, pero podría desgastar poco a poco dicha moneda. Esto significaría que los bancos y las reservas cambiaran de dólares a euros. Por lo que en un momento determinado la economía norteamericana cedería su liderazgo a la economía que ahora se empieza a formar.

México debe de considerar darle mayor importancia al comercio con Europa ya que representarían un mejor cliente y en un plazo no muy lejano esa divisa puede convertirse en la reserva mundial, ya que las economías asiáticas no están pasando por sus mejores momentos.

5.1 El Euro

En una atrevida medida hacia una posterior Unión Política, Europa está emprendiendo una revolución monetaria.

El 2 de mayo de 1998, 11 países - Alemania, Francia, España, Italia, Irlanda, Holanda, Austria, Bélgica, Finlandia, Portugal y Luxemburgo- establecieron los términos bajo los cuales cambiarán sus monedas nacionales por una divisa completamente nueva, el Euro. Solo Reino Unido y Dinamarca por decisión propia y Suecia y Grecia, por no cumplir con los requisitos de adhesión, no entraron a formar parte de la nueva moneda "el Euro".

"Se sacrificará un elemento fundamental de la soberanía -el derecho a emitir su propia moneda-. En lugar de ello, un Banco Central Europeo dirigirá la Unión Monetaria de Europa. Los miembros también renunciarán a dos de sus más poderosas medidas de seguridad -el derecho a devaluar para salir de problemas, y el de incurrir en déficit presupuestarios para contrarrestar el desempleo masivo-. En esencia, han amarrado el gasto y la política fiscal de sus gobiernos, así como sus mercados bursátiles, a un futuro europeo. La única salida es renunciar a la Unión Europea, de lo cual ninguna nación ha dado muestras."⁷⁵

El Euro, de un solo golpe, crearía la segunda zona económica más grande del mundo de 6.4 billones de dólares ; los beneficios potenciales son ilimitados, al igual que los riesgos.

5.1.1.La mecánica.

El Banco Central Europeo fijará su política monetaria mediante una banda de tipos de interés, con un "piso" y un "techo, entre los cuales se colocará la tasa de intervención que será el tipo (cambio frente a otras monedas). Dicho banco verá la luz en julio de 1999 pero se hará cargo de la política monetaria desde el 1º de enero de 1999. La etapa final comenzará el 1º de enero del 2002 cuando los billetes se conviertan en la moneda oficial de la Unión Europea.

5.1.2.El nombre

La denominación del Euro aparece por primera vez en diciembre de 1995 durante una reunión en Madrid llamada Maastricht 3; los protagonistas de este macro proyecto establecen tres fases de definición: preparación, introducción monetaria y canje.

La etapa de preparación da inicio con la Comunidad Económica Europea, hace 3 años, cuando se definen los criterios de Convergencia: la parte monetaria, déficit fiscal, inflación y tasas de interés, condiciones para el éxito del euro.

En 1999 los bancos podrán mover fondos de un país a otro sin costosas conversiones de divisas que superan unos 65 mil millones de dólares al año. La campaña por el euro ha contribuido a generar el crecimiento más grande que Europa ha visto en casi una década. Las fusiones para eficientizar las compañías aumentaron 48 por ciento el año pasado, alcanzando 384 mil millones

⁷⁵ Peterson, Thane. "El Euro", lo mejor de Business Week ,en *Reforma*, Sección Negocios, 20 de abril de 1998.p.12

de dólares, y las oficinas ejecutivas se están permeando con una nueva cultura de valor para los accionistas.

La clave para el éxito del Euro debe centrarse en el crecimiento. Gran parte de la reestructuración que está llevándose a cabo ahora en Europa es el resultado de la desregulación que las compañías preparan para hacer frente a la competencia global. Se están sentando las bases para la expansión económica.

En industrias desreguladas, como las telecomunicaciones y las aerolíneas están llegando nuevos actores. Mientras las compañías más grandes se adaptan y cambian a áreas de mayor crecimiento, nuevas compañías de servicios están surgiendo a su alrededor.

Quizá el efecto más grande en favor del crecimiento del euro vendrá cuando fomente la competencia en precios. A medida que los precios se vuelven visibles en una sola moneda por todo el continente, los costos serán comparables al instante. Las compañías colocarán sus inversiones en las regiones más rentables.

Además, la nueva competitividad podría ser apuntalada una vez que los gobiernos europeos comiencen a comparar las tasas de impuestos y gastos. Asimismo, inversionistas extranjeros, encabezados por compañías financieras, también incentivarán la generación de empleos y crecimiento. Existe una paradoja pues por una lado se perderán empleos y por otro se dará paso a la creación de nuevas fuentes de trabajo.

Surge entonces un gigantesco mercado financiero nuevo. Para empezar, el mercado de bonos gubernamentales de la zona del euro -de 1.9 billones de dólares y casi del mismo tamaño que el mercado del Tesoro de Estados Unidos- puede diversificarse. Además, los mercados bursátiles europeos que se encuentran fragmentados probablemente se combinarán y los índices de capitalización se dispararán.

5.1.3. Un proyecto en tres etapas

- En diciembre de 1995, durante la reunión Maastricht 3 en Madrid, la Unión Europea acuña el nombre de euro para su moneda única y fija etapas fases para introducirla:

Etapas I. Preparación

Desde principios de 1998 y hasta el 1° de enero de 1999. Incluyó el proceso de selección de países participantes. También se dará la formación del Banco Central Europeo y del Sistema Europeo de Bancos Centrales para las decisiones estratégicas.

Etapa II. Tipos de conversión

Del 1° de enero de 1999 hasta fines del año 2001 se acordará un tipo de cambio del euro respecto a las monedas de los 11 participantes.

Etapa III. Canje

Del 1° de enero de 1999 al 1° de julio de 2002 se hará el retiro gradual de billetes y monedas nacionales e iniciará la circulación de los nuevos denominados en euros.

También saldrán de circulación los billetes y monedas antiguos.

5.1.4 El Banco Central Europeo

Gobernantes y prominentes funcionarios financieros de Europa celebraron el 30 de junio de 1998 la inauguración del nuevo Banco Central Europeo y expresaron su seguridad para que sus dogmas de independencia y estabilidad permanezcan inalterables.

Wim Duisenberg, el presidente del Banco que controlará la política monetaria de la Unión Económica y Monetaria Europea cuando sea lanzada en 1999, dijo que es crucial mantener una inflación baja frente a la puesta en circulación del euro.

Duisenberg, subrayó la necesidad de una moneda fuerte y estable, subrayó que "tal vez el reto más importante...sea ganar la confianza de los ciudadanos de Europa".

"El Euro es su moneda y deben poder confiar en que mantendrá su valor", añadió.

El canciller alemán Helmut Kohl, quien en octubre de 1993 pugnó con fuerza por conseguir que el Banco Central Europeo (BCE) quedará situado en Frankfurt, dijo: "El mundo financiero internacional tiene una tremenda confianza en la moneda única europea, un año antes de su introducción".

"El Euro es una importante respuesta de Europa a la globalización que cada vez se vuelve más intensa entre estados y regiones", añadió.

El presidente de la Comisión Europea, Jacques Santer, enfatizó que todavía hay que convencer a un público escéptico de las bondades del euro. "La comunicación debe ser una de nuestras principales preocupaciones", dijo.⁷⁶

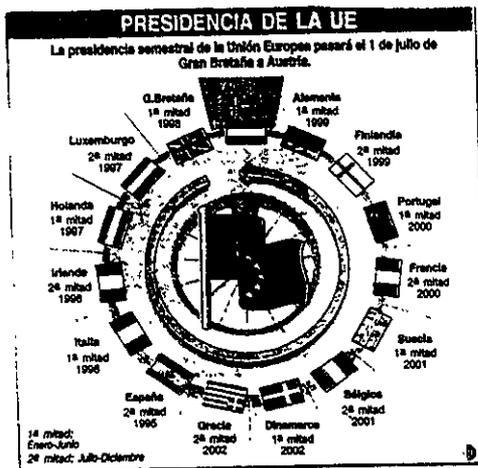
El impacto de la crisis asiática sobre las economías de la Unión Europea (UE) fue ampliamente compensado por la reactivación de la demanda interna, pero las dificultades de Japón, que acaba de entrar en recesión, amenazan con perturbar este panorama optimista.

Las tres grandes economías del continente (Francia, Alemania e Italia) mantienen aproximadamente sus previsiones de crecimiento para este año, pese a la crisis que afecta a los "tigres" asiáticos.

Los especialistas están preocupados en especial por las balanzas comerciales de los países europeos, afectadas por la baja de exportaciones y el ingreso de productos de precios atractivos debido a fuertes devaluaciones de monedas locales.

Francia mantiene su previsión de crecimiento para 1998 y 1999, del 3% y 2,8% respectivamente. En Alemania se estima que el crecimiento del PIB podría estar más cerca del 3% este año que de los 2.5% inicialmente previstos.

Los expertos estiman también que la previsión de Italia sea de un alza del 2.5% del PIB este año, podría ser alcanzada.



⁷⁶ "Celebran la inauguración del Banco Central Europeo" en *El Universal*, Sección Finanzas, 1º de julio de 1998, p. 6.

5.2. México y la Unión Europea

"El mundo económico ha sido dominado en muchos períodos por Europa: primero la Europa mercantilista, después la Europa industrial y más tarde una Europa inventiva e innovativa.

Un ímpetu positivo fue proporcionado por la perfección y la explotación de la máquina de vapor que dio lugar a la Primera Revolución Industrial. La Segunda Revolución Industrial comenzó en Alemania alrededor de 1880 con la llegada del vehículo de motor y sustentado por la industria química. La Tercer Revolución Industrial esta tomando forma en nuestros días con la migración de la información tecnológica. El factor es la industria electrónica. El nuevo cambio tecnológico lo podemos ver con el empleo de la fibra óptica y nuevas herramientas como el láser."⁷⁷

Uno de los aspectos más importantes que impulsaron a México a diversificar sus relaciones con el exterior y a concretar el acuerdo con la CEE, fue el agotamiento del modelo económico a finales de la década de los sesenta. El sector exteno de la economía fue uno de los más afectados, por lo que fue necesario la búsqueda de nuevos mercados y socios comerciales, a fin de adaptarse al nuevo modelo de desarrollo que empezó a impulsarse a partir de los setenta. La relación bilateral con Estados Unidos se desplazará para que México amplíe sus relaciones a nivel internacional.

La relación con Europa en la década de los ochenta se concentró básicamente en el aspecto económico. Como resultado de la crisis económica, México adoptó un nuevo modelo de desarrollo "hacia afuera" que se basó en la apertura comercial y en la búsqueda de inversiones. lo que permitió la entrada de inversión extranjera directa procedente de los países comunitarios a lo largo de la década, no obstante el estancamiento económico. A partir de 1986 la economía mexicana experimentó cambios importantes como fue el pasar de una cerrada y centralizada por el estado, a una apertura económica, así como la adhesión de México al GATT.

El contexto económico mundial estaba cambiando, como fue la caída Muro de Berlín, la unificación alemana, la desintegración de la URSS, el término de la Guerra Fría, lo que propició que en la década de los noventa surgieran alianzas estratégicas, estrategias comerciales, importantes bloques económicos por lo que México y la Comunidad Europa deciden revisar y actualizar el aspecto económico y jurídico de sus relaciones.

⁷⁷ Urban S. and Vendemini Serge., *European Strategic Alliances*, Blackwell, Oxford, 1992.

Durante los últimos años, México ha evolucionado vertiginosamente de una economía de mercados cerrados y protegidos a un sistema de desarrollo orientado a la exportación, lo que ha constituido una verdadera revolución en la historia económica del país. La aprobación del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Canadá y E.U. en noviembre de 1993, reafirmó la vocación exportadora de nuestra nación. Es así como México se perfila hacia el siglo XXI como una economía emergente dinámica. Dentro de nuestras nuevas estrategias de apertura hacia el exterior, la relación con la Unión Europea cobrará una importancia creciente.

La estrategia de desarrollo económico que han adoptado las tres últimas administraciones tiene como pieza central la orientación hacia la exportación del mercado mexicano. Dentro de este contexto, nuestro país negoció y firmó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte con Canadá y Estados Unidos, que representa un paso histórico en la evolución comercial del continente. La administración pasada procuró promover las relaciones comerciales con Europa y la Cuenca del Pacífico, con la intención de no convertir al TLC en un bloque comercial cerrado. Mi propuesta es que México evite concentrarse únicamente en sus intercambios comerciales con Estados Unidos y se aboque a otros mercados como el caso de la Unión Europea.

Ante las disyuntivas planteadas por el TLC, la Unión Europea, al igual que la Cuenca del Pacífico, significan mercados de alto potencial donde la imagen y presencia de México requieren revitalizarse constantemente. La Unión Europea, con un mercado único de 380 millones de habitantes y una población con altos ingresos per cápita, es una salida factible para las exportaciones mexicanas, así como una fuente de enormes volúmenes de inversión extranjera.

Aquí radica la importancia de concretar este acuerdo. Además, es posible asimilar las eficaces tecnologías productivas europeas en diversos sectores económicos mexicanos.

La unificación europea, hasta hace relativamente poco tiempo, no era todavía un hecho consumado, pues abundaban divergencias en cuanto a una plena integración mediante el Tratado de Maastricht. Las diferencias económicas y sociales entre los Estados comunitarios era palpable. Los altos niveles de desempleo ensombrecían el panorama económico. Las diferencias en política exterior de las naciones comunitarias eran notables. Asimismo, surgieron varias disputas regionalistas en países como España, Bélgica y Reino Unido.

La pugna por el liderazgo europeo también era evidente. Frente a una disidente Gran Bretaña, aparece una clara identidad de intereses entre Alemania, Francia e Italia, que emergen como el nuevo eje del poder europeo.

En cuanto al poder económico, destacan cuatro naciones: Alemania, Francia, Italia y Gran Bretaña. Sus PIBs (Producto Interno Bruto) oscilan entre 500,000 millones de dólares (Italia) y 751 millones de dólares (Alemania). El total de los cuatro abarca el 80% del PIB de la Unión Europea.

El economista Alfred Marshall señalaba que “las causas que determinan el progreso económico de las naciones pertenecen al estudio del comercio internacional”. Para muchos países de América del Norte y Europa occidental, el comercio internacional actuó en varios momentos de la historia como “motor de crecimiento”.

México empezó a cortejar desde hace tiempo a la Unión Europea para entablar un acuerdo comercial, actualmente parece ser que este acuerdo será inevitable pues las negociaciones van por buen camino.

La importancia que la Unión Europea tiene para México como socio potencial radica en que representa uno de los polos de mayor crecimiento económico de cara al siglo XXI.

México y la Unión Europea tienen una larga vinculación. México estableció relaciones con la entonces Comunidad Económica Europea en 1965. En 1975 firmó un primer acuerdo de cooperación, que en 1991 pasó a ser un Acuerdo Marco de tercera generación.

Cabe mencionar que los productos europeos han ido perdiendo participación en el mercado mexicano. Si México llegó a comprar el 15% de sus importaciones en Europa en 1990, en 1997 no llegaron al 9% del total.

México ocupaba en 1980 el lugar número 20 como destino de exportaciones europeas, en 1990 pasó al lugar 22 y en 1995 al lugar 32.

Europa también ha perdido importancia como mercado para las exportaciones mexicanas. Como abastecedor del mercado de la UE, México ocupó en 1980 el lugar 26 y en 1995 el lugar 34.

El capital europeo en México asciende a un 30% del total de la inversión extranjera en el país y, en el ámbito de la promoción comercial, la Unión Europea ha puesto especial interés en el desarrollo de los sectores agroindustrial y pesqueros mexicanos.

En cuanto al comercio, las cifras no son muy positivas. Para 1991, España, Alemania y Francia ocupaban los lugares 3º, 4º y 5º respectivamente como socios comerciales de México, con Japón en el segundo lugar, y naturalmente, Estados Unidos en primero. En cuanto a las inversiones extranjeras ubicadas en México, para 1991 Alemania, Gran Bretaña, Francia y España

ocupaban los lugares 2º, 3º, 5º y 7º respectivamente, con Japón colocado en el 4º lugar y Suiza en el 6º (según cifras de la OCDE en 1991).

Para la Unión Europea, la participación comercial y económica de México no es muy significativa, aun cuando nuestro país, junto con Brasil, es el Estado latinoamericano con quien este bloque mantiene relaciones comerciales más estrechas. México absorbe un 27% de las importaciones latinoamericanas de la Unión Europea, aunque sólo le destina un 4% de sus exportaciones totales.

Por otro lado, las relaciones de la Unión Europea con México están lejos de ubicarse en un segundo nivel de prioridades. Después de las relaciones intercomunitarias, los mayores vínculos de la Unión Europea se dan con otras economías desarrolladas, como los países europeos agrupados en la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), Estados Unidos y Japón. Aquí reside la importancia de realizar el acuerdo. Por lo que toca a los países en desarrollo, sus mayores relaciones se realizan con su ex-colonias, agrupadas en los denominados "países ACP" (Africa, el Caribe y el Pacífico) y recientemente, con las economías del este de Europa.

A pesar de los vínculos claramente desiguales entre México y la Unión Europea, en el futuro inmediato resulta evidente que para nuestro país será indispensable fomentar la diversificación de sus relaciones comerciales, y en este sentido el incremento de nuestros nexos con el Viejo Continente deviene una verdadera prioridad.

5.2.1. Lecciones políticas de la integración económica europea.

En lo que se refiere a las repercusiones políticas que tienen los procesos de integración económica, la Unión Europea sólo puede dejar una gran lección para México.

No es posible contemplar un proceso de integración económica sin que al mismo tiempo se verifique un grado considerable de interdependencia política. Por su parte, en cuanto a la supremacía que han adquirido las políticas llevadas a cabo por los estados miembros de la Unión Europea, los autores Rossell, M., y Aguirre, P., señalan que : "En efecto, la creación de los bloques comerciales le ha dado un importante giro al concepto de soberanía, que ya ha dejado de ser aquella inexpugnable fortaleza a la que se referían los viejos tratados de Derecho. Ahora, los imperativos económicos y comerciales contemporáneos han obligado a las naciones a renunciar a grados considerables de su poder unilateral de toma de decisiones. En aras del desarrollo y del

crecimiento económico, ha sido rebasado el mito de la soberanía. Al mismo tiempo, la derrota del totalitarismo en la Guerra Fría y la liberalización de Europa del Este y de América Latina han internacionalizado, como nunca antes, los valores de la democracia y del respeto de los derechos humanos, a tal grado que la tendencia actual, al parecer irrefrenable, consiste en que los organismos internacionales (ONU, OEA, OUA, etcétera) adquieran mayores competencias de vigilancia sobre la vigencia de los procedimientos democráticos y el respeto de los derechos humanos al interior de los Estados. Es decir, los órganos multilaterales tienen ya la posibilidad de intervenir en los asuntos internos de los países, idea hasta hace poco completamente inaceptable para muchos".⁷⁸

México ha experimentado una "doble conducta" del gobierno en lo que se refiere a la internacionalización. En los aspectos económicos y comerciales, el gobierno siguió con la corriente mundial dándole continuidad a la integración e interdependencia. Renegando categóricamente del populismo nacionalista de los setenta, que propició un fuerte proteccionismo y un Estado demasiado obeso, los gobiernos de De la Madrid y de Salinas se apresuraron a modernizar las estructuras económicas, para continuar con la tendencia de la apertura mundial.

Todo lo que significó velocidad, apertura y transigencia en lo económico y comercial fue lentitud, testarudez y negligencia en el aspecto político.

En Europa, las naciones de Europa meridional no tuvieron la más remota posibilidad de acceder a la Comunidad Económica Europea sino hasta que se desintegraron los regímenes autoritarios y se implantó la democracia.

5.2.2. México y sus relaciones económicas con Europa.

Una economía europea unificada significa uno de los acontecimientos políticos más trascendentes del siglo XX. Los equilibrios del sistema de participación estatal y la reivindicación del sistema de libre mercado como garantía de la libertad y la prosperidad, estrategias de la Unión Europea.

El Viejo Continente ha estado en situación de dirigir al mundo en su transformación industrial. Inglaterra y Alemania fueron las fuentes de esta transformación.

⁷⁸ Rossell, M., y Aguirre, P., *La Unión Europea Evolución y Perspectivas*, Ed. Diana, México, 1994, p. 183

Algunos piensan que el mercado único convertirá a Europa en una fortaleza cerrada a los países no asociados a ella, mediante la imposición de algún régimen preferencial privilegiado. Otros opinan que una Europa Unida tendrá mucha más fuerza económica. lo cual la dotará de mayor capacidad para estimular el comercio mundial. Lo anterior, no implica, necesariamente, la existencia de una "fortaleza europea". Europa se considera en la actualidad como la región económica más liberada a nivel mundial. No hay que pasar por alto que aproximadamente el 45% del capital corriente americano invertido en el exterior se encuentra en acciones conjuntas en el continente europeo. La creación de una Europa unida se inspiró en la esperanza de los múltiples beneficios que acarrearía un mercado libre. El limitarlo, eliminaría el propósito de que esta entidad se mantenga a la vanguardia de la innovación industrial y tecnológica.

La Unión Europea es la segunda fuente de inversiones directas en México, después de Estados Unidos, y desde la firma del Acuerdo de 1991 entre México y la Unión Europea se han acordado 57 proyectos de cooperación técnica y científica sobre temas como agua, medio ambiente y recursos naturales, biotecnología, nuevos materiales, telecomunicaciones, microelectrónica e informática y combate a la pobreza..

Nuestro país está interesado en un mayor acceso de mercado para los productos mexicanos y, al mismo tiempo en aumentar el flujo de inversiones a México.

Una Europa unida representa un enorme potencial de mercado para Japón y Estados Unidos, este último debería considerar a Europa más como una oportunidad que como un problema, sobre todo, para emprender nuevas acciones en las áreas de producción industrial y tecnológica. El fortalecimiento de Europa como una entidad única económica y políticamente, cambiará inevitablemente el equilibrio mundial.

5.2.3.Relación multilateral

Las relaciones formales de colaboración entre México y la Unión Europea se establecen con la firma del Acuerdo de 1975, sustituido el 26 de abril de 1991 por el denominado Acuerdo Marco de Cooperación México-Comunidad Europea. Este se denomina también de "Tercera Generación", ya que comprende igualmente aspectos de intercambio tecnológico, educativo y de promoción de la inversión.

La ausencia de condiciones preferenciales provoca que México sea considerado como un socio más en la OMC, lo que difiere de los demás países latinoamericanos, los cuales mantienen una relación privilegiada con Europa. Las relaciones de México con Europa, son más lentas que las de países de América Latina, lo que se debe a que México no puede ser considerado como un país en vías de desarrollo. Debido a sus esfuerzos por ingresar a la OMC, la OCDE y en gran medida al TLC, lo que ha provocado que nuestro país pierda sus condiciones preferenciales ante los mercados europeos, mientras que los países vecinos del Caribe y América Central entre otros, hayan logrado negociar mejores condiciones para sus productos en los mercados europeos debido a su poco desarrollo.

El ingreso de México a la OCDE y al TLC hizo que la UE redujera drásticamente las ventajas del SGP (Sistema Generalizado de Preferencias) del cual México se beneficiaba.

México al integrarse al "Club de los países ricos", la OCDE, en lugar de mejorar empeoró sus condiciones comerciales con la Unión Europea. Un ejemplo es el aumento de los aranceles sobre sus importaciones europeas de textil y de cobre de 10 a 35%.

La Comunidad Económica Europea fue establecida por el Tratado de Roma en enero de 1958. En esta organización, el destino económico y social de cada uno de sus miembros está conformado en común. A los seis miembros originales (Alemania Federal, Bélgica, Francia, Italia y Luxemburgo y los Países Bajos) se incorporaron en 1973, Dinamarca, Irlanda y Reino Unido. Grecia lo hizo en 1981 y, finalmente, Portugal y España, en 1986. A partir de su creación, México no esperaba demasiado de la CEE como mercado para sus productos, pero se consideraba a la industria europea como una nueva fuente de bienes de capital y tecnología y se preveía un nuevo flujo de inversiones europeas que aprovecharan el crecimiento del mercado interno y los esfuerzos de industrialización en México. Durante el período de auge de los precios del petróleo, éste fue el principal producto de exportación del país (60-65% del total) y las exportaciones mexicanas destinadas a Europa tuvieron un incremento importante: pasaron de 12.1% en 1975 a 22.2% en 1982 y a 19.4% en 1984. La participación mexicana en las exportaciones latinoamericanas a la CEE no ha sido la más importante. En 1982 y en 1984, México vendió a ese mercado productos por valor de 2.600 millones de dólares (mdd.), lo que representó aproximadamente el 14% de las importaciones comunitarias de origen latino.

La Unión Europea ha sido el segundo socio comercial de México, sólo detrás de Estados Unidos y el comercio con algunos países miembros ha sido muy importante, en particular con España, Alemania Federal, Francia, Italia y Reino Unido.

El grado de apertura comercial del bloque europeo hacia terceros países es de gran importancia para México. El comercio total (exportaciones e importaciones) entre ambos representó 13.8% del total de México en 1991, mientras que las exportaciones a la CEE representaron 12.2% de su total y las importaciones provenientes de aquella región fueron del orden del 14.9%. Más importante aún es el hecho de que el comercio total entre ellos se ha incrementado en 56.6% entre 1985 y 1991 y que durante esos siete años México pasó de tener un superávit comercial de 2,280.3 millones de dólares en 1985, a un déficit de 2,803.6 millones de dólares en 1991 y en 1997 fue de 5,929.7 mdd. (Ver Cuadros)

En los años setenta y ochenta, las exportaciones petroleras de México hacia los países desarrollados representaron 75% de las exportaciones totales a la Unión Europea en 1975 y 61.2% en 1986. Posteriormente, las exportaciones disminuyeron, representando sólo 38.4% de las exportaciones a la Unión Europea en 1994.

Las exportaciones mexicanas sufrieron una evolución estructural, además de la reducción de las exportaciones petroleras y derivados hubo un incremento de las exportaciones de manufacturas. Dentro de estas últimas, hubo disminución de exportación de bienes intermedios y se incrementaron los bienes de consumos y de capital, cuyo valor de 1989-1994 se incrementó un 131% en ambos. Las exportaciones de bienes intermedios tuvieron una tendencia negativa en el mismo periodo 7.06%.

Las exportaciones mexicanas destinadas a los países comunitarios durante 1992 estuvieron dirigidas principalmente a España 1,238.1 mdd.(32.5%), Francia 595.9 mdd.(19.7%) y Alemania 492.5 mdd.(14.3%), representando estos tres países el 66.5% de las exportaciones totales a la Unión Europea. Exportaciones constituidas principalmente por materias primas. Cinco productos representaron el 58% del total: aceites crudos de petróleo (40%); motores de émbolo alternativa (11%); cobre sin refinar (3.8%); máquinas para tratamiento de información (1.7%) y ácido teraftálico (1.5%) .el total de exportaciones 1992 fue de 3,440.8 mdd. En 1997 las exportaciones estuvieron dirigidas a España 939.0 mdd., Alemania 718.8 mdd., y a Francia 429.9 mdd., el total para ese año fue de 3,987.6 mdd. (Cuadro 3.)

En lo referente a las importaciones, los productos europeos empezaron a penetrar al mercado mexicano casi a fin de los años ochenta, en sectores que demandaban bienes de capital. a fin de modernizar la planta productiva, así se acercaron a la industria que demandaba bienes intermedios. En bienes de consumo, su importancia se incrementó 155% entre 1989 y 1994. Los bienes intermedios continúan participando con la mayor parte de las importaciones mexicanas de productos europeos. No obstante en 1989 y 1994 se redujeron en un 10% en su participación en el total de estas importaciones, las importaciones de bienes de capital en 1994 representaron 55.26% del total de las importaciones provenientes de la Unión Europea.

Las importaciones europeas tuvieron una gran importancia en la composición de las importaciones mexicanas. Su valor se incrementó de 1989 a 1994 y su participación en el total, en este mismo período pasó de 22.6% a 32.25%, esto se debió al incremento en la demanda de automóviles, equipo y material de transporte, equipo y aparatos electrónicos, maquinaria y equipo no eléctrico. En términos generales, la mayoría de las importaciones provenientes de Europa son bienes intermedios y de capital.

Las importaciones provenientes de la Unión Europea en 1992 correspondieron principalmente a Alemania 2,483.7 mdd., Francia 1,329.8 mdd., Italia 989.3 mdd., y España 880.6 mdd., el total fue de 7,704.5 mdd. En 1997 correspondieron a Alemania 3,902.3 mdd., Italia 1,326 mdd., Francia 1,182.4 mdd. y España 977.7 mdd, el total para ese año fue de 9,917.3 mdd. (Ver Cuadro 4.)

El descenso en las exportaciones mexicanas a Europa ha contribuido al déficit estructural en la balanza comercial de México con la UE. Sin embargo, éste se ha agudizado por el continuo aumento de las importaciones provenientes de Europa. En 1996 se observó una leve recuperación del comercio entre la UE y México, comparado con el año anterior. Esto se debió al ajuste que ha tenido la economía mexicana después de la crisis de fines de 1994. En 1995 el comercio entre la UE y México se afectó por la crisis económica y la devaluación del peso, lo que dio como resultado la caída de la inversión extranjera.

México ha mantenido un seguimiento de sus relaciones comerciales y económicas con la Unión Europea a través de las reuniones de la Comisión Bilateral en el contexto del acuerdo con este bloque. En la reunión de diciembre de 1992, México expuso la necesidad de un mayor aprovechamiento del sistema general de preferencias comunitario y expresó su interés por mejoras que incluyan nuevos productos, así como el crecimiento de las cuotas y el mantenimiento de la

situación de aquellos productos que no tienen techos actualmente. También manifestó su interés de que en ningún caso se excluyan sus productos por país. En cuanto a las preferencias especiales otorgadas por la Comunidad a ciertos países latinoamericanos y de Centroamérica, México ha propuesto que se identifiquen los productos en que se ve afectado o se puede ver afectado y encontrar soluciones pragmáticas que permitan mantener la competitividad de los productos mexicanos en el mercado comunitario frente a los demás países de América Latina.

En la reunión de la Comisión Mixta, celebrada en abril de 1994, la Unión Europea enfatizó que se ha realizado la revisión del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) que prevé las orientaciones del esquema preferencial para los años noventa dados los cambios experimentados por algunos países en la economía mundial. La Unión Europea ha elaborado criterios de "graduación" para seleccionar aquellos países a los que podría retirar los beneficios del SGP. En dicha selección se incluye a México, Brasil y Argentina, de América Latina. Este sistema es muy importante para México, ya que durante 1992 se exportaron bajo este esquema el 49.7% de las exportaciones totales a la Unión Europea.

Algunos sectores de la Unión Europea mostraban preocupación ante la instrumentación del TLC, en virtud de que sus inversiones en nuestro país eventualmente podrían disminuir. Los principales problemas en relación con el Tratado se referían a los acuerdos sobre aranceles, sistema financiero, inversión, reglas de origen, azúcar, propiedad intelectual y compras de gobierno. Estudios europeos señalaron que un 15% de las importaciones mexicanas provenientes de la Unión Europea experimentarían reducciones, previéndose que doce de 25 categorías comerciales se verían afectadas por la desviación comercial.

La inversión extranjera directa de la Unión Europea en México se ha canalizado a empresas privadas, *joint ventures* e industrias maquiladoras y por sectores, el 55% a manufacturas el 30% a servicios públicos, el 5% a comercio y otro 5% a servicios financieros. (Datos de 1994)

En una reunión de la Comisión Mixta- México-Unión Europea, se vislumbró la posibilidad de que el TLC se convirtiera en un instrumento jurídico eficaz para la protección de la inversión extranjera. En efecto, el tratado trilateral contenía provisiones específicas sobre la inversión extranjera que no hace necesario celebrar acuerdos de protección con cada país. México mantuvo su posición de evaluar a fondo la necesidad de adherirse a instituciones que pretendían proteger la inversión, como la Agencia Multilateral de Garantía a la Inversión (MIGA), institución afiliada al grupo Banco Mundial, y a la OPIC, agencia del Gobierno de Estados Unidos. Se considera que el

TLC y la nueva ley de inversión extranjera son factores favorables que dan un entorno de seguridad a la inversión foránea.

Las ventas de hidrocarburos de México a la Unión Europea alcanzaron durante 1993 la cifra de 1,141 millones de dólares, es decir, el 15.7% del total nacional de petróleo. En este periodo, España y Francia se ubicaron como los principales consumidores de petróleo mexicano con 750 y 115 millones de dólares respectivamente, representando en conjunto el 85% de las ventas totales de hidrocarburos a esa región. El Acuerdo Marco contempla que la planificación energética y la utilización racional de la energía constituyen elementos primordiales para el desarrollo del acuerdo. La cooperación energética incluye la consolidación del sistema institucional del uso eficiente de la energía, la cooperación industrial en el sector de eficiencia energética e impulsar acciones para el mejoramiento del ambiental.

Después de que en el período 1980-1986 el comercio entre México y Europa occidental experimentó una contracción del 3.9% anual, entre 1986 y 1992 se registró un desarrollo particularmente dinámico, con tasas actualizadas de expansión cercanas al 20%. En última instancia, el comercio con México ha reportado beneficios nada despreciables de la Unión Europea, pues sólo entre 1990 y 1992, la exportaciones de la Unión Europea crecieron más del 47%, mientras que nuestras exportaciones mantenían el mismo nivel.

Esta dinámica ha conducido a que por cada 100 dólares que la Unión Europea vende a América Latina, 28 dólares tengan como destinatario a México.

La firma del TLC no despertó gran optimismo entre los países del Viejo Continente. De esta forma, entre 1990 y 1992, las inversiones que mostraron movimientos significativos fueron sólo las francesas, que subieron un 60%, y las alemanas, que se incrementaron un 9%. En términos relativos, la presencia de la inversión extranjera directa europea en nuestro país se mantuvo casi constante, pues en ese mismo periodo pasó del 25% al 22.1%

Nuestro país no debe disminuir los esfuerzos por profundizar sus relaciones con la Unión Europea, sólo por un simple deseo de diversificar nuestros puntos de contacto comercial: la intención de asimilar más lo europeo puede entenderse también desde la perspectiva de un interés eminentemente pragmático, es decir, la utilidad y el beneficio que puede representar para nuestro país.

CUADRO I.

COMERCIO TOTAL DE MEXICO
Millones de dólares

PAÍS	ANUAL										ACUMULADO ENERO - JUNIO									
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
TOTAL	91,541.0	110,255.7	117,198.6	140,183.0	151,899.7	185,472.5	220,045.1	43,111.7	52,960.3	59,317.8	65,959.1	73,640.5	81,833.0	92,026.1	119,057.5	141,057.5	161,057.5	181,057.5	201,057.5	219,057.5
NORTEAMERICA	70,441.2	84,033.8	90,889.6	109,536.1	123,482.9	152,928.7	189,311.2	32,989.0	41,136.1	44,101.8	52,276.0	59,202.7	71,207.3	81,541.1	97,811.1	111,057.5	125,057.5	140,057.5	155,057.5	171,057.5
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
CANADA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
ALFA ROMEO	2,468.9	3,382.7	3,767.5	4,152.3	4,537.1	4,921.9	5,306.7	1,065.7	1,477.1	1,874.0	1,884.4	2,332.3	2,484.5	2,899.0	2,832.7	2,832.7	2,832.7	2,832.7	2,832.7	2,832.7
ARGENTINA	548.6	430.7	534.6	590.4	603.6	619.5	733.8	236.5	213.7	209.2	276.3	263.2	343.8	409.9	903.7	903.7	903.7	903.7	903.7	903.7
BOLIVIA	840.0	1,518.9	1,403.0	1,601.6	1,365.5	1,568.9	1,523.3	432.1	641.6	760.7	766.0	797.7	715.8	610.1	770.7	770.7	770.7	770.7	770.7	770.7
BRAZIL	179.9	152.2	144.1	152.2	160.3	168.4	176.5	22.8	53.1	41.6	92.8	99.5	90.6	76.6	95.0	95.0	95.0	95.0	95.0	95.0
CHILE	75.8	109.3	94.1	109.2	104.8	103.3	104.2	22.8	53.1	41.6	92.8	99.5	90.6	76.6	95.0	95.0	95.0	95.0	95.0	95.0
ECUADOR	27.8	15.6	17.6	15.2	24.4	48.4	34.7	22.7	6.0	7.9	7.2	12.9	25.7	22.5	11.1	11.1	11.1	11.1	11.1	11.1
PARAGUAY	178.2	247.9	224.1	321.3	277.6	328.0	380.0	63.2	118.4	141.3	135.2	138.9	148.2	165.9	155.6	155.6	155.6	155.6	155.6	155.6
PERU	61.5	105.5	222.0	102.8	84.1	151.4	104.3	24.9	30.7	18.7	68.6	46.8	69.5	58.0	44.6	44.6	44.6	44.6	44.6	44.6
URUGUAY	443.2	609.9	828.3	884.7	1,049.4	1,346.3	1,703.2	414.2	431.4	491.4	300.5	494.1	637.9	770.2	853.6	853.6	853.6	853.6	853.6	853.6
URUGUAY	443.2	609.9	828.3	884.7	1,049.4	1,346.3	1,703.2	414.2	431.4	491.4	300.5	494.1	637.9	770.2	853.6	853.6	853.6	853.6	853.6	853.6
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1	2,648.1	2,751.1	2,854.1	2,957.1	3,060.1	3,163.1
EUROPA	1,365.9	1,307.7	1,412.1	1,515.1	1,618.1	1,721.1	1,824.1	1,927.1	2,030.1	2,133.1	2,236.1	2,339.1	2,442.1	2,545.1						

EXPORTACIONES TOTALES DE MEXICO

Millones de dólares

Tabla de Crecimiento

PAIS	ACUMULADAS ENERO-AÑO												ACUMULADAS ENERO-AÑO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049	2050	2051	2052	2053	2054	2055	2056	2057	2058	2059	2060	2061	2062	2063	2064	2065	2066	2067	2068	2069	2070	2071	2072	2073	2074	2075	2076	2077	2078	2079	2080	2081	2082	2083	2084	2085	2086	2087	2088	2089	2090	2091	2092	2093	2094	2095	2096	2097	2098	2099	2100	2101	2102	2103	2104	2105	2106	2107	2108	2109	2110	2111	2112	2113	2114	2115	2116	2117	2118	2119	2120	2121	2122	2123	2124	2125	2126	2127	2128	2129	2130	2131	2132	2133	2134	2135	2136	2137	2138	2139	2140	2141	2142	2143	2144	2145	2146	2147	2148	2149	2150	2151	2152	2153	2154	2155	2156	2157	2158	2159	2160	2161	2162	2163	2164	2165	2166	2167	2168	2169	2170	2171	2172	2173	2174	2175	2176	2177	2178	2179	2180	2181	2182	2183	2184	2185	2186	2187	2188	2189	2190	2191	2192	2193	2194	2195	2196	2197	2198	2199	2200	2201	2202	2203	2204	2205	2206	2207	2208	2209	2210	2211	2212	2213	2214	2215	2216	2217	2218	2219	2220	2221	2222	2223	2224	2225	2226	2227	2228	2229	2230	2231	2232	2233	2234	2235	2236	2237	2238	2239	2240	2241	2242	2243	2244	2245	2246	2247	2248	2249	2250	2251	2252	2253	2254	2255	2256	2257	2258	2259	2260	2261	2262	2263	2264	2265	2266	2267	2268	2269	2270	2271	2272	2273	2274	2275	2276	2277	2278	2279	2280	2281	2282	2283	2284	2285	2286	2287	2288	2289	2290	2291	2292	2293	2294	2295	2296	2297	2298	2299	2300	2301	2302	2303	2304	2305	2306	2307	2308	2309	2310	2311	2312	2313	2314	2315	2316	2317	2318	2319	2320	2321	2322	2323	2324	2325	2326	2327	2328	2329	2330	2331	2332	2333	2334	2335	2336	2337	2338	2339	2340	2341	2342	2343	2344	2345	2346	2347	2348	2349	2350	2351	2352	2353	2354	2355	2356	2357	2358	2359	2360	2361	2362	2363	2364	2365	2366	2367	2368	2369	2370	2371	2372	2373	2374	2375	2376	2377	2378	2379	2380	2381	2382	2383	2384	2385	2386	2387	2388	2389	2390	2391	2392	2393	2394	2395	2396	2397	2398	2399	2400	2401	2402	2403	2404	2405	2406	2407	2408	2409	2410	2411	2412	2413	2414	2415	2416	2417	2418	2419	2420	2421	2422	2423	2424	2425	2426	2427	2428	2429	2430	2431	2432	2433	2434	2435	2436	2437	2438	2439	2440	2441	2442	2443	2444	2445	2446	2447	2448	2449	2450	2451	2452	2453	2454	2455	2456	2457	2458	2459	2460	2461	2462	2463	2464	2465	2466	2467	2468	2469	2470	2471	2472	2473	2474	2475	2476	2477	2478	2479	2480	2481	2482	2483	2484	2485	2486	2487	2488	2489	2490	2491	2492	2493	2494	2495	2496	2497	2498	2499	2500	2501	2502	2503	2504	2505	2506	2507	2508	2509	2510	2511	2512	2513	2514	2515	2516	2517	2518	2519	2520	2521	2522	2523	2524	2525	2526	2527	2528	2529	2530	2531	2532	2533	2534	2535	2536	2537	2538	2539	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2546	2547	2548	2549	2550	2551	2552	2553	2554	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573	2574	2575	2576	2577	2578	2579	2580	2581	2582	2583	2584	2585	2586	2587	2588	2589	2590	2591	2592	2593	2594	2595	2596	2597	2598	2599	2600	2601	2602	2603	2604	2605	2606	2607	2608	2609	2610	2611	2612	2613	2614	2615	2616	2617	2618	2619	2620	2621	2622	2623	2624	2625	2626	2627	2628	2629	2630	2631	2632	2633	2634	2635	2636	2637	2638	2639	2640	2641	2642	2643	2644	2645	2646	2647	2648	2649	2650	2651	2652	2653	2654	2655	2656	2657	2658	2659	2660	2661	2662	2663	2664	2665	2666	2667	2668	2669	2670	2671	2672	2673	2674	2675	2676	2677	2678	2679	2680	2681	2682	2683	2684	2685	2686	2687	2688	2689	2690	2691	2692	2693	2694	2695	2696	2697	2698	2699	2700	2701	2702	2703	2704	2705	2706	2707	2708	2709	2710	2711	2712	2713	2714	2715	2716	2717	2718	2719	2720	2721	2722	2723	2724	2725	2726	2727	2728	2729	2730	2731	2732	2733	2734	2735	2736	2737	2738	2739	2740	2741	2742	2743	2744	2745	2746	2747	2748	2749	2750	2751	2752	2753	2754	2755	2756	2757	2758	2759	2760	2761	2762	2763	2764	2765	2766	2767	2768	2769	2770	2771	2772	2773	2774	2775	2776	2777	2778	2779	2780	2781	2782	2783	2784	2785	2786	2787	2788	2789	2790	2791	2792	2793	2794	2795	2796	2797	2798	2799	2800	2801	2802	2803	2804	2805	2806	2807	2808	2809	2810	2811	2812	2813	2814	2815	2816	2817	2818	2819	2820	2821	2822	2823	2824	2825	2826	2827	2828	2829	2830	2831	2832	2833	2834	2835	2836	2837	2838	2839	2840	2841	2842	2843	2844	2845	2846	2847	2848	2849	2850	2851	2852	2853	2854	2855	2856	2857	2858	2859	2860	2861	2862	2863	2864	2865	2866	2867	2868	2869	2870	2871	2872	2873	2874	2875	2876	2877	2878	2879	2880	2881	2882	2883	2884	2885	2886	2887	2888	2889	2890	2891	2892	2893	2894	2895	2896	2897	2898	2899	2900	2901	2902	2903	2904	2905	2906	2907	2908	2909	2910	2911	2912	2913	2914	2915	2916	2917	2918	2919	2920	2921	2922	2923	2924	2925	2926	2927	2928	2929	2930	2931	2932	2933	2934	2935	2936	2937	2938	2939	2940	2941	2942	2943	2944	2945	2946	2947	2948	2949	2950	2951	2952	2953	2954	2955	2956	2957	2958	2959	2960	2961	2962	2963	2964	2965	2966	2967	2968	2969	2970	2971	2972	2973	2974	2975	2976	2977	2978	2979	2980	2981	2982	2983	2984	2985	2986	2987	2988	2989	2990	2991	2992	2993	2994	2995	2996	2997	2998	2999	3000	3001	3002	3003	3004	3005	3006	3007	3008	3009	3010	3011	3012	3013	3014	3015	3016	3017	3018	3019	3020	3021	3022	3023	3024	3025	3026	3027	3028	3029	3030	3031	3032	3033	3034	3035	3036	3037	3038	3039	3040	3041	3042	3043	3044	3045	3046	3047	3048	3049	3050	3051	3052	3053	3054	3055	3056	3057	3058	3059	3060	3061	3062	3063	3064	3065	3066	3067	3068	3069	3070	3071	3072	3073	3074	3075	3076	3077	3078	3079	3080	3081	3082	3083	3084	3085	3086	3087	3088	3089	3090	3091	3092	3093	3094	3095	3096	3097	3098	3099	3100	3101	3102	3103	3104	3105	3106	3107	3108	3109	3110	3111	3112	3113	3114	3115	3116	3117	3118	3119	3120	3121	3122	3123	3124	3125	3126	3127	3128	3129	3130	3131	3132	3133	3134	3135	3136	3137	3138	3139	3140	3141	3142	3143	3144	3145	3146	3147	3148	3149	3150	3151	3152	3153	3154	3155	3156	3157	3158	3159	3160	3161	3162	3163	3164	3165	3166	3167	3168	3169	3170	3171	3172	3173	3174	3175	3176	3177	3178	3179	3180	3181	3182	3183	3184	3185	3186	3187	3188	3189	3190	3191	3192	3193	3194	3195	3196	3197	3198	3199	3200	3201	3202	3203	3204	3205	3206	3207	3208	3209	3210	3211	3212	3213	3214	3215	3216	3217	3218	3219	3220	3221	3222	3223	3224	3225	3226	3227	3228	3229	3230	3231	3232	3233	3234	3235	3236	3237	3238	3239	3240	3241	3242	3243	3244	3245	3246	3247	3248	3249	3250	3251	3252	3253	3254	3255	3256	3257	3258	3259	3260	3261	3262	3263	3264	3265	3266	3267	3268	3269	3270	3271	3272	3273	3274	3275	3276	3277	3278	3279	3280	3281	3282	3283	3284	3285	3286	3287	3288	3289	3290	3291	3292	3293	3294	3295	3296	3297	3298	3299	3300	3301	3302	3303	3304	3305	3306	3307	3308	3309	3310	3311	3312	3313	3314	3315	3316	3317	3318	3319	3320	3321	3322	3323	3324	3325	3326	3327	3328	3329	3330	3331	3332	3333	3334	3335

CUADRO 5

BALANZA COMERCIAL CON LA UNION EUROPEA

Valores en millones

	ADMINISTRACION EUROPEA										
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	
EXPORTACIONES	4 147 770	2 816 512 171	3 383 403 638	3 950 858 502	3 967 300 702	4 426 321 848	4 287 742 576	4 415 460 752	5 774 911 6	6 274 276 177	6 467 746 407
IMPORTACIONES	4 277 411	5 761 351 425	6 132 173 394	7 140 907 219	8 917 320 708	9 641 748 809	9 323 329 407	7 960 713 279	5 907 816 271	4 670 766 161	4 161 572 312
BALANZA COMERCIAL	870 359	-2 944 839 254	-3 748 769 756	-4 189 048 717	-4 949 019 006	-5 215 427 000	-4 837 568 631	-3 545 252 527	-1 132 904 665	-1 403 489 984	-2 303 835 905
COMERCIO TOTAL	8 425 181	8 577 863 596	9 521 573 432	11 100 765 721	12 884 620 710	14 068 070 657	14 401 121 008	12 376 173 031	11 682 727 927	10 974 042 141	10 631 321 719

	VALORES EN MILLONES DE DOLÁRES										
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	
EXPORTACIONES	3 542	18 91	2 89	32 61	37 88	40 32	37 88	51 28	61 28	61 28	61 28
IMPORTACIONES	18 15	23 88	14 96	78 12	10 36	10 36	10 36	10 36	10 36	10 36	10 36
BALANZA COMERCIAL	24 79	-5 94	23 22	40 44	37 88	37 88	37 88	37 88	37 88	37 88	37 88
COMERCIO TOTAL	17 08	4 90	11 05	11 99	10 74	10 74	10 74	10 74	10 74	10 74	10 74

IMPORTACIONES PROCEDENTES DE LA UNIÓN EUROPEA

CATEGORÍA	VALORES EN MILLONES DE DÓLARES									
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
TOTAL	1 200 000	1 300 000	1 400 000	1 500 000	1 600 000	1 700 000	1 800 000	1 900 000	2 000 000	2 100 000
Productos de origen de la Unión Europea
Productos de origen de terceros países

EXPORTACIONES A LA UNIÓN EUROPEA

CATEGORÍA	VALORES EN MILLONES DE DÓLARES									
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
TOTAL	1 200 000	1 300 000	1 400 000	1 500 000	1 600 000	1 700 000	1 800 000	1 900 000	2 000 000	2 100 000
Productos de origen de la Unión Europea
Productos de origen de terceros países

5.3 Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre México y la Unión Europea.

5.3.1. La Firma

El 8 de diciembre de 1997 se llevó a cabo en Bruselas la firma de los documentos que integran el Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre México y la Unión Europea. Estos documentos comprenden:

- El **acuerdo interino**, que establece el mecanismo de negociación de la liberalización comercial.
- El **acuerdo global**, el cual incluye los capítulos relativos al diálogo político y a la cooperación.
- El **Acta Final**, que incluye una serie de declaraciones entre las que destaca la **declaración sobre servicios**. Esta establece los principios que orientarán los trabajos para la liberalización de los servicios en el marco de las negociaciones comerciales.

El Acuerdo Global y el Acta Final fueron firmados por parte de México por el Secretario José Angel Gurria, y por la parte europea el Ministro de Relaciones Exteriores de Luxemburgo en su calidad de Presidente del Consejo Europeo, Sr. Jacques Poos, por el Vicepresidente de la Comisión Europea, Manuel Marín, y por los Ministros de Relaciones Exteriores de los Estados Miembros de la UE. El Acuerdo Interino y el Acta Final, por su parte, fueron firmados por el Secretario Herminio Blanco, por parte de México, y por el Vicepresidente Manuel Marín por parte de la Unión Europea.

5.3.2. La Negociación

A pesar de que formalmente sólo existieron dos días de negociaciones, 10 y 11 de junio, en realidad ésta se llevó a cabo en diferentes etapas. Después de la primera reunión del 14 de octubre de 1996 y de la presentación de una contrapropuesta mexicana de Acuerdo el 18 de noviembre del

mismo año, se tuvieron conversaciones preparatorias con los negociadores europeos en la Ciudad de México en el mes de mayo de 1997, tras lo cual se intensificó el proceso de consultas entre ambas partes.

Durante el 10 y 11 de junio se negoció simultáneamente con funcionarios de la Comisión Europea (DGIB), con el Secretariado del Consejo y con los Servicios Legales de la Comisión y del Consejo, en presencia de la Presidencia del Consejo y de representantes de los quince Estados miembros. La delegación mexicana fue presidida por el Embajador Manuel Armendáriz y por funcionarios de la Cancillería, de SECOFI y de la Misión de México ante la UE.

A lo largo del primer día se negociaron aquellos temas en los que prevalecía un cierto consenso entre las partes, dejando para el segundo día la negociación de los artículos en los que existía un mayor grado de divergencia entre los planteamientos de ambas partes.

5.3.3. Contenido de los Textos Negociados.

La Cláusula esencial sobre los Derechos Humanos y Democracia.

Título I (NATURALEZA Y AMBITO DE LA APLICACION), en su Artículo I se incluyó la denominada "cláusula democrática", la cual constituye una cláusula estándar que se incluye en todos los acuerdos suscritos por la UE con terceros Estados.

La cláusula establece lo siguiente:

"El respeto a los principios democráticos y a los derechos humanos fundamentales, tal como se enuncian en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, inspira las políticas internas e internacionales de las Partes y constituye un elemento esencial del presente Acuerdo".

México, además, incluyó como anexo una Declaración unilateral en donde se especifica cuales son los principios que sustentan la política externa del país. Para México, esta Declaración enriquece el sentido limitado de la "cláusula democrática" y retoma nuestros principios constitucionales en materia de Política Exterior.

Título II (DIALOGO POLITICO), cabe destacar que al incluir una Declaración Conjunta al respecto, se logró incrementar la certidumbre de un compromiso político.

Con la institucionalización de un diálogo bilateral del más alto nivel. Es importante señalar que, en este campo, ambas partes mostraron una firme voluntad de mejorar las interacciones políticas entre México y la UE misma que se vio reflejada en la fluidez de la negociación de dicho Título.

Comercio

Título II (COMERCIO), resulta fundamental señalar que en el Artículo 4 (Objetivos) se negoció la inclusión de los términos "preferencial" y "bilateral" como adjetivos calificativos del tipo de liberalización comercial que se acordó llevar a cabo y para descartar la posibilidad de una negociación "erga omnes", que sólo tiene sentido en un contexto multilateral. Precisamente el término "preferencial" le otorga al Acuerdo un carácter especial que lo diferencia de acuerdos que la UE ha firmado con terceros países en donde no se establece tan claramente el compromiso de liberalización bilateral plena.

Para dejar el concepto lo más claro posible también en el Artículo 5 (Comercio de bienes) las Partes se comprometen a llevar a cabo dicha liberalización "de conformidad con las normas pertinentes de la OMC, en particular el Artículo XXIV del GATT" y en el caso del Artículo 6 (Servicios) el compromiso de respetar el Artículo V del GATT. Ambas normas multilaterales son las que definen los criterios y el alcance de la liberalización en zonas de libre comercio.

Es importante tener en cuenta que la parte de comercio no se limita a los que serán la liberalización de los intercambios de bienes y servicios, sino que también incluye otros temas de gran relevancia en el contexto económico global , movimientos de capital y pagos, contratación pública y políticas de competencia.

En lo que se refiere a la Cooperación, el acuerdo prevé los siguientes aspectos:

1. El acuerdo prevé expresamente el desarrollo de la cooperación en los siguientes ámbitos: industrial, fomento de inversiones, servicios financieros, pequeñas y medianas empresas, aduanas, sociedad de la información, sector agropecuario, pesquero, minero, de la energía, transportes, turismo, estadísticas, administración pública, lucha contra drogas, lavado de dinero, control de recursos, ciencia y tecnológica, formación y educación, sector cultural, sector audiovisual, información y comunicación, medio ambiente y recursos naturales, asuntos sociales y cooperación de la pobreza, cooperación regional, en materia de refugiados, derechos humanos y democracia, protección al consumidor, protección de datos de salud. Sin embargo deja claramente establecida la posibilidad de incluir nuevos ámbitos y formas de cooperación a través de la cláusula evolutiva.
2. En este apartado se incluyeron además algunos sectores novedosos. En todos ellos se abrió la posibilidad de profundizar la cooperación y, en algunos, de llegar a acuerdos sectoriales. De esta manera se avanza con respecto al Acuerdo Marco de 1991 y se abre la posibilidad de participar en programas hasta ahora exclusivos para los europeos.
3. En lo que se refiere al Título VI (COOPERACIÓN), es importante resaltar el hecho de que se incluyó un artículo introductorio (Artículo 13) que sirve de paraguas para todo el título de cooperación en el que el órgano que crea el Acuerdo con facultades decisorias, el Consejo Conjunto, se encargará de tomar las medidas necesarias para "intensificar" y "perfeccionar" dicha cooperación mediante evaluaciones periódicas, así como para coordinar y supervisar la aplicación de los acuerdos sectoriales previstos en el Acuerdos y otros que eventualmente suscriban las partes.

Cumplimiento de las Obligaciones.

Este Artículo establece la mecánica para solucionar diferencias o para suspender la aplicación de partes del acuerdo en caso extremo de incumplimiento de algún compromiso esencial, a través de un proceso de discusión en el seno del Consejo Conjunto. En éste las partes se obligan a un periodo de reflexión y consulta que contribuye a darle certidumbre a la relación y a suavizar los efectos que una medida de este tipo pudiera tener sobre el conjunto del Acuerdo.

5.4.Ventajas del Acuerdo

Acceso a un mercado de más de 380 millones de habitantes, con un PIB en 1997 superior a los 8 billones de dólares y un PIB per capita de mas de 21.5 mil dólares. En comparación el TLC constituye un mercado de 397 millones de habitantes, con un PIB superior a los 9 billones de dólares y un PIB per capita cercano a 23 mil dólares.

La UE es el principal bloque comercial del mundo. En 1997 su comercio total (intra y extra UE) fue de 3,983 mil millones de dólares. Con el resto del mundo (40% del total), la UE compró 768 mil millones de dólares y vendió 823 mil millones.

En materia de IED (Inversión Extranjera Directa), en 1996 los flujos netos extra regionales fueron superiores a los 30 mil millones de dólares. A México destinaron en ese año poco más de 753 millones de dólares.

5.5.Precisiones sobre el proceso de negociación para la liberalización comercial.

- Se llevarán a cabo en el Comité Conjunto creado por el Acuerdo Interino.
- Se estima iniciarán en septiembre de 1998.
- No existe acuerdo sobre la duración de las negociaciones
- Los temas que cubrirán serán los que normalmente forman parte de TLC:
 - * eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias;
 - * reglas de competencia
 - * compras gubernamentales;
 - * propiedad intelectual

- * movimiento de capitales
- * reglas de inversión
- * liberalización del comercio de servicios.

El punto anterior significa que México y la Unión Europea incrementarán sus intercambios bilaterales y se beneficiarán de las ventajas recíprocas derivadas del TLC.

Para los europeos el sector agrícola es considerado muy sensible, por lo que lo protegen firmemente, ocasionando una traba en las negociaciones comerciales. México en ese sector podría verse afectado por su posición ante las prioridades europeas y también en comparación con los países de América Latina.

Por lo tanto, si las importaciones de productos agrícolas mexicanos no hacen que peligre la producción europea, podría existir el antecedente por el cual se podrían valer los países de América Central y del Mercosur, así como también los ACP con los que la UE estableció un acuerdo de Libre Comercio y que presionarán para que no se le otorguen a México ventajas similares.

Cabe señalar, que es necesario que las empresas mexicanas cuenten con un buen ambiente jurídico para establecerse en los países miembros de la Unión Europea. Las inversiones podrían ampliarse y promoverse con un nuevo acuerdo.

En lo referente a las profesiones, es decir, debe existir reconocimiento mutuo de calificaciones para que profesionistas o técnicos mexicanos puedan trabajar en países de la Unión Europea, sin discriminación. Deberán considerarse también las limitaciones existentes en ciertos estados miembros.

En lo referente a cooperación, se plantea la posibilidad de que México participe en proyectos y programas europeos de cooperación, en sectores de industria, información y de comunicaciones. Se menciona la cooperación en materia social, derechos humanos y democratización, sin embargo, estos asuntos son competencia interna de cada país.

5.5.1. Estado actual en el proceso de negociación para la liberalización comercial de las ratificaciones del Acuerdo.

1. En diciembre de 1997 la Comisión Europea envió el Acuerdo Global y el Acuerdo Interino al Parlamento Europeo. Asimismo, la Comisión sólo envió el Acuerdo Global a ratificación por parte de los Parlamentos Nacionales de los Estados miembros de la Unión Europea (el Acuerdo Interino no requiere ser ratificado en esos Parlamentos).
2. El 6 de febrero de 1998 la Embajada de México en Finlandia recibió el anuncio oficial por parte del gobierno finlandés de que ese país había ratificado el Acuerdo Global. Finlandia fue el primer país en ratificar dicho documento.
3. El 30 de marzo de 1998, el Gobierno de Suecia notificó a México que habían aprobado los textos del Acuerdo Global por decreto público y que ya habían informado de tal decisión a la Secretaria General de la Comisión Europea.
4. El 23 de abril de 1998, el Senado de la República aprobó, por 104 votos a favor y cero en contra, el texto del acuerdo interino sobre Comercio y Cuestiones Relacionadas con el Comercio entre la Unión Europea y México. Con este paso y de acuerdo con las disposiciones constitucionales correspondientes, dicho tratado pasará ahora a ser ratificado por el ejecutivo mexicano. Por la parte europea el texto está siendo considerado tanto por el Parlamento Europeo como por los Parlamentos de los 15 estados miembros de la Unión Europea. El 21 de mayo del mismo año se publica el Decreto correspondiente en el Diario Oficial de la Federación. El H. Senado deberá ratificar el Acuerdo Global, una vez que hayan finalizado las negociaciones comerciales.
5. El 13 de mayo de 1998 el Parlamento Europeo aprobó el Acuerdo Interino por amplia mayoría.
6. El 25 de mayo de 1998 el Consejo Europeo, aprobó las directivas complementarias para la negociación de la parte comercial, incluyendo las negociaciones sobre servicios. Estas

directivas son las instrucciones que otorgan los Estados miembros a la Comisión Europea para las negociaciones comerciales.

5.5.2. La Declaración Solemne Conjunta entre México y la UE.

Como se mencionó anteriormente, la parte europea -concretamente los franceses- propuso que como una primera etapa se firmara una Declaración Política. El 10 de abril de 1995 el Consejo de Ministros de la UE aprobó por unanimidad el texto de una *Declaración Conjunta Solemne entre México y la UE*. Esta Declaración tiene el propósito de estrechar las relaciones mutuas dentro de una perspectiva de largo plazo.

La Declaración Solemne Conjunta fue firmada el 2 de mayo de 1995 en París, por el Canciller Gurría por la parte mexicana y por el Canciller Juppé, por la Presidencia Francesa del Consejo Europeo, así como también por el Vicepresidente Marin, por la Comisión Europea.

Los principales elementos que contiene la Declaración son:

- **Objetivos comunes.** La Declaración recoge el compromiso de las partes de mantener una estricta observación de los "objetivos y principios de la carta de las Naciones Unidas". en especial los relativos al sostenimiento de la democracia, el respeto de los derechos humanos, la salvaguarda de la paz y la seguridad internacionales, el logro de una economía mundial sana y la consolidación del multilateralismo.
- En el **ámbito político** ambas partes se comprometen a desarrollar "un diálogo político fortalecido sobre temas de interés común y una consulta estrecha en el seno de los organismos internacionales. "Las modalidades de este diálogo serán precisadas en el nuevo acuerdo, si bien se contempla que el mismo incluya encuentros periódicos a nivel de Jefes de Estado, Secretarios y funcionarios del más alto nivel.
- En **materia económica**, se buscará establecer un marco normativo que permita "el desarrollo favorable de los intercambios de mercancías, servicios e inversiones". Los compromisos que México buscará incluir en este apartado del nuevo acuerdo tendrán por objetivo lograr un incremento efectivo y equilibrado de los intercambios entre ambas partes, así como la atracción de inversión productiva europea a nuestro país.
- En materia de **cooperación**, además de lo ya incluido en el Acuerdo Marco de 1991, se buscará poner en marcha proyectos que permitan incrementar los contactos y negocios entre

empresas europeas y mexicanas, así como desarrollar la cooperación en sectores específicos de mutuo interés como lo son la protección del ambiente, el desarrollo industrial, las telecomunicaciones y la transferencia tecnológica y de conocimientos, entre otros. Se incluye la posibilidad de que centros de investigación mexicanos puedan participar en programas europeos, a los cuales en estos momentos no se tiene acceso.

Finalmente, la Declaración hace un llamado al Banco Europeo de Inversiones (BEI) para que intensifique sus actividades en México. (Cabe señalar que el 9 de marzo de 1995, México firmó un Convenio de financiamiento con el BEI, lo cual permite a nuestro país acceder a los recursos de esta importante institución financiera europea para el desarrollo de proyectos de infraestructura de gran envergadura).

5.5.3.El Proceso de adopción de las directivas de negociación en el Consejo Europeo.

Para la parte mexicana el proceso de adopción de las directivas de negociación en el Consejo Europeo ha sido algo lento y difícil, en el sentido de que se ha tenido que esperar que toda una serie de pasos al interior de la Comisión y del Consejo se cumplan para poder empezar las negociaciones formales. El procedimiento interno en la CE ha contemplado lo siguiente:

- El mandato de negociación del acuerdo México-Unión Europea se empezó a elaborar formalmente en junio de 1994 cuando en las conclusiones de la Cumbre del Consejo Europeo del Corfú se manifestó el deseo de fortalecer las relaciones económicas y políticas entre ambas partes. Este compromiso fue reiterado en la Cumbre Europea de Essen en diciembre de ese año.
- En febrero de 1995 la Comisión Europea presentó a México una propuesta de negociar un Acuerdo de Asociación Económica y de Concertación Política.
- Tras la firma de la Declaración Solemne Conjunta México-Unión Europea en mayor de 1995, se fijan las bases del futuro Acuerdo: con tres capítulos: diálogo político, cooperación y el comercial, mediante la cual se perseguirá "la liberalización progresiva y recíproca de los flujos comerciales".

- La Presidencia española del Consejo presenta una primera propuesta de mandato que, sin embargo, no fue aceptada por la mayoría de los Estados miembros a lo largo del segundo semestre de 1995. Al inicio de la Presidencia italiana, en enero de 1996, se preparó un nuevo borrador de mandato que trató de resolver los defectos que se encontraron a la primera versión, para unos demasiado ambiciosa y para otros demasiado vaga.
- Ya bajo la Presidencia italiana y con la aparición de una versión "de compromiso", la parte mexicana reforzó sus acciones y envió a una delegación de funcionarios SRE-SECOFI a exponer en las capitales de los Estados miembros de la UE la posición mexicana.
- La propuesta de la Presidencia italiana no lograba conseguir el consenso en las Reuniones del Consejo de Asuntos Generales (CAG) de principios de 1996. Las posturas de los Estados miembros se dividieron en tres grupos: uno que favoreció la negociación de un acuerdo de libre comercio en una sola etapa, incluyendo todos los sectores, otro grupo, diametralmente opuesto al anterior, renuente a la negociación de un acuerdo de libre comercio y que al considerar que el Mandato era demasiado ambiguo, demandó la negociación en dos etapas limitando el alcance de la liberalización, y por último, un tercer grupo que apoyó la propuesta italiana y se inclinó por una postura intermedia para el establecimiento de una zona de libre comercio, aunque negociada en dos etapas y sin un plazo definido para su realización.
- Al no haberse logrado el consenso en el CAG, el proyecto de Mandato regresó a los grupos técnicos del Consejo para un nuevo análisis. Así fue posible que la propuesta de la Presidencia italiana lograra mayor consenso.
- Es importante destacar que desde principios de 1996 se realizó un estudio sobre la incidencia de los tratados bilaterales de libre comercio con los compromisos asumidos por la UE en la OMC. El Consejo dio instrucciones para realizar el estudio. Las conclusiones fueron presentadas por la Comisión el 30 de abril de 1996 al COREPER. Cabe aclarar que dicho estudio se realizó sin consultar con México la forma del Acuerdo de Libre Comercio (ALC) deseado y sin el insumo de los Estados miembros (productos que considerarían sensibles y desearían excluir).
- El contenido general del estudio es el análisis del impacto económico de un ALC con México sobre el comercio en general y en los sectores agrícola e industrial. Define las reglas de la OMC aplicables a zonas de libre comercio y examina la compatibilidad de un Acuerdo de Libre Comercio. También evalúa el impacto del acuerdo en las políticas comunes (comercial,

agrícola e industrial) de la UE. así como el posible impacto en la relaciones de la Unión con sus principales socios comerciales (Mediterráneos, Bálticos, Europa Central y del Este y países ACP). Examina el posible ALC México-Unión Europea, desde las perspectiva del TLC. Como conclusiones, el estudio afirma que "la negociación de un nuevo acuerdo es apremiante..." y que no existe problema alguno si se negocia un acuerdo de esa naturaleza pues se buscarán asegurar condiciones satisfactorias de acceso al mercado mexicano para las empresas europeas a la vez de mantener y desarrollar su competitividad y presencia en México.

- El estudio concluye que sumado el máximo de sensibilidad en productos agrícolas (3.9% de exportación total) y los productos sensibles industriales, el porcentaje de exclusión podría llegar a un máximo de 11% por lo que las cifras demuestran su compatibilidad con la OMC. Asimismo, el estudio apoya una inclusión universal, plantea tiempo de liberalización. las reglas de origen, la actualización del SGP y concluye que los beneficios para la UE serían superiores a los de México.
- Como resultado de las gestiones mexicanas. la posición de los Estados miembros de la UE mostró modificaciones que permitieron continuar con el proceso.
- La propuesta italiana inmediatamente sumó a la mayoría de los países.
- El 2 de mayo de 1996, la presidencia italiana presentó en la reunión de Grupo sobre América Latina del Consejo una nueva versión del proyecto de compromiso. Se refiere al título II denominado "Cooperación en los sectores económicos y comercial". La propuesta trató específicamente los objetivos del acuerdo (establecer marco favorable al desarrollo de intercambios de mercancías, servicios e inversiones. incluyendo una liberalización de los intercambios). El Comité Conjunto quedaría encargado de decidir las modalidades y el calendario de la reducción bilateral recíproca y progresiva (en mercancías) y de determinar modalidades de una liberalización en servicios.
- La posición de todos los Estados miembros mostró variaciones: se reconoció, por vez primera, que una zona de libre comercio con México no presenta un riesgo particular y no considera que exista ningún problema agrícola con México.
- El 13 de mayo de 1996, el Consejo de Asuntos Generales (CAG), acordó los mecanismos internos en torno al procedimiento para llegar a suscribir el Acuerdo. Instruyó para finalizar el proyecto de directivas del Acuerdo, a fin de que el mismo fuese aprobado en su conjunto a la brevedad. Dicho documento fue finalmente sancionado y aprobado el 25 de junio de ese año.

- El 14 de octubre de 1996 se llevó a cabo en Bruselas, Bélgica, una reunión técnica entre México y la Comisión Europea cuyo objetivo era que las partes presentaran sus respectivas propuestas sobre la mecánica y los tiempos de la negociación y el contenido preciso del Acuerdo.
- A raíz del encuentro anterior, en aras de encontrar una fórmula de compromiso que acercara las posiciones de ambas partes y permitiera iniciar el proceso formal de negociaciones, el 18 de noviembre de 1996 México presentó a la Comisión Europea una nueva propuesta que retomó algunos de los planteamientos europeos respetando los intereses fundamentales expresados por México.
- Durante los siguientes meses y bajo la presidencia holandesa del Consejo, los representantes europeos se abocaron a elaborar un mandato de negociación que acercara las posiciones presentadas por las partes en octubre de 1996. Sin embargo, esta tarea se vio dificultada por la persistencia de posiciones divergentes entre los Estados miembros respecto a la mecánica para alcanzar la liberalización comercial.
- En el marco de la Cumbre Grupo de Río-UE celebrada en la ciudad holandesa de Noordwijk los días 7 y 8 de abril de 1997, el Canciller mexicano expresó públicamente que se había alcanzado un entendimiento con la Unión Europea sobre la mecánica de negociación y que México estaba dispuesto a iniciar las negociaciones a la brevedad.

El 10 y 11 de junio de 1997 se llevó a cabo la primera ronda formal de negociaciones del nuevo Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre México y la Unión Europea.

- El 12 de junio de 1997 el Comité de Representantes Permanentes examinó los resultados de la negociación. Algunos países se manifestaron contrarios a la redacción alcanzada en ciertos artículos. en especial los siguientes: 1 (cláusula sobre derechos humanos y democracia); 4 (objetivos del acuerdo comercial que se empezará a negociar una vez adoptado el Acuerdo Interino); 5 (cláusula "stand still" para iniciar la liberalización del comercio de bienes) y 24 (cooperación en transporte marítimo). Asimismo, se pidió al Comité 113, grupo encargado de analizar los compromisos de la UE en materia de liberalización comercial, que estudiara los

acuerdos alcanzados y diera su visto bueno sobre la compatibilidad de los mismos con el mandato que el Consejo otorgó a la Comisión.

- El 27 de junio el Comité 113 otorgó un dictamen conforme.
- El 17 de julio el Coreper finalmente autorizó a la Comisión a rubricar el Acuerdo Global, el Interino y la Declaración sobre Servicios. El acuerdo alcanzado por el Coreper fue ratificado por los Ministros de Asuntos Exteriores el 22 de julio como punto A (aprobación sin debate).
- El 23 de julio el Embajador de México ante la Comisión Europea, Manuel Armendáriz, y el Director General Adjunto de Relaciones Exteriores, E. Cioffi, rubricaron el Acuerdo.
- Posteriormente, los Acuerdos pasaron por una serie de procedimientos al interior de la Comisión Europea que comprendieron su revisión jurídica y su traducción oficial a los once idiomas comunitarios.
- El 8 de diciembre de 1997 se llevó a cabo la firma oficial de los documentos.

5.6. Relación comercial entre México y la Unión Europea.

La Unión Europea sigue siendo el segundo socio comercial de México y el segundo inversionista en nuestro país, su participación en el comercio total de México ha disminuido progresivamente de 11% en 1990 a menos del 6% en 1997.

México registra una menor presencia de productos europeos. Si México llegó a comprar el 15% de sus importaciones en Europa en 1990, en 1997 no llegaron al 9% del total puesto que las relaciones con Europa estaban en franco deterioro.

México ocupaba en 1980 el lugar número 20 como destino de exportaciones europeas, en 1990 pasó al lugar 22 y en 1995 al 32 al orientarse exclusivamente a concretar el TLC y descuidar sus relaciones con Europa.

Europa ha perdido también importancia como mercado para nuestras exportaciones. Como abastecedor del mercado de la UE, México ocupó en 1980 el lugar 26 y en 1995 el 34.

El libre comercio es el intercambio de mercancías entre oferentes y demandantes, siendo estos últimos quienes, comprando o dejando de comprar en el mercado, determinan qué se importa y en qué cantidades, intercambio entre oferentes y demandantes que, en el caso del libre comercio, se lleva a cabo sin la intervención de un tercero que por lo general es el gobierno.

El libre comercio es la manifestación de la soberanía del consumidor. que se puede ejercer en los mercados nacionales pero también en los internacionales, que representan a la integración comercial. por medio de la eliminación de las barreras proteccionistas de dos o más mercados nacionales.

El libre comercio entre naciones implica que sean los consumidores en cada uno de los mercados nacionales, quienes decidan qué se importa y en qué cantidades, sin que nadie más intente obtener un resultado distinto de aquel que obtienen los consumidores al momento de comprar o de dejar de comprar las mercancías importadas. Esto es el libre comercio entre las naciones. sin embargo actualmente todavía no es una realidad.

Los medios que utilizan los gobiernos para practicar el proteccionismo son: el cierre de fronteras, permisos previos de importación, cuotas de importación y aranceles.

Para alcanzar el libre comercio se necesitan eliminar cada una de las barreras proteccionistas que el gobierno impone al flujo comercial entre las naciones. es decir, se requiere la apertura de fronteras, la eliminación de los permisos previos y de las cuotas de importación. así como de los aranceles.

5.6.1. Relaciones Bilaterales entre México y la Unión Europea

México se ha planteado como objetivo principal de su política exterior, fortalecer el diálogo político. liberar el comercio e impulsar la cooperación con otras naciones y regiones, logrando con ello un equilibrio en las relaciones internacionales. Para lo cual es necesario establecer estrategias para ampliar vínculos con el exterior y establecer mejores condiciones para consolidar capacidad de negociación.

Europa se presenta como la principal opción para fortalecer las relaciones económicas, políticas y de cooperación, que será parte fundamental en la dinámica mundial.

México desea consolidar sus relaciones bilaterales con los países con los que ya cuenta con una importante colaboración entre ellos destacan: Alemania, España, Francia, Italia y Gran Bretaña. el que se fortalezcan vínculos con estos países impulsarán de manera definitiva la instrumentación del Acuerdo con la Unión Europea.

Alemania representa el líder indiscutible de poderío económico y político. Sus niveles salariales. su ingreso per cápita y el volumen de sus exportaciones son de los más elevados en el

mundo. Alemania ocupa el primer lugar de socio comercial de México en Europa. Entre las cuestiones más importantes de colaboración que se han establecido con este país, destacan la Comisión México- Alemania 2000 que es el medio para las consultas bilaterales, así como un gran diálogo parlamentario.

Con España existe una tradicional relación en todos los ámbitos. Con el fin de ayudar y contribuir al desarrollo económico y social el Estado español firmó un Tratado General de Amistad y Cooperación con México en el que se estableció la Comisión Binacional, que regula la colaboración existente en estos dos países en economía, política, comercio, turismo, educación, cultura, ciencia y tecnología, asuntos jurídicos y consulares.

Francia se encuentra entre las siete economías más dinámicas del mundo. México ha fortalecido los vínculos bilaterales con Francia, que se refleja en el alto nivel de contactos realizados en los ámbitos gubernamentales y parlamentario. La Comisión Binacional representa el foro en el cual se revisa en forma constante el nivel de la relación y se proponen nuevas acciones en el Acuerdo Marco de Cooperación.

En Italia, la principal actividad económica de este país está representada por la industria, que ha experimentado un crecimiento constante desde finales de la Segunda Guerra Mundial, debido en gran medida a los avances tecnológicos y a la potente organización con que cuenta, la micro, pequeña y mediana industria en esa nación. La relación de México con Italia se establece por medio de un alto nivel de diálogo político y un estrecho intercambio comercial. En el marco del nuevo Acuerdo que México está en vías de concretar con la Unión Europea, el papel de Italia es muy importante ya que ocupó la Presidencia de la Unión Europea en 1996.

Las relaciones de México y Gran Bretaña, mantienen un alto nivel de diálogo político, resultado de un nuevo mecanismo de Consultas Políticas Bilaterales desde 1994, reuniéndose cada año para revisar temas de la agenda bilateral y asuntos multilaterales de interés común. México desea fortalecer la cooperación en áreas como: política, cultural, financiera y económica.

México ha concentrado todo su interés para tener una sólida relación con estos cinco países, lo cual no necesariamente significa que desatienda sus vínculos con el resto de los países integrantes de la Unión Europea, con los que tiene un buen nivel de diálogo.

5.6.2.El Euro y las relaciones comerciales con México.

Las empresas mexicanas verán reducidos entre 2% y 5% los costos de transacciones comerciales con los países de la Unión Europea (UE) que adopten la moneda única, cuya circulación iniciará a partir del 1° de enero de 1999.

Además el Euro podría cambiar el sistema monetario y económico internacional cuyo liderazgo lo ejerce Estados Unidos a través del dólar.

La reducción en los costos de las transacciones se debe a que las empresas mexicanas no tendrán que hacer cambios de moneda con los países con que se tenga relación. sólo se realizará un cambio.

Por consiguiente, los mercados europeos serán más transparentes para los comerciantes mexicanos. pues a partir de una sola moneda podrán comparar los precios de los distintos países.

El Euro podría reducir los costos del riesgo que implica el uso de una moneda. pues en lugar de cubrir riesgos de tipos de cambio y de volatilidad de distintas monedas. a partir del 1° de enero de 1999 tendrán que concentrarse en sólo una.

Los 11 países miembros del euro (Alemania, Francia, España, Italia, Bélgica, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, Irlanda, Finlandia y Austria) llevan a cabo una política económica sana. un déficit público bajo y una deuda pública en descenso, y se tiene previsto que los llevará a tener una inflación menor al 2%.

En mi opinión, podría suceder que en cinco o 10 años el sistema monetario internacional. que ahora es unipolar por el control de dólar sea bipolar en una división de responsabilidades dólar-euro. Tal vez el euro no desplace al dólar pero podrían convertirse ambos en el eje económico mundial. A continuación haremos una cronología del establecimiento del Euro.(Ver Tabla 8.)

Tabla 8.

Cronología

- **Cómo surgió la moneda que utilizarán 11 países europeos a partir de 1999.**

1957 Tratado de Roma. Se establece que los tipos de cambios de los estados miembros son una cuestión de interés común.

1962 La Comisión de las Comunidades Europeas fija un plan para la creación de una unión monetaria.

1970 El informe Werner es aprobado por las máximas autoridades de las comunidades europeas, el cual preveía el establecimiento de una unión monetaria en un plazo de diez años, pero este plan fracasa con la ruptura del sistema de paridades fijas, pero ajustables en Bretton Woods.

1979 La integración monetaria cobra un nuevo impulso con la creación del Sistema Monetario Europeo, basado fundamentalmente en un mecanismo de tipos de cambio cuyo objetivo era crear una zona de estabilidad monetaria en Europa.

1988 La decisión del Consejo Europeo, por la que se reafirma el compromiso de la Unión Europea de llevar a cabo la UEM y el Informe del Comité Delors de 1989, ponen en marcha el proceso de tres fases establecido en el Tratado de Maastricht para la consecución de la UEM.

1990 La primera fase, destinada a los preparativos iniciales, supuso la supresión por parte de todos los países de la UE de las restricciones vigentes sobre los movimientos internacionales de capital.

1994 Se procede a la creación del Instituto Monetario Europeo, organismo precursor del Banco Central Europeo: se prohíbe la financiación monetaria de los déficit presupuestarios y el acceso privilegiado del sector público a las entidades financieras y se refuerzan los procedimientos de supervisión de las políticas económicas por parte de las instituciones de la UE.

1995 Reunión del Consejo Europeo en Madrid, se acuerda la fecha de comienzo de la tercera fase, la cual sería el 1 de enero de 1999.

Fuente: El euro, un recién nacido de 40 años, Reforma, Sección Negocios, 8 de junio de 1998, p.17A

5.7. Establecimiento de Foros Empresariales

En el marco de la creciente complementariedad de los intereses económicos entre América Latina, el Caribe y la Unión Europea, resulta prioritario el fortalecimiento de Programas de apoyo a la cooperación empresarial, como medio para generar un mayor flujo de comercio e inversión e incrementar el grado de conocimiento y acercamiento entre ambas regiones.

Entre los Programas horizontales existentes e instrumentos para el fomento de la cooperación económica establecidos destacan:

- AL-INVEST
- AL-PARTENARIAT
- EUROPEAN COMMUNITY INVESTMENT PARTNERS (ECIP)
- RED DE EUROCENTROS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL
- PROGRAMA ALFA
- PROGRAMA URB-AL
- PROGRAMA ALURE

AL-INVEST

Al Invest es un programa de encuentros sectoriales entre empresarios, que tiene por objeto promover negocios entre Europa y América Latina. En estos encuentros participan empresarios de cualquier sector, tienen una duración de dos días y habitualmente se celebran en ferias especializadas.

Los resultados van desde un acuerdo de distribución, la formación de una *joint-venture* o la transferencia de tecnología de punta, hasta una simple información acerca del sector que facilite las alianzas estratégicas.

La empresa sólo paga el precio de su viaje y estancia. Todos los costos de organización, especialmente los de preparación de la agenda, corren a cargo de la Comisión Europea. Hasta el año 2000, se tiene previsto que la Comisión cofinancie 200 encuentros sectoriales más.

AL-PARTENARIAT

El encuentro empresarial AL-PARTENARIAT es una iniciativa de la Comisión Europea dentro del marco del programa permanente Al-Invest. Su objetivo es estimular el desarrollo de las regiones menos favorecidas, fomentando la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas por medio de la cooperación en las siguientes áreas:

- Transferencia de tecnología
- Licencias, franquicias, patentes y marcas
- Subcontratación de procesos industriales
- Asistencia técnica y comercialización
- Coinversiones

La primera edición del Al-Partenariat se llevó a cabo en Montevideo, Uruguay en diciembre de 1997. En ese evento además de los países integrantes del Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay), también participaron Chile y Bolivia; mientras que, por la parte Europea participaron 13 países.

A este tipo de evento, han asistido más de 750 empresas, de las cuales 552 son compañías latinoamericanas y más de 200 de países europeos. Asimismo, han contado con la participación de representantes de variados sectores de la economía como: alimentos y bebidas, productos químicos-plásticos y componentes, textil, confecciones y metalmecánica.

En febrero de 1999 se realizará una Al-Partenariat-Unión Europea-México- Centroamérica. En la organización del evento colaborarán los Eurocentros de: Canacinttra, Bancomext, Honduras, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá, así como las *Eurochambres* (Eurocámaras) encargadas de reunir a la totalidad de las Cámaras de Comercio Europeas que actuarán como coordinadores en la elección de empresas europeas participantes.

Los sectores seleccionados para participar en el Al-Partenariat 1999 son: agroalimentario; metalmecánico; químico-farmacéutico; equipamiento hospitalario; medio ambiente: cuero-piel y calzado; textiles, confección y telecomunicaciones.

El Al-Partenariat 99 reviste una gran importancia ya que por sus características y tamaño será el evento empresarial más importante realizado entre México, los países centroamericanos y

la Unión Europea en el marco de una continua cooperación económica que permite a las pequeñas y medianas empresas de la región competir en el mercado internacional.

EUROPEAN COMMUNITY INVESTMENT PARTNERS (ECIP).

El programa ECIP es un instrumento financiero de la Comunidad Europea que ha operado desde 1988, destinado a promover la creación de empresas conjuntas, proyectos de privatización y proyectos relativos a infraestructura privada en países en vías de desarrollo de Asia, América Latina, Región Mediterránea y Sudáfrica.

Está dirigido especialmente a las pequeñas y medianas empresas; sin embargo también tienen acceso a él las grandes empresas siempre y cuando sus proyectos presenten un interés particular para el desarrollo de los países.

ECIP es gestionado por la Comisión Europea de manera descentralizada a través de una red de instituciones financieras y agencias de promoción de inversiones.

ECIP ofrece cinco facilidades para apoyar sucesivas fases de creación y de financiamiento de una empresa conjunta en los países en desarrollo:

- 1) Apoyo en la identificación de proyectos y socios potenciales para empresas conjuntas
- 2) Estudios de viabilidad y proyectos piloto
- 3) Financiamiento de capital de riesgo
- 4) Formación, asistencia técnica o asistencia a la gestión
- 5) Preparación de estructuras que promuevan la privatización o de proyectos en materia de infraestructuras privadas, servicios medioambientales o de utilidad pública.

RED DE EUROCENTROS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

Los Eurocentros de Cooperación Empresarial conforman una estructura operativa de atención que tiene como propósito el fortalecer las líneas de cooperación económica con la Unión Europea, con el objetivo de facilitar a las empresas, principalmente a las pequeñas y medianas, el

desarrollo de sus relaciones interempresariales en materias de alianzas estratégicas, transferencia de tecnologías y coinversiones.

Existen 29 puntos focales latinoamericanos que actúan como contrapartes de 170 operadores en Europa (Red COOPECO).

ALFA

Es un programa de formación académica que pretende fomentar la cooperación entre instituciones europeas y latinoamericanas de enseñanzas superior, organizadas en redes. El objetivo que persigue es la mejora del potencial científico y tecnológico, así como de la situación económica, social y cultural de los países participantes, todo ello mediante la formación y transferencia de conocimientos.

URB-AL

Este programa conjunta intercambios de información y acciones de cooperación relativas al desarrollo urbano, el establecimiento de programas de apoyo entre los países es de gran importancia para la obtención de beneficios.

ALURE

Este programa financiado por la Comisión Europea tiene como objetivo general facilitar el acercamiento de los agentes de los sistemas energéticos de la Unión Europea y de los países de América Latina con la intención de obtener beneficios mutuos.

Sus principales objetivos se resumen en: a) mejorar los servicios de las compañías de energía latinoamericanas en el ámbito técnico, económico y financiero , y además promover los contactos comerciales con las compañías europeas, en particular las pequeñas y medianas empresas. b) Contribuir, cuando sea necesario, a la adaptación de los marcos políticos, reglamentarios e institucionales y desarrollar acciones bajo la perspectiva de desarrollo sostenible.

El programa ALURE recibe propuestas de proyectos presentadas por una agrupación constituida por, al menos dos representantes energéticos procedentes de los países miembros de la Unión Europea y un representante latinoamericano. Los participantes pueden ser concretamente compañías eléctricas, de gas natural, empresas de producción y distribución energética, instituciones especializadas en el financiamiento de proyectos energéticos y de oficinas técnicas.

Los foros empresariales se convertirán en importantes puentes de diálogo para promover las relaciones comerciales entre México y la Unión Europea.

México es un país que requiere de alianzas, tanto en el aspecto exterior como en el aspecto interempresarial, es así como este acuerdo impulsará la cooperación interempresarial con la Unión Europea. A su vez se requiere establecer estrategias específicas para ampliar vínculos con el exterior y de ésta forma garantizar mejores condiciones tanto para el país en general como para el fortalecimiento empresarial, en particular.

A partir de este punto, podemos señalar que en México se detectaron dos tipos de reacción con respecto al concepto de alianza entre empresas: los que parecen estar interesados (que incluso ya concretaron algún tipo de alianza) y los que la rechazan. En la perspectiva de asociación con empresas extranjeras tiene gran relevancia la absorción de conocimientos tecnológicos y el acceso a nuevos mercados o canales de distribución. Otras alianzas parecen ser más un sistema de ayuda mutua informal puesto en marcha por los productores de una misma rama, esto es, un medio para utilizar sus contactos, unirse y hacer más eficiente cada negocio. Otro tipo de alianza es el que atañe a empresas integradoras, esta surge como respuesta para evitar ser absorbidas por las compañías más grandes o perder a sus clientes, así como tener acceso a otros mercados y garantizar seriedad a los clientes potenciales; en un entorno recesivo como el de México esas ventajas son muy pertinentes.

La creación de alianzas responde, en general, a dos preocupaciones: alcanzar un tamaño crítico para seguir siendo un cliente confiable en el entorno de contracción de la demanda (crisis) y aprovechar las oportunidades que ofrecen los nuevos mercados (apertura). Sin embargo, ciertas empresas rechazan toda forma de alianza. La mayoría argumenta la falta de confianza en los extranjeros, así como el deseo de conservar el control de su actividad. La idea de asociación y en particular de empresa integrada no forman parte aún de la tradición empresarial mexicana, este hecho debe cambiar para que las empresas mexicanas sean receptoras de los beneficios que traen

consigo las alianzas estratégicas. Los dirigentes de empresas más formales y más estructuradas tienen una mayor tendencia a participar en las actividades de su cámara y son más abiertos a la idea de asociación.

Para varios empresarios mexicanos la apertura comercial entrañó cambios positivos: surgió la cultura de calidad y se abrieron posibilidades de exportación. Sin embargo, otros admiten que las pequeñas empresas no se prepararon bien para la nueva situación; en la mayor parte de los casos el proceso productivo fue afectado y su reacción ha sido principalmente defensiva.

La liberalización y los efectos de la crisis perjudicaron en mayor medida a las pequeñas empresas y el número de las que se organizan de manera informal parece aumentar y la inseguridad se hace cada vez más evidente. Sin embargo, esa combinación también favoreció la aparición de nuevas actitudes, como la asociación entre empresas.

Los mecanismos de coordinación de la actividad económica son: la organización, el mercado y la cooperación interempresarial.

La esencia de los acuerdos de cooperación se alcanza cuando las partes aceptan cierto grado de obligación y obtienen, a cambio, cierta garantía en su comportamiento futuro. Al cooperar, las empresas construyen un sistema de relaciones internas y externas indispensable para establecer mecanismos que permiten generar nuevas soluciones a los problemas.

Este nuevo Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre México y la Unión Europea dará una mayor certidumbre a las empresas de ambos lados para planear negocios e inversiones a largo plazo.

Las medidas de apertura del mercado se aplicarán sobre una base de reciprocidad clara, los que significa que reciprocidad será sinónimo de fortaleza. La Unión Europea emerge como gran bloque económico y será protagonista de importantes cambios en la economía global que definirán las reglas del comercio durante el siglo XXI..

CONCLUSIONES

De lo anterior podemos concluir que las empresas recurrirán a las alianzas estratégicas para entrar o salir de determinados sectores geográficos o sectores de actividad que presenten mayores o menores perspectivas de expansión.

El creciente avance tecnológico y los crecientes costos, además de la mayor competencia por el mercado mundial, son las causas principales del establecimiento de alianzas estratégicas.

La globalización de los mercados implica, entre otras cosas, que las compañías contemplen y tomen como referencia comercial el mundo. Por consiguiente, el lanzamiento de un nuevo producto ya no se decide en función del potencial que apunta a un mercado local, regional o nacional sino en función de la demanda internacional.

Este contexto modifica la actitud de las compañías que, ante el reto que representa la comercialización de un nuevo producto a nivel mundial, prefieren buscar aliados dispuestos a apoyar su iniciativa a enfrentarse solos ante un gran mercado en buena parte desconocido .

Es importante resaltar que el fenómeno de las alianzas estratégicas es, por un lado un resultado de la globalización y por otro lado, un catalizador de importantes cambios de la competencia.

Cabe señalar, que desgraciadamente la idea de asociación y de cooperación entre empresas no forman parte aún de la tradición empresarial mexicana, lo que me parece sumamente negativo para el desarrollo de las empresas mexicanas pues es necesario que se busquen los canales propicios para que las empresas sean receptoras de los beneficios de las alianzas.

La creación de alianzas responde, en general, a dos preocupaciones: alcanzar un tamaño crítico para seguir siendo un cliente confiable en el entorno de contracción de la demanda (crisis) y aprovechar las oportunidades que ofrecen los nuevos mercados (apertura).

En México se detectaron dos tipos de reacción frente a las alianzas: los que parecen estar interesados y los que la rechazan. La mayoría argumenta la falta de confianza en los extranjeros, así como el deseo de conservar el control de su actividad suponiendo que con un acuerdo de cooperación estaría en peligro el control de la empresa.

Existe una gran diferencia entre los motivos que persigue una empresa extranjera a una empresa mexicana; la empresa extranjera busca la conjunción de activos intangibles, así como el desarrollo de estrategias productivas, organizativas y tecnológicas comunes, donde las innovaciones y la implementación de I y D son los motivos de estos acuerdos; en México los acuerdos cooperativos se centran en la posibilidad de acceder a tecnología más moderna, mediante distintas formas de transferencia.

En el entorno actual de apertura económica es vital que las empresas se organicen si aspiran a ser competitivas.

En la actual situación de interdependencia y de globalización de la economía, ningún país puede asumir un papel hegemónico único, lo mismo podría ser aplicado a las empresas las cuales necesitan cooperar para lograr objetivos recíprocos.

Uno de los aspectos más importantes que impulsaron a México a diversificar sus relaciones con el exterior fue el agotamiento del modelo económico a finales de la década de los sesenta, es así como México se plantea la necesidad de ampliar sus relaciones a nivel internacional. México adoptó un nuevo modelo de desarrollo "hacia afuera" basado en la apertura comercial y en la búsqueda de inversiones, lo que permitió la entrada de inversión extranjera directa procedente de los países europeos.

México y la Unión Europea se encuentran en vías de concretar un Acuerdo de Cooperación. La unión europea es de gran importancia para nuestro país pues cuenta con un mercado de 380 millones de habitantes y una población con altos ingresos per cápita, lo que representa un enorme volumen de inversión extranjera.

La Unión Europea es el principal bloque comercial del mundo. En 1997 su comercio total (intra y extra U.E.) fue de 3,983 mil millones de dólares.

De llegar a concretarse el Acuerdo con la Unión Europea las empresas mexicanas verán reducidos entre 2% y 5% los costos de transacciones comerciales con los países de la Unión Europea que adopten el Euro.

Es muy posible que en un plazo no muy largo , el Sistema Monetario Internacional que ahora es unipolar por el control del dólar sea bipolar en una nueva división de responsabilidades dólar-euro.

BIBLIOGRAFÍA Y HEMEROGRAFÍA

Aoki, M., Horizontal vs. Vertical: Information Structure of the Firm, *American Economic Review*, vol. 76, 1986, y *La estructura de la economía japonesa*, Fondo de Cultura Económica, México, 1990.

Badaracco Jr. Joseph, L., *Alianzas Estratégicas, El caso de General Motors e IBM*, Mc Graw-Hill, México, 1993, p. XXV.

Bain, J., *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge, 1956.

Banville, E., y Chanaron, J., Du fordisme au toyotisme Les voices de la modernisation du système automobile en France et au Japon, *Études et Recherches*, núms. 7-8, *La Documentation Française*, febrero de 1990.

Barnett, R.J., y Muller, R.E., *Global Reach: The Power of the International Corporations*, Simon and Schuster, Nueva York, 1974.

Bartra, R., *El modo de producción asiático en el marco de las sociedades precapitalistas*. En Chesneaux, J. *El modo de producción asiático*, Grijalbo, México.

Boyer, R., Chavance, B., y Godard, O., Les figure de l'irreversibilité en économie, *École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris, 1991.*

Bueno, E., y Morcillo, P., *Fundamentos de Economía y Organización Industrial*, McGrawhill, Madrid, 1993, p. 316.

_____, *La dirección eficiente*, Madrid, 1993.

Bueno, E., y Valero, F. J., *Los subsistemas de la organización*, Documentos IADE N° 2, Madrid, 1985.

Callon, M., Réseau techno-économiques et irreversibilités, en Boyer, R., Chavance B., y Godard, O., (eds.) *Les figures de l'irreversibilité en économie*, École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris, 1991.

C. A., Bartlett y S., Ghoshal, *La empresa sin fronteras, La solución transnacional*, Mc Graw-Hill, Nueva York, 1991.

Casson, M., *Multinationals and World Trade*, Londres, Macmillan, 1986.

"Celebran la inauguración del Banco Central Europeo" en *El Universal*, Sección Finanzas, 1º de julio de 1998, p.6.

Chesnais, F., Technical Cooperation Agreement between Firms, *STJ Review*, nº 4, 1988.

Chevalier, J. M., *La Economía industrial en cuestión*, Blume, Madrid, 1979.

Coase, R., Industrial organization, A proposal for research, *National Bureau of Economic Research*, New York, 1972.

Collins, T., y Doorley, T., *Les alliances stratégiques*, InterEditions, Paris, 1992.

Encaoua, D., Geroski, P., y Jacquemin, A., *Strategic competition and the persistence of dominant firms: A Survey New Developments in the Analysis of Market Structure*, J. Stiglitz and F. Mathewson Editions, The MIT Press.

"El euro", un recién nacido de 40 años, *Reforma*, Sección Negocios, 8 de junio de 1998, p.17 A.

Eymard-Duvernay, F., Cooperation et Concurrence dans le relations d'entreprise, en *Cahier du Centre d'études de l'emploi*, 1989, y Conventions de qualité et formes de coordinations, *Revue Économique*, núm. 2, vol. 40, marzo de 1989.

Favereau, O, Organization et marché, *Française de Économie*, núm.1, Paris, 1989.

Foster, R., Innovación, la estrategia del triunfo, Folio, Barcelona, 1987.

Freeman, C., "Networks of innovators: a synthesis of research issues", *Research Policy* N°. 20, 1991.

Galbraith, J.K., *La anatomía del poder*, Plaz y Janés, Barcelona, 1984.

González, J., y Loyola, J. A., "*La competitividad y el desarrollo del espíritu emprendedor*",

Memorias del III Congreso Latinoamericano sobre espíritu empresarial, ITESM-ICESI, Monterrey, 1989.

Granovetter, M., Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, núm. 3, vol. 91, 1985.

Hout, T.M., Porter, M.E., y Rudden E., How Global Companies Win Out, *Harvard Business Review*, septiembre- octubre, 1982.

Jacquemin, A., *Economía industrial. Estructuras de mercado y estrategias europeas de empresa*, Hispano-Europea, Barcelona, 1982.

_____, *La nueva organización industrial*, Vicens-Vives, Barcelona, 1989.

Jacquemin, A., y Spinoit, B., Economic and legal aspects of cooperative research: A European view, *CEPS Working*, Documento N° 16, Noviembre, 1985.

Johnston, R., y Lawrence, P. R., *Beyond Vertical Integration: The Rise of the Value-Adding Partnership*, *Harvard Business Review*, julio-agosto, 1988.

Kanter, R. M., *Cuando los gigantes aprenden a bailar*, Plaza y Janés, Barcelona, 1990.

Lessem, R., *Gestión de la cultura corporativa*, Díaz de Santos, Madrid, 1992.

Levitt, T., *The Globalization of Markets*, *Harvard Business Review*, mayo-junio 1983.

Madrid, 1993.

Mariti, P., y Smiley, R., *Cooperative Agreement and the Organization of Industry*, *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XXXI, nº 4, Junio, 1983.

McCann, J., y Gilkey, R., *Fusiones y adquisiciones de empresas*, Díaz de Santos, Madrid, 1990

Menard, C. *L' économie des organizations*, La Decouverte, Paris, 1990.

Mintzberg, H., *El poder de la organización*, Ariel, Barcelona, 1992.

Mody Ashoka., "Learning through alliances", *World Bank*, 1993.

Morvan, Y., *Fondements d'économie industrielle*, PUF, Paris, 1990.

Nobria, N., y García-Pont, C., Global Strategic Linkages and Industry Structures, *Strategic Management Journal*, Vol. 12., 1991.

Ohmae, K., *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, Nueva York, Free Press, 1985.

Ontiveros, E y F.J. Valero., *La guía del euro*, Escuela de Finanzas Aplicadas, Madrid, 1998.

Perroux, F., *Dialogue des monopoles et nations*, Equilibre non dynamique des unités actives, PUG, Grenoble, 1982.

Peters, T., y Waterman, R., *En busca de la excelencia*, Lasser Press Mexicana, México, 1984.

Peterson, Thane, "El Euro, lo mejor de Business Week, en *Reforma*, Sección Negocios, 20 de abril de 1998, p.12.

Pettigrew, A.M., *The Politics of Organizational Decision Making*, Tavistoc, Londres, 1973.

Porter, Lynch, Robert, "*The Practical Guide to Joint Ventures and Corporate Alliances*", John

Porter, M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Nueva York, Free Press, 1985.

_____ *Estrategia competitiva*, CECSA, México, 1982.

Porter, M., y Fuller, M., *Coalitions and Global Strategies. Competition in Global Industries*, Harvard Business School, Boston, 1986.

Porter, M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York, 1989.

Posner, M., International Trade and Technical Change, *Oxford Economic Paper*, Octubre, Oxford, 1961.

_____ *International Trade and Technological Change*, Oxford Economic Paper, Oxford, Octubre, 1961.

Prahalad, C.K., e Doz, Y.L., *The Multinational Mission*, Free Press, Nueva York, 1987.

Ricardo, David, *Principes de l'économie politique et de l'impôt*, Traducción francesa, Calmann-Lévy, Paris, 1970.

Richardson, G.B., The Organization of Industry, *The Economic Journal*, núm.82, sept. 1972.

Rizopoulos, Marchés, organisations, reseaux alternatives ou complementaries, coloquio Une nouvelle économie industrielle, Amiens, 1996.

Rossell, M., y Aguirre, P., La Unión Europea, evolución y perspectivas, Ed. Diana, México, 1994,

Roussel, P. A., Saad, K. N., y Erickson, T. J., *Tercera Generación de I + D*, Mc Graw-Hill, Madrid, 1992.

Sapir, A., “*Regional Integration in Europe*, *Economic Journal*”, noviembre 1992.

Solberg, G.A., Respuesta al reto de la globalización, *Información Comercial*, Abril, N°. 692, Madrid, 1991.

Tamames, R., *Un nuevo orden mundial*, Espasa-Calpe, Madrid, 1991.

Turcq, D., *Les stratégies d'accords internationaux des entreprises japonaises*, Ministère du redéploiement industriel et du commerce extérieur, Paris, 1985.

Urban, S., and Vendemini, Serge., *European Strategic Alliances*, Blackwell, Oxford, 1992.

Weber, Max., *Economía y sociedad*, Fomento de Cultura Económica, México, 1944.

Williamson, O., *Las instituciones económicas del capitalismo*, Fondo de Cultura Económica, México, 1989.

Woot, P., *Les entreprises de haute technologie et l'Europe*, Economica, Paris, 1988.

Yoshino Michael, y Rangan Srinivasa, *Las alianzas estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización*, Ariel, Barcelona, 1996.