



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Alianzas estratégicas una estrategia viable en las pymes

Desilvestri, María Alejandra

2000

Cita APA: Desilvestri, M. (2000). Alianzas estratégicas una estrategia viable en las pymes. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Secretaría de Posgrado
Facultad de Ciencias Económicas

118-0009

POSGRADO DE ESPECIALIZACIÓN

Col. 1502/0119

EN LA GESTIÓN DE LAS

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Dep. B.4181, G.3351
D2A
Tesis M

TEMA TESIS:
ALIANZAS ESTRATÉGICAS UNA ESTRATEGIA
VIABLE EN LAS PYMES

DESILVESTRI MARIA ALEJANDRA

27 DE JULIO DE 2000.

INDICE

Introducción.....	Pág. 1
Análisis de las variables contextuales a considerar en las alianzas estratégicas	
Globalización.....	Pág. 3
Trasnacionalización de las empresas.....	Pág. 4
Competencia.....	Pág. 5
Tecnología.....	Pág. 7
Alianzas y su tipología.....	Pág. 9
Formas asociativas.....	Pág. 11
Aspectos legales.....	Pág. 15
Esquema de investigación.....	Pág. 18
Las alianzas exportadoras.....	Pág. 19
Participación de las pymes Argentinas en las alianzas exportadoras.....	Pág. 20
Sugimiento de alianzas estratégicas en Argentina.....	Pág. 20
Tipos de pymes propensas a establecer alianzas.....	Pág. 21
Un modelo de cadenas asociativas de empresas en el sector del agro.....	Pág. 28
Asociación amigos del Paseo Rivadavia.....	Pág. 35
Análisis de las variables de shopping abierto Paseo Rivadavia.....	Pág. 37
Reflexiones finales.....	Pág. 42
Bibliografía consultada.....	Pág. 45

INTRODUCCIÓN

El continuo cambio de los mercados acelera la dinámica de los mismos de manera sorpresiva y muchas veces es difícil pronosticarlos, lo que hace enfrentarnos a una alta incertidumbre e inestabilidad. El desafío actual es hacer frente a los mercados mundiales, para lo cual resulta imprescindible elevar el nivel de competitividad.

En este contexto de alta competencia a las pymes les resulta complejo acceder a tecnologías de punta, para incorporar nuevos métodos de producción o para comercializar sus productos internacionalmente, en forma individual, puesto que debe competir con grandes empresas que poseen mayores recursos y menores costos en función de la escala.

Las alianzas entre empresas se originan como resultados de un conjunto de factores externos e internos, entre los cuales encontramos la globalización de los mercados, el acortamiento del ciclo de vida de los productos, las nuevas tecnologías, las mayores tecnologías a escalas y la turbulencia en la economía internacional.

Estos factores requieren inversiones que muchas veces no pueden ser abordadas por las Pymes en forma individual, lo que da surgimiento a las alianzas por una necesidad de complementar activos especializados, disminuir riesgos y lograr acceder a mercados, tecnologías, materias primas y financiamiento.

En un contexto de fuerte presión competitiva, la cooperación entre empresas aparece como una respuesta flexible a la incertidumbre del entorno.

Un aspecto a tener en cuenta es que la viabilidad de las asociaciones y consorcios, dependen del grado de concientización de los empresarios sobre las necesidades de satisfacer mercados internos y externos cada vez más exigentes, y a la vez las condiciones sociológicas para la constitución de las asociaciones, papel que puede ser llevado a través por las Cámaras.

Se presentarán aspectos importantes de la competencia a nivel de la economía mundial como el impacto de las nuevas tecnologías, la innovación de los mercados, los nuevos sistemas de

producción; a fin de analizar en este escenario la necesidad de cómo afrontar las limitaciones de las pymes por medio de alianzas o cooperaciones entre empresas.

En este trabajo se tratará de enunciar las formas de integración de las asociaciones explicando las ventajas de cada una de ellas e identificar algunos ejemplos que puedan aportar cierta experiencia en la práctica.

Se presentará una breve descripción de los aspectos legales de estas asociaciones y conveniencias de las misma y las formas legales utilizadas teniendo en cuenta el sector al cual pertenecen.

Mediante la base de una investigación realizada por Hugo Kantis(1997), se analizará datos estadísticos acerca de las pymes exportadoras tales como la antigüedad de la formación de las alianzas, tamaños de las pymes que conforman las alianzas etc, los cuales nos permitirá realizar conclusiones respecto de las alianzas exportadoras.

Se tratará de explicar y ejemplificar la conformación de una alianza hipotética en el sector agro industrial, donde pueden encontrarse combinaciones de las distintas formas de alianzas, la del ejemplo apunta a estrategias de diferenciación (a un nicho de mercado llamado denominaciones de origen). Se mencionarán casos reales de pymes argentinas que exportan en mercados diferenciados.

En última instancia se desarrollara un caso específico, la conformación de una alianza entre comerciantes pymes de la localidad de Quilmes.

ANÁLISIS DE LAS VARIABLES CONTEXTUALES A CONSIDERAR EN LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

GLOBALIZACIÓN

La globalización no es un fenómeno nuevo, puesto que en el pasado acontecieron hechos que impactaron en los países integrantes del el orden mundial por ejemplo la esclavitud entre los siglos XVI y XVIII y, en el siglo XIX, el ferrocarril, la navegación a vapor, las comunicaciones etc.

Los mercados fueron ámbitos cerrados en los que se producía el encuentro entre la oferta y la demanda. Posteriormente, a medida que la necesidad de las empresas de interactuar lo requería, las fronteras se hicieron más permeables.

La globalización de los mercados surge del proceso de desregulación en las transacciones del mercado financiero, que luego se extendió a todos los sectores productivos como el comercio de bienes y servicios.

Los mercados financieras consisten en operaciones de capitales a corto o largo plazo, desvinculados de la producción, comercio e inversión. Desde fines de la Segunda Guerra Mundial, las operaciones financieras internacionales han crecido de tres a cuatro veces más rápido que las inversiones en activos reales y la producción mundial.

Los mercados nacionales se segmentaron en capas horizontales, los consumidores se estandarizaron a nivel mundial, aunque se diferencien internacionalmente, los consumidores de los diferentes países se homogeneizaron, por ello la división es conveniente realizarla por niveles de ubicación social, cultural y económica. Los consumidores modernos se han convertido en individuos sin nacionalidad, a quienes hay que satisfacer su demanda a como de lugar.

Esto hace que las empresas luchen por mantener o alcanzar la supremacía, en un mercado en que los productos se reemplazan unos a otros, donde los consumidores son cada vez más exigentes en materia de precios y diferenciación (calidad, presentación y marca).

La globalización de la economía mundial según Carlos A. R. Cleri (1996) es la secuela del aumento desmesurado de la competencia, que provocó el constante desarrollo tecnológico, acortó

el ciclo de vida de los productos y obligó a las empresas a ampliar la escala de sus negocios a fin de amortizar los mayores gastos destinados a Investigación y Desarrollo. Los mercados fueron abriéndose a las necesidades de las Compañías, desarrollándose un tipo de empresas, capaces de operar internacionalmente.

En este contexto de creciente globalización, el proceso de transformación avanza de manera desigual con características específicas diferenciadas según los sectores, regiones y países creando asimetrías en el desarrollo de las economías que conforman el orden global y por lo tanto asimetrías en el poder.

Las asimetrías entre países desarrollados y subdesarrollados u atrasados se refieren a las diferencias en el ingreso per cápita y otras variables significativas del desarrollo económico y social (autonomía para resolver cuestiones financieras, inversiones, transferencia de tecnología etc.). La existencia de asimetrías en el sistema internacional es importante porque, las relaciones de cada país con su contexto externo plantean problemas cuya resolución depende de su desarrollo económico, empleo, distribución del ingreso y equilibrios macroeconómicos.

LA TRANSNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

En la actualidad el objetivo de buscar la expansión internacional es lograr la cadena de valor más competitiva, adoptándose al mercado globalizado con una estrategia única. La protección que poseen las empresas locales en sus ámbitos naturales fueron desapareciendo, debido a la competencia con compañías que carecen de restricciones políticas y geográficas para estructurar su mejor opción de valor y calidad de los productos.

Ohame (1991) distingue tres etapas en el proceso de internacionalización de las empresas:

La primera es la exportación utilizando canales de distribución locales; la segunda es la del armado de conductos comerciales propios en el país de destino (asentamiento de la empresa en lugares cercanos a la demanda); y la tercera es la transferencia de algunas tareas productivas, hasta llegar a la inmigración plena.

Las empresas transnacionalizadas despliegan a escala mundial los recursos humanos, financieros y tecnológicos; y aprovechan las ventajas de una visión global del contexto y la conjunción de capacidades provenientes de distintos países.

Una Cadena de Valor Competitiva tiene en cuenta:

Acciones a ejecutar internamente en las empresas

- Despliegue eficiente de recursos
- Uso de insumos competitivos
- Tecnología e innovación
- Desarrollo de recursos humanos y aprovechamiento de las capacidades de los individuos.
- Productos diferenciados
- Bajo costo
- Calidad y servicio
- Marketing y posicionamiento

Sustento del ambiente

- Infraestructura
- Tecnológico y conocimientos
- Ambiente favorable al desarrollo de las actividades productivas

En la actualidad la transnacionalización de las pymes se ve como un gran desafío de competitividad con la necesidad de superar restricciones tanto endógenas como exógenas, las alianzas exportadoras se ven como una manera de fortalecer la competitividad y reducir costos.

COMPETENCIA

En los últimos años ha ocurrido un proceso de transformaciones a nivel internacional que dió origen a un nuevo escenario competitivo caracterizado por:

- La globalización junto con la transnacionalización de las empresas.
- La tecnología y el surgimiento de sistemas de organización de la producción y las tecnologías de información y comunicación.

- El surgimiento de las Sociedades del Saber: aquellas que utilizan el conocimiento.
- La capacidad de innovación.

En un escenario actual de alta rivalidad, la revolución en el campo de la informática y la comunicación, la ampliación del ámbito de la realización de los negocios, ha intensificado la competencia internacional, por lo cual el objetivo de las empresas es mantenerse con vida, conservando la participación del mercado, mezclado con los objetivos de crecer y sobrevivir, como estrategias que se confunden y confluyen.

El objetivo de supervivencia y de crecimiento, obliga a las empresas buscar nuevos mercados, nuevas líneas de productos, tecnología etc.

En este contexto de fuerte presión competitiva, se observan la formación de alianzas entre empresas, que bajo distintas modalidades, constituyen una respuesta innovadora frente a la necesidad de traspasar los límites locales, no sólo para las grandes empresas sino que las pymes utilizan estos métodos de cooperación como estrategias para fortalecer su competitividad.

En la búsqueda de las ventajas competitivas, las empresas deben definir su estrategia y lograrlas mediante alternativas como la reducción de costos o la diferenciación:

a) Reducción de costos:

- Aumento de eficiencia en la mano de obra
- Especialización del trabajo
- Estandarización del producto
- Innovación en insumos para tener menores costos
- Innovación en tecnología y procesos de producción

b) Diferenciación:

- Calidad (medidas de innovación de productos)
- Imagen
- Marcas

La competitividad del mercado implica la necesidad de que las empresas innoven obligatoriamente, y planifiquen y programen eficientemente la actividad productiva.

La competitividad es el producto de la combinación de estrategias micro y macroeconómicas.

TECNOLOGÍA

La tecnología es uno de los factores que producen cambios importantes en el contexto actual, los productos pierden rápidamente su valor ya que el ciclo de vida de los mismos se acorta a gran velocidad.

La automatización de los procesos y la robotización ha aumentado la producción, lo cual deja de ser un problema fabricar, sino invertir en tecnología, financiarse y vender.

La tecnología ha logrado reducir los costos de los procesos, la utilización de los insumos y la disminución de la utilización de mano de obra. En la actualidad hay otros costos importantes que no son del proceso fabril, por ejemplo los de investigación y desarrollo, diseños de productos, lanzamientos de los mismos etc. los cuales deben tenerse en cuenta.

La necesidad de satisfacer a la demanda cada vez más exigente se logra con la creación continua de nuevos productos, como consecuencia se disminuye el ciclo de vida de los productos con el fin de lograr lealtad de los consumidores.

En un contexto de creciente rivalidad, el atraso tecnológico es sinónimo de improductividad, por lo que la búsqueda de una alianza se convierte en un objetivo estratégico; en especial cuando es imposible alcanzar el desarrollo tecnológico con recursos financieros y humanos propios. Las compañías deben compartir recursos, proyectos para generar innovación, puesto que en forma individual es muy difícil de soportar los costos producidos por investigación y desarrollo, promociones etc.

Estas asociaciones pueden realizarse entre competidores, entre firmas y centros de investigación, universidades e institutos gubernamentales etc.

Las asociaciones de carácter tecnológico pueden tener distintas finalidades:

- La búsqueda de modos de utilizar los factores y recursos de producción para obtener nuevas formas de producción de bienes, con el fin de disminuir los costos y mejorar la

calidad. Por lo general se recurre a uniones que posibilitan las transferencias de tecnologías de procesos de producción a empresas más atrasadas, cuyo objetivo es sobrevivir

- El desarrollo de tecnologías de productos, que satisfaga nuevas necesidades o brinde mayores beneficios a los consumidores. Las empresas se asocian, para lograr adelantos de este tipo, uniendo recursos financieros, laboratorios de investigación y capacidades humanas, compartiendo los resultados. El avance de una compañía puede motivar el interés de otras situadas geográficamente en distintas ciudades, lo cual genera un traspaso de tecnología o patentes.
- Para evitar la difusión de la tecnología en el mercado, las empresas no transmiten su conocimiento, manteniendo controlado el mercado del producto, quedando reducida una escala manejable y posible de controlar.
- La búsqueda de nuevos insumos que reemplazan a aquellos que son comercializados en forma mono u oligopólicamente, con el propósito de aumentar el grado de independencia respecto de proveedores con poderes condicionantes. De esta forma las empresas se aseguran la provisión de insumos críticos para el proceso de producción, y obtener buen precio en mencionados insumos. Estas asociaciones se dan generalmente entre las empresas y sus proveedores, originando una interrelación que admite la investigación de acuerdo a sus necesidades y conveniencias. Muchas veces se pone a disposición la utilización de sus laboratorios de investigación, sus cuadros técnicos etc.

Estos acuerdos en el campo tecnológico pueden revestir la forma de una relación contractual de transferencia de tecnología, de una asociación de capital y recursos físicos y humanos etc. No están exentas de estos objetivos las compras, absorciones o participaciones de empresas de mayor tamaño en organizaciones más pequeñas, dedicadas a la investigación.

ALIANZAS Y SU TIPOLOGIA

Cuando hablamos de alianzas estratégicas debemos hacer referencia a lo que entendemos por estrategia, y por alianzas ya que su término es muy amplio y permite englobar distintas acepciones bajo diferentes configuraciones.

Respecto a la estrategia, se requiere tener conocimiento del entorno, de los cambios y tendencias que operan en el contexto, para determinar el conjunto de metas y objetivos de la empresa a corto y largo plazo con la implementación de cursos de acción para su cumplimiento. Es decir, tomar decisiones en un entorno competitivo y orientado a obtener la mayor eficiencia y eficacia en el proceso de determinación de las estrategias.

La definición de alianza es amplia, en algunos casos es sustituida por términos como “acuerdos”, “cooperación” o “colaboración”.

El autor Jorge Rumbo (1993) conceptualiza a las alianzas empresarias como un acuerdo entre dos o más organizaciones jurídicas independientes, que unen o comparten parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a formar una nueva sociedad, instaurando un cierto grado de interrelación entre las mismas, con el objeto de lograr o incrementar sus ventajas competitivas.

Una alianza se puede definir según Pablo Tigani (2000) como una asociación de esfuerzos que arroje sinergia de resultados. Esto puede ocurrir entre dos productos, dos servicios o un producto y un servicio.

Para otros autores las alianzas son acuerdos que constituyen parte de la estrategia competitiva de cada socio, involucrando toma de decisiones compartidas entre actores independientes y sobre algunos de los recursos de los participantes.

Cuando mencionamos las fuerzas competitivas nos referimos a las siguientes:

- las barreras de ingreso.
- el poder de decisión de los clientes.
- el poder de negociación de los proveedores.
- la amenaza de los productos sustitutos

También debemos considerar las barreras que según Porter influyen para el ingreso de productos al mercado:

1. Economías a escalas: Obligan a las empresas que intentan ingresar a determinados mercados, tengan grandes escalas de producción en caso contrario será una desventaja para quien no la tenga.
2. Diferenciación de productos: Cuando la empresa se identifica con una marca (la ventaja en costos no es su estrategia) crea una barrera en su sector cuando sus competidores para ingresar deben tener una estrategia en diferenciación de sus productos.
3. Capital propio: Las necesidades de invertir para poder competir, muchas veces en recursos financieros generan una barrera a la entrada de productos, sobre todo si el capital se requiere para costos que no poseen resultados inmediatos como investigación y desarrollo, publicidad etc. Es decir, que el capital no sólo se necesita para inversiones de bienes de uso, sino también para financiar ventas a los compradores, inventarios etc.
4. Ventaja en costos independiente de su tamaño: En algunos casos existen ventajas tales como el acceso a la tecnología, mejores fuentes de aprovisionamiento, posibilidad a subsidios gubernamentales, ubicaciones geográficas más favorables, Know-how.
5. Acceso a canales de distribución: En todo producto o servicio nuevo deben estar garantizado los canales de distribución, lograr mejores precios, promociones etc.
6. Política Gubernamental: El Estado puede propiciar medidas y a veces limitar el ingreso a determinadas actividades, valiéndose de controles de distintas índoles, electricidad, materias primas etc.

En resumen las alianzas estratégicas, tienen por objeto lograr ventajas estratégicas que le permitan mejorar su situación competitiva, para lo cual unen los esfuerzos suman sus ventajas y neutralizan sus desventajas.

La situación actual lleva a que las empresas cooperen entre sí para reducir la competencia y facilitar su supervivencia en algunos casos o su crecimiento en otros.

Hoy las pymes necesitan aumentar su productividad y lograr ventajas para no quedar fuera del mercado; la asociación es una forma de competir.

FORMAS ASOCIATIVAS

Existen formas asociativas que permiten que las pymes puedan operar a otra escala, aumentar la eficiencia y construir estrategias que puedan ganar competitividad.

En las mencionadas asociaciones las pymes deben asumir la responsabilidad de cooperar y participar en la gestión de la asociación.

1. Integraciones horizontales
2. Integraciones verticales
3. Consorcios de exportación
4. Otros tipos de asociaciones

1. Integraciones horizontales: es la asociación entre empresas y/o empresas productoras que se encuentran en la misma línea de producción, las cuales tratan de agregar fuerzas para mejorar la capacidad competitiva, combinar capital, economías a escala o de capacidad empresarial. En este tipo de acuerdos es posible asignar a cada socio la responsabilidad para lo cual está más capacitado.

Es aplicable a las explotaciones agropecuarias, cuyas limitaciones tecnológicas, comerciales y financieras pueden verse superadas por medio de asociaciones.

En muchos casos estas formas asociativas permiten dispersar el riesgo del capital invertido, y superar las limitaciones de superficie, fuerza de trabajo, capital y tecnología.

En resumen las ventajas de este tipo de asociaciones son:

- Menor capital invertido y arriesgado
- Disponer de tecnología más moderna y de alta capacidad de trabajo
- Contar con mano de obra especializada
- Trabajar como contratistas cuando fueron cubiertas las necesidades de los socios.
- Incluir otras actividades como comercializar, acopiar y alquilar juntos.

La integración más frecuente es la compra y uso de maquinarias o en la actividad de engorde. En la actividad de engorde intensivo a corral, la poca rentabilidad hace necesario el agrupamiento para mejorar los precios de compra de los alimentos, también se realizan asociaciones agrícolas de producción de semillas de calidad para la entrega a molinos, cuyo

propósito es mejorar la escala para conseguir buenos precios, o tener mayor poder de negociación.

1. Integraciones verticales: En este tipo de asociaciones sus miembros poseen objetos de explotación distinta y su objetivo es complementarse e integrarse en la cadena productiva a fin de satisfacer las necesidades del negocio principal del consorcio.

Puede integrarse hacia atrás con empresas proveedoras de los insumos, materias primas; o hacia delante asegurándose compradores sólidos y estables para su producción.

Su objetivo es asegurar el aprovisionamiento de insumos o la colocación de productos, la búsqueda de la innovación, con el fin de reducir el riesgo de las inversiones.

La aparición de una demanda exigente, que le interesan los cambios, incita a que los compradores busquen proveedores que estén dispuestos acompañarlos en el intento de aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado, ya sea asegurando calidad, cantidad y oportunidad de entrega o diferenciarse con calidades especiales.

Estas formas asociativas pueden pactarse con precios a fijar (por el mercado), con precio pactado de antemano o mediante la participación en el resultado de un negocio específico (trabajar a puertas abiertas para asegurar la transparencia de las transacciones a distribuir, es decir, apoyado en la confianza).

En nuestro país este tipo de asociaciones se encuentra en el sector metalmecánica y en la distribución de bienes durables, y muy poco en la agroindustria y agropecuario así como en los servicios asociados a ellas.

Estas asociaciones procuran una alta adaptabilidad a los cambios, flexibilidad e innovación; son las más rápidas en adquirir tecnología actualizada. Pero la innovación no se limita en los cambios tecnológicos sino mediante la intensificación, diversificación o especialización (en nichos).

En este tipo de asociaciones los compradores (empresas grandes) buscan proveedores confiables, y les brindan la tecnología necesaria para poder competir internacionalmente, dando a los pequeños empresarios o empresas industriales la posibilidad de acceder a los mercados externos, que de otra manera sería imposible para ellos.

2. Consorcios de exportación: Es un tipo de consorcios horizontales que tiene como fin incursionar en el mercado externo, mientras mantiene su individualidad como empresa en el proceso productivo, habitualmente en el mercado interno.

Estos acuerdos pueden ser clasificados en los siguientes:

- Alianzas domésticas: En general es la agrupación de productores de bienes similares, con el propósito de aprovechar las oportunidades de los negocios de exportación identificados por medio del análisis de los mercados externos. Algunos participan en ferias o aperturas de oficinas de ventas o depósitos en el exterior.
- Alianzas entre pymes de distintos países (bidireccional): Se conforman por pymes de dos países en los que cada una asiste a la otra en la penetración de su propio mercado con productos de la otra firma. El elemento fundamental del acuerdo es el mejor conocimiento del mercado local de cada una de las pymes, lo cual significa el acceso al sistema de distribución.
- Alianzas con una firma extranjera (unidireccional): Este tipo de alianzas no posee un aprovechamiento recíproco cruzado entre ambos mercados.
- Alianzas entre pymes y grandes firmas: Se da este tipo de alianzas cuando existen pymes que poseen productos competitivos, las cuales acuerdan con las grandes empresas (generalmente una multinacional) que disponen de infraestructura comercial a nivel internacional, la posibilidad de utilizar su capacidad para llevar sus productos al exterior.

Este tipo de alianzas no solo posibilita la inserción de las pymes en los mercados internacionales que quizá no lo hubieran logrado individualmente, sino que también permite abrir el camino a los productores, manejando su volumen, productos e introduciendo conocimiento del mercado internacional. Este tipo de consorcio en general va directamente hacia el cliente sin pasar por intermediarios, que pueden imponerles el precio que les interesa ya que tiene la posibilidad de obtenerlo de otros proveedores.

Algunas ventajas respecto a las alianzas exportadoras.

- Acceso a nuevos compradores
- Diversificación de los mercados

- Reducción de las fluctuaciones de estacionalidad del mercado local
- Planificación a largo plazo
- Reducción de los costos unitarios
- Aumento de márgenes de beneficios por mejores precio
- Adquisición de conocimiento en el mercado internacional

1. Otros tipos de asociaciones:

- Una forma es el franchising las cuales ofrecen concesiones exclusivas de distribución de pequeñas empresas, las cuales venden y producen los bienes y servicios con la tecnología de la contratante. El franchising permite aumentar la estandarización de pautas comerciales y de personal (entrenando y actualizado permanentemente), se venden marcas, logotipos reconocidos.
- Transferencia de tecnologías: son acuerdos por los cuales una empresa transfiere una capacidad tecnológica, un conocimiento, una propiedad intelectual o industrial, el diseño de un producto o la utilización de una identificación o marca, a otra con el objeto de mejorar su capacidad para fabricar, aumentar la vida de una tecnología o comercializar bienes o servicios.
- Los clusters son concentraciones geográficas de empresas o instituciones que agrupan una amplia gama de industrias interconectadas que actúan en un determinado campo. Los clusters suelen estructurarse dentro de una zona geográfica afectando a la forma de competir de tres maneras: aumentar la productividad de las empresas radicadas en la zona, desarrollando innovación, estimulando la formación de nuevas empresas, lo cual expande y fortalece el cluster. Esta cluster es una manera alternativa de organizar la cadena de valor, existe una hay cooperación en su mayor parte vertical.

Puede existir la integración vertical y horizontal simultáneamente, cuando se agrupan empresas con el mismo objeto de explotación y otras que las complementan en la realización de trabajos o servicios auxiliares, llamados consorcios de asesoramiento y dirección.

El consorcio de asesoramiento y dirección funciona como una empresa que presta servicios integrales a las pymes que lo conforman para acceder a servicios comunes, brindar asistencia

técnica a las empresas asociadas, problemas de ingeniería para optimizar los procesos productivos (tiempo de ciclos, consumos específicos, calidades de materias primas), y, además, este puede llegar a ejercer dirección y control de la gestión de los negocios como un ente coordinador de las actividades del grupo empresarial.

ASPECOS LEGALES

Respecto al concepto definido por alianza, las mismas agrupan una gran variedad de tipo de asociaciones, las cuales según la legislación de cada país pueden o no estar tipificadas en la Ley. En nuestra legislación las sociedades son tipificadas expresamente tales como sociedades anónimas, responsabilidad limitada, cooperativas etc.

Las asociaciones son más amplias y muchas no están contempladas en la ley.

Existen otras figuras jurídicas, como por ejemplo los contratos de compraventa, obligaciones de dar, los cuales pueden verse como formas asociativas siempre que la relación implique un interés compartido.

No es necesario que las formas asociativas o contratos sean inscriptos formalmente, la mayoría de las asociaciones del agro son sociedades de hecho sin contrato escrito. Este tipo de sociedades no está tipificado en nuestra legislación, lo cual presenta una precariedad en su formación y su accionar pueden traer conflictos que atenten la continuidad de la asociación.

Las sociedades de hecho:

- Pueden ser disueltas por pedido de cualquier socio en cualquier momento
- Puede ser representada por cualquiera de sus integrantes, carece de órganos de representación, y quedan obligada por sus actos.
- Por sus actos responden todos los socios en forma directa, ilimitada y solidariamente con todo su patrimonio incluido el personal
- Es inoponible a terceros, en general no poseen accesos a los créditos.

Otras formas son:

- Las cooperativas las cuales buscan escala, poder de negociación y la reducción de gastos de intermediación, el incentivo a la innovación depende de la confianza entre los socios. Este tipo de sociedades son muy utilizadas en los consorcios de exportación.
- Las sociedades colectivas poseen una estructura simple, la responsabilidad de los es subsidiaria, solidaria e ilimitada.
- Las sociedades de responsabilidad limitada pueden tener un máximo de cincuenta socios. Se forman por cuotas partes, las cuales pueden limitarse su trasmisibilidad. Son usadas generalmente en empresas medianas.
- En las sociedades anónimas los socios sólo responden por las acciones suscritas. Cuentan con órganos determinados por la ley como el directorio, asambleas y síndicos. Se constituyen por escritura publica y libre transmisibilidad. Son de estructura compleja y son elegidas por las grandes empresas.

Existen contratos plurilaterales que sirven para fines asociativos entre pequeñas y medianas empresas.

Contratos de colaboración empresaria:

- Agrupaciones de colaboración (AE): son agrupaciones sin fines de lucro cuyo fin es lograr objetivos como facilitar o desarrollar determinadas fases de la actividad empresarial de sus miembros y de perfeccionar o incrementar el resultado de sus actividades. Es decir, que los beneficios económicos que obtendrán por las ventajas que deriven de su actividad interempresaria recaen directamente en el patrimonio de las sociedades consorciadas. Poseen una duración de diez años que pueden ser prorrogadas por unanimidad antes de su vencimiento. No pueden ejercer funciones de dirección sobre la actividad de sus miembros.
- Unión transitoria de empresa (UTE) cuyo objetivo es el fin de lucro, reunirse para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto. Su duración será igual a la obra, servicio o suministro que constituya el objeto, lo cual implica que no puede preverse un plazo determinado.

ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN

La investigación trata de mostrar a las alianzas estratégicas como una estrategia viable de las pymes para sobrevivir en algunos casos y para competir y exportar en otros.

En primera instancia se analizan las alianzas pymes exportadoras y su participación en el total de las alianzas, la participación de los exportadores de bienes especializados en firmas con alianzas y sin alianzas etc. En este capítulo se utiliza como base un trabajo de investigación realizado por el Dr. Hugo Kantis, sobre 180 empresas pymes cuyo importe de exportación no supera los 2.000.000 (dos) millones de pesos.

En la segunda parte se desarrolla un caso hipotético de una integración vertical rural (productor-industrial-distribuidor), con integración horizontal entre productores, consultando como base bibliografía del Dr. Enrique Norese. Se explica una alianza con una coordinación eficiente y conjuntamente se hace mención de un caso real de pymes exportadoras argentinas, cuya estrategia es la diferenciación.

Como última parte se investigó un caso real de una alianza realizada en la localidad de Quilmes, formada por comerciantes minoristas cuyo objetivo es aumentar la afluencia de las clientes y competir con los shopping e hipermercados instalados en dicha localidad y alrededores. Para este caso se concertó una entrevista con el Dr. Alberto Deyá quien es uno de los organizadores de la alianza y, además, un activo comerciante de dicha Ciudad.

LAS ALIANZAS EXPORTADORAS

Los procesos de cambio a nivel mundial han dado lugar durante las últimas dos décadas a un proceso de transnacionalización de las grandes empresas y a la formación de alianzas tanto entre pymes como entre grandes empresas.

En el caso de la Argentina, los procesos de desregulación y la integración regional (Mercosur), muestran un nuevo escenario en el cual la pymes se enfrentan a condiciones de competencia diferentes a las que caracterizaron su desarrollo desde las últimas décadas.

El Mercosur es la creación del mercado común entre los países de Brasil, Paraguay, Uruguay y Argentina, que posee un espacio territorial de 12 millones de km² con una diversidad de recursos naturales, y un mercado subregional de 200 millones de habitantes con un producto del orden de un billón de dólares.

Los países miembros del Mercosur poseen problemas comunes como la desocupación, la exclusión y la pobreza en segmentos importantes de sus poblaciones y la vulnerabilidad financiera externa. Estos y otros problemas deben ser resueltos con políticas nacionales, las cuales están influenciadas por el comportamiento de los socios del Mercosur. Las políticas son un requisito indispensable para profundizar la integración y enriquecer las oportunidades del desarrollo de los miembros del Mercosur.

Cifras manejadas por Aldo Ferrer (2000) indican que el Mercosur es destinatario, actualmente, del 1/3 de las exportaciones argentinas, incluyendo en su composición manufacturas, mucho más diversificadas que las exportaciones para el resto del mundo.

Las empresas argentinas estaban acostumbradas a funcionar en mercados protegidos, donde la exportación era adoptada sólo por algunas pocas empresas. El modelo predominante era el de las empresas autosuficientes, con elevados niveles de integración vertical y escasa propensión a participar en relaciones de cooperación con otras empresas.

Actualmente el interés de las alianzas exportadoras se vincula a la necesidad de fortalecer las ventajas competitivas y reducir los elevados costos, ya que la supervivencia de las empresas depende del acceso a los mercados, tecnología, materias primas e innovación.

Es decir, que son las alianzas una estrategia para incursionar en el mercado internacional, mediante consorcios exportadores.

PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES ARGENTINAS EN ALIANZAS EXPORTADORAS

En este capítulo tomamos como base los datos estadísticos de la investigación realizada por Hugo Kantis (1996) sobre las alianzas exportadoras, para lo cual se basó en la información de casi 180 pymes exportadoras de los principales productos que conforman la canasta exportable. Ante la falta de padrones de pymes, utilizó listados de exportadores pequeños y medianos definidos como pymes aquellos que exportan hasta 2.000.000.- (dos millones) de dólares anuales.

Los acuerdos tenidos en cuenta como alianzas orientadas a desarrollar negocios exportadores en las que participan empresas pymes son:

- acuerdos entre empresas en forma explícita respecto a su conveniencia en función de su opción individual
- acuerdos entre empresas en forma explícita con acuerdos de cooperación en la cual se distribuyen roles diferenciados aprovechando las ventajas relativas específicas para la explotación de un mercado externo.

Surgimiento de alianzas estratégicas en Argentina

La mayoría de las alianzas exportadoras (60 %) datan de los años '90, las condiciones reinantes son diferentes respecto de las décadas anteriores, esto hace pensar que la fuerte incidencia de los factores exógenos a las empresas (micro y macroeconómicos), la fuerte presión competitiva en el ámbito internacional, pueden ser considerados elementos favorables para el desarrollo de las alianzas.

Esta situación evidencia un cambio en el comportamiento de las pymes respecto a la alta propensión a operar en forma aislada, puesto que al momento de la encuesta las empresas que ya se habían asociado y aquellas que estaban realizando esfuerzos para su concreción sumaban alrededor del 20%.

Si bien las alianzas exportadoras no son predominantes en las pymes, su porcentaje en el total de las empresas exportadoras no es insignificante, con vista a un horizonte futuro donde la posibilidad de aprovechar nuevas oportunidades de negocios en la exportación en un mercado que se amplió

con la creación del Mercado Común del Cono Sur (MERCOSUR), definen estímulos importantes para la cooperación entre las pymes. Aparecen los acuerdos, en el contexto actual como una opción importante que permite a las pymes reducir costos de adaptación al nuevo escenario.

Cuadro 1: Antigüedad de las alianzas pymes exportadoras.

Antigüedad de las alianzas pymes	Porcentaje
Anteriores a 1990	41 %
Desde 1990	59 %
Total	100 %

Fuente: Boletín informativo Techint n° 291 “Las alianzas de negocios en la actividad exportadora de pymes argentinas. Autor: Hugo Kantis (1997).

Cuadro 2: Distribución porcentual de las empresas pymes con alianzas en el total de las empresas exportadoras sin alianzas.

Tipos de Empresas	Porcentaje
Firmas con alianzas	16.3 %
Firmas que gestionan alianzas	3.4 %
Subtotal	19.7 %
Firmas sin alianzas	80.3 %
Total	100.0 %

Fuente: Boletín informativo Techint n° 291 “Las alianzas de negocios en la actividad exportadora de pymes argentinas. Autor: Hugo Kantis (1997).

GRÁFICO N° 1: Participación de las empresas pymes con alianzas y que gestionan alianzas respecto al total de las empresas exportadoras.



Tipos de pymes que son propensas a establecer alianzas.

Cuando hablamos de pymes propensas a realizar alianzas nos preguntamos si existen algunas características que facilitan o estimulan la concreción de asociaciones como por ejemplo el tamaño, el sector de actividad etc.

Esta investigación pudo comprobar que hay una mayor frecuencia de acuerdos entre firmas que producen bienes especializados o tecnológicamente más complejos.

Respecto al tamaño, si se compara la participación en alianzas de las distintas firmas de distintos tamaños, ya sea considerando variables como facturación, número de personal ocupado, no se observan diferencias significativas (Cuadro 4 y 5).

Cuadro 3: Distribución porcentual de la participación de los exportadores de bienes especializados en los grupos de firmas con y sin alianzas para exportar.

Condición de asociación	Empresas exportadoras de bienes especializados	Resto de empresas	Total
Firmas con Alianzas	55.2 %	44.8 %	100 %
Firmas sin Alianzas	38.9 %	61.1 %	100 %
Total	41.6 %	58.4 %	100 %

Fuente: Boletín informativo Techint n° 291 “Las alianzas de negocios en la actividad exportadora de pymes argentinas. Autor: Hugo Kantis (1997).

Se incluyen en la categoría de empresas productoras de bienes especializados las empresas productoras de capital y de química fina.

GRAFICO N° 2: Participación de exportadores de bienes especializados en el total de las empresas exportadoras.



GRAFICO N° 3: Participación de empresas exportadoras de bienes especializados en los grupos empresa con alianzas.



GRAFICO N° 4: Participación de las empresas exportadoras de bienes especializados en los grupos de empresas sin alianzas..



Cuadro 4: Distribución porcentual de firmas por condición de asociación según la escala económica.

Facturación en millones de dólares					
Condición de asociación	Hasta 2	De 2 a 5	De 5 a 10	10 o más	Total
Firmas con Alianzas	27,6 %	34,5 %	27,6 %	10,3 %	100 %
Firmas sin Alianzas	28,2 %	38,2 %	16,8 %	16,8 %	100 %
Total	28,1 %	37,6 %	18,5 %	15,7 %	100 %

Fuente: Boletín informativo Techint n° 291 “Las alianzas de negocios en la actividad exportadora de pymes argentinas. Autor: Hugo Kantis (1997).

GRAFICO N° 5: Distribucion porcentual del total de las empresas en funcion a su escala económica.



GRAFICO N° 6: Distribución porcentual de firmas con alianzas según la escala económica.



GRAFICO N° 7: Distribución porcentual de firmas sin alianzas según la escala económica.



Cuadro 5: Distribución porcentual de la participación de las pymes exportadoras de distintos tamaños en los grupos de empresas según su condición de asociación.

Número de ocupados por empresa				
Condición de asociación	Hasta 50	De 50 a 90	De 100 o más	Total
Firmas con Alianzas	44.8 %	34.5 %	20.7 %	100 %
Firmas sin Alianzas	41.6 %	29.5 %	28.9 %	100 %
Total	42.1 %	30.3 %	27.6 %	100 %

Fuente: Boletín informativo Techint nº 291 “Las alianzas de negocios en la actividad exportadora de pymes argentinas. Autor: Hugo Kantis (1997).

GRAFICO Nº 8 Participación porcentual de pymes exportadoras en el total según su tamaño.



GRAFICO N° 9 Participación porcentual de las pymes exportadoras con alianzas según el tamaño.

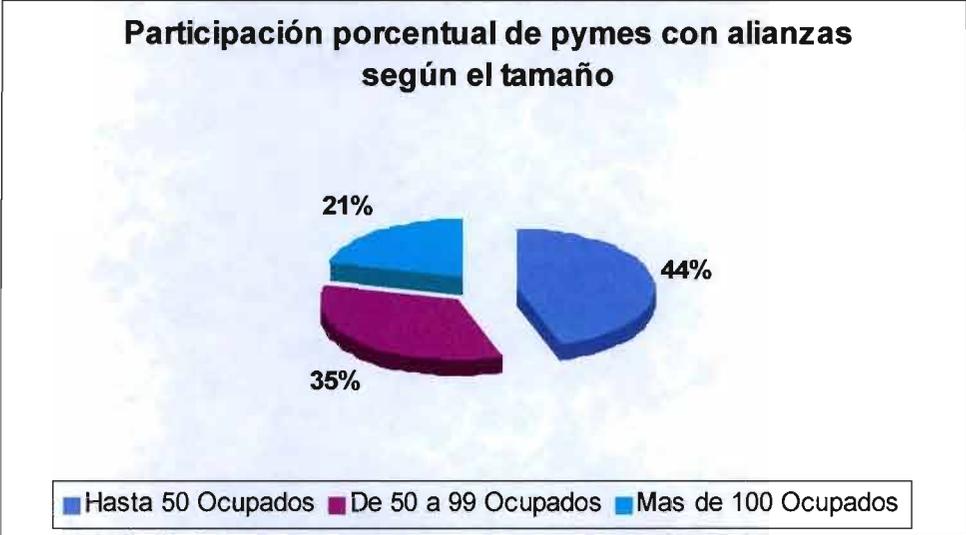
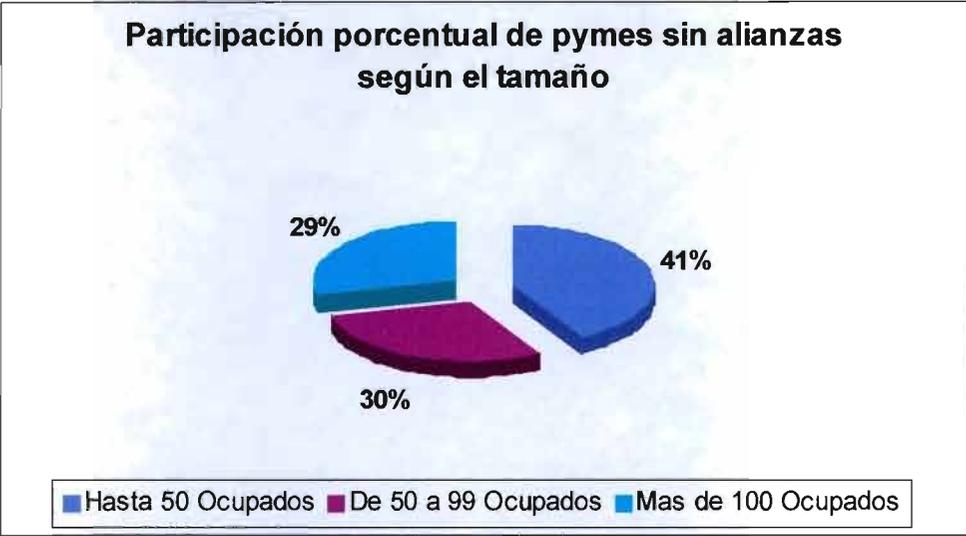


GRAFICO N° 10 Participación porcentual de las pymes sin alianzas según el tamaño.



Respecto a este punto la investigación no confirma la existencia de cantidades mínimas en el tamaño de empresas para la formación de alianzas.

UN MODELO DE CADENAS ASOCIATIVAS DE EMPRESAS EN EL SECTOR AGROPECUARIO

La globalización de los mercados, requiere que la Argentina se adapte al nuevo modelo basado en la competitividad dada por la productividad y calidad de los productos.

Las alianzas en el Sector Rural impulsan eficiencia y la productividad permite a las empresas competir en un entorno de economía abierta.

Desarrollar empresas eficientes y competitivas, implica la suma de recursos y capacidades de los productores, inversionistas, industriales, quienes aportan la tecnología y los comercializadores, que buscan crecer e incursionar en el mercado interno y externo, con volumen, calidad, tecnología y canales de comercialización adecuados.

Estas alianzas se pueden dar en cada uno de los procesos productivos en forma individual o integrados como alianzas verticales.

En la producción	Economías a escala Diferenciación
En la transformación	Tecnología Adquisición de insumos Utilización de capacidad instalada
En la comercialización	Redes de distribución y comercialización Infraestructura Posicionamiento en el mercado, publicidad y promoción Pooles de ventas

El sector agropecuario puede basarse en un esquema exportador de productos diferenciados y adaptados a las necesidades de los consumidores, con un modelo agroindustrial coordinado y eficiente.

El comercio de alimentos ha sufrido varias transformaciones debido al cambio de hábito de los consumidores, lo que produce una diferenciación de los consumidores que va desde la seguridad

alimentaria hasta el deleite del cliente. Los commodities en este mercado han perdido terreno y observamos como un cambio posible, para mejorar o iniciar las exportaciones futuras de alimentos, la diferenciación de los productos. Se debe analizar el mercado y acceder a los clientes de los distintos nichos, con productos diferenciados.

Una alternativa de vender productos y servicios en cualquier mercado y lograr diferenciación es con la creación y aplicación de las **denominaciones de origen**, las cuáles entre otras cosas brindan seguridad jurídica.

Las denominaciones de origen constituyen el nombre de un país o región, de un lugar o de un área geográfica, que sirve para designar a un producto o servicio originario del área asignada, los cuáles poseen características propias que son dadas por el ambiente geográfico, con factores humanos y naturales.

Las denominaciones de origen crean un valor económico, un valor para los clientes de cualquier mercado, logran un valor agregado por el activo intangible que esto representa a partir de las ventajas competitivas en la cadena de valor en torno al origen geográfico, calidad, proceso y producto; focalizando las mencionadas características en la percepción de sus distintos clientes respecto al producto.

Las denominaciones de origen poseen una capacidad de coordinar la cadena de valor agregado a partir de una determinada región, lo cual constituye una herramienta para convocar el desarrollo agroindustrial en las distintas regiones y, además, la posibilidad de formar consorcios de exportación.

Si bien, como se explicó precedentemente, las cadenas asociativas verticales (coordinación de la cadena comercial y procesos de transformación) son la forma más rápida de adquirir tecnología más actualizada, la innovación no sólo se circunscribe a la tecnología sino también puede innovarse mediante la diversificación o la especialización (nichos). La innovación también requiere cooperación, ya que muchas veces es más dificultoso y riesgoso cambiar solo en forma independiente.

Explicaré un caso hipotético diseñado por el Dr. Alberto Enrique Norese a fin de desarrollar un modelo de cadena asociativa, cuya denominación de origen es: “Tomates y conservas de la Mesopotamia”.

a) Proceso de integración: Es un proceso de integración vertical, siendo el primer paso la unión de productores de tomates de la región mesopotámica con cualidades y calidades del producto similares, que permitan su identificación geográfica, junto a una fábrica procesadora para la elaboración de conservas de tomates, la cual está instalada en la misma zona y constituyendo así una denominación de origen.

El proceso de integración se complementa con un distribuidor especializado en la venta de productos alimenticios de consumo masivo, que comercializará los excedentes de tomates y conservas, posee su depósito en la zona noroeste de la provincia de Buenos Aires, aprovechando su situación estratégica para abastecer el mercado interno y el mercado externo.

Por lo tanto se conforma un complejo agroindustrial hacia adelante, el cual trata de evitar la caída de los precios del tomate, permitiendo por medio de la etapa de procesamiento, la absorción de los excedentes, agregar valor, disminuir costos y diferenciarse en el mercado interno y en el externo.

Características particulares que deben poseer:

- Los productores poseen estrictas normas de calidad, cultivan y entregan su producción a la planta procesadora. Se mantiene la independencia de los productores para comercializar por su cuenta parte de la producción, ya sea por sobrestock o por no lograr la calidad exigida etc. En estos caso la producción no se colocará como denominación de origen, que identifica al producto por su zona geográfica.
- Se pueden integrar más de una planta procesadora, esto dependerá de la capacidad instalada, tecnología utilizada, inversión y estacionalidad de la producción primaria. En la etapa de operación se elabora la conserva de tomate, se envasa en latas o se realiza la selección y acondicionamientos de tomates frescos para su comercialización, dependiendo de la estrategia a tomar. En la planta se realiza el etiquetado, y rotulado de los envases con la denominación de origen, que los protegerá de falsas denominaciones.
- El último paso es la llegada al consumidor, lo cual esta a cargo de un distribuidor, con experiencia en el ramo alimenticio, el cual aprovecha los canales de comercialización que utiliza para distribuir otros productos, por ejemplo: los supermercados, además, la complementación de los canales minoristas (almacenes y despensas) para lograr la atomización del riesgo.

Este modelo de asociación vertical (productor-industrial-distribuidor) y horizontal (productores), se apoya en la eficiencia de la cadena productor-industrial-distribuidor, con un posicionamiento en la diferenciación de los productos.

Este esquema permite mejorar las condiciones de comercialización, incorporar tecnología en forma más eficiente y acceder en mejores condiciones a créditos bancarios.

Para que este consorcio funcione es necesario que se centralice, en él actividades tales como:

- Dirección: centralizar en el consorcio, la planificación estratégica, control de la gestión del negocio en su conjunto (administración financiera, control de calidad) y en cada una de las empresas que la componen.
- Servicios: prestación de servicios comunes para todas las empresas que conforman la asociación como por ejemplo compras de insumos, asesoramiento administrativo-contable e impositivos y legales, transporte y de comercio exterior etc.
- Asesoramiento: en implementación de sistemas de calidad, organización o reorganización administrativa, implementación de sistemas de costos, de sistemas computarizados, etc. Asistencia técnica en temas de ingeniería, optimización de procesos productivos y/o productos elaborados.
- Estratégicas: El estudio permanente de mejoramiento de los productos, el asesoramiento especializado, para los productores, de uso de fertilizantes y sistema de riego etc. por parte del INTA y las innovaciones en procesos y envases en la planta de procesamiento, que se desarrollen o adquieran en el extranjero.

Estrategias de marketing, campañas de publicidad, promociones de productos, ferias y exposiciones etc.

La asociación de productores mediante una cooperativa es una alternativa para las explotaciones agropecuarias, pero en este caso del ejemplo el consorcio se constituye bajo la forma jurídica de una Sociedad anónima constituida por los mismos miembros de la agrupación. Cada empresa mantiene su independencia jurídica, mientras que el consorcio posibilita la concentración económica del grupo y su posicionamiento estratégico, dado por los servicios comunes del consorcio y por la gestión de negocios del ente coordinador del mismo.

En esta opción de integración vertical y horizontal de empresas es necesario tener en cuenta las posibilidades como las limitaciones de este tipo de alternativas y considerar la evolución histórica del grupo humano que integre el consorcio, así también las características sociales y culturales de sus componentes.

Las ventajas de las pymes en asociarse para fines productivos y/o comerciales, consisten en potenciar los recursos existentes y cooperar para lograr competitividad.

Para desarrollarse como asociación es necesario realizar reuniones periódicas, fijar los objetivos y monitorear el cumplimiento de los mismos alcanzando las metas de corto y largo plazo.

La situación descrita es un caso hipotético, que puede adaptarse a la realidad de acuerdo a las necesidades de las distintas empresas que conforman la alianza vertical y también horizontal.

En nuestro país, uno de los tantos ejemplos, es un grupo de pequeños productores agroindustriales (19 empresas), que se unieron para llegar al mercado norteamericano.

Se conformaron en una cámara (alianza horizontal) para insertarse en un mercado de alimentos finos (delikatessen) que ronda en los EEUU alrededor de U\$S 30.000 millones por año y conquistar al menos 1%.

Su objetivo es ganar volumen y financiar en forma conjunta la capacitación, la asistencia a ferias internacionales y la gestión de la exportación.

Estos productores de distintas regiones apuestan a un mercado diferenciado, apuntan a los consumidores que se alejan de la comida rápida o precocida, que valoran la calidad de los alimentos y están dispuestos a pagar por esa diferencia.

Es un nicho que le da importancia al producto artesanal y genuino, es decir, sin productos químicos y con condiciones agro ecológicas.

Una de las ventajas de este mercado artesanal es que no ha sido alienado por la industrialización.

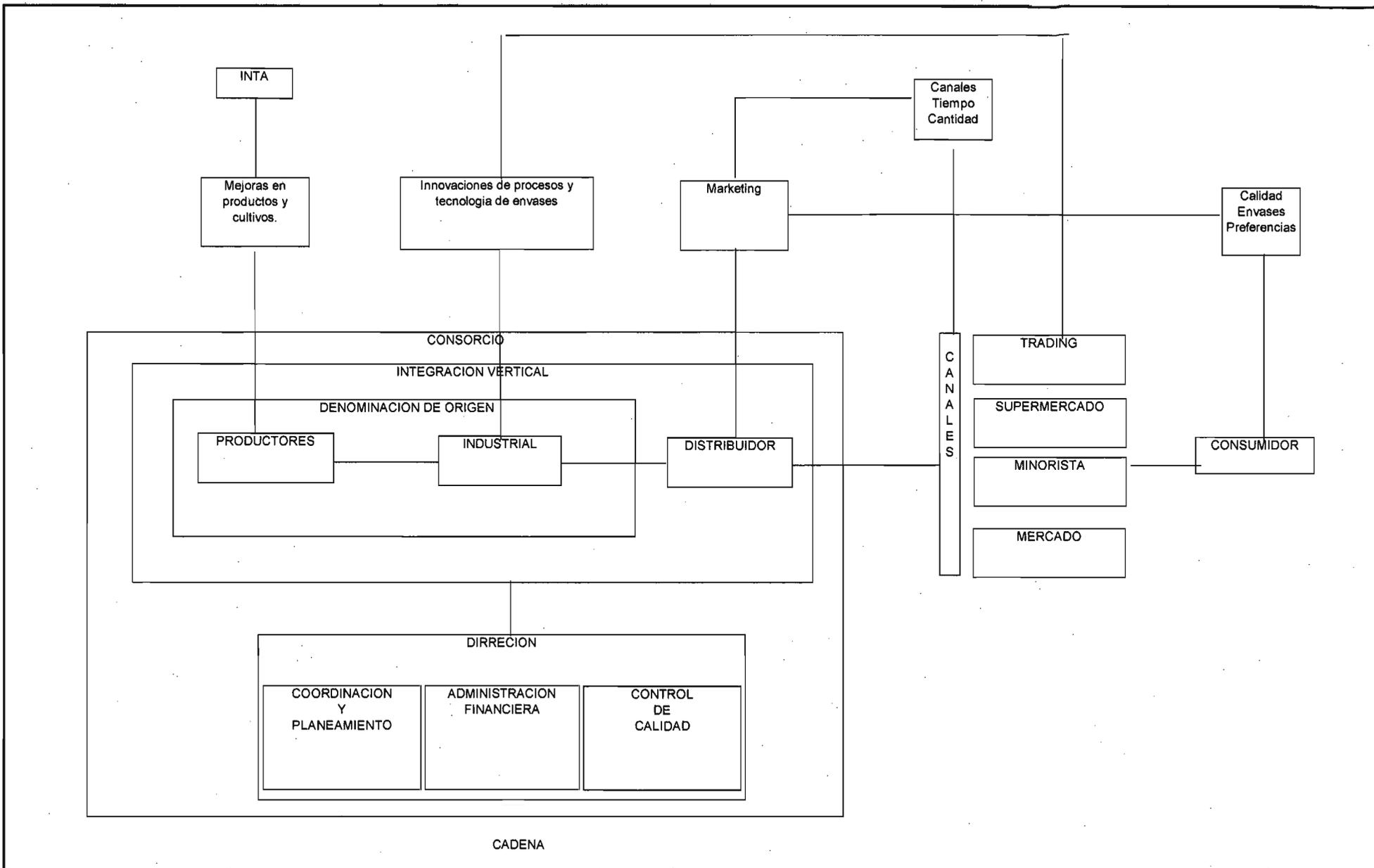
Entre las prioridades de esta asociación está la búsqueda de información específica para cada rubro, para orientar a los productores cambios en los productos.

También planifican la adecuación de los alimentos a los requerimientos de la demanda y promoción, es decir, el packacing de los artículos.

Esta alianza cuenta con asesores quienes seleccionan a aquellos productores que deseen adherirse a la cámara, a fin de mantener la calidad y lograr los objetivos.

La estrategia de conformar alianzas para exportar es una alternativa que permite a muchas empresas acceder a mercados internacionales que en forma individual no lo lograrían.

GRAFICO N 1: DENOMINACION DE ORIGEN: " TOMATES Y CONSERVAS DE LA MESOPOTAMIA"



FUENTE: Un modelo de cadenas asociativas de empresas .Dr. Alberto Enrique Norese Congreso Nacional de Profesionales de Ciencias Economicas. (1996)

ASOCIACIÓN AMIGOS DEL PASEO RIVADAVIA

La competencia generada por los shopping e hipermercados, provocó un cambio en la mente de los comerciantes de la calle Rivadavia de la localidad de Quilmes. El análisis del entorno los obligó a tener una visión crítica de la situación y buscar estrategias para sobrevivir y competir con las grandes cadenas y centros comerciales de otras localidades.

La solución fue integrar una asociación donde la unión de los comerciantes minoristas logró transformar la principal calle comercial de la mencionada localidad en un Paseo de compra. Para lo cual la idea fue remodelar los frentes de los negocios y convertir a la calle en peatonal, de seis cuadras de largo enmarcada por dos plazas y la estación.

Esta unión dio origen a La Asociación Amigos Paseo Rivadavia que es una entidad independiente del Centro Comercial y de la Cámara de Comercio de Quilmes la cuál se conforma como una Asociación Civil sin fines de lucro.

Su objetivo es lograr la reconversión del comercio minorista, para hacer frente a la agresiva competencia generada por los grandes Shopping, Out-let por un lado y los clubes del trueque, ferias y lugares de concentración de vendedores ambulantes por otro.

Su principal objetivo es inducir una mayor afluencia de los clientes y evitar que los mismos se dispersen hacia otros lugares.

Para cumplir con los mencionados objetivos emprendieron importantes acciones:

- Transformaron la idea de un grupo de comerciantes individuales a la de un shopping abierto. Por ello se rebautizó la calle principal con el nombre de Paseo de Quilmes. Así dieron una imagen corporativa.
- Recobraron la seguridad para tranquilidad de los clientes y comerciantes, a través de la contratación de un servicio adicional con la Policía de la provincia de Buenos Aires.
- Mejoraron la limpieza del lugar. Se logró la sanción de ordenanzas municipales que prohíben arrojar volantes e instalar puestos de vendedores ambulantes.

Para la recolección de cartones se suscribió un convenio a través de la Dirección de Acción Social de la Municipalidad, con el Jardín de Infantes Arco Iris, quienes se hacen cargo de la recolección, con personal a su cargo. Se compone de doce personas uniformadas que en distintos horarios recorren el Paseo, requiriendo los cartones para su

retiro y almacenaje en los contenedores para luego en horario nocturno proceder a su retiro definitivo.

La recolección del resto de los residuos es realizada por la empresa Tuqsa (Trabajadores Unidos Quilmes S.A.).

- Lograron la exención de la tasa municipal a toda aquella publicidad que se colocara en el Paseo por un periodo de seis meses para los socios de la Asociación.
- Las marquesinas poseen un mismo estilo y cumplen con pautas establecidas respecto al tamaño, altura de instalación etc., para dar una imagen corporativa y de prolijidad.
- Ambientaron al Paseo con música funcional, se realizan sorteos automóviles, eventos culturales y espectáculos gratuitos a fin de mantener el interés de los consumidores.

Se permiten propagandas institucionales y no promocionales en la radio que suena en el Paseo.

- Se brinda un servicio gratuito de estacionamiento a los clientes del Paseo, durante una hora.

Para llevar estas acciones y las futuras, cada socio aporta al fondo común una suma mensual destinados a los gastos de las actividades conjuntas de la Asociación, como seguridad, limpieza etc. Del total de los 230 negocios aproximadamente mas del 70 % están asociados.

La cuota social depende de los metros cuadrados del local pero oscila entre los \$ 80 a \$ 150, con una cuota de \$ 40 para aquellos negocios que se encuentran ubicados dentro de galerías las cuales poseen seguridad propia.

Se organizan reuniones en forma semanal en la Asociación donde se deciden los cursos de acción.

Para difundir las actividades realizadas se edita una revista, que, además, contiene información útil referente al asesoramiento técnico y capacitación de los socios.

Este emprendimiento logró una mayor afluencia del público y mejoró el perfil socioeconómico del mismo, lo cual indujo a la instalación en el Paseo, de cadenas de negocios exitosos que también se encuentran en los shopping tradicionales por ejemplo Mac Donal's, Musimundo, El Mundo del Juguete, Jonshon's etc., que es beneficioso para los comerciantes del Paseo.

ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE SHOPPING ABIERTO PASEO RIVADAVIA

Para todo análisis es necesario tener claro el objetivo de la Asociación, en este caso es lograr una mayor afluencia de los consumidores hacia el Paseo y mejorar el perfil socioeconómico de sus clientes.

Competir con las grandes cadenas y shopping disminuyendo las asimetrías reinantes por medio de las asociaciones.

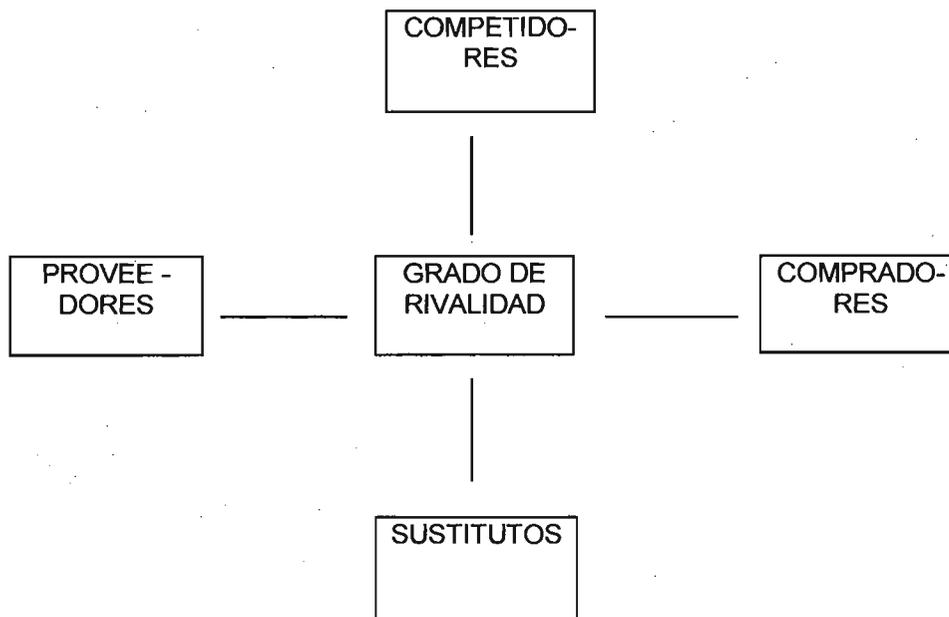
ANÁLISIS EXTERNO.

Entorno: En los actuales mercados existe gran cantidad y variedad de competidores, esto hace importante analizar las ventajas competitivas e implementar estrategias que permitan cambiar las reglas de juego y ganar ventajas competitivas aprovechando las fortalezas propias y las debilidades ajenas.

La estrategia fundamental de esta Asociación es la formación de una alianza entre la mayoría de los negocios que conforman el Paseo, para que la suma de sus fortalezas aproveche las oportunidades del mercado y juntos hacer frente a las amenazas impuestas por el contexto.

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

GRAFICO N° 1: Cinco fuerzas competitivas



- Competidores : Ferias y vendedores ambulantes
- Competidores: Club del trueque
Shopping, Out-let
Vendedores fuera del sistema tributario
- Compradores: Preferencia en la relación precio- calidad entre los productos
Búsqueda de la atención personalizada
Identificación con la localidad (clientes altamente localistas)
Comodidad, cercanía y entretenimiento
Variedad de productos
Limpieza y seguridad
- Sustitutos: Complejos de hipermercados donde se encuentran desde entretenimientos hasta patios de comida, cines y shopping.
Compras por catálogo o Internet sin tener la necesidad de movilizarse de su casa.
- Proveedores: Los proveedores son particulares dependiendo del rubro en el que se desarrolla cada comerciante, esta alianza no realiza pool de compras, la relación con los proveedores es individual, a excepción de la seguridad, limpieza y eventos.

ANÁLISIS FODA DE LA ALIANZA:

Fortalezas:

- Se constituyeron en una alianza, la cual les da la oportunidad de potenciar sus fortalezas y alcanzar metas que en forma individual no serían exitosas.
- Crearon el concepto de Shopping abierto en la mente del consumidor.
- Seguridad, limpieza y estacionamiento gratis para clientes.
- Ubicación geográfica (en la calle principal de su localidad).
- Eventos culturales, entretenimientos.
- Capacitación de los miembros de la alianza, organización de conferencias y seminarios (Por ejemplo con Tom Wise).
- Atención personalizada y relación de confianza con los clientes.

- La unión hace la fuerza, poseen poder coerción para los distintos organismos como Cámara de Comercio o Municipalidad.

Debilidades:

- Debido a la gran variedad de negocios que conforman la alianza, no se ha logrado establecer pooles de compras con los proveedores para obtener mejores precios o beneficios.
- No se trabaja con gran cantidad de volúmenes.
- Dificultad para conseguir financiación externa.
- Las decisiones de la Asociación se cumplen por mayoría, lo cual puede retardar la implementación de las acciones, o directamente no son puestas en marcha por la falta de consenso de sus miembros.
- Naturaleza individualista de los comerciantes argentinos, que tienden a desconfiar de la buena voluntad de sus integrantes.
- Menor tamaño que sus competidores más importantes.
- La asimetría, respecto al tamaño, de los comerciantes que forman la alianza.

Oportunidades:

- Acceder a los canales de información sin restricción del tamaño del comerciante.
- La instalación de un complejo de cines y patio de comida a una cuadra del Paseo.
- Adhesión de las calles laterales como peatonal (con autorización de la Municipalidad).
- Mayor rapidez de respuesta ante los cambios en el mercado.
- Medidas gubernamentales para promover la organización de las pymes (Programa de Apoyo a la Reestructura empresarial).

Amenazas:

- El cambiante gusto de los consumidores, hace necesario estar atentos a las señales.
- Grandes campañas de publicidad realizadas por los competidores y sus ofertas imposibles.
- Formación de alianzas entre los competidores.
- Experiencia internacional de los competidores, con un staff de primer nivel y capacitado.

- Acceso de sus grandes competidores a flexibilidad fiscal como promoción industrial, disminución cargas sociales etc.

En los mercados altamente competitivos el recurso más escaso es el cliente, razón por la cual se debe mantenerlo o retenerlo. El comerciante minorista debe actualizarse y prepararse para la adaptación a los nuevos mercados.

La facilidad de los consumidores, el acceso a la información, la globalización, la aparición de los shopping, hipermercados y las mayores exigencias de los consumidores han modificado los sistemas de ventas y hábitos de consumo (internet), donde el comerciante minorista con sus hábitos individualistas ha tenido que adaptarse a las nuevas reglas del mercado adoptando estrategias que permitan su supervivencia.

En el caso de los Amigos Paseo Rivadavia no todos han logrado sobrevivir, otros lo han hecho por la oportunidad de formar la alianza para contrarrestar la desigual competencia con los hipermercados, shopping etc.

En síntesis, el comercio minorista busca sobrevivir frente a la concentración de los canales de venta, ocupados principalmente por los shopping e hipermercados.

La estrategia son las alianzas, las cuales comprenden acciones conjuntas tales como: pools de compras, realización de sorteos, eventos, tarjetas de créditos y afinidad, sumada la ventaja dada por la atención personalizada.

En la provincia de Buenos Aires en junio 1999 dieciocho pools de catorce ciudades lograron agruparse y totalizar una facturación de 14.500.000 (catorce millones y medio) de pesos.

Algunas formas que utilizan los comerciantes minoristas para asociarse son:

- Redes y paseos comerciales entre comercios minoristas, los cuales tratan de implementar el concepto de shopping abierto.
- Los supermercados chicos y autoservicios se asocian para obtener buenos precios y amplían la variedad de productos con marcas propias. Los principales son Alianza Estrategia Argentina (ALEAR) formado por 31 supermercados que suman 52 bocas en la provincia de Buenos Aires, ubicados en ciudades chicas como Torquison, Henderson o

Roque Pérez, y algunas otras en Balcarce y Tandil. En su conjunto esta alianza factura alrededor de 12.000.000 doce millones mensuales.

Otra alianza es la Agrupación de Supermercados de San Nicolás y el centro de Almaceneros de Rafaela que se formó en 1996 y agrupa a 125 asociados que cubren el 50% o 60% el mix de sus productos mediante el pool de compras.

REFLEXIONES FINALES

Las alianzas son acuerdos entre empresas para compartir recursos, capacidades o aumentar su conocimiento, para sobrevivir mediante un mejor posicionamiento en las ventajas competitivas.

Estas asociaciones permiten obtener recursos que a las empresas pymes, en forma individual, les sería imposible obtenerlo. Es decir, que aquellas empresas que deben enfrentar una exigencia impuesta por el mercado que sobrepasa su capacidad individual, la búsqueda de alianzas resulta una estrategia viable para alcanzar los factores más importantes del éxito: dominio de tecnologías y los mercados.

Las alianzas suman sus ventajas competitivas y neutralizan sus desventajas, permitiendo compartir los potenciales riesgos y combinar sus fortalezas.

La alianza es una estrategia para las empresas que quieren avanzar, renovarse y crecer. Por este motivo, las alianzas son también una estrategia utilizada por las grandes empresas como bancos, Tarjetas de créditos, Automotrices, telecomunicaciones etc.

Las empresas en su búsqueda de mejorar sus ventajas competitivas deben definir claramente su estrategia, al igual que la alianza, que puede ser la reducción de costos o la diferenciación. Respecto a la primera se busca la estandarización de los productos, especialización en la mano de obra, la eficiencia, la escala en la producción etc. En la diferenciación se busca la marca, imagen, calidad (es un ejemplo del caso desarrollado de denominaciones de origen).

Podemos afirmar que todas las alianzas son exitosas? La respuesta es negativa, puesto que existen condiciones tales como cultura, estrategias globales cada empresa, predisposición etc. que pueden hacer fracasar a las alianzas u asociaciones.

Se plantean inconvenientes cuando las partes no logran sinergia, entendimiento de recursos, fortalezas y objetivos que las empresas llevan a la alianza.

Hay factores críticos que no considerarlos pueden llevar la alianza al fracaso, según Benjamín Gomes –Casseres (1999) son los siguientes:

- Tener un claro propósito estratégico: nunca son un fin en si mismas, sino una estrategias de negocios.
- Encontrar un socio adecuado: con cultura y metas compatibles y capacidades complementarias

- Especializar: Asignar con claridad las tareas de forma tal que cada una de las partes haga lo que hace mejor.
- Crear incentivos que fomenten la cooperación.
- Minimizar los conflictos entre socios: el objetivo de la alianza y el de las empresas no debe contraponerse.
- Compartir información: la comunicación desarrolla la confianza.
- Intercambios personales: las visitas y contacto personal son importante para mantener la confianza y la comunicación.
- Operar con objetivos a largo plazo: la tolerancia incrementa la expectativa de obtener futuros beneficios.
- Desarrollar múltiples proyectos juntos
- Ser flexible: las alianzas son relaciones dinámicas y abiertas, necesitan evolucionar el ritmo del entorno en función de nuevas oportunidades.

Las pymes ocupan un papel protagónico en las economías de todos los países del mundo incluidos los desarrollados, debido al PBI (Producto Bruto Interno) y a la ocupación que generan, por ello resolver el problema de las pymes es un tema estratégico para toda la Nación. Es importante que las autoridades estatales tomen participación en el tema, realicen programas de ayuda a las pymes y promuevan en forma eficiente las políticas de apoyo que impulsan a fin de poder ser aprovechados

En la actualidad está en vigencia el PRE (Programa de Apoyo a la Reestructuración Empresarial), puesto en marcha por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, Presidencia de la Nación, destinado a promover, supervisar y co-financiar la elaboración y ejecución de planes de desarrollo empresarial, hecho para cada pyme en particular. Este programa co-financia mediante aportes no reembolsables del 50% de la inversión realizada en concepto de honorarios profesionales y gastos incurridos (hasta \$ 75.000 por proyecto y hasta \$ 125.000 por empresa), no financia la adquisición de activos fijos.

Este programa se utiliza, además, para proyectos asociativos con la formación de cadenas de valor, pools de exportación o de adquisición de insumos, pools de ventas a grandes empresas,

grupos de capacitación conjunta de personal o investigación para el desarrollo de nuevos mercados etc., es decir, alianzas competitivas.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- CAMPOS LEYVA, Máximo, 1999, "Alianzas Estratégicas, *Revista Gestión 2 Volumen 4*, marzo- abril, Buenos Aires, HSM Mercado, pp. 79-86.
- CLERI, Carlos A.R., 1996, *Estrategias de Alianzas en un escenario de creciente globalización*, Buenos Aires, Ediciones Macchi.
- COSTA, Ernesto H. y FOUTEL Mariana y RODRÍGUEZ, Graciela, 1996, "Marketing en las alianzas estratégicas", *Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas*, Tucumán.
- DI MATTEO, Lucio, 1999, "Aliarse contra los gigantes", *Diario Clarín*, 6 de junio, Buenos Aires, Económico p. 8.
- FERRER, Aldo, 2000, *El capitalismo Argentino*, San Pablo-Brasil, Fondo de Cultura Económica.
- FERRER, Aldo, 1997, "Hechos y Ficciones de la globalización", *Conferencia pronunciada en la Academia Nacional de Ciencias Económicas*, Buenos Aires.
- FINNIE, William C., 1999, "Asociaciones a medida", *Revista Gestión 2 Volumen 4*, marzo-abril, Buenos Aires, HSM Mercado, pp. 108-113.
- GOMES CASSERES, Benjamín, 1999, "Como el canto de las sirenas", *Revista Gestión 2 Volumen 4*, marzo-abril, Buenos Aires, HSM Mercado, pp.79-86.
- HAMEL, Gary y DOZ, Yves, 1999, "Redes y muñecas rusas", *Revista Gestión 2 Volumen 4*, marzo-abril, Buenos Aires, HSM Mercado, pp. 88-93.
- KANTIS, Hugo, 1997, "Las Alianzas de negocios en la actividad exportadora de PyMEs argentinas", *Boletín Informativo Techint Número 291*, 7 de septiembre, Buenos Aires, pp.57-80.
- KOSACOFF, Bernardo y LOPEZ, Andrés, 1998, *Cambios organizacionales y tecnologías en las pequeñas y medianas empresas. Repensando el estilo de desarrollo argentino*, junio.
- MARJORATI, Osvaldo J, 1996, *Alianzas estratégicas y Join Ventures*, Buenos Aires, Astrea.
- NORESE, Alberto Enrique, 1994, "Nuevas formas asociativas entre las pyme", Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Mar del Plata.

- NORESE, Alberto Enrique, 1996, "Un modelo de cadenas Asociativas de empresas", Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Tucumán.
- PEKAR, Peter Jr., 1999, "Aliados para crecer", *Revista Gestión 2 Volumen 4*, marzo-abril, Buenos Aires, HSM Mercado, pp. 100-107.
- PORTER, Michael E., 1999, "Los clusters y la competencia", *Revista Gestión 1 Volumen 4*, enero-febrero, Buenos Aires, HSM Mercado, pp. 158-174.
- RUMBO, Jorge, 1996, "Alianzas Estratégicas en las PyMES", *Alta Gerencia año 4 número 45*, septiembre, Buenos Aires, Ediciones Interoceánicas, pp. 37- 44.
- TESTA, Analía H., 2000, "Nuevos exportadores: el mercado gourmet. Alimentos Finos para Estados Unidos", *Diario La Nación*, 12 de julio, Buenos Aires, Sección 2, p. 8.
- TIGANI, Pablo, 2000, "Alianzas Estratégicas", *Enfoque PyMEs*, Año 1 Número 1, Marzo-Mayo, Buenos Aires, Brain Storming, pp. 70-71.
- TRIGO, Joaquín y DRUDIS, Antoni, 1999, *Alianzas Estratégicas las claves y la practica de la cooperación entre empresas*, Barcelona – España, Gestión 2000.
- WILDEMAN, Leo, 1999, "La próxima generación", *Revista Gestión 2 Volumen 4*, marzo-abril, Buenos Aires, HSM Mercado, pp. 94-99.