

LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN CUBA. UNA ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO

Lic. Cruz Aguilera, N. *
Ing. Cruz Aguilera, A. **

*Profesor investigador del Departamento de Turismo. Universidad de Holguín

** Profesor investigador del Departamento de Turismo. Universidad de Holguín

*e-mail: enecruz@facii.uho.edu.cu

RESUMEN

El objetivo que se persigue en la presente investigación es lograr un acercamiento sobre la evolución y las clasificaciones de las Alianzas Estratégicas, así como las ventajas que aportan estas en el ámbito empresarial. El presente material parte del análisis de un conjunto de conceptos dados por diferentes autores de lo que es Alianzas Estratégicas, luego se conceptualiza el término de Alianzas Estratégicas que los autores del presente trabajo asumen. Abordando posteriormente las principales clasificaciones de estas desde diversas aristas, los principales factores para el éxito, las ventajas de la conformación de las Alianzas Estratégicas; así como cual ha sido la manifestación de las mismas dentro de las inversiones extranjeras en Cuba; concluyendo con la explicación de los principales sectores priorizados de la economía cubana donde se ha permitido invertir, los que a consideración de los autores son de necesario entendimiento.

PALABRAS CLAVES: alianzas estratégicas, cooperación, adquisición.

INTRODUCCION

Las Alianzas Estratégicas han conmocionado el entorno empresarial a nivel mundial. Las empresas se alían para cooperar y por tanto, obtener un mayor grado de competitividad. El motivo por el que las compañías abandonan la vida individual, es la consideración del valor agregado que tendrá para la relación plena de los objetivos de la entidad, el agrupamiento de ventajas con empresas expuestas a las mismas presiones. El proceso de innovación tecnológica ha sido probablemente el mayor impulsor de la concentración de esfuerzos empresarios. La rapidez con que suceden los cambios, ha hecho que los recursos que se afectan sean cada vez más escasos, por lo que la coordinación de esfuerzos materiales y humanos con otras empresas ha popularizado las alianzas, pues éstas permiten, a cada uno de sus integrantes, obtener una compensación mayor que la que recibirían, de encararlo en solitario.

Sin dudas, otra de las causas que ha promovido la cooperación entre empresas son las exigencias que impone el proceso de globalización, derivado de los aumentos de la competencia y la carrera tecnológica; esto lleva a las empresas hacia estrategias de internacionalización o estrategias en red. Mediante la colaboración material o inmaterial se han podido aprovechar oportunidades de negocios, capturar clientes con menores costos o una

mejor relación calidad-producto, acercarse a la demanda o brindar servicios más eficientes. Considerando esta creencia, no escapa una interrogante latente en las empresas de hoy día: ¿Cómo estará mejor la organización dentro de un lustro o una década, colaborando ahora o haciendo el esfuerzo en solitario? "Todas estas consideraciones suponen un cambio de actitud de la alta directiva y por ende una modificación de su conducta" (Menguzzato, 1988).

ALIANZAS ESTRATÉGICAS. DEFINICIÓN

Numerosos son los autores que utilizan indistintamente vocablos al hablar de las alianzas estratégicas y las asocian a adquisición, fusión, cooperación, tales son los casos de:

Menguzzato y Renau (1991) definen la cooperación como un acuerdo entre 2 ó más empresas que deciden actuar al menos en parte de sus actividades conjuntamente para lograr determinados objetivos.

Las alianzas o cooperaciones entre empresas, según Bueno Campos (1993) se pueden llamar estrategias de simbiosis, que permiten a la compañía concentrarse en sus competencias distintivas y a la vez aprovechar la eficiencia de otras empresas en sus respectivas áreas de especialidad.

Bueno y Morcillo (1993), opinan que 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 y que se utilizan como herramientas estratégicas orientadas a la consecución de los objetivos consensuados entre los participantes.

Por su parte Chase y Aquilano (1995) las describen como "una relación mutua y continua que comprende un compromiso a largo plazo, intercambio de información y reconocimiento de los riesgos y recompensas de la relación".

Eduardo Bassi (1997) plantea que este tipo de estrategia procura desarrollar asociaciones formales o informales con proveedores de productos tecnológicamente diferenciados, con clientes globales y con competidores internacionales. Sus objetivos se enmarcan en mejora de la eficiencia operativa, actualización tecnológica, aumento de ventas en el mercado local a través de complementación de la línea de productos o expansión de las ventas internacionales.

Ireland et al. (2002) definen a las alianzas como "acuerdos cooperativos entre dos o más firmas para mejorar su posición competitiva y su desempeño compartiendo sus recursos". En esta definición puede advertirse tanto el carácter endógeno como el exógeno de los recursos y capacidades aportados y que servirán a la alianza para lograr los objetivos propuestos.

Oscar García (2005) plantea que una Alianza Estratégica es un entendimiento que se produce entre dos o más actores sociales diferentes, quienes gracias al diálogo y a la detección de objetivos de consenso, pueden definir un Plan de Acción Conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia.

Por su parte Ronda Pupo (2007) las define como: "un acuerdo de unión o cooperación entre dos o más organizaciones en un proyecto, un área selecta de negocios o actividades, compartiendo sus costos, riesgos y beneficios".

Realizando un análisis de los conceptos planteados por los autores anteriores y teniendo en cuenta los principales elementos que la caracterizan, los autores del presente trabajo definen y asumen las Alianzas Estratégica como toda unión voluntaria y organizada de personas y(o) empresas, que aglutinan fuerzas en aras de lograr ventajas especiales; que les permitan estar en mejor situación competitiva, durante un periodo de tiempo determinado. Unión voluntaria y organizada, pues para la conformación de estas deben existir intereses comunes entre las partes que intervengan; lograr ventajas especiales le permite a las partes compartir tecnología, reducir costos, acceder a mercados o a fuentes de capital, servicios a clientes, capacitación, asesoramiento, conservación de la autonomía, reversibilidad, transporte, y durante un periodo de tiempo determinado, por tanto el límite de la alianza establece el grado de permeabilidad entre dos firmas y superior a este se crea una dependencia de un socio sobre otro.

Existen variadas razones para crear alianzas, pues estas permiten a las organizaciones obtener

rápidos y fuertes cambios tecnológicos, la puesta en común de *know how*, el acceso a mercados, la búsqueda de apoyo financiero y el endurecimiento de la competencia.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS. CLASIFICACIÓN

Varios son los autores que coinciden en que existen diversos tipos de Alianzas Estratégicas y las han agrupado teniendo en cuenta la tecnología y su forma jurídica, estas a su vez tienen implícitas otra serie de subclasificaciones que se mencionan a continuación

Según la tecnología se clasifican en:

1.- **Alianzas Complementarias:** se unen empresas cuyas capacidades y contribuciones son de naturaleza diferente. Las Alianzas Complementarias son la mayoría de las veces acuerdos limitados a la comercialización de un producto ya desarrollado por uno de los socios. La mayor parte de ellas se crean para abrir el producto a nuevos mercados geográficos.

2.- **Alianzas de Integración Conjunta:** se unen empresas que se asocian para realizar economías de escala sobre un componente o una fase aislados del proceso de producción. Estos elementos comunes se incorporan a productos que siguen siendo específicos de cada empresa y que compiten en el mercado. Este tipo de alianza se enfrenta a menudo con un problema de pérdida de eficacia, por lo que sus productos se adaptan cada vez menos a las necesidades de los clientes-socios y queda obsoleta frente a las evoluciones tecnológicas del mercado. El éxito de ésta alianza está condicionado por la puesta en práctica de un sistema de gestión estratégica capaz de dirigir su evolución frente a los cambios del entorno.

3.- **Alianzas de Adición:** asocian empresas que desarrollan, producen y comercializan un producto en común. Contrario a las Alianzas Complementarias, las capacidades y contribuciones de las empresas son de naturaleza similar y el objetivo perseguido es un objetivo de tamaño. Se pone en el mercado un único y mismo producto, común a todos los aliados. En las alianzas aditivas frente al riesgo de pérdida de capacidad y los inconvenientes de la duplicación de algunas tareas, los aliados muestran una tendencia de organizar entre ellos la rotación de las responsabilidades. Con frecuencia, la eficacia del conjunto se contrapone al mantenimiento de la autonomía estratégica de cada aliado.

Según su forma jurídica se clasifican en:

1.- **Acuerdos de cooperación que crean una nueva persona jurídica:** Dos o más empresas aportan capital en forma de recursos financieros, humanos, tecnológicos u otro tipo de activos, para formar una nueva empresa. En este caso las empresas asociadas comparten la propiedad de la nueva empresa.

Entre otras muchas, las modalidades más comunes son:

- **Inversión conjunta o Joint-Venture:** "Existe una *joint venture* cuando la asociación implica un riesgo conjunto. Sólo hay *joint ventures* cuando se unen recursos y se comparten las ganancias y las responsabilidades, con independencia de que se constituya o no una nueva persona jurídica" (Lipton, 1983).
- **Consorcios:** Es una alianza entre varias empresas que establecen una forma de contrato mediante el cual se formaliza una relación a largo plazo entre ellas y una organización conjunta. Generalmente se realiza para desarrollar proyectos de gran envergadura. (Ronda Pupo, 2007)
- **Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones internacionales:** Se crea una nueva entidad aunque ésta no es propiedad de los asociados que lo conforman, sino del gobierno o de la institución que financia el proyecto.

2.- **Acuerdos de cooperación en los que no se crea una nueva persona jurídica:** Son aquellas asociaciones entre empresas que no desembocan en la creación de una nueva persona jurídica y que no implican participación en la propiedad por parte de los socios. Entre

los tantos tipos de acuerdos que existen se encuentran, además de las joint ventures definidas anteriormente:

- **Licencias:** Son acuerdos contractuales entre empresas de distintos países por los que una concede a otras el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca restringida, etc.
- **Franquicia:** Modo de cooperación mediante el cual una empresa, a cambio de determinadas compensaciones económicas, cede a otra el derecho a la comercialización de determinados tipos de productos y/o servicios. (Ronda Pupo, 2007)
- **Contratos de administración:** Se produce un contrato de este tipo cuando una empresa extranjera exporta la administración de determinados negocios—vende sus servicios a una empresa local.
- **Contratos de manufactura:** En este caso la empresa internacional paga a otra para que fabrique sus productos con su marca.
- **Acuerdos de distribución cruzada:** Consisten en el intercambio de productos para ser distribuidos en otros países. Así dos compañías se benefician mutuamente al conseguir distribuir sus productos en mercados en los que no tenían presencia anteriormente.
- **Adquisición:** Es un medio para alcanzar el logro de ciertos objetivos estratégicos. Su objetivo inmediato es el crecimiento y la expansión de los activos, ventas y participación en el mercado. (Sudarsanam, 1996)

Existen además otros tipos de acuerdos de cooperación en los que, aunque no se crea una nueva empresa, implican la participación en la propiedad por parte de los socios. Son acuerdos de intercambio de acciones o participaciones minoritarias; con el objetivo de consolidar una cierta relación a largo plazo y proceder al desarrollo de actividades conjuntas en el ámbito internacional.

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO EN LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Varios son los factores que potencialmente conducen a las empresas a alianzas exitosas, dentro de los más significativos se encuentran:

- Los socios deben aportar técnicas, capacidades y posiciones de mercado complementarias a la alianza.
- El "traslape" de mercado entre los socios debe ser mínimo, para evitar conflictos de intereses.
- La sociedad debe basarse en un equilibrio de fortaleza comercial y participación accionaria entre los socios.
- La alianza debe tener cierto grado de autonomía, un liderazgo fuerte y el compromiso y apoyo continuos de las compañías matrices.
- La alianza debe fomentar la confianza y la certidumbre entre los socios y no depender solamente de los derechos y obligaciones contractuales.
- La divergencia entre estilos de administración y culturas empresariales debe manejarse con tacto y debe desarrollarse un nuevo estilo y cultura comunes diferentes de los de las compañías matrices.

Es factible que las Alianzas Estratégicas que han durado mucho tiempo se desintegren, debido a la divergencia de estrategias que los socios quieren poner en práctica. De este modo, el potencial para la rivalidad y desconfianza entre los socios siempre existe en las Alianzas Estratégicas.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS, UNA MANIFESTACIÓN DE LAS INVERSIONES EXTRANJERAS EN CUBA

Las inversiones extranjeras en Cuba han tenido una marcada evolución. El proceso de inversión extranjera se inició cuando el 15 de febrero de 1982 se aprueba la Ley No. 50 sobre

Asociaciones Económicas entre Entidades Cubanas y Extranjeras que funcionarían dentro del territorio nacional, para llevar a cabo actividades lucrativas que coadyuvaran al desarrollo del país. No obstante, es en 1988 cuando se constituye la primera empresa mixta con una entidad española, para construir hoteles en Varadero. En 1992 el parlamento aprobó las modificaciones a la Constitución de la República, en la cual se reconocen las propiedades mixtas. Luego, teniendo en cuenta las experiencias acumuladas, se dicta la Ley 77 en 1995 y con la puesta en práctica de la misma, es que se produce un aumento en las inversiones en el país; dirigidas en un principio al sector turístico y para la construcción de nuevos hoteles.

"Cuba en aras de preservar sus conquistas, frente a un atroz Bloqueo, careciendo de capitales, de determinadas tecnologías, muchas veces de mercados y necesitada de reestructurar su industria ha acudido a la inversión extranjera, para obtener beneficios con la introducción de tecnologías novedosas y de avanzada, la modernización de sus industrias, mayor eficiencia productiva, la creación de nuevos puestos de trabajo, mejoramiento de la calidad de los productos y los servicios que se ofrecen y una nueva reducción de los costos, mayor competitividad en el exterior y el acceso a determinados mercados, todo esto soportado sobre el más estricto respeto a la independencia y la soberanía nacional y con el propósito de apoyar los esfuerzos que realiza el país para mantener su desarrollo económico y social". (Ley 77/95)

En 1996 se aprueba el Decreto Ley 165 para las Zonas Francas que es otra forma de inversión extranjera. Se decía que la inversión foránea sería una medida transitoria que había adoptado el gobierno ante la situación económica y que después se aboliría, pero no es así; expresado genialmente en la siguiente cita:

"La inversión extranjera es un complemento para aquellos desarrollos que no podemos asumir con recursos propios y en ella buscamos tres componentes básicos: aporte de nuevas tecnologías, de mercados o flujos turísticos, así como capital y recursos financieros" (Marta Lomas, 1999).

El Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica (MINVEC) ha adjudicado un importante papel en cuanto al impulso de inversiones, en recibir y brindar cooperación, en recepcionar y utilizar los donativos, en la misma medida en que logra ser un organismo no sólo controlador, sino orientador del resto de las organizaciones de la Administración Central del Estado. Para la correcta evolución de este tipo de negociaciones, los acuerdos de promoción y protección recíproca de las mismas son imprescindibles. Estos acuerdos ofrecen garantías adicionales que dan los respectivos gobiernos a los empresarios que invierten, si por ejemplo, hubiese que realizar alguna indemnización. Entre otras ventajas, estos acuerdos también dan derecho de trato preferencial y admiten cualquier reclamación de los aspectos referidos en ellos.

En el transcurso de este periodo las inversiones extranjeras han ido progresando. Ese incremento ha estado muy ligado a la revitalización de la economía cubana, en la misma medida en que esta ha ido recuperándose, surgen nuevas oportunidades de inversiones y se amplían las posibilidades, pues la Ley dispone la apertura de todos los sectores de la economía, exceptuando los servicios de salud y educación, así como las Fuerzas Armadas como ejército (en su sistema empresarial sí se pueden hacer inversiones).

SECTORES PRIORIZADOS PARA LA INVERSIÓN EXTRANJERA EN CUBA

En la mayor de las Antillas pesar que la Ley dispone la apertura en casi todos los sectores de la economía, no en todos se ha trabajado, y es lógico que se traten de priorizar aquellos donde existan mayores necesidades tales como:

- **La Industria Básica:** es un poderoso sector de la economía cubana que agrupa tres grandes esferas: energética, minera y química básica; a cada una de las cuales se subordinan potentes empresas. La política de apertura al capital extranjero, ha favorecido a que se reactiven junto al níquel las esferas petroleras, la explotación de oro y cobre, entre otras.
- **La Industria Azucarera:** en este sector también se viene avanzando en diferentes tipos de asociaciones con capital extranjero, en actividades vinculadas o de apoyo a la producción de

azúcar; como la industria electromecánica y los derivados de la caña. En esta área interesa no sólo el aporte de capital que pudiera hacer el socio extranjero para mejorar o ampliar la infraestructura productiva, sino, ante todo, la introducción de tecnologías modernas y eficientes y el acceso a la experiencia; para actuar en los mercados de los nuevos productos.

- **Finanzas:** la importancia que tiene el que las empresas posean su capital de trabajo, con un aseguramiento de las exportaciones y las ventas de sus productos en el mercado interno, hace que más recientemente haya surgido interés en las Empresas Mixtas Financieras.
- **El Sector Constructivo:** esta esfera es regida por el Ministerio de la Construcción (MICONS) que lidera los servicios de proyectos, construcción, mantenimiento e ingeniería, integrando y desarrollando recursos tan diversos como las tecnologías de avanzadas, diferentes tipos de materiales y los recursos humanos debidamente calificados, con una gestión capaz de alcanzar y mantener de forma estable ventajas competitivas.
- **El Sector Inmobiliario:** en este sector se estudian los resultados de asociaciones mixtas y para el futuro desarrollo de los negocios inmobiliarios.
- **El sector de las Telecomunicaciones:** en este sector también se viene avanzando en diferentes tipos de asociaciones con capital extranjero. No interesa sólo el aporte de capital que pudiera hacer el socio extranjero para mejorar o ampliar la infraestructura, sino, ante todo, la introducción de tecnologías modernas y eficientes.
- **La industria Turística:** si de inversiones se trata, ha sido sin dudas, la líder, desde que a inicios del pasado decenio se operara una apertura económica que hizo del Turismo el más emprendedor y dinámico de los sectores y hacia donde se han dirigido el mayor número de inversionistas extranjeros. Precisamente, esta es una de las industrias de más rápida recuperación en divisa, teniendo un palpable desarrollo en Cuba, pues ha aportado durante años cuantiosos ingresos; constituyendo uno de los más importantes renglones de la economía cubana.

CONCLUSIONES

1. Existen diferentes tipos de alianzas estratégicas, las más usuales son las joint venture.
2. Las alianzas estratégicas permiten a las organizaciones obtener rápidos y fuertes cambios tecnológicos, la puesta en común de *know how*, el acceso a mercados, la búsqueda de apoyo financiero y el endurecimiento de la competencia.
3. Las ventajas que aportan consisten esencialmente en: conservación de la autonomía, la reversibilidad, escala, financiamiento, asesoramiento, capacitación, gestión, transporte, servicios a clientes, integración vertical.
4. En Cuba se ha trabajado en la creación de nuevas alianzas estratégicas, aunque todavía es insuficiente el trabajo que se ha realizado en este sentido.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chandlot, J. F. Curso de estrategia de empresa y alianzas estratégicas. En programa de desarrollo gerencial. PNUD, La Habana (1995).
2. Dacin, M; Oliver, Cristine; Roy, Jean-Paul. The Legitimacy os Strategic Alliances: An Institutional Perspective. Strategic Management Journal 28: 169–187. Canadá (2007).
3. Gong, Yaping; Shenkar, Oded; Luo, Yadong; Nyaw, Mee-Kau. Do Multiple Parents help or hinder International Joint Venture Peformance? The mediating roles of contract completeness and partner cooperation. Strategic Management Journal (2007). 28: 1021–1034.
4. Ley 77. De la Inversión Extranjera en Cuba. La Habana, Cuba 1995.
5. Ronda Pupo, Guillermo. Dirección Estratégica, constructo y dimensiones. ISBN 978-959-286-003-2, Ediciones Futuro, Cuba (2007). Pág. 178
6. Ronda Pupo, Guillermo. Planeación y dirección estratégica integrada. Futuro de las MYPES. Editorial PROCENCIA Y CULTURA S.A. ISBN. 4585021 99787856. Perú (2004).
7. Sudarsanam. Fusiones y adquisiciones. Copyright 1990-1995 Microsoft Corp. (1996)

Prentice Hal Hispanoamericana. Libro en versión digital.

8. Shah, Reshma; Swaminathan; Vanitha. Factors influencing partner selection in Strategic Alliances: The moderating role of Alliance context. *Strategic Management Journal*. U.S.A. (2008). 29: 471–494.

9. Wang, Lihua; Zajac, Edward J. Alliance or Acquisition? A dyadic perspective on interfirm resource combinations. *Strategic Management Journal*. U.S.A. (2007). 28: 1291–1317.