

Unirse para competir

Los cambios registrados en los últimos años en la economía nacional y mundial, y el creciente proceso de globalización han impulsado el surgimiento de nuevas modalidades de articulación en las cadenas agroalimentarias. Son distintas formas de unirse y combinar esfuerzos que han hallado las empresas para mejorar la competitividad sectorial y posicionar mejor sus productos en el mercado. Representan mecanismos de internacionalización que pueden adoptar las Pymes.

La experiencia de numerosas empresas muestra que la posición perdida en un mercado, sólo podrá recuperarse mediante fuertes inversiones en nuevas plantas de producción, la adquisición de nuevas tecnologías, la búsqueda de nuevos segmentos de consumidores o la internacionalización decidida de la empresa. Ante estas opciones, la empresa puede carecer de recursos para recuperar la capacidad competitiva perdida. En estas circunstancias, una alianza orientada a lograr estos recursos tiene sentido." (Jordi Canals)

Las alianzas estratégicas son uniones voluntarias, duraderas y organizadas de personas y/o empresas, que aúnan parte de sus esfuerzos y objetivos para lograr ventajas competitivas.

La constitución de alianzas permite sumar las fortalezas de sus miembros y superar sus debilidades, a través de la articulación de actividades o funciones tales como producción, comercialización, logística, tecnología o financiamiento.

Concretar estas alianzas implica organizar una estructura complementaria destinada a mejorar las economías de cada una de las firmas integrantes, sin que éstas pierdan su individualidad económica y jurídica. El beneficio, además del lucro para cada una de las partes intervinientes, incluye las ventajas resultantes de la coordinación y racionalización de tareas, equipo, personal, etc.

Para que una alianza se justifique debe realizarse un análisis comparativo de la capacidad productiva que poseerá la nueva unidad (C) frente a la suma de las aptitudes competitivas que poseen las compañías individualmente (A y B). En resumen, C debe ser mayor que la suma de A y B. La obtención de unidades con mayor capacidad productiva o comercial se logra a través de acuerdos que potencien las idoneidades individuales y permitan un aprovechamiento más eficiente (sinergia) de los recursos.

Se consideran como "alianzas estratégicas" o "Joint Ventures" las coaliciones de empresas, asociaciones, consorcios, sociedades comerciales, cooperativas, subcontrataciones, uniones transitorias de empresas, acuerdos comerciales, etc.

Objetivos y beneficios

Las empresas constituyen alianzas o Joint Ventures con distintos objetivos:

- Diversificar riesgos
- Internacionalizar la empresa
- Integrar un canal de comercialización
- Lograr una red de abastecimiento de materia prima que proviene de un sector crítico.
- Obtener economías de escala.
- Ampliar horizontes económicos con menores inversiones que las necesarias en forma individual.
- Transferir tecnología o ejecutivos en el área de organización, planeamiento y control.
- Conquistar nuevos mercados

A su vez, entre los múltiples beneficios que arroja este tipo de vinculaciones se cuentan:

- El gerenciamiento en común, que favorece el crecimiento integral de cada una de las empresas disminuyendo sus riesgos individuales.
- Mayores posibilidades de acceso al crédito al contar con mejores garantías.
- La mayor escala productiva y comercial, que permite mejorar el poder de negociación y obtener bonificaciones y/o descuentos al comprar o vender mercaderías o servicios.
- Obtención de nuevos canales de comercialización y coordinación de la distribución, con la consiguiente merma de gastos y tiempos operativos.
- Disminución de costos fijos, como por ejemplo los de administración, o los de asesoramiento legal y contable.
- Facilidad de acceso a tecnologías de punta, con menor inversión individual.
- Mejores posibilidades para la contratación de servicios y consultorías: capacitación, marketing, publicidad y promoción, calidad, etc.
- Servicios a clientes: financiamiento de las compras, entrega de mercadería a domicilio, etc.
- Facilidad de acceso a nuevos mercados y áreas geográficas donde se localizan las empresas que integran la alianza.

Tipos de vinculación

Existen dos tipos de vinculación societaria:

Joint Ventures societarios o de capital

Se caracterizan por la constitución de una nueva sociedad, con aporte de capital. La legislación reglamentaria es la del país en que se opera. No obstante, se prevé un canal de arbitraje para posibles litigios.

Joint Ventures contractuales

No existen aportes de capital, ni se constituye una nueva empresa, sino una asociación de intereses comunes.

Uno de los mayores desafíos es la elección del socio. Definir con rígida exactitud las características de un buen socio es algo aventurado, pero a la hora de encarar este tema resulta útil recordar el perfil que, al menos, debería tener un socio "ideal":

- Compartir el objetivo de la alianza
- Ser conocido con anticipación, ya que esto ayuda a la convivencia posterior
- Buscar la mayor compatibilidad tanto en recursos como en valores y visiones
- Buscar la comunicación permanente
- Manejarse con franqueza
- Apuntar a maximizar el interés conjunto
- Ser flexible ante los cambios.
- Compartir el presente y el futuro
- Ser innovador, creador y buscar permanentemente nuevos negocios
- Honrar los compromisos que se asumen
- Saber dividir las tareas de acuerdo a las fortalezas de cada uno
- Tener capacidad de aprendizaje y de crecimiento
- ¿Qué es lo que debe estudiarse en un socio?
- Su cultura general y empresarial
- El tamaño de la su empresa y el mercado en el cual se desempeña
- Su performance económica (estado y evolución patrimonial, financiera y comercial)
- Las razones que lo llevan a conformar la alianza
- La experiencia y el conocimiento en el campo de la producción o prestación de servicios.
- La reputación y la red comercial que tiene
- Sus niveles de acceso y sus contactos con las autoridades locales

Alternativas para constituir alianzas estratégicas

1- Formas tradicionales

-Sociedad de hecho, Sociedad colectiva, Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), Sociedad Anónima (SA). Sus características están reglamentadas en la Ley N° 19.550 de Sociedades Comerciales.

-Cooperativas

2- Nuevas formas

- Asociación de Colaboración Empresaria (ACE)
- Unión Transitoria de Empresas (UTE)
- Franchising

Asociación de Colaboración empresaria (ACE): No tiene fines de lucro. Constituidas por empresas unipersonales o sociedades con el objetivo de facilitar o desarrollar fases de una actividad y mejorar sus resultados. No implica la creación de una nueva sociedad o personería jurídica, salvo para la liquidación del IVA. No contrae obligaciones ni derechos distintos a los de sus miembros. No pueden prestar servicios a terceros.

Unión Transitoria de Empresas (UTE): Persiguen fines de lucro. Están integradas por sociedades o empresas unipersonales con el objetivo de ejecutar una obra o servicio. Son contratos limitados en el tiempo. Pueden prestar servicios a terceros.

Requisitos para la constitución de Asociaciones de Colaboración Empresaria y Uniones Transitorias de Empresas

- Contrato escrito inscripto en la Inspección General de Justicia
- Designación de una o más personas que dirijan y administren la agrupación
- Constitución de un fondo común operativo que se mantendrá durante la vigencia del contrato.

Ejemplos en el Mercosur

La industria alimentaria del Mercosur es una fuente de oportunidades para el desarrollo de empresas nacionales y extranjeras mediante la constitución de alianzas estratégicas. Dos de los ejemplos han sido brindados por una firma francesa y dos empresas de amplia trayectoria en la Argentina.

En 1995, Mastellone Hnos. selló un acuerdo en Argentina con la francesa Danone, para la creación de una nueva empresa elaboradora de leche saborizada, quesos blancos y postres, bajo la marca Danone, en Cañuelas, Pcia de Buenos Aires. Durante 1997, se amplió a la línea de yogures. Danone, líder en yogures en Europa, realizó un aporte de us\$ 120 millones. Con esta alianza, la empresa francesa ampliará la producción local pasando de 36.000 a 156.000 toneladas de lácteos frescos, e incrementando sus ingresos de us\$ 100 millones a us\$ 300 millones. La Serenísima se asegura el respaldo tecnológico y financiero de la empresa francesa, con el objetivo de mejorar el posicionamiento de su producción.

En 1996 el grupo francés Danone, propietario de la marca de agua mineral Evian, compró el 50% del paquete accionario de Aguas Minerales S.A. (Villa del Sur y San Francisco). El 50% restante se encuentra en manos de Peñaflores S.A., perteneciente al grupo Pulentá. Danone se ocupa del management y Peñaflores de la distribución de los productos.

Organismos promotores de Join Ventures

1- La RED TIPS. Fue creada en 1986 por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Es una red de comercio electrónico integral y de información para los negocios. Procesa y difunde ofertas y demandas relevadas directamente de las empresas y

destinadas a las empresas para comerciar, transferir tecnología, contratar servicios, planificar y mejorar la calidad de gestión, realizar alianzas, etc.

Para acceder a esta red existen dos mecanismos:

A - La empresa puede acceder en forma directa a través de la dirección electrónica y abonar \$ 150 por año para interiorizarse de la información específica de cada empresa (productos ofrecidos necesidades, etc.). De esta forma se le otorga un password que le brinda acceso a la base de datos completa.

B - Enviar un fax con los datos de la empresa en forma totalmente gratuita, al teléfono: 01-310-6750 o dirigirse a Corrientes 327 4º p. Capital.
La dirección electrónica es [http:// tips.org.uy](http://tips.org.uy)

2- La Comisión Europea dispone de un sistema para el fomento de la asociación empresarial denominado Bureau de Rapprochement de Enterprises (BRE). En Argentina se encuentra disponible a través del Eurocentro de Cooperación Empresarial que funciona en la Cámara Argentina de Comercio (CAC).

Para mayor información: Leandro N. Alem 36, 7º p.
Ciudad de Buenos Aires Tel.: (011) 4331-9972

3- El Programa BC-NET (Business Cooperation Network) facilita el contacto entre empresas europeas y de países adheridos al programa para identificar oportunidades de cooperación.
Reconquista 1098
Ciudad de Buenos Aires Tel: (011) 4311-2250/1400

4- Otras opciones para la búsqueda de socios son la red INTERNET, las Cámaras de comercio Binacionales, las embajadas y representaciones comerciales extranjeras, y la Fundación Invertir

Autor: Ing. Agr. Mercedes Nimo

Fuentes: Formas asociativas. INTA

Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos

Secretaría de Industria - Ley de Sociedades Comerciales

Asociación de importadores y exportadores de la República Argentina

Colaiacono, J.; Alvaro, D. Joint Ventures. Ed. Macchi

Cleri, C. Estrategias de Alianzas. Ed. Macchi

Agrobit.com | E-mail: agrobit@agrobit.com | [Términos y Condiciones Generales.](#)

Legales: Los datos contenidos en este web corresponden a material elaborado por Agrobit.com a partir de otras fuentes y tienen como único fin, brindar información a quienes visiten este web. Agrobit.com no se responsabiliza por la exactitud e integridad de la información aquí publicada y deslinda cualquier responsabilidad sobre las opiniones aquí vertidas. Quien accede a este sitio acepta que los errores u omisiones no podrán utilizarse para realizar demandas o reclamos por vía legal. La información publicada en este web no debe servir como base para decisiones de inversión. Las marcas mencionadas son marcas registradas de sus respectivas empresas.