

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES (FLACSO/ARGENTINA) - UNIVERSIDAD DE
SAN ANDRÉS EN COOPERACIÓN CON LA UNIVERSIDAD DE BARCELONA**

**MAESTRÍA EN RELACIONES Y NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
CICLO 2008/2009**

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Título:

**“RELACIONES ESTRATÉGICAS INTEREMPRESARIALES DE INTERNACIONALIZACIÓN.
ANÁLISIS DE CASOS”**

Autor: Francisco E. Castaño Calaf

Director: Miguel Lengyel

Buenos Aires, diciembre de 2012.



RELACIONES ESTRATÉGICAS INTEREMPRESARIALES DE INTERNACIONALIZACIÓN. ANÁLISIS DE CASOS

INDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I: INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS FIRMAS	5
I.1 COMPETITIVIDAD.....	7
I.2 INNOVACIÓN.....	8
<i>I.2.a Clasificación de la innovación</i>	10
I.2.a.1 Innovación de producto.....	10
I.2.a.2 Innovación de proceso.....	11
I.2.a.3 Innovación de mercadotecnia.....	12
I.2.a.4 Innovación de organización.....	13
<i>I.2.b Innovación y conocimiento</i>	14
CAPITULO II: RELACIONES INTEREMPRESARIALES	17
II.1 FUSIONES Y ADQUISICIONES.....	18
<i>II.1.a Globant: En búsqueda de talentos y nuevas capacidades</i>	20
<i>II.1.b Bodega del Fin del Mundo: Retrotraerse para crecer</i>	23
II.2 ALIANZAS ESTRATÉGICAS	25
<i>II.2.a Caso “I” / “W”: Una estrategia coyuntural</i>	32
II.3 ORGANIZACIÓN EN RED - NETWORK	34
<i>II.3.a Clusters: Una forma de organización horizontal en red</i>	37
<i>II.3.b Cadenas Globales de Valor: Una forma de organización vertical en red</i>	39
<i>II.3.c Los Grobo: Organización, especialización y know how</i>	42
CONCLUSIÓN	46
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXO I ESQUEMA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	56

INTRODUCCIÓN

El actual escenario económico internacional, se caracteriza por una apertura comercial que ha llevado a una integración e interdependencia de todos los países, observándose un multilateralismo sin precedentes en la historia mundial. Más allá de las ventajas o desventajas que esto significa, lo cierto es que representa una realidad a la cual no solo deben adaptarse los propios Estados, aplicando las políticas necesarias que permitan desarrollo económico bajo estas condiciones, sino también las empresas las cuales se ven obligadas a adoptar un rol activo para poder crecer y en algunos casos subsistir. Éstas últimas, se hallan insertas en un mercado interno invadido por multinacionales como así también por productos extranjeros, pero al mismo tiempo se encuentran ante la oportunidad de poder saltar las fronteras y encontrarse con millones de consumidores dispuestos a adquirir sus bienes o servicios, destacándose asimismo un mercado cada vez más exigente que abre paso a productos más complejos, diferenciados y sofisticados, donde el conocimiento se presenta como un activo intangible clave para el desarrollo empresarial.

En este sentido, las firmas necesitan internacionalizarse o bien afianzar la internacionalización ya alcanzada, pero para ello requieren contar con una condición esencial: ser competitivas. Existen distintos tipos de competitividad como así también diferentes factores que inciden en ésta; dependerá de las estrategias adoptadas por cada empresa en la búsqueda de este objetivo, el grado de precariedad o fortaleza con la que se cuente.

Existe unanimidad en reconocer el vínculo existente entre competitividad e innovación, considerando a la primera como efecto de la última. Al hablar de innovación, por lo general se la relaciona con productos o procesos novedosos, tecnológicos y de avanzada. Sin embargo, este concepto también comprende otros aspectos los cuales pueden conducir hacia una mayor competitividad de las empresas. La introducción de nuevas formas de organizar las relaciones entre las firmas o de éstas con las instituciones públicas, así como el establecimiento de nuevas formas de colaboración con organismos de investigación o clientes, de nuevos métodos de integración con los proveedores, etc., es lo que el Manual de Oslo denomina innovación en la organización externa de la firma.

Ahora bien, en el presente trabajo se analizan tres (3) alternativas de relaciones interempresariales estratégicas, a los efectos de evaluar si efectivamente conducen o

favorecen la internacionalización de las firmas. Ellas son: 1) Fusiones & Adquisiciones, 2) Alianzas Estratégicas y 3) Organización en Red - Network¹.

Se efectúa un análisis de casos, con la finalidad de comprender cuáles pueden ser las estrategias que impulsan a las firmas a escoger por uno u otro tipo de asociación y de qué modo éstas inciden en su competitividad e internacionalización.



Universidad de
San Andrés

¹ Ver Anexo I, página 56.

CAPITULO I: INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS FIRMAS

El contexto económico mundial, se caracteriza por una progresiva apertura comercial de los países que ha llevado a un aumento del comercio exterior como así también de los flujos de inversiones extranjeras directas (IED), generándose una creciente internacionalización que ha favorecido el fortalecimiento de los bloques regionales, formando de este modo una red multilateral de comercio. El rol de la tecnología y particularmente de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) ha sido un factor fundamental en este proceso, disminuyendo los costos de las transacciones transfronterizas, facilitando el acceso a la información y optimizando las comunicaciones entre los agentes involucrados en las operaciones comerciales, acortando de esta forma las distancias.

Los países en desarrollo han logrado insertarse en el comercio internacional, alcanzando en las últimas dos décadas un protagonismo realmente destacado que se ha visto vigorizado tras la reciente crisis económica internacional. Así las cosas, comienza un proceso de internacionalización de empresas provenientes de estos países, como por ejemplo de Brasil, Rusia, India y China, fomentando en este mismo marco las relaciones comerciales entre ellos denominadas comercio sur-sur. Félix Peña (2008) sostiene que China y otras economías emergentes, están operando profundos cambios en el escenario económico internacional, abriendo nuevas fuentes de desafíos y oportunidades para los países de América del Sur. Es así como países del Mercosur, Chile y Perú, han logrado insertarse en esta rueda comercial.

Si bien las grandes multinacionales son las protagonistas de este sistema económico, lo cierto es que las empresas medianas y pequeñas también han comenzando a ocupar un lugar importante a través de distintas estrategias de internacionalización, que bien pueden darse por motivos ofensivos o defensivos. Con respecto a los primeros, las firmas buscan aprovechar la coyuntura económica mundial para poder insertarse en el mercado internacional, abriéndose a un número mayor de compradores o consumidores que permiten obtener mayores réditos económicos favoreciendo su posicionamiento y crecimiento.

Cuando la internacionalización de las firmas responde a un comportamiento defensivo, ello se debe a la necesidad que tienen de comenzar o profundizar sus operaciones internacionales, debido al aumento de los competidores de otros países que invaden el mercado. Este escenario internacional globalizado, imprime una dinámica relativamente favorable pero al mismo tiempo cambiante, compleja y competitiva. En este sentido, Félix

Peña (2008) explica que todas las firmas se han internacionalizado al encontrarse expuestas a la competencia internacional, ya sea porque exporten o importen, se inserten en redes transnacionales de producción y comercio, asociándose o incluso invirtiendo en otros países, o sea porque, sin hacer nada de aquello, pueden ver erosionada su relativa ventaja competitiva por cambios que se operan continuamente en el contexto internacional. Sostiene que *“No hay barrera, incluso aduanera (arancelaria o no arancelaria), suficiente para encapsular una empresa y ponerla a resguardo de las alteraciones generadas por el progreso técnico y sus efectos sobre las preferencias de los consumidores. El creer que eso es así puede ser la receta más eficaz para condenarse a ser un perdedor”* (Peña, 2008, pág. 19).

Por su parte, Raúl Ochoa (2008) explica que el proceso de internacionalización de las empresas tiene tres secuencias; la primera conquistar clientes en el extranjero y exportar; la segunda lograr licencias y efectuar asociaciones estratégicas con firmas del exterior, y tercero llevar a cabo inversiones en operaciones con control total o parcial fuera de las fronteras del país de origen. Asimismo, entiende que los objetivos principales detrás de la internacionalización de estas empresas responden a: a) obtener mayores fuentes de abastecimiento de materias primas claves; b) ganar espacios en países de mayor renta per cápita; c) lograr marcas con prestigio en el mercado mundial; d) introducirse en países de mayor desarrollo llevando el know how logrado en contextos institucionales difíciles y con serias deficiencias estructurales; e) absorber tecnologías, management y capacidades de las naciones más avanzadas; f) saltar barreras arancelarias y no arancelarias posicionándose industrial y comercialmente en el país protegido, y g) aprovechar ventajas competitivas desarrolladas al interior de las empresas.

Gustavo Svarzman (2008), opina que independientemente de las consideraciones y las valoraciones que se tengan acerca del fenómeno de la internacionalización de los negocios, el mismo es percibido cada vez en mayor medida por los empresarios (tanto los grandes como los medianos y pequeños) que operan en la región como un camino inexorable y sin vuelta atrás, y que para poder insertarse en el mismo y/o para mantener sus actuales posiciones en el mercado interno y/o externo, es cada vez más necesario desarrollar capacidades humanas, materiales, tecnológicas y financieras bien diferentes a las utilizadas en el pasado. Siendo ello así, resulta fundamental definir la estrategia de desarrollo e inserción internacional.

Ahora bien, para poder insertarse y operar en el mercado internacional las firmas requieren de varios factores, pero existe uno de ellos que resulta clave: la competitividad.

I.1 Competitividad

La literatura distingue entre dos tipos de ventajas comparativas: por un lado las estáticas o espurias y por el otro, las dinámicas, genuinas o auténticas.

Porta, utilizando la distinción efectuada por Fajnzylber, define a las primeras como aquellas que resultan de “(...) factores circunstanciales, coyunturas favorables, políticas públicas de apoyo, discriminación de precios entre el mercado doméstico y el externo (*dumping*), protección arancelaria o paraarancelaria, o bien de situaciones socialmente inaceptables o insostenibles e internacionalmente cuestionables (*dumping social y ecológico*)” (Porta, 2010, pág. 4). Consisten en ventajas cuyo origen está dado por una cuestión coyuntural, circunstancial y efímera que no pueden ser sostenidas en el mediano y largo plazo y que pueden generar un impacto regresivo sobre el nivel de ingresos y su distribución, como podrían ser los salarios bajos, mecanismos permanentes de subsidios, desgravaciones impositivas, tasas preferenciales de interés, estrategias de diferenciación de precios, entre muchos más (Chudnovsky y Porta, 1990). Si bien estas condiciones inciden en un aumento de las ganancias de las firmas, las mismas no responden a una competitividad auténtica, que pueda ser sostenida en el tiempo.

Por el contrario, Porta, conceptualiza a la ventaja comparativa dinámica como “(...) aquella basada en factores tales como eficiencia productiva, atributos del bien (calidad, prestaciones, etc.), redes de comercialización, capacidad de financiamiento, entre otros y, por tanto, puede ser sustentable” (Porta, 2010, pág. 4). Las ganancias de competitividad obtenidas a través de este tipo de ventajas, si bien resultan más complejas y requieren de esfuerzos y de políticas estructurales tanto de las empresas como del propio Estado, resultan sustentables y permiten, como resultado final, la mejora de los ingresos promedio. Al igual que las primeras, constituyen un medio para alcanzar cierto posicionamiento relativo económico, pero lo hacen utilizando medidas que buscan optimizar o jerarquizar la actividad económica que se realiza. Claro que también buscan beneficios provenientes de las reducciones de costos, pero lo hacen a través de mecanismos que procuran que estas ventajas no dependan de cuestiones coyunturales, sino más bien a través de estrategias de fondo cuyos resultados no suelen alcanzarse a corto plazo, como por ejemplo mejoras en la productividad, en los procesos, en

la organización de la producción, en el equipamiento utilizado, en la capacitación del personal, en la búsqueda de economías de escala, etc. que tiendan a optimizar la producción y poder así reducir los costos que ello implica. Chudnovsky y Porta, entienden que *“Para poder lograr una mayor competitividad, la firma puede recurrir a diversos instrumentos como una mejor gestión financiera, disponer de activos tales como una mayor capacidad innovadora en materia de nuevos productos y procesos de producción, lograr un aumento de la productividad de la mano de obra y del capital mayor que el de sus competidores, reducir sus costos a través de una mayor integración vertical (reduciendo los costos de transacción) o, en otros casos, por medio de una descentralización de la producción en el país (subcontratación) o a través de inversiones o licencias en el exterior, etc.”* (Chudnovsky y Porta, 1990, Pág. 9).

Estas políticas estructurales, que atañen tanto a las empresas como a los Estados en un nivel macroeconómico, encuentran en la innovación una fuente de competitividad genuina que podría conducir a lograr o vigorizar la internacionalización de las firmas. En otras palabras, la innovación es, en este contexto, un medio para lograr mejoras competitivas dinámicas y auténticas.

I.2 Innovación

Adoptando un criterio amplio pero preciso al mismo tiempo, el Manual de Oslo 3ª edición, publicado por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, define a la innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización u organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. En este mismo sentido, entiende por actividades innovadoras a aquellas que se corresponden con todas las operaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras, y comerciales que conducen efectivamente, o tienen por objeto conducir, a la introducción de innovaciones. (OCDE, 2007).

Asimismo, Fagerberg (2004) recurre al concepto elaborado por Schumpeter hace más de cincuenta años, quien distinguió cinco tipos distintos de innovación: nuevos productos, nuevos métodos de producción, nuevas fuentes de suministros, la explotación de nuevos mercados, nuevas formas de organizar los negocios y reconoce que en economía la mayor parte de la atención siempre estuvo concentrada en las dos primeras.

La innovación funciona como un motor del crecimiento económico a largo plazo constituyendo, al mismo tiempo, un factor fundamental para el desarrollo humano, toda vez que al buscar aumentar la productividad reduciendo los costos que ello implica, indirectamente está aumentando las posibilidades de acceso a más bienes y servicios por parte de un mayor número de personas (PNUD 2009).

A la hora de introducir innovaciones, las firmas pueden adoptar distintas estrategias, y ello va a incidir en los resultados que se pretenden alcanzar. En este sentido, se distinguen dos tipos de actividades innovadoras a saber: las sustentables y las precarias. Las primeras, son aquellas que se caracterizan, en principio, por ser balanceadas, continuas y endógenas, a diferencia de las segundas que son sesgadas, discontinuas y exógenas.

Según un estudio del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), las actividades innovadoras balanceadas tienen por objeto buscar innovaciones equilibradas entre los distintos rubros, combinando, por ejemplo, la adquisición de tecnología con el desarrollo de conocimiento. Estas innovaciones, se contrastan con las conductas sesgadas, las cuales concentran sus esfuerzos innovativos en sólo alguno de los componentes de las actividades de innovación, por lo general en la adquisición de bienes de capital. Las actividades de innovaciones continuas, son aquellas que se adoptan de manera sistemática y en forma permanente. No buscan resultados a corto plazo, sino que son tomadas como una política de la empresa. Lo contrario, serían actividades que tienen por objeto introducir una innovación puntual y aislada en un momento determinado. Las últimas actividades, las endógenas, constituyen medidas que persiguen la generación y apropiación del conocimiento como fuente de una mayor competitividad, en lugar de limitarse a incorporar tecnología proveniente de otras firmas (externa) (PNUD 2009).

Estos tres (3) elementos se armonizan entre sí ya que, por ejemplo, invertir en investigación y desarrollo, en diseño y a su vez en la tecnología correspondiente, requieren de esfuerzos permanentes, con cierta durabilidad en el tiempo debiendo estar dispuestos a lograr alcanzar los resultados en mediano o largo plazo. Este tipo de actividades de innovación, conducen a lograr mejores resultados en términos de producción, ventas, estabilidad, demandando al mismo tiempo mayor trabajo calificado, el cual impacta en el nivel de salarios. Asimismo, genera derrames de conocimiento que pueden ser aprovechados en el entorno local (PNUD 2009). Si lo que se pretende es lograr una mejor inserción internacional de la firma

innovadora, aumentando las ventas/exportaciones, adquiriendo una mayor estabilidad en el mercado mundial, se deberán realizar actividades de innovación sustentables.

En este sentido, Freeman enfatiza la interdependencia que existe entre los distintos tipos de innovaciones, entendiendo que *“Una teoría de un cambio técnico que ignore esta interdependencia no es más útil que una teoría de economía que ignore la interdependencia de precios y cantidades en el mundo económico”*. (Freeman, 1995, pág. 18)

El objetivo principal de la innovación empresarial radica en aumentar la competitividad de la producción, para lograr una posición estratégica en el mercado que le permita desarrollarse de manera sustentable. El desarrollo económico depende de la capacidad innovadora de los sistemas productivos, con lo cual las empresas se ven obligadas a innovar ante las necesidades y desafíos que plantea el contexto internacional.

La introducción de innovaciones en procesos, productos, mercadotecnia y organización, como así también la capacitación de los recursos humanos constituyen una condición necesaria para aumentar la capacidad competitiva y lograr posicionarse en el mercado internacional. La innovación permanente es un elemento básico de las estrategias de desarrollo empresarial (Aghón et al. 2001).

1.2.a Clasificación de la innovación

El manual de Oslo, 3ª edición, presenta un conjunto de directrices que pueden ser aplicadas para establecer indicadores significativos de innovación. En este sentido, diferencia cuatro (4) tipos de innovaciones distintas a saber: 1) innovación de producto, 2) innovación de proceso, 3) innovación de mercadotecnia, y por último 4) innovación de organización (OCDE, 2007).

1.2.a.1 Innovación de producto

Según explica el manual, consiste en la introducción de un bien o un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. En el caso de los bienes, comprende la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales, que hacen que tengan un mejor rendimiento, mientras que para los servicios, puede darse cuando se trata de mejoras significativas en la

manera en que estos se prestan, la adición de nuevas funciones o características a servicios existentes, o la introducción de servicios enteramente nuevos. (OCDE, 2007)

Se sostiene que para calificar como “innovación” a un bien o servicio, debe existir una demanda efectiva del mismo (OCDE, 2007). Ello resulta lógico, al menos en términos comerciales, ya que de no ser así el concepto de innovación caería en un vacío al no poder corresponderse o vincularse con la competitividad, cualidad que permitiría o facilitaría su inserción en el mercado externo.

1.2.a.2 Innovación de proceso

El manual conceptualiza a este tipo de innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o distribución; esto puede consistir en cambios significativos en las técnicas, los materiales, equipos y/o los programas informáticos y pueden tener como finalidad la disminución de los costos de estos procesos, aumentar la producción, optimizar la calidad, o producir o distribuir nuevos o sustancialmente mejores productos. Los métodos de distribución están vinculados a la logística de la empresa y comprenden a todos aquellos recursos tales como equipos, programas informáticos, técnicas para el abastecimiento de insumos, la asignación de suministros o la distribución de productos finales. (OCDE, 2007)

Estas innovaciones incluyen los nuevos, o significativamente mejorados, métodos de creación y prestación de servicios, explica el Manual. Pueden implicar la introducción de cambios significativos en los equipos y programas informáticos utilizados por las empresas prestadoras de servicios o en los procedimientos o técnicas empleados para prestar dichos servicios. (OCDE, 2007)

La implementación de una nueva, o significativamente mejorada, tecnología de la información y comunicación (TIC) constituye una innovación de proceso, siempre que sea destinada a mejorar la eficiencia y/o la calidad de una actividad de apoyo básico. Asimismo, la implementación de procesos de producción o distribución conforme a certificaciones de normas de calidad, constituye innovación de este tipo, toda vez que permite optimizar los procesos en cuestión de acuerdo con determinados estándares ya establecidos y aprobados. (OCDE, 2007)

Cuando el nuevo proceso se encuentra vinculado a un aumento de la productividad, éste progreso técnico permite generar un mayor flujo de producto a partir de una dotación dada

de factores de la producción. Por otro lado, se considera que la innovación tecnológica es un factor determinante de la tasa de crecimiento del ingreso per cápita de un país en el largo plazo.

1.2.a.3 Innovación de mercadotecnia

De acuerdo al concepto desarrollado por el Manual de Oslo, comprende la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarifación. Se explica que estas innovaciones tratan de satisfacer las necesidades de los consumidores, de abrir nuevos mercados o de posicionar una nueva manera un producto de la empresa con el fin de aumentar las ventas. La innovación radica en la introducción de un método de comercialización radicalmente distinto no utilizado antes en la empresa, aún cuando no sea creación de ella sino adoptado de otra u otras empresas. (OCDE, 2007)

Con respecto a los cambios de diseño de producto, se hace referencia a las modificaciones vinculadas a la forma y aspecto del producto, siempre que no se altere la funcionalidad de ésta ya que se ser así se estaría en presencia de una innovación de producto y no de mercadotecnia. Incluye también las modificaciones del embazado, de la forma, del aspecto, del gusto, sabores, etc. Por lo general, se encuentra relacionado con una alteración de la parte exterior del producto y no de la interior.

El manual expone que los nuevos métodos de comercialización en materia de posicionamiento de productos son principalmente los procedimientos utilizados para vender bienes y servicios a los clientes, tales como franquicias, concesiones de licencias sobre un determinado producto, etc., y no a los métodos logísticos los cuales corresponden a la innovación de procesos. (OCDE, 2007)

Los nuevos métodos de comercialización en materia de promoción de productos, implican la utilización de nuevos conceptos para promocionar los bienes o servicios de una empresa, como por ejemplo lanzar un producto en un evento deportivo o en una fiesta importante, el desarrollo de la imagen de marca, como podría ser el caso La Martina, una firma dedicada a la producción de indumentaria sport que vinculó su marca al polo, logrando de esta forma una imagen de pertenencia a una determinadas clase social con el correspondiente reconocimiento de status, características que llevan aparejada una connotación de calidad del producto.

Las innovaciones en cuanto a precio implican la utilización de nuevas estrategias de tarificación para comercializar los bienes o servicios de la empresa. El manual cita como ejemplos de ello la utilización de un nuevo método que permite variar el precio de un bien o de un servicio en función de la demanda o la introducción de un nuevo método que permite a los clientes elegir, en el sitio web de la empresa, el producto según las características que buscan y después ver el precio correspondiente.

Los cambios estacionales, rutinarios o regulares de los instrumentos de comercialización no se consideran como innovaciones. Deben ser métodos que no hayan sido utilizados antes por la firma.

La implementación de las distintas formas del marketing internacional, ha consolidado estrategias exitosas de mediano y largo plazo, favoreciendo la internacionalización de las empresas que las aplican (Arese y Sciscenko, 2009).

Héctor F. Arese y Francisco Sciscenko, sostienen que *“La vinculación entre un mercado y una empresa, la formación estratégica de tal relación como capacidad de construcción de posibilidades exitosas de mediano y largo plazo son, en definitiva, parte principal de los elementos que constituyen una estrategia efectiva de marketing para la inserción de la empresa en nuevos mercados”* (Arese y Sciscenko, 2009, pág. 81). Explican que al expandir el negocio de la empresa hacia mercados externos, ésta tendrá que tener en cuenta no sólo las variables del entorno local, sino también las de los países o mercados de destino.

1.2.a.4 Innovación de organización

Según el Manual de Oslo, consiste en la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa. (OCDE, 2007). El documento explica que este tipo de innovación puede tener por objeto mejorar los resultados de una empresa reduciendo los costos administrativos o de operaciones, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo con el consecuente mejoramiento de la productividad, facilitando el acceso a bienes no comercializados o reduciendo los costos de los suministros. No tiene que haber sido antes utilizado por la empresa y debe responder a decisiones estratégicas tomadas por la dirección.

Las innovaciones de organización en las prácticas empresariales implican la introducción de nuevos métodos para organizar las rutinas y los procedimientos de gestión de los trabajos, como podría ser la incorporación de un manual de procedimientos, la introducción de

sistemas de gestión de las operaciones de producción o de la cadena de suministro, la reestructuración de actividades, etc. (OCDE, 2007)

El manual entiende que las innovaciones en la organización del lugar de trabajo, se vinculan con la introducción de nuevos métodos de atribución de responsabilidades y del poder de decisión entre los empleados para la división del trabajo en el seno de los servicios y entre los servicios de la empresa, así como nuevos conceptos de estructuración, en particular, la integración de distintas actividades. Un ejemplo de este tipo de innovación es lo que se denomina “redarquía”, un sistema de organización del lugar de trabajo donde no existe una jerarquía entre las distintas posiciones laborales sino que todos los integrantes del equipo se encuentran en un mismo escalón jerárquico y enlazados entre sí.

Los nuevos métodos de organización en materia de relaciones exteriores de una empresa implican, según el Manual el Oslo, la introducción de nuevas maneras de organizar las relaciones con las otras empresas o instituciones públicas, así como el establecimiento de nuevas formas de colaboración con organismos de investigación o clientes, de nuevos métodos de integración con los proveedores, y la externalización o subcontratación, por primera vez, de actividades consustanciales a una empresa (producción, compras, distribución, contratación y servicios auxiliares). (OCDE, 2007)

Ahora bien, las distintas relaciones que se pueden tejer entre las empresas de modo tal de organizar y reestructurar el aparato productivo, conforman parte de las estrategias con las que ellas cuentan a los efectos de optimizar su competitividad y poder internacionalizarse o afianzar la internacionalización ya alcanzada. Estas estrategias, encuadran dentro del concepto de innovación de organización en las relaciones exteriores de las firmas.

1.2.b Innovación y conocimiento

En este contexto internacional ya comentado, surge una nueva economía cuyo epicentro está conformado por un factor fundamental: el conocimiento. Éste se presenta como un activo intangible, clave para el desarrollo económico de los países, el cual cuanto más se explota mayor es el rédito que se obtiene, corriendo al mismo tiempo con la ventaja de ser inagotable y de encontrarse disponible en cualquier sitio independientemente de ámbitos geográficos, sociales o culturales. Aquí yace la principal diferencia con la economía convencional, donde los recursos resultan ser materiales y escasos y donde son los sectores industriales basados en recursos naturales los que generan el crecimiento económico.

Por el contrario, en esta nueva economía los sectores o industrias que trabajan o agregan conocimiento a la producción, son los que obtienen mayores beneficios. Al mismo tiempo, cuanto mayor es el conocimiento agregado a un determinado producto, mayor es el rédito económico que se obtiene. Este fenómeno explica los motivos por los cuales las economías desarrolladas hacen foco en industrias intensivas en conocimiento, como puede ser la alta tecnología, o bien en servicios donde el conocimiento constituye un elemento singular. El grado de inserción de los países en el mercado internacional, va a depender del lugar que se le haya dado al conocimiento como recurso fundamental de la economía, y de los medios que se utilicen para explotarlo.

En este escenario, los recursos humanos cobran protagonismo toda vez que son los portadores del conocimiento que abastecerá a las firmas. El desarrollo de talentos como así también de mano de obra calificada, es una de las claves de esta nueva economía. El know how adquiere relevancia ya que aparece como una herramienta esencial en todas las actividades económicas, cuyo núcleo resulta dificultoso de alcanzar y luego, de transmitir.

La Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC), surge como un producto del conocimiento, que revoluciona todos los ámbitos de la vida, pero a su vez como uno de los principales medios de desarrollo y propagación de éste tanto a nivel interno como internacional. La innovación tecnológica actúa como una fuerza motriz que rompe el *statu quo*, posicionándose en un lugar neurálgico de la vida económica, social y cultural de los países. La alta tecnología y sus procesos innovadores van transformando la forma tradicional de abordar el conocimiento y éste comienza a cambiar (Lechuga Montenegro et al. 2005).

El conocimiento va a permitir generar tecnología y a su vez esta última va poder desarrollar y explotar al propio conocimiento. Se trata de un mecanismo virtuoso donde ambos elementos se retroalimentan y se potencian a medida que se desarrolla cada uno de ellos. La tecnología no es un factor que se circunscribe al sector de la economía, sino que invade todos los ámbitos posibles coadyuvando, de este modo, a propagar información, facilitando y dinamizando las comunicaciones, elementos claves del mundo actual.

En el centro de esta nueva economía, en la cual pueden apreciarse nuevas estrategias de producción y de distribución, formas de consumo, actividades laborales, formas de inversión, novedosos métodos de organización empresarial, etc., se encuentra el conocimiento como un factor vinculado íntimamente a la innovación. Como ya se ha desarrollado, esta última puede recaer sobre productos, procesos, mercadotecnia u organización –interna y externa- de las firmas. Ello así, el conocimiento funciona como una especie de recurso renovable e

inagotable para la innovación, que a medida que más es utilizado mayor es el grado de sustentabilidad de ésta.



Universidad de
SanAndrés

CAPITULO II: RELACIONES INTEREMPRESARIALES

El sistema económico internacional, está conformado por la integración de las economías de los distintos países, donde no sólo aumenta el intercambio comercial entre ellos como así también los flujos de inversiones extranjeras directas (IED), sino que las empresas irrumpen los mercados nacionales provocando una dinámica en la cual las firmas locales deben adoptar un rol activo en búsqueda de mayor competitividad, ya sea a modo defensivo o bien intentando penetrar en otros mercados. Ello se debe fundamentalmente al avance de la tecnología, particularmente el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) que llevaron a una reducción de los costos de las operaciones comerciales transfronterizas, a la liberalización del comercio, a los movimientos de capitales, etc.

Como ya se ha mostrado, la innovación es el motor que conduce a las firmas a obtener ventajas competitivas genuinas, es decir aquellas que resultan sólidas y con mayor sustentabilidad. En este contexto, una alternativa con la que cuentan las empresas es innovar en la organización externa, esto es el modo de vincularse con otros agentes productivos, a los efectos de optimizar su competitividad, reestructurar sus operaciones y poder internacionalizarse, sostener o reforzar la internacionalización ya alcanzada. Las empresas necesitan de relaciones interempresariales a largo plazo, para crear o conservar sus ventajas competitivas (Johansson, 1995).

Por otro lado, se trata de un escenario en donde las firmas de las economías emergentes se encuentran ante la posibilidad de salir en escena, pero saben que para poder lograr una exitosa actuación necesitan primero ser competitivas. Es así como comienzan a tejerse distintas relaciones interempresariales de internacionalización, de modo de reestructurar sus operaciones para que éstas resulten compatibles con las exigencias globales.

Las fusiones y adquisiciones (F&A) por un lado, las alianzas estratégicas por el otro, y por último la organización en red, constituyen tres (3) alternativas con las que cuentan las firmas para lograr este objetivo. Va a depender de las características de cada unidad productiva, del contexto en el que se encuentren, y principalmente de los objetivos que se persigan, la estrategia que se adopte.

Un mundo en constante ebullición no exige enfrentar la realidad sino adaptarse a ella y, en lo posible, superarla. Las relaciones estratégicas interempresariales de internacionalización en estudio, son una vía de innovación en la organización externa de las empresas que buscan

optimizar su competitividad, o bien sortear ciertas fallas de mercado o cuestiones estructurales o coyunturales que las afectan o inciden en ellas, restándole competitividad. Cuando las relaciones interempresariales estratégicas tienen como objetivo el desarrollo de conocimiento, se puede sostener que se trata de una innovación sustentable que optimiza la competitividad de las firmas.

II.1 Fusiones y Adquisiciones

Las fusiones y adquisiciones tienen lugar cuando una empresa se fusiona con otra u otras, esto sucede cuando las firmas confunden su patrimonio en una sola, o adquiere todo o parte del control de otra empresa. La fusión es una de las figuras más utilizadas en las operaciones de integración (Reyes Villamizar, 2005).

Reyes Villamizar (2005), diferencia dos tipos de fusiones; por un lado la fusión simple, que se da cuando una de las sociedades subsiste luego de recibir los activos y pasivos de de las demás compañías participantes, cuya extinción se produce de manera simultánea, y por el otro, la llamada “consolidación”, en la cual todas las compañías involucradas se extinguen para transferir sus activos y pasivos a una nueva sociedad, constituida para tal efecto. Explica que al comparar la fusión con otras técnicas de integración societaria, se puede identificar una característica que le es única, consistente en la absorción absoluta.

Este tipo de operaciones crecieron muy rápido en los 90 y jugaron un rol muy importante en la globalización y reestructuración de la industria. En la actualidad, las multinacionales son las protagonistas, observándose que la Inversión Extranjera Directa (IED) utiliza más esta figura que las denominadas “greenfield investment”. Las fusiones pueden ser horizontales (misma industria) o verticales (relación proveedor cliente). Las horizontales van a aumentar el poder de mercado de las firmas fusionadas. Cuando las actividades económicas de las firmas integradas no guardan relación entre sí, se denominan fusiones y adquisiciones no relacionadas, constituyendo la forma más utilizada para canalizar la IED.

En la Argentina encontraron su apogeo en la década del 90 debido a la reforma del Estado basada en la desregulación, las privatizaciones de empresas del Estado y las condiciones macroeconómicas vigentes, caracterizadas por la apertura económica (comercial y financiera) y el atraso cambiario producto de la convertibilidad. Ante el creciente aumento de las importaciones, las dificultades para acceder a créditos, y el renovado interés de

inversores extranjeros por desarrollar sus actividades en el país, se presentaron problemas de competitividad para muchas empresas locales, principalmente en los sectores transables y, en mayor medida, en aquellos en que era mayor la brecha de productividad respecto a las mejores prácticas internacionales (Kufilas, 2001). En este contexto, surge un proceso de privatizaciones, el cual generó asociaciones entre grupos económicos locales y empresas de capital extranjero.

Por un lado, se encontraban los empresarios argentinos con la posibilidad de vender sus compañías, en muchos casos con tecnologías y estructuras organizativas obsoletas pero con marcas bien posicionadas, y por el otro, los inversores extranjeros interesados por ingresar en el mercado local. Hubo una política tendiente a reestructurar el capital de las empresas a través de las privatizaciones, siendo éstas una pieza clave en el proceso de fusiones y adquisiciones.

La salida del régimen de convertibilidad produjo un alto y sostenido crecimiento económico desde mediados de 2002, posibilitando una rápida reestructuración de los pasivos empresariales y disminución de la relación deuda/activos, debido al cambio de precios relativos a favor de los bienes y servicios transables, el abaratamiento relativo de los salarios, el tipo de cambio favorable a la exportación. Ingresaron Inversiones Extranjeras Directas (IED) proveniente principalmente de Brasil, registrándose casos aislados de salidas de empresas. La renta se recuperó considerablemente, aunque también con diferencias entre sectores.

En la actualidad, a raíz de la crisis financiera y la inestabilidad de los mercados un gran número de empresas multinacionales optaron por reducir el tamaño de sus Inversiones Extranjeras Directas (IED), modificando asimismo el destino de ellas hacia los países en desarrollo. Todo esto se da un contexto internacional en el que los países de mercados emergentes no solo representan un lugar de destino del capital extranjero, sino que también han logrado constituirse en importantes inversores mundiales. Es así como han surgido nuevas multinacionales provenientes de países como Brasil, India, China, Sudáfrica y México, produciéndose un auge de sus propias corrientes de inversión directa en el exterior, las cuales en algunos casos superan las entradas de capital extranjero. Asimismo, estas compañías se proyectan como eventuales nuevos compradores ya que necesitarán expandir el mercado, asegurar una mayor proporción de la cadena de valor en sus actividades, adquirir conocimiento y tecnología, incrementar las economías de escala existentes,

asociarse con marcas reconocidas internacionalmente y diversificar su exposición al riesgo (Hemmings, 2010).

La mayoría de ellas son relativamente pequeñas y no se encuentran ampliamente expandidas a nivel territorial, no obstante cuentan con una gran proyección internacional. Si bien son los países asiáticos los que dominan este fenómeno, América Latina (destacándose Argentina, Brasil y México) no se queda atrás y se suma a este esquema, el cual se ve reforzado por el auge de las inversiones y del comercio Sur-Sur.

Dos décadas después, no sólo las condiciones macroeconómicas en el país han cambiado, sino también las reglas de juego a nivel mundial, situación que le otorga otro alcance al concepto de fusiones y adquisiciones. En esta oportunidad, son las empresas de los países emergentes las que se encuentran en expansión y con ansias de conquistar el mercado externo. Las fusiones y adquisiciones surgen como una alternativa para lograr internacionalizar u optimizar la internacionalización de una firma nacional, ya sea a través de operaciones transfronterizas, o bien asociándose con firmas o grupos nacionales.

A continuación, se presentan dos casos de compañías argentinas que a través de este tipo de operaciones, pero adoptando distintas estrategias, logran consolidar su internacionalización.

II.1.a Globant: En búsqueda de talentos y nuevas capacidades.

Globant es una firma dedicada al outsourcing de Tecnologías de la Información (IT), fundada en el año 2003 por cuatro (4) personas con una relación de amistad entre sí, quienes decidieron abandonar sus trabajos para constituir una empresa con una fuerte proyección internacional.

Desde un principio, su objetivo consistió en desarrollar soluciones innovadoras de software, mediante el aprovechamiento de nuevas tecnologías y tendencias, proponiéndose lograr ser una multinacional, para luego abrirse al mercado argentino, al contrario de lo que todo razonamiento comercial lógico suele plantear.

Diez años más tarde, pudo posicionarse como la empresa del rubro de mayor crecimiento de América Latina, con ocho (8) sedes en Argentina, dos (2) en Estados Unidos y una (1) en Uruguay, Colombia e Inglaterra.

Con una facturación de alrededor U\$S 90 millones al año, y con más de 2.500 empleados, exporta el 95% de su producción, destinándole el 80% de ella a Estados Unidos. Entre sus clientes se encuentran firmas tales como LinkedIn, JWT, Zynga, y Google, entre varias otras destacadas a nivel mundial. Ha recibido premios y reconocimientos de varias instituciones prestigiosas como Endeavor Global Services, la International Association of Outsourcing Professionals e InfoWorld, Gartner, siendo también seleccionada como caso de estudio del Instituto Massachusetts de Tecnología, de la Universidad de Harvard y de la Universidad de Stanford, entre otras. El producto de aquellas charlas de café entre cuatro (4) amigos, cuando planificaban este proyecto, llegó muy lejos, al punto de rumorearse que para fines del año 2012 Globant cotizará en el mercado de valores de la Bolsa de Wall Street.

Ahora bien, al consultarle a Néstor Nocetti, Vicepresidente Ejecutivo en Relaciones Corporativas y uno de los fundadores de la compañía, si habían necesitado recurrir a algún tipo de alianza estratégica para internacionalizarse, me respondió negativamente, explicando que dentro de los objetivos que se habían planteado al momento de fundarla, se encontraba el hecho de llegar al mercado externo de manera autónoma posicionando a la marca “Globant” desde el principio y no a través de un tercero aliado. Claro está, que este es el objetivo de todo empresario que pretende internacionalizar su negocio. Ahora bien, ¿por qué en el caso de Globant ello era posible sin la necesidad de recurrir a una alianza estratégica?

Se puede observar que la firma contaba con ciertos recursos que son necesarios para comenzar este proceso: un producto innovador y los contactos de importantes clientes en el exterior. Las soluciones de software desarrolladas se caracterizaron siempre por combinar ingeniería, innovación y diseño, logrando de esta forma prestar un servicio con alto valor agregado y sumamente competitivo. Por otro lado, los cuatro (4) socios que conforman la sociedad, habían trabajado en empresas multinacionales del rubro, cuestión que les permitía contar con el know how comercial necesario para conocer el mercado y disponer de los contactos pertinentes para ofrecerles sus servicios. Es por esta misma razón, que para dar sus primeros pasos e internacionalizarse, hechos que se dan simultáneamente, no se necesitó recurrir a ningún tipo de alianza estratégica toda vez que los beneficios que con este instrumento se pueden conseguir, ya estaban alcanzados. Asimismo, montar una empresa de servicios no requiere, en principio, de una acaudalada inversión. Globant comenzó utilizando los ahorros de sus socios para realizar los primeros viajes al exterior con el objetivo de lograr los contratos iniciales y luego reinvertiendo las ganancias obtenidas.

Cuestiones macroeconómicas como la diferencia de tipo de cambio existente entre la moneda argentina y el dólar norteamericano, las políticas nacionales de promoción del sector así como también el hecho de convertirse Buenos Aires en una de las ciudades predilectas para efectuar servicios de outsourcing a precios competitivos, fueron factores que coadyuvaron a lograr la internacionalización de la firma.

No obstante el hecho de prescindir de alianzas estratégicas para lograr su internacionalización, ante el gran crecimiento de la empresa surgió la necesidad de tener que contar con otra fuente de inversión además de la reinversión de ganancias para poder seguir siendo competitivos, sosteniendo y continuando con el crecimiento. Siendo ello así, se tuvo que recurrir a tres (3) rondas de financiación.

La primera de ellas, en el año 2005, fue por la suma de U\$S 2 millones con la firma de servicios financieros FS Partners y los fondos fueron destinados al capital más importante de una empresa de IT: los recursos humanos. En el año 2007, se efectúa la segunda ronda con la firma Riverwood Capital, aportando U\$S 8 millones y en el año 2008 la tercera por la suma de U\$S 14 millones con Riverwood Capital y FTV Capital. Estas dos últimas rondas tuvieron por objetivo poder adquirir a Accendra y Openware, dos firmas argentinas que no sólo contaban con recursos humanos capacitados, sino que también aportaban nuevas capacidades que Globant no disponía, ya que la primera de ellas se especializaba en tecnologías Microsoft, en particular la plataforma de desarrollo para la creación de páginas Web y aplicaciones de negocios en general, y la segunda tecnologías *open source* e infraestructura. Por otro lado, en agosto de 2011 Globant adquiere a la estadounidense Nextive, una empresa dedicada al segmento de entretenimiento para móviles y redes sociales.

Ahora bien, la clave radica en analizar cuál es la estrategia y el objetivo que se pretende alcanzar con las adquisiciones efectuadas. En el caso bajo análisis, el propósito de las rondas de financiamiento consistió en adquirir y destinar fondos para ser aplicados a recursos humanos, los que constituyen bienes de capital de estas empresas de servicios, y para adquirir nuevas capacidades técnicas y expertise que Globant no disponía y que encuentra en las empresas que adquiere, hecho que le permite ampliar su presencia en los mercados internacionales como el norteamericano, fortaleciendo su posicionamiento como líder en productos innovadores de software.

Como puede observarse, la firma producía soluciones de software las cuales constituían un producto innovador que le generaba competitividad genuina. Paralelamente, se ve

beneficiada por una competitividad espuria dada por las políticas benefactoras de la industria, las diferencias en el tipo de cambio que favorecen las exportaciones argentinas y el hecho de convertirse Buenos Aires en una de las principales ciudades a nivel mundial prestadora de servicios de outsourcing. Es en este contexto, que decide reforzar su competitividad genuina buscando expandir su actividad hacia nuevos servicios de software e incorporando al mismo tiempo talentos, en un ámbito donde no abundan los profesionales del rubro, que la habilite a responder a las exigencias del mercado.

Todas estas operaciones que en definitiva tienen como objetivo desarrollar el conocimiento, le permiten a Globant ampliar su oferta cuantitativa y cualitativa de servicios logrando una mayor competitividad genuina que le genera una sólida internacionalización.

II.1.b Bodega del Fin del Mundo: Retrotraerse para crecer.

Bodega del Fin del Mundo, es fundada en el año 2003 y su actividad económica consiste en la producción de vinos de alta gama tanto para el mercado interno como para la exportación. No obstante, el proyecto comienza a gestarse en el año 1995 cuando Julio Viola, un uruguayo criado en la ciudad de Neuquén, junto a su familia adquieren 3000 hectáreas de estepa patagónica situadas en la ciudad de San Patricio del Chañar, Provincia del Neuquén, cuyo destino lógico consistía en ser loteadas para la producción de peras y manzanas, frutas típicas de la zona. Sin embargo, la idea de poder generar una actividad a la cual se le pudiese agregar valor, era algo que motivaba la familia. Es así como se decide hacer un giro en el proyecto y en el año 1999 se plantan los primeros viñedos.

Si bien el lugar no se caracterizaba por ser una zona vitivinícola, contaba con las condiciones adecuadas para serlo: gran amplitud térmica, escasa humedad, suelo apto para la vid, disponibilidad de agua por la cercanía del río Neuquén, región muy soleada y vientos consistentes que ayudan a mantener la sanidad de los viñedos, características que conducen a una maduración lenta de la uva favoreciendo a una mejor acumulación de azúcares, ácidos y sabores.

Para lograr un acervo de conocimiento sobre las distintas realidades que incidían en la actividad, se visitaron distintos viñedos del nuevo mundo del vino², lo que condujo a contar con una

² Se conoce como nuevo mundo del vino a aquellos países tales como Argentina, Estados Unidos (California), Australia, Nueva Zelanda, Chile y Sudáfrica que comenzaron a destacarse internacionalmente por la producción de vino, pero que no forman parte de los países productores tradicionales como Francia, Italia, Alemania y España.

serie de datos e información necesarios para interpretar los vaivenes de este rubro desconocido para la región patagónica. Al tratarse de una zona desértica, debía resolverse el sistema de riego que se utilizaría; se optó por un producto de la firma israelí Plastro Irrigation System Ltd. el cual resolvía perfectamente las condiciones locales a través de un riego presurizado por goteo de última generación.

Al día de hoy, se encuentran plantadas 2000 hectáreas de las cuales Bodega del Fin del Mundo conservó 870. El resto de las hectáreas plantadas, fueron venidas bajo un sistema de chacras llave en mano. Se ofrecían los terrenos loteados, produciendo uvas y se garantizaba la compra de las cosechas. Esta operación fue necesaria para recuperar la inversión del desarrollo y financiar el crecimiento. Es así como distintas bodegas surgieron de este proyecto, al mismo tiempo que se gestaba una especie de clúster vitivinícola en esta zona patagónica.

Bodega del Fin del Mundo posee una capacidad total de producción de 8 millones de litros de vino. Está equipada con 250 tanques de acero inoxidable con control de temperatura para fermentación, 100 piletas de hormigón para conservación, 2500 barricas de roble francés y americano y 6 cubas de roble francés de 6 mil litros con control de temperatura, comercializa sus vinos en todo el territorio argentino y exporta a 33 destinos. Ha logrado posicionar sus vinos en el mercado premium, ganando destacados concursos como así también el reconocimiento de críticos internacionales.

No obstante, *“Llegó un momento del negocio en el que debíamos decidir si seguir creciendo o estancarnos donde estábamos, y esto último significaba comenzar a achicarnos”*, me comentó Ana Viola, Directora de la firma. Es por este motivo que en el año 2009, deciden vender el cincuenta por ciento (50%) de la empresa a Corporación América, un holding de capitales argentinos del grupo Eurnekian. Esta operación significó una inversión de capital que condujo a una aumento de la capacidad productiva de la firma, favoreciendo la producción a escala y ampliando también la producción de las líneas premium. Al mismo tiempo, el hecho de asociarse les permitió acceder al know how comercial de su nuevo socio: los contactos y canales comerciales a nivel internacional que el grupo posee, pudiendo posicionarse mejor en mercados como el norteamericano y el chino.

No puede dejar de mencionarse, dentro de las ventajas que se obtuvieron producto de la asociación, el hecho de poder mejorar la exhibición de los productos en todos los comercios exentos de impuestos que se ubican en aquellos aeropuertos en los que Corporación

América tiene a cargo su concesión, lo que implicó no sólo un aumento sustantivo de las ventas en dichos lugares, sino que también proporcionó una forma de publicidad y difusión de la marca. En el año 2010 se inauguró en la ciudad de Buenos Aires, un restaurante gourmet de alta gama cuya temática gira en torno al vino, lo que permite acercar la bodega a los consumidores, concretando de esta forma una acertada estrategia de marketing.

Como puede advertirse, la venta del cincuenta por ciento (50%) del paquete accionario de la compañía respondía a un objetivo claro y preciso: aumentar la producción tanto cuantitativa como cualitativa. Asociarse con Corporación América implicó una operación estratégica que no sólo permitió financiar el crecimiento de la compañía, sino también acceder a conocimientos sobre otros mercados, a los canales comerciales y a una serie de ventajas que finalmente optimizaron su competitividad expandiendo su presencia a nivel nacional, pero también alcanzando una sólida presencia en el mercado externo.

Por último, vale destacar que Corporación América se encuentra trabajando en proyectos productivos vinculados a viñedos en Italia y Armenia, encargándose la familia Viola de asesorar al holding en todo lo relacionado con la comercialización y el marketing de los productos, aportando asimismo el know how propio de la industria vitivinícola que conocen desde hace más de 10 años.

Como puede observarse tanto en sus orígenes, vendiendo una fracción de las hectáreas destinadas al proyecto, como en un punto determinado de su desarrollo, enajenando el cincuenta por ciento (50%) de las acciones, la firma recurrió a una estrategia consistente en retrotraerse vendiendo parte de su capital para de esta forma poder financiar el crecimiento, buscando mayor competitividad en el mercado externo, fenómeno que permitió la expansión de su internacionalización. Una vez más, se aprecia que ha sido la innovación en la organización externa de la firma, y su relación con otras empresas la que la ha llevado a adquirir una mayor competitividad genuina debido, en este caso, a las inyecciones de capital y a la ampliación del know how comercial que ello ha significado.

Actualmente la bodega tiene otros proyectos tanto en Argentina como en el exterior, buscando de este modo consolidarse como una de las bodegas más importantes de la Argentina y referente de la Patagonia.

II.2 Alianzas Estratégicas

Existen diversas posturas con respecto al concepto de alianzas estratégicas. Marzorati (1996), basado en el criterio adoptado por la doctrina internacional, diferencia las alianzas

estratégicas de los joint ventures y de la cooperación empresaria. Afirma, que la primera consiste en uniones de colaboración basadas en contratos para el desarrollo de nuevos mercados entre empresas competidoras entre sí por razones de costos u oportunidad, mientras que define a los segundos como contratos de colaboración entre empresas que se complementan en la formulación de nuevos proyectos, pudiendo crearse sociedades independientes (equity joint ventures) o no (joint ventures contractuales). Por último, sostiene que la cooperación empresaria se trata de contratos atípicos de colaboración tales como buy back, investigación conjunta, pooling agreements, contratos de especialización en los que no se crea un sujeto de derecho y que no alcanzan a conformar un joint venture o una alianza estratégica ya que no se crean mecanismos de gestión comunes entre las empresas que lo conforman, sino que se mantienen independientes.

A los fines del presente trabajo, se adopta un criterio amplio de alianza estratégica entendiendo que se trata de aquellos acuerdos cooperativos entre dos o más empresas independientes, con el fin de alcanzar una mayor competitividad. En este sentido, los joint ventures y la cooperación empresaria encuadran dentro de este concepto, no así las adquisiciones y fusiones debido a que las firmas pierden su autonomía al cambiar la estructura de su propiedad, aún cuando hay autores que las consideran incluidas. En este sentido, Yoshino (1995), sostiene que las alianzas estratégicas tienen las siguientes características: 1) Una vez alcanzados los objetivos que la alianza se propuso, las firmas continúan ejerciendo su actividad económica en forma independiente; 2) Los socios comparten los beneficios de la alianza y el control de la performance de las tareas asignadas y 3) Los socios contribuyen en una o más áreas claves estratégicas (tecnología, productos, etc.). Según Etcheverry (2005) implican acuerdos de variada índole que aumentan la competitividad y, por ende, las ganancias empresariales; sostiene que atribuirles un contenido societario no es correcto.

Existen tantos tipos de alianzas estratégicas como necesidades de las firmas de asociarse entre ellas, pero aquí sólo interesan aquellas cuyo objetivo final radica en lograr la internacionalización de al menos una de las aliadas, la vigorización de la inserción internacional ya alcanzada, o bien el sostenimiento de ésta, resultado que sería imposible de obtener individualmente o bien demandaría grandes esfuerzos y riesgos.

En la década de los ochenta, Knich Ohmae (1989) sostenía que la globalización obligaba a establecer alianzas, tornándolas absolutamente esenciales a nivel estratégico, entendiendo

que en un mundo complejo e incierto, lleno de peligrosos oponentes, era mejor no andar sólo. Años más tarde, y restando notas de dramatismo (aunque reales), Raúl Ochoa (2007), explica que *“en un mundo cada vez más globalizado, las empresas tienden a su internacionalización, entendiendo este concepto ya no solo como participantes en el comercio exterior sino a un proceso más profundo, que involucra establecer alianzas estratégicas con otras firmas del país o del exterior, instalar centros de distribución, de comercialización o logísticos e inclusive tener plantas productivas en otros países”*.

Ello así, las alianzas estratégicas constituyen una de las diversas opciones con las que cuentan las firmas para lograr, sostener o fortalecer la internacionalización de las empresas, obteniendo ventajas competitivas y al mismo tiempo optimizando recursos, aumentando su productividad y compartiendo el riesgo. Es por esto último, que a su vez resultan ser el mejor camino para que la pequeña y mediana empresa se internacionalice e incremente su competitividad en el extranjero (Bonilla, 2006).

Son consideradas uno de los mecanismos más poderosos para combinar competencia con cooperación. Si bien no son un nuevo fenómeno, su diversidad y complejidad ha aumentado en búsqueda de adaptarse a las reglas planteadas por el contexto económico internacional. A través de ellas, las firmas pueden vincularse vertical u horizontalmente, resultando una efectiva herramienta para reestructurar las actividades económicas de las firmas. En este sentido, abarcan un amplio abanico de relaciones interempresariales tales como los joint ventures, las alianzas de investigación, desarrollo, fabricación, marketing, abastecimiento, distribución, consorcios de exportación y demás servicios entre muchas otras asociaciones en cuya génesis radica la necesidad de adquirir una mayor competitividad, ya sea economizando costos, fortaleciendo el posicionamiento en el mercado, accediendo a los activos intangibles de otras empresas, etc.

Desde mediados de la década de los ochenta y hasta principios del siglo XXI, el concepto de alianzas estratégicas se encontraba fuertemente vinculado a aquellos acuerdos entre grandes firmas multinacionales para poder penetrar en ciertos mercados, ser más fuertes ante un nuevo competidor o bien para desarrollar determinadas tecnologías de manera conjunta aportando cada una de ellas aquel producto sobre el cual se destacaba. Ejemplo de ello son las alianzas entre compañías automotrices norteamericanas y chinas con la intención de las primeras de poder ingresar en el mercado del país asiático, mientras que las segundas buscaban aprovechar los derrames de conocimientos de sus socios, exigir

transferencias de tecnología y renuncia a derechos de propiedad. Otro caso, puede ser el de las compañías telefónicas, que a raíz de la liberalización de las comunicaciones en determinado país, se unían entre las competidoras para ser más fuerte ante la llegada de otro rival. Y por último se puede citar el caso de Sony y Ericsson, la primera japonesa y con renombre en electrónica de consumo y la segunda sueca fabricante destacada de quipos telefónicos, que en el año 2001 crean un joint venture denominado Sony Ericsson cuyo objeto consistía en el desarrollo de equipos móviles.

Con el avance de la globalización, el protagonismo alcanzado por parte de los países emergentes dentro del escenario mundial, la trascendencia de los acuerdos Sur-Sur y la difusión y vigorización de la organización en red – o network- como modalidad organizativa, comienza a cobrar relevancia otro tipo de alianzas estratégicas, quizás no tan espectaculares como las anteriores, pero sí interesantes y novedosas que han permitido a muchas empresas de distinto porte de los países mencionados poder insertarse en el mercado internacional.

Como puede apreciarse, lo que primero se destaca es la propia innovación a nivel organizacional de la empresa, pero luego los efectos de esta alianza podrán permitir acceder a otros tipos de innovación, ya sea de productos, de procesos, de mercadotecnia, de organización interna de la empresa, y por qué no de otras nuevas alianzas estratégicas.

Como se ha sostenido, los motivos de las firmas al momento de asociarse pueden encontrar fundamento en una infinidad de razones. No obstante, cuando el objetivo principal de al menos una de ellas responde a lograr una mayor competitividad para poder internacionalizarse, estamos en presencia de una alianza estratégica en los términos del presente trabajo. Precisamente, la estrategia radica en aprovechar las ventajas que derivan de esa asociación para poder lograr este fin propuesto.

La vigencia de una alianza, entre otras razones propias de los socios, también va a depender de la naturaleza de su constitución, ya que cuando se forma para apaliar una cuestión coyuntural o una falla de mercado, su continuación va a estar acotada a la duración de esta circunstancia, aún cuando pudiese continuar con posterioridad por otros beneficios que resulten de interés.

Partiendo de la ubicación geográfica donde se encuentren las empresas aliadas, se distinguen dos tipos de alianzas: externas e internas. Las primeras, buscan introducirse en

uno o varios países determinados y para ello es necesario establecer una asociación con una firma que opere a nivel local. Este hecho le va a permitir a la empresa sortear las dificultades que surgen de barreras socioculturales, comerciales y económicas, entre varias otras.

Cuando una empresa se internacionaliza, en la mayoría de los casos desconocen determinadas cuestiones culturales o vinculadas a ciertas costumbres o gustos de los consumidores del nuevo mercado que van a incidir en la demanda del producto o servicio que se pretende vender o prestar respectivamente. Tampoco se dispone de una red fluida de contactos políticos o comerciales (proveedores, contratistas, distribuidores, etc.) los cuales pueden ser necesarios para imprimirle al negocio una dinámica comercial adecuada. A todo esto, se le suman los costos que implica la instalación en otro lugar geográfico, por ejemplo gastos de localización de oficinas comerciales o de representación, certificaciones necesarias para producir o comerciar, etc. y de desarrollo del negocio en el extranjero.

Las alianzas estratégicas externas, vienen a facilitar todo esto brindando aquellas ventajas que posee el socio local, que surgen de disponer de contactos, recursos, respaldo y know how necesarios para poder operar; llevarán a que la firma que se internacionaliza logre ganar presencia en el nuevo mercado, sin tener que pagar por ello altos costos de internacionalización.

Por otro lado, las alianzas estratégicas internas consisten en acuerdos entre empresas del mismo país que buscan penetrar en mercados internacionales optimizando recursos, reduciendo costos y riesgos. Son utilizadas por pequeñas y medianas empresas durante las primeras etapas de su proceso de internacionalización para reducir los riesgos inherentes de este proceso (García-Canal , 2004).

Ello así, las alianzas estratégicas vienen a ser un medio para alcanzar un objetivo; en este caso, la internacionalización de al menos una de las firmas aliadas. Según cual fuese la estrategia perseguida por las empresas, estas podrán optar por efectuar alianzas de consolidación o de complementariedad.

Se entiende que dos o más firmas efectúan una alianza de consolidación cuando buscan penetrar, sostener, fortalecer o expandir su posicionamiento en un determinado mercado a través de la sinergia que surge de la unión de ellas.

Pueden tener un objetivo defensivo, esto es aliarse para posicionarse ante un tercero o debido a modificaciones relativas a cuestiones coyunturales tales como las mutaciones que presenta el mercado, las preferencias de los consumidores, etc., o bien ofensivo, cuando se lo que se pretende es desarrollar la producción de manera expansiva. Las alianzas que aquí ocupan, son aquellas que buscan lograr o fortalecer la internacionalización de las empresas, obteniendo ventajas competitivas y al mismo tiempo optimizando recursos, aumentando su productividad y compartiendo el riesgo. Siendo ello así, se entiende que cualquier tipo de asociación, formal o no, cuya finalidad radique en cumplir con la meta mencionada constituye una alianza estratégica, con excepción de las fusiones y adquisiciones, independientemente de su finalidad defensiva u ofensiva.

Los casos que se suelen utilizar para mostrar las alianzas de consolidación, están vinculados a grandes empresas multinacionales donde claramente es posible identificar el objetivo que se persigue con la unión entre ellas. En este sentido, ha sucedido que ante la liberalización de los servicios de telecomunicaciones, empresas operadoras de este rubro, que hasta el momento se presentaban como competidoras, se han unido a través de alianzas para posicionarse ante un nuevo competidor que amenaza con copar el mercado (Yves L. Doz y Gary Hamel, 1998).

Las alianzas entre las líneas aéreas como Oneworld, Sky Team y Star Alliance, son asociaciones que persiguen cooperación entre sus miembros –quienes a su vez resultan competidores entre sí- brindando al mismo tiempo mayores beneficios para sus clientes: optimizando las tarifas aéreas y las conexiones entre tramos, ampliando los lugares donde se brinda asistencia al viajero, generando sistemas de puntajes por vuelos realizados en cualquiera de sus aerolíneas, prestando servicios preferenciales para los socios “Premium”. Asimismo, las asociaciones entre laboratorios farmacéuticos con la finalidad de aunar esfuerzos en pos de desarrollar determinado medicamento, son un ejemplo de alianzas de consolidación.

Como puede apreciarse esta clase de alianzas está presente entre grandes multinacionales, pero también firmas de menor porte las utilizan para alcanzar su objetivo de internacionalización, encontrando en su socio aquello que no poseen y necesitan o bien implicaría altos costos o riesgos conseguirlo, como por ejemplo financiación; conocimiento en determinado asunto técnico, administrativo o comercial; soporte o fortalecimiento que

surge del trabajo conjunto para ciertos procesos productivos, logísticos, de distribución o de comercialización, logrando en muchos casos soslayar fallas de mercado.

En este sentido, Yves L. Doz y Gary Hamel (1998) sostienen que las alianzas buscan cooptación cuando pretenden alcanzar una masa crítica determinada para lograr una efectiva competencia. Ello así, las empresas se asocian con otras complementarias o rivales de ellas con la finalidad de potenciar su capacidad de producción, afianzarse o propagarse hacia nuevos mercados.

Por su parte, Bonilla (2006) explica que las alianzas estratégicas ayudan a optimizar recursos, compartir riesgos y expandir capacidades. Entre las ventajas competitivas que se pueden alcanzar con este tipo de alianzas, se encuentran el aumento de la capacidad de producción; el mejoramiento de la calidad de los productos y de las utilidades de la firma; la posibilidad de acceso a créditos, de lograr precios más competitivos, de mejorar los servicios, el diseño, la imagen; de disponer de mayor información; de acceder a un adecuado conocimiento del mercado, a los canales de distribución, a las redes de contactos, entre otras. (Bonilla, 2006).

Las alianzas por complementariedad se presentan cuando dos o más empresas se asocian con el objetivo de lograr una integración vertical de su producción. Esto significa, que entre las firmas aliadas acuerdan producir un bien o prestar un servicio que resulta de los aportes efectuados por cada una de ellas, las cuales se especializan en un parte puntual y distinta de la producción, de su distribución o comercialización. Esta especialización les permite alcanzar una mayor competitividad en su producción, lo que conduce a poder insertarse o posicionarse mejor en el mercado externo.

Este tipo de alianzas, se diferencia de las anteriores por el hecho de que su objetivo no radica en la consolidación de las firmas involucradas para internacionalizarse, sino que se busca que cada una de ellas aporte el conocimiento que posee sobre su producción y sobre lo cual se especializa, se destaca o posee una ventaja comparativa para poder ser más competitivo y así alcanzar la internacionalización.

El joint venture Sony Ericsson ya comentado, es un caso de este tipo de alianzas, en el cual cada uno de los asociados aportaba aquello sobre lo cual poseía una especialidad; uno de ellos, sus conocimientos en electrónica de consumo y el otro, en equipos telefónicos. Siguiendo la línea de este trabajo, estas asociaciones también pueden darse a una escala

menor. La Fábrica Argentina de Aviones “Brigadier San Martín S.A.” (FAdeASA), en marzo de 2012 celebró una alianza estratégica con Grob Aircraft AG, una reconocida empresa alemana líder en la fabricación de aviones de entrenamiento militar, con la finalidad de ofrecer en el mercado un paquete de aeronaves de entrenamiento formado por el avión alemán Grob G-120GP y el de fabricación nacional IA.63 Pampa Serie II, como así también cursos de simuladores de vuelo, logrando de esta forma potenciar la oferta de ambas firmas. Asimismo, me explica uno de los responsables del proyecto por el lado de la empresa argentina, FAdeASA se ve beneficiada al poder insertarse en el mercado mundial dentro de un segmento muy particular como es el de la aviación al asociarse con una gran empresa del rubro que posee tanto el conocimiento preciso del mercado como también los canales comerciales necesarios a escala internacional (know how comercial).

Ahora bien, además de estas asociaciones puntuales que realizan las empresas con el objetivo de aportar aquello sobre lo cual se especializan o destacan, este tipo de alianza también está presente en las cadenas globales de valor (CGV), las cuales serán analizadas con posterioridad.

En el escenario económico internacional, la competitividad de un producto depende cada vez más del nivel de eficiencia de cada uno de los eslabones que conforman la producción, distribución, comercialización y demás servicios conexos como así también, del sistema global de articulación de los mismos. Es por ello que las alianzas de complementariedad al permitir un mayor desarrollo del conocimiento a través de la especialización de las partes y a su vez de la integración de esa producción, son necesarias para optimizar la competitividad, ergo favorecer la internacionalización.

II.2.a Caso “I” / “W”: Una estrategia coyuntural.

Por cuestiones de confidencialidad previstas en el contrato suscripto entre las partes involucradas en el presente caso, se denominará a cada una de ellas con sus respectivas iniciales: “I” y “W”.

“W” es una empresa cuya actividad principal se encuentra vinculada con la importación y comercialización de máquinas tragamonedas para bingos y casinos en el mercado argentino. De acuerdo a nuevas regulaciones nacionales en materia de exportaciones, para poder

cumplir con su objetivo de importación debió asumir un compromiso con el Gobierno Nacional, consistente compensar la salida de divisas con planes de exportación.

Por otro lado, la firma "I" es una empresa cuya principal actividad se encuentra relacionada con la producción y exportación de productos balanceados para animales con destino, principalmente a Asia y África. Esta empresa ha emprendido un plan de inversión estructural y de maquinaria, con el objeto de aumentar sus exportaciones. Ahora bien, con motivo de la creciente competitividad internacional y la mayor incidencia de algunos de los costos de producción local, ha visto significativamente reducido el retorno esperado de las inversiones mencionadas.

Siendo ello así, entre ambas compañías efectuaron un acuerdo de cooperación, en el cual se establecen derechos y obligaciones que asume cada una de ellas, con el objetivo de poder, en el caso de "W" cumplir con la regulación establecida para poder importar sus productos, y en el caso de "I", poder cumplir de manera satisfactoria con su proyecto de ampliación de sus exportaciones.

En el acuerdo, se prevé que "W", en su carácter de documentante, se encargará de efectuar las exportaciones por cuenta y orden de "I", quien tiene el carácter de exportador, realizando todos aquellos procesos operativos-administrativos vinculados con la exportación de los productos fabricados por "I", tales como: (i) facturar al cliente del exterior; (ii) efectuar pagos de derechos de exportación; (iii) liquidar el ingreso de divisas al país; (iv) asumir el costo del despachante de aduana interviniente en la operación de exportación; (v) cobrar el reintegro de aduana equivalente a la fecha al dos coma cincuenta por ciento (2,50%) del monto de la operación de exportación; (vi) emitir a "I" la cuenta de venta y líquido producto por cada operación de exportación.

Asimismo, "W" se obliga a prefinanciar los costos derivados de las operaciones de exportación, con el sesenta y cinco por ciento (65%) del monto de ellas durante el primer mes, y con el cuarenta y cinco por ciento (45%) para los meses siguientes. Por cada operación de exportación efectivamente realizada, "W" emite a "I" una cuenta de venta y líquido producto, descontando del monto facturado al exterior el importe de la respectiva prefinanciación.

Por último, "W" le abona a "I" una retribución del dos por ciento (2%) más el impuesto al valor agregado (IVA) sobre el monto de las exportaciones que "W" realice por cuenta y orden de "I".

Con respecto a las obligaciones de “I”, ésta se compromete a producir productos balanceados para animales exportables por un monto y período determinados en el acuerdo, debiendo ceder esos productos a los efectos que “W” los exporte por su cuenta y orden y para que pudiendo computar dichas exportaciones como suyas propias para la compensación de su balanza comercial por ante las Autoridades Nacionales correspondientes.

Asimismo, “I” asume las siguientes obligaciones en su carácter de “exportador”: (i) realizar el transporte local del producto y toda la logística vinculada a la carga y transporte internacional; (ii) realizar la gestión comercial con los clientes del exterior; (iii) gestionar las cobranzas de las facturas emitidas por “W”; (iv) asumir el riesgo comercial, tanto vinculado a la calidad del producto exportado, como a la cobrabilidad de las ventas realizadas. Por último, se deja bien claro en el acuerdo que “I” no deberá abonar remuneración alguna a “W” por la prefinanciación de exportaciones.

Ahora bien, el caso que nos ocupa se trata de una alianza estratégica de consolidación donde la firma “W” al verse afectada por una regulación administrativa halla una solución a esta situación asociándose con “I” en un plan de exportaciones, mientras que ésta última, encuentra, gracias a esta medida del Gobierno, una forma de financiar el aumento de sus exportaciones. Ambas firmas se unen para superar, una cuestión coyuntural en el caso de “W”, y una limitación estructural con la que se topa “I”. La alianza le permite a la primera poder sortear la restricción administrativa y poder continuar con su actividad económica, y a la segunda poder financiar su crecimiento que la tornará más competitiva y poder de esta forma aumentar sus exportaciones, expandir su internacionalización.

Si bien se identifica a esta asociación como una forma de innovación en la organización externa de las firmas, no podría sostenerse que la misma responde a los patrones de sustentabilidad. Es claro que la alianza tiene sus orígenes en una cuestión coyuntural, basada en una decisión política del Gobierno Nacional, la cual una vez revertida hará que se extinga el motivo que conduce a “W” a asociarse, viéndose “I” obligado a buscar otra forma de aumentar su competitividad.

II.3 Organización en red - Network

No podría existir la globalización si en sus entrañas no hay un sistema de organización en red que enlace a los mercados, las sociedades y las culturas. En lo atinente a la economía,

el patrón de organización en red actúa como un vector del sistema que vincula a los distintos mercados y actores que intervienen en los procesos productivos, industriales, comerciales, de servicios, etc., organizándose en diversas redes, como por ejemplo de proveedores bajo un régimen de subcontratación, de productores asociados para llegar a otros mercados, de clientes formadas por fabricantes, distribuidores, canales comerciales, centros de venta, usuarios, redes de cooperación tecnológica formadas por empresas que comparten experiencias y conocimientos, etc. (Ibáñez Muñoz, 2002).

La organización en red consiste en una estructura abierta y flexible formada por distintos agentes económicos (competidores o no, proveedores, clientes, etc.), instituciones académicas, técnicas y organismos de innovación, cuyo objetivo consiste en aprovechar la sinergia que surge de la cooperación y de la interacción de todos o algunos de ellos, para obtener ventajas competitivas que provoquen un aumento significativo de la productividad. De esta forma, surge un ambiente de eficiencia colectiva que permite optimizar recursos, desarrollar vías fluidas de comunicación e intercambio de información y conocimientos, y/o ejecutar negocios conjuntos, resultado que sería complejo de alcanzar de manera aislada o bien conllevaría altos costos de inversión. Se genera una dinámica que posibilita un contexto óptimo para la interacción empresarial, creando las condiciones adecuadas para lograr una mayor competitividad que favorezca el aprovechamiento de las oportunidades de un mercado internacional exigente y hostil. Lengyel (2000) destaca que se trata de *“(...) relaciones que combinan niveles considerables de participación, horizontalidad, reciprocidad y riqueza de intercambios”* (Lengyel, 2000, pág. 56-59).

Por su parte, Svarzman (2004) sostiene que *“(...) cada vez en mayor medida, la competencia no responde al concepto de empresas sino de sistemas o bien de redes de redes”,* entendiendo que *“(...) resulta de vital importancia fomentar una eficaz articulación entre los diferentes eslabones que “componen” la competitividad, estimulando la especialización productiva y la externalización de actividades secundarias a través de alianzas con proveedores de servicios, cadenas de comercialización, de transporte, etc.”* (Svarzman, 2004, pág. 206).

En este sentido, Kaplinsky observa que la frontera de la innovación se ha movido de la firma hacia los networks de las firmas. (Kaplinsky.. ver texto).

La revolución tecno-productiva y el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), han permitido esta forma de organización que contrasta con el modelo tradicional de organización empresarial, caracterizado por la rigidez productiva, por la

verticalidad jerárquica y por la presencia oligopolística en los mercados (Castells, 1997). Incluso, la organización en red surge también como una forma de dar respuesta a la revolución tecnológica, la cual necesita que las empresas e instituciones se articulen de modo tal de poder optimizar el empleo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC); es la forma a través de la cual las instituciones acompañan al nuevo paradigma Tecno-productivo. La organización productiva debió adaptarse a una lógica distinta, afectada por un sistema donde el conocimiento se propaga velozmente a través de las tecnologías mencionadas. De este modo surgen los networks, organización óptima para el desarrollo del conocimiento toda vez que va a permitir fenómenos tales como la especialización productiva, la absorción de externalidades, la inserción de instituciones académicas y de sistemas de innovación en las actividades productivas, la cooperación entre empresas compartiendo información, know how, etc., en definitiva, propagando el conocimiento y aumentando, de esta forma, la posibilidad de las firmas de alcanzar una inserción internacional más sólida.

Si bien es cierto que el actual escenario económico internacional plantea altas dosis de competitividad, el hecho de estar integrados a una red amplía el caudal de relaciones entre las empresas permitiendo acceder a una serie de oportunidades y beneficios que derivan de la actuación conjunta de diversos sujetos, al mismo tiempo que los pequeños esfuerzos pueden generar grandes resultados. Así las cosas, el conocimiento es uno de los factores que puede mejorar su desarrollo a través de este tipo de organizaciones, encontrando también mayor fluidez y propagación entre los distintos sujetos que conforman la red.

El network funciona según patrones de organización que siguen una estructura descentralizada de red, formada por nodos (miembros) y conexiones. Kelly, a través de su teoría de rendimientos crecientes, explica que al disminuir el tamaño de los nodos, aumenta la cantidad y calidad de las conexiones, y que a medida que aumenta el número de nodos, también lo hace el valor de la red. Al aumentar el número de miembros crece el valor de todos ellos (Lechuga Montenegro et al. 2005). Esto significa, entre otras cosas, que al aumentar los miembros de una red, aumentan las relaciones y las posibilidades de crecimiento. Dentro del este contexto, la clave radica en comprender la lógica del network y adaptarse a ella, asumiendo que el aislamiento yace en contraposición de esta nueva economía.

Esta modalidad de organización en red, puede adoptar distintas formas: redes horizontales o sectoriales, clusters, aglomeraciones productivas, esquemas de cadenas globales de valor,

entre otras. Incluso, las alianzas estratégicas se encuentran íntimamente relacionadas con el concepto de network, ambos parten de la misma lógica que es la de desarrollar la actividad económica en forma conjunta. Al mismo tiempo, dentro del network, las alianzas funcionan como los eslabones que permiten vincular a los distintos actores ya sea dentro de la organización en red, los clusters, las cadenas globales de valor, etc.

II.3.a Clusters: Una forma de organización horizontal en red.

Teniendo en cuenta el escenario económico mundial, la internacionalización de las empresas –en particular las pequeñas y medianas- en forma aislada lleva a un posicionamiento poco ofensivo, sujeto a una competitividad estática donde, en algunos casos, la falta de conocimiento del entorno internacional genera dificultades de inserción en el mercado, tanto en las redes de producción como de distribución. Al respecto, Gustavo Svarzman sostiene que *“(...) la ausencia de un entorno microeconómico eficaz restringe la capacidad de las empresas que operan en un país para desarrollar una competitividad sólida y duradera”* (Svarzman, 2008, pág. 60). Siendo esto así, surge la necesidad de operar en un ámbito propicio que permita potenciar el desarrollo de las empresas, y los clusters o complejos productivos constituyen una buena alternativa.

Se entiende por cluster a una concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas — tanto hacia atrás, hacia los proveedores de materias primas, insumos, maquinarias y equipos, como hacia adelante y hacia los lados, hacia industrias procesadoras y usuarias así como a servicios y actividades estrechamente relacionadas— con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializada y de servicios anexos específicos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva (Ramos 1999).

De este modo, dentro de lo que es la organización en red, se conforma una concentración de empresas que interactúan entre sí, generando un ambiente que favorece la competitividad de ellas. La proximidad geográfica o territorial conduce a generar lazos de confianza y colaboración que coadyuvan en este sentido, efectuando al mismo tiempo acciones conjuntas como por ejemplo estrategias de marketing, la utilización de un brand name

común, la realización de compras, entrenamientos comunes, fortalecer una posición de interés ante el gobierno para obtener ventajas, etc. Ello así, se logra un ambiente de cooperación conjunta, se disminuyen los costos de transacción, y se aprovechan los derrames de conocimiento como así también los flujos de información que conducen a más y nuevas oportunidades. En este contexto, el conocimiento fluye con mayor rapidez, lo que hace que las innovaciones de todo tipo se propaguen de una forma dinámica. Incluso el know how, conocimiento técnico codificado producto del aprendizaje de la experiencia, resulta menos complejo de adquirir.

El grado de de cooperación y acción conjunta entre los integrantes del cluster, la efectividad del sistema de innovación regional, como así también la cercanía entre éstos últimos y las empresas, va a determinar el nivel de performance y competitividad de la organización (Kaplinsky 2005). De nada serviría establecer una concentración geográfica o sectorial abocada a determinada industria, si entre los sujetos participantes de la estructura, tanto empresas como instituciones académicas o sistemas de innovación, no se generan lazos cooperativos destinados a optimizar la productividad de cada uno. Por un lado, podría sostenerse que los clusters constituyen grandes alianzas estratégicas de consolidación, toda vez que entre las firmas participantes se genera una sinergia que surge de la propia unión de ellas, aún cuando la misma sólo se limite al espacio físico, que les permitiría aumentar la competitividad y poder así aprovechar la eficiencia del conjunto, permitiendo una eventual internacionalización. Por el otro, también podrían presentarse alianzas estratégicas de especialización siempre que en el clúster hallan firmas que desarrollen productos vinculados a la actividad específica que allí se ejecute.

Para lograr el fortalecimiento del tejido empresarial y, de este modo, una sólida estructura productiva, es fundamental que a nivel de organización interna de la articulación productiva se logre desarrollar la capacidad de complementariedad entre los distintos sujetos que integran la red, de modo tal de aprovechar las ventajas que derivan de una economía de escala alcanzada por un aumento de la demanda, por la formación y aprovechamiento de recursos humanos especializados, por los derrames de conocimiento que se generan o bien por el hecho de poder hacer foco sobre la actividad principal que los hace competitivos. Por ello, es necesario establecer mecanismos de integración y cooperación interempresaria como así también con las instituciones correspondientes, tendientes a optimizar las actividades empresariales y lograr una inserción internacional más sólida.

En el cluster se generan externalidades, *spillovers* de las firmas, y esto hace que ellas adquieran competitividad aún siendo competidoras entre sí. Cuando un cluster cobra relevancia y adquiere reputación, lleva a que se produzca un desarrollo de proveedores en la región. Al mismo tiempo, esto atrae a los compradores que al visitar el lugar donde el cluster se ha desarrollado, encuentran a un gran número de empresas que se dedican al rubro, facilitándoles de esta forma su labor. (Kaplinsky 2005).

Los clusters más conocidos a nivel mundial son Silicon Valley en California, Emilia Romagna (Italia) y Baden Wurtemberg (Alemania), la Ruta 128 (Estados Unidos), la industria del calzado en Nuevo Hamburgo (Brasil), de electrónica y programas de computación en Bangalore (India), de instrumentos quirúrgicos simples en Sialkot (Pakistán) y de microelectrónica en Hsinchu Science Park (Provincia de Taiwán).

El clúster constituye una acertada estrategia para alcanzar una mayor competitividad y fortalecer las capacidades de desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, contribuyendo al *“incremento sustantivo de la productividad de este tipo de empresas vía el desarrollo del capital humano, la innovación y la incorporación de tecnología, al aumento y la maduración de la base empresarial en la región y al desarrollo de entornos propicios a nivel territorial para promover la competitividad y la formación de capital social”* (Ferraro, 2010, pág. 10).

Asimismo, puede apreciarse que el conocimiento ocupa una posición central en la búsqueda de competitividad por parte de las empresas a través de la organización entre ellas.

II.3.b Cadenas Globales de Valor: Una forma de organización vertical en red.

El proceso de globalización ha ido avanzando y derribando fronteras, habiendo logrado alcanzar en una de sus últimas conquistas económicas la diseminación de la producción. El actual escenario económico internacional, se destaca por una internacionalización de la producción a través de las denominadas cadenas globales de valor (CGV), en las cuales las economías de los países, por medio de firmas nacionales o bien de quienes aparecen como los principales actores de las CGV, las empresas multinacionales (EM), se integran ocupando distintas posiciones, dependiendo de su estructura productiva.

Esta estructura se inicia con la desverticalización, por parte de las empresas, de los distintos segmentos de sus procesos de producción o de los servicios necesarios para llevar a cabo

su actividad económica, reservándose aquellos que generan mayor capacidad de acumulación, produciéndose al mismo tiempo una deslocalización del resto de las etapas. Así las cosas, se generan estructuras de gobernación en las que las empresas que fragmentan su producción (empresas principales) ocupan el lugar de nodos de coordinación del resto de las actividades ejecutadas por las firmas que se suman a la cadena de producción (empresas satélites). Siendo esto así, la producción de un bien como así también la prestación de un servicio pueden llevarse a cabo de manera parcial a través de actividades económicas ejecutadas por firmas localizadas en distintos países; fenómeno que se da, por ejemplo, desde la ideación de un producto hasta su distribución, pasando por la publicidad, el marketing del mismo y sin dejar de lado los servicios contables y legales que las firmas intervinientes en la cadena de producción requieren.

El hecho de desfragmentar la producción, conduce a que las firmas se avoquen a una etapa puntual del proceso productivo, generando una creciente especialización en aquel segmento en el cual se han concentrado. Esta dinámica, acompaña la lógica de la nueva economía ya explicada, en la cual el conocimiento resulta ser un factor clave, existiendo una relación directamente proporcional entre su sofisticación y las posibilidades de alcanzar un mayor desarrollo económico. Se sostiene que uno de los ejes del desarrollo económico de los países, está dado por el hecho de alcanzar una adecuada inserción internacional (Porta, 2010). En este sentido, los patrones de especialización y la competitividad de éstos constituyen factores fundamentales para determinar su inserción económica en el mundo.

Porta sostiene que *“(...) participar de una CGV no es, a priori, un aspecto positivo desde el punto de vista de la competitividad a largo plazo de una empresa (ni de las perspectivas de desarrollo económico de un país), sino que dicha participación debe estar acompañada de un conjunto de factores que estimulen la jerarquización (upgrading) de las firmas locales y permitan que ellas absorban los potenciales beneficios derivados de insertarse en dichas cadenas”* (Porta, 2010, Pág. 11). Existen distintas clases de jerarquización dentro de las cadenas globales de valor (CGV) o, dicho de otro modo, ésta puede darse por distintos motivos: 1) Jerarquización en los procesos o process upgrading: producir de manera más eficiente; 2) Jerarquización en los productos o product upgrading: apuntar a líneas de producto con mayor valor unitario; 3) Jerarquización funcional o functional upgrading: desplazarse hacia actividades que implican mayores capacidades (diseño, marketing); 4) Jerarquización intersectorial o upgrading: implementar la competencia adquirida en una función en particular para luego desplazarse hacia otro sector.

Como puede apreciarse, la jerarquización en las cadenas globales de valor (CGV), se encuentra íntimamente relacionada con las distintas clases de innovación explicadas oportunamente, ya que cualquiera de estas jerarquizaciones implicaría haber tenido que innovar en el producto, en los procesos, en la mercadotecnia o en la organización interna o externa de la firma.

Por otro lado, el hecho de insertarse en la estructura productiva bajo análisis, implica una forma de innovación en la organización externa empresarial. No obstante, resulta relevante que la inserción de las firmas en las cadenas globales de valor (CGV) les permita fortalecer su competitividad al encontrarse con un mercado más exigente y estimular el desarrollo de procesos de aprendizaje por la relación con otros sujetos participantes de las cadenas.

Es aquí donde cobra relevancia el lugar que se ocupa dentro de la cadena global de valor, o dicho de otro modo el o los socios con los que una empresa se alía para integrarse en una cadena de este tipo. Esta importancia no va a depender de si se trata de una empresa principal o una satélite o del tamaño del socio, sino principalmente de las posibilidades de acceder a activos intangibles tales como know how, conocimientos específicos sobre determinada actividad económica o sector, flujos de información, transferencias tecnológicas, oportunidades de aprendizaje, etc. En este sentido, existe un factor que resulta más importante que el caudal de estos activos que posea el socio, y es la posibilidad de transferencia de los mismos. Establecer alianzas con socios acaudalados o no de activos estratégicos, pero que indefectiblemente faciliten su adquisición, resulta una estrategia clave para poder lograr competitividad genuina dentro de la estructura de las cadenas globales de valor (CGV).

Esta estructura de desfragmentación de la economía, encuentra la coordinación de los distintos segmentos a través de alianzas estratégicas entre las distintas firmas que forman parte de la cadena, no debiendo responder necesariamente a un prototipo formal de asociación. Son necesarias para garantizar, por el lado de las empresas el consumo de los bienes o servicios que produzcan, y por el lado del sistema organizacional, el funcionamiento y la dinámica del circuito productivo. De este modo, las alianzas estratégicas hacen de nexos entre los distintos agentes económicos que se integran en la cadena permitiendo el engranaje del sistema de producción y dotándolo de cierta seguridad jurídica. Las cadenas globales de valor (CGV) constituyen un importante medio que facilita a que las firmas locales, a través de alianzas estratégicas ya sea con empresas principales o satélites, puedan penetrar en el mercado internacional, insertándose en nichos productivos que

permiten, entre otras cosas, aprovechar los menores costos de acceso al mercado internacional.

II.3.c Los Grobo: Organización, especialización y know how.

En una mañana de marzo, durante una exposición en la Sociedad Rural Argentina vinculada a la actividad agroindustrial, Horacio Busanello, CEO de Los Grobo, declaraba que la estrategia principal de la compañía siempre había sido saber adaptarse a los cambios sea cual fuese la naturaleza de estos; explicando, en este sentido, las ventajas de asumir la situación coyuntural, favorable o no, adaptarse a la misma y trabajar en dirección de obtener los mayores beneficios que se puedan alcanzar y minimizando los efectos negativos que el nuevo escenario presentase.

Los Grobo, tiene su origen como una empresa agropecuaria fundada en 1984 por Adolfo Grobocopatel, en Carlos Casares, provincia de Buenos Aires. Con el aumento significativo del precio de los commodities que se produce en la década de los noventa y las elevadas tasas de rentabilidad, la empresa alcanza un crecimiento vertiginoso, situación que genera un punto de inflexión que conduce a la familia Grobocopatel a tomar una decisión relevante para el futuro de la firma. Por un lado, podían adaptarse a los cambios coyunturales vigentes con las limitaciones propias de una empresa familiar, o bien aprovechar el envión imperante en el contexto económico y plantear un cambio estructural que permitiese no sólo obtener mayores beneficios de esta circunstancia, sino también adoptar un rol activo que llevase a un desarrollo sustentable de la compañía. Esta última fue la opción escogida.

Es así como Los Grobo comienza a implementar un cambio en la organización de la empresa, que se inicia con la tercerización de determinados servicios operativos y profesionales que le permitían poder contar con mayores recursos para hacer frente a las oportunidades que se le presentaban, mientras que al mismo tiempo permitía que la firma se pudiese especializar en determinadas actividades o servicios. A diferencia de los usos habituales, a estos nuevos contratistas se les pagaba con un porcentaje previamente acordado de la producción y no con honorarios o precios fijados de antemano.

De esta forma, Los Grobo genera una estructura de producción organizada en redes de negocios, en la que se integran armónicamente los propietarios de la tierra, los productores agrarios como así también las firmas o personas prestadores de servicios agropecuarios, entre las cuales se encuentran varios empleados de Los Grobo que han sido impulsados por

ésta última a desarrollar su propio negocio y formar parte de esta especie de ecosistema laboral.

Dentro de este esquema donde la actividad agropecuaria se encuentra diseminada, la empresa en estudio, además de comenzar a tejer una estructura en red, sumando a distintas firmas y actuar como coordinadora de toda esta estructura, se fue concentrando en aquellas actividades económicas basadas en el conocimiento y que llevan a posicionarla como referente de una actividad agrícola de especialización, desprendiéndose de las actividades más rudimentales, como así también prescindiendo de la tierra agrícola, la cual era rentada utilizando la modalidad de pago ya comentada.

Al mismo tiempo, la organización interna de la compañía adopta notas del sistema de redarquía. La relación, por ejemplo, con los Responsables Técnicos de la producción en distintas zonas o con los Responsables Comerciales de la venta de granos e insumos, se basa en un vínculo de sociedad y no en una relación de empleo; en este sentido, no son considerados empleados sino socios, debiendo contar cada uno de ellos con sus propios recursos para prestar los servicios necesarios y dependiendo su remuneración de los resultados obtenidos.

Para que este sistema solidario, donde las ganancias y riesgos se reparten en base a las responsabilidades asumidas y a los logros y fracasos del negocio, funcione de manera eficiente se requiere básicamente de tres elementos: 1) Conocimiento que les permita responder a las exigencias de la red, 2) Comunicación entre los distintos integrantes del sistema y 3) Transparencia y confianza en la gestión.

Para ello, Los Grobo implementa de manera activa una política de capacitación de los recursos humanos que forman parte no sólo de la compañía sino también de toda la red de negocios, de modo tal de disponer de un equipo de “talentos” especializados en su labor. Asimismo, tiene desarrollado un sistema denominado “GroboSoft” que permite compartir distinta información recolectada por los responsables técnicos, además de fomentar la comunicación entre los distintos agentes, y cuenta con una serie de protocolos a cumplir a la hora de ejecutar un negocio con aquellos socios que su vez forman parte de la empresa, lo cual permiten regular cualquier conflicto de intereses que pudiese suscitarse.

Con el tiempo, la firma fue sumando nuevas actividades económicas abarcando diferentes segmentos de la cadena de valor agroindustrial, como con una amplia plataforma de negocios que van desde la provisión de insumos, la producción agrícola, la comercialización de la producción propia y de terceros, el procesamiento industrial, la operación logística

interna, y la fabricación de pastas, actividad introducida a principio de 2012 tras la inauguración de una fábrica en la ciudad de Chivilcoy, provincia de Buenos Aires.

Otra estrategia clave en el desarrollo de la organización externa del grupo, ha sido la expansión geográfica hacia Paraguay, Uruguay y Brasil, asociándose con empresas locales, hecho que les permitía, además de contar con todas las ventajas propias de una asociación de este tipo, aprovechar los conocimientos del socio local, incluida la idiosincrasia del lugar. A pesar de la internacionalización alcanzada por el grupo, ya sea por el gran caudal de productos exportados o por la expansión hacia otros países que conforman el Mercosur, Los Grobo continúa desarrollando redes de negocios y relaciones estrechas con sus clientes y socios en las diferentes localidades –nacionales o internacionales- donde opera, considerando las cuestiones culturales y propias de cada lugar, generando de esta forma un vínculo de confianza no sólo entre los distintos agentes económicos, independientemente de su tamaño o relevancia, sino también con las comunidades afectadas a la actividad. Realizan negocios adaptados a las necesidades de cada cliente, brindando de esta forma un servicio personalizado que los distingue del resto de las grandes multinacionales del sector.

Por otro lado, junto con otros socios crearon “Bioceres”, una sociedad inversora focalizada en la creación, gerenciamiento y financiamiento de empresas y proyectos vinculados al desarrollo de tecnologías, productos y conocimientos en agro-biotecnología y ciencias vinculadas.

Como puede apreciarse, si bien Los Grobo se caracteriza por ser una firma innovadora desde distintos aspectos técnicos y procedimentales³ (utilización de un software propio denominado “GroboSoft”, primera compañía agrícola a nivel mundial en encontrarse certificada bajo las normas ISO 9001, etc.), ha sido la innovación organizacional la que ha distinguido al grupo del resto de las empresas del sector, generando cierta competitividad que le ha permitido posicionarse internacionalmente. En estas relaciones interempresariales,

³ En lo que hace a la producción agrícola, el modelo de negocios de Los Grobo está basado en el uso de tierras arrendadas o en sociedad, la tercerización de maquinaria, la rotación de cultivos y la introducción de una segunda cosecha además de la diversificación de la tierra arable en diferentes ubicaciones geográficas y culturas, con el propósito de reducir el riesgo inherente a la actividad agrícola. De esta forma, se garantiza la eficiencia de este modelo de negocios, ya que minimiza la inmovilidad del capital, optimiza las actividades agrícolas y provee de flexibilidad a la producción. Además, este modelo genera una rápida capacidad de reposición de la superficie sembrada, reduce los costos de inversión de la operación, permitiendo un retorno más alto sobre el capital invertido y una escalabilidad de la plataforma de negocios.

puede observarse que el conocimiento ha sido un factor clave de la estrategia, ya sea al reservarse las actividades económicas basadas en él relegando el resto, o bien al aliarse con socios extranjeros.

Los Grobo ha crecido y se ha desarrollado hasta el punto de posicionarse como un sólido grupo vinculado a la actividad agroindustrial, pero también ha conservado la esencia de aquella empresa familiar que supo ser en sus orígenes; esto se refleja en el trato con sus empleados como así también con los socios que forman parte de la red. La forma de negociar, el fácil acceso a quienes toman las decisiones y el compromiso social que ejecuta, responden a la sencillez propia de una pequeña empresa rural, pero que supo leer la realidad coyuntural, adaptarse a los cambios que el sector demandaba a través de una constante y férrea política de innovación sustentable, que la condujo a conformar un importante grupo económico internacional, pudiendo confirmar de esta forma, aquello que el CEO de Los Grobo explicaba aquella mañana de otoño.



CONCLUSIÓN

El contexto económico internacional plantea un escenario en el cual todas las empresas del mundo pueden participar del comercio exterior, con la sola condición *sine qua non* de ser competitivas, ya que de no cumplir con este requisito fáctico no podrían sostener su internacionalización al ser devorada por sus competidores.

La competitividad puede ser espuria o genuina. La primera está relacionada con cuestiones coyunturales tales como políticas del gobierno que favorecen la competitividad de las empresas pero que responden a asuntos puntuales, pasajeras, que en un determinado momento benefician a un sector de la economía pero no responden a una política de Estado, o bien a estrategias empresariales facilistas, cortoplacistas, que si bien pueden ser aprovechadas por las firmas, no garantizan una sólida proyección. Por su parte, el segundo tipo de competitividad se encuentra vinculado a políticas estructurales tanto del gobierno como de la propia empresa, y sus resultados llevarán más tiempo de alcanzar y seguramente requieran de mayores esfuerzos y por qué no, riesgos. Una vez logrados los objetivos buscados a través de este tipo de competitividad, estos contarán con un mayor grado de sustentabilidad que aquellos derivados de una competitividad espuria, permitiendo una inserción internacional más sólida por parte de las empresas.

La competitividad genuina, encuentra en la innovación una fuente de recursos para poder ser operativa, ya que a través de ella se logran desarrollar ciertas capacidades sólidas y consistentes que mejoran la productividad de las empresas. En otras palabras, la innovación es, en este contexto, un medio para lograr mejoras competitivas dinámicas y auténticas. Ésta puede recaer sobre los productos (bien o servicio), los procesos, las prácticas internas de la empresa, o sobre las relaciones exteriores de ella. En el presente trabajo se analizó este último aspecto, particularmente se estudiaron tres (3) formas distintas de relaciones interempresariales estratégicas: 1) Las fusiones y adquisiciones, 2) las alianzas estratégicas y 3) la organización en red. El estudio fue realizado teniendo en cuenta el actual contexto económico mundial, donde la internacionalización de las firmas no sólo atañe a las grandes multinacionales, sin dejar de reconocer su protagonismo, sino también a empresas de menor porte y de cualquier parte del mundo.

Se analizaron distintos casos de relaciones interempresariales considerando las tres (3) formas mencionadas, pudiéndose verificar que las distintas estrategias que las firmas persiguen al momento de vincularse entre ellas van a depender de los objetivos

empresariales que se hayan propuesto, y son estos últimos los que van a determinar el grado sustentabilidad o precariedad de la innovación implementada y por ende, el nivel de robustez de la competitividad que esta operación producirá.

En el caso de Globant, su objetivo consistía en conseguir inyecciones de financiación para poder captar talentos y ampliar sus capacidades técnicas hacia otros servicios vinculados a su actividad, pudiendo de esta forma expandir su oferta cuantitativa y cualitativa de servicios logrando una mayor competitividad genuina que repercute en una sólida internacionalización. Por su parte, Bodega del Fin del Mundo, también buscaba financiación para poder seguir creciendo, y su nuevo socio no sólo satisface este objetivo, sino que también le aporta know how comercial, hecho que le abre la puerta a la firma a nuevos mercados y amplia los ya conquistados.

La Fábrica Argentina de Aviones "Brigadier San Martín S.A." (FAdeASA) en su alianza estratégica con Grob Aircraft AG, busca poder insertarse en el mercado mundial dentro de un segmento muy particular como es el de la aviación, beneficiándose de los contactos y canales comerciales (know how comercial) con los que cuenta su aliada, pero al mismo tiempo adquiriendo conocimientos al respecto.

El caso presentado como la alianza estratégica entre "I" y "W", se trata de una asociación que surge como solución a una cuestión coyuntural, en la cual ambas firmas se ven beneficiadas. Si bien dentro de los beneficios que obtiene "I", uno de ellos consiste en utilizar el know how administrativo que posee la firma "W", necesario para concretar a nivel operativo las exportaciones, lo cierto es que la alianza perdurará en tanto y en cuanto lo haga el asunto coyuntural mencionado. Si bien se identifica a esta asociación como una forma de innovación en la organización externa de las firmas, no podría sostenerse que la misma responde a los patrones de sustentabilidad. Pues bien, se trata de una internacionalización frágil de la firma "I".

Los Grobo implementa distintos tipos de estrategias vinculados con la organización en red, y donde el conocimiento resulta siempre un factor clave de sus objetivos, ya sea armando estructuras comerciales donde la firma concentra aquellas actividades relacionadas con este activo, o bien asociándose con empresarios locales de otros países, a los efectos de poder valerse de sus conocimientos particulares propios del lugar.

Pudo observarse que en todos estos casos, el conocimiento resultó ser un factor presente dentro de las relaciones estratégicas interempresariales. En los casos de Globant, FAdASA y Los Grobo, fue determinante en de la búsqueda de mayor competitividad. Bodega del Fin

del Mundo, busca recibir financiamiento como objetivo principal, pero aprovecha el know how comercial de su socio para ampliar su competitividad internacional. Por último, en el caso “W / I” el factor conocimiento no resulta relevante y la asociación sólo se justifica en una cuestión vinculada a una regulación administrativa nacional.

En los clusters la adquisición de conocimiento a través de la cooperación e interacción entre los distintos participantes, es una de las ventajas que caracterizan a esta forma de organización en red, produciendo un desarrollo de competitividad genuina, mientras que en el caso de las cadenas globales de valor, resulta clave por dos aspectos: por una lado por los derrames que provoca el hecho de estar vinculados con firmas capacitadas, y por el otro, la jerarquización dentro de las cadenas siempre va a estar vinculada con el desarrollo del conocimiento.

Para que realmente las actividades de innovación sean sustentables deben ser balanceadas, continuas y endógenas. No obstante, la sustentabilidad particular de las innovaciones en las relaciones externas de las firmas en términos de competitividad, va a estar determinada por los objetivos que posean las empresas al momento de vincularse estratégicamente entre sí. Cuanta mayor relevancia se le otorgue a la adquisición o desarrollo de conocimiento dentro de estos objetivos, mayor será la sustentabilidad de la innovación, más dinámica será la competitividad y por lo tanto, más sólida será la internacionalización de las firmas.

Nada sorprende que en la nueva economía que rige en el mundo, este activo intangible sea el protagonista.

BIBLIOGRAFÍA

Aghón, Gabriel, Alburquerque, Francisco y Cortés, Patricia. 2001. *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: un análisis comparativo*. Santiago de Chile, CEPAL/GTZ. [http://biblioteca.cepal.org/search~S0?/X%28ALIANZAS+AND+ESTRAT{u00C9}GICAS%29&SORT=D/X%28ALIANZAS+AND+ESTRAT{u00C9}GICAS%29&SORT=D&SUBKEY=\(ALIANZAS+AND+ESTRAT%2C3%89GICAS\)/1%2C6%2C6%2CC/I856&FF=X%28ALIANZAS+AND+ESTRAT{u00C9}GICAS%29&SORT=D&3%2C3%2C%2C1%2C0](http://biblioteca.cepal.org/search~S0?/X%28ALIANZAS+AND+ESTRAT{u00C9}GICAS%29&SORT=D/X%28ALIANZAS+AND+ESTRAT{u00C9}GICAS%29&SORT=D&SUBKEY=(ALIANZAS+AND+ESTRAT%2C3%89GICAS)/1%2C6%2C6%2CC/I856&FF=X%28ALIANZAS+AND+ESTRAT{u00C9}GICAS%29&SORT=D&3%2C3%2C%2C1%2C0)

Arese, Héctor y Sciscenko, Francisco. 2008. Estrategias y gestión del marketing internacional. En: Peña, Felix (comp). *La internacionalización de las empresas y el comercio exterior argentino*. Buenos Aires: Fundación Standard Bank, pp. 79-86.

Artopoulos, Alejandro. 2012. Emprendedores Globales o el desarrollo en red, Centro de Tecnología y Sociedad, Documento de Trabajo N° 10, Universidad de San Andrés, http://www.udesa.edu.ar/files/AdmTecySociedad/10_globant_artopoulos.pdf

Barea, Maite y Billón, Margarita. 2002. *Globalización y Nueva Economía*. Madrid, Ediciones Encuentro.

Bisang, Roberto, Anlló, Guillermo, Campi Mercedes, Albornoz, Ignacio. 2009. Cadenas de Valor en la Agroindustria. En B. Kosacoff y R. Mercado (Eds.), *La Argentina ante la nueva internacionalización de la producción. Crisis y Oportunidades*. CEPAL-ONUD, Buenos Aires, Noviembre 2009. ISBN 978-98725514-0-7.

<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/38557/CapituloIV.pdf>

Bonilla, A. V. 2006. Alianzas estratégicas, motor de competitividad. *Economista*, pp. n/a-n/a. <http://search.proquest.com/docview/336378926?accountid=41816>

Cabrini, Silvina, Diaz Hermelo, Francisco, Porteza, Jorge, Kasacoff, Bernardo. 2007. Los Grobo. <http://www.losgrobo.com.ar/descargas/casos/caso-los-grobo-univ-san-andres.html>

Casas Ximena. "Eurnekian busca crecer en el negocio del vino con nuevas adquisiciones". *Diario El Cronista Comercial*, Abril 16, 2012. <http://www.cronista.com/negocios/Eurnekian-busca-crecer-en-el-negocio-del-vino-con-nuevas-adquisiciones-20120416-0007.html>

Castells Manuel. 1997. *La era de la información Economía, sociedad, cultura.* Madrid, Alianza Editorial.

Chudnovsky, Daniel y Porta, Fernando. (1990). La competitividad internacional. Principales cuestiones conceptuales y metodológicas, Centro de Investigaciones para la Transformación (CENIT), Documento de Trabajo N° 3, <http://ufps.legalitesas.com/COMPETITIVIDAD%20INTERNACIONAL/Chudnovsky%20y%20Porta%201990.pdf>

Dicken, P. 2003. *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century.* London: Sage.

Espinosa Yañes, Alejandro. 2011. La globalización y las alianzas estratégicas. Notas sobre la acción empresarial y del Estado. *El Cotidiano*, núm. 166, marzo-abril, 2011, pp. 5-18, Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco, Distrito Federal, México, <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=32518423002>

Etcheverry, Raúl Aníbal. 2005, *Contratos Asociativos, negocios de colaboración y consorcios.* Buenos Aires, Astrea.

Fagerberg, J. 2004. “Innovation: A guide to the literature.” in Fagerberg, J., Mowery, D., Nelson, R. (eds.) <http://fds.oup.com/www.oup.co.uk/pdf/0-19-926455-4.pdf>

Ferraro Carlo, comp. 2010. Clusters y políticas de articulación productiva en América Latina, Santiago de Chile, ECLAC United Nations, <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/41392/FUNDES LC.W337 final 19.10.10.pdf>

Freeman C. 1995. ‘The National Systems of Innovation’ in Historical Perspective, *Cambridge Journal of Economics*, Vo. 19, pp 5-24. http://www.globelicsacademy.org/2011_pdf/Freeman%20NSI%20historial%20perspective.pdf

García-Canal, Esteban. 2004. El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas. *Universia Business Review*, tercer trimestre, número 003, Grupo Recoletos Comunicación, Madrid, España, pp- 70-83, <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=43300306>

Gereffi, Gary, Humphrey, John, Sturgeon, Timothy. 2005. *The Governance of the global value chains, Review of International Economy.* Vol 12, núm. 1. pp 78-104.

Harvard Business School. 2010. *Los Grobo: ¿El futuro de la agricultura?* 9-511-088

Hemmings, Chris, 2010. El M&E a nivel internacional, Revista CEO Argentina Hot Topics, Fusiones y Adquisiciones (F&A), pág. 6-8, <http://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/ceo-fusiones-y-adquisiciones.pdf>

Ibáñez Muñoz, Josep. 2002. *Poder y Autoridad en las Relaciones Internacionales: El control del comercio electrónico en internet.* Barcelona, Univesitat Pompeu Fabra.

Johansson, Johny K.1995. “International Alliances: Why Now?”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.23, N°4, pp.301-304.

Kaplinsky Raphael. 2005. *Globalization, Poverty and Inequality: Between a rock and a hard place.* Cambridge, UK: Polity

Kasacoff Bernardo y López, Andrés. (2008). América Latina y las Cadenas Globales de Valor: debilidades y potencialidades. GCC, Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, Georgetown University, http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo_78_1206609687202.pdf

Kufas, Matías. 2001. El impacto del proceso de fusiones y adquisiciones en la Argentina sobre el mapa de grandes empresas. Factores determinantes y transformaciones en el universo de las grandes empresas de capital local. Santiago de Chile, CEPAL, <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/7230/lcl1530e.pdf>

Lechuga Montenegro, Jesús, Orozco Varela Mauricio, Bustamante Torres, Jorge. 2005. Reseña de Nuevas Reglas para la Economía de Kevin Kelly. Análisis Económico, primer cuatrimestre, año, volumen XX, número 043. Universidad Autónoma Metropolitana. Azcapotzalco, México, pp. 367- 372. <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/413/41304316.pdf>

Lengyel, Miguel. 2000. La organización moderna, más allá del Fordismo, Ed. Coyuntura SAC.

López de Puga, Ana. 2002. Diccionario jurídico Bursátil. Buenos Aires, Abeledo-Perrot.

Los Grobo. 2009. *Los Grobo, 25 años imaginando y construyendo el futuro.*

Mafud, Laura. 2012. Hecho en la Argentina. Revista Clase Ejecutiva, Diario El Cronista Comercial, <http://www.cronista.com/claseejecutiva/Hecho-en-la-Argentina-20120927-0109.html>

Marzorati, Osvaldo J. 1996. *Alianzas estratégicas y joint ventures*. Buenos Aires, Astrea.

Mortimore, Michael y Peres, Wilson. 2001. La competitividad empresarial en América Latina y el Caribe, Revista CEPAL N° 74, Pág. 37-59, <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/revista/noticias/articuloCEPAL/6/19296/P19296.xml&xsl=/revista/tpl/p39f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt>

Ochoa, Raúl. 2007. Internacionalización de empresas: un desafío para la Argentina. Revista Container, Octubre 2007. <http://www.raulochoa.com.ar/index.php?contenido=articulos&page=2007-10-container-internacionalizacion-empresas-desafio-argentina>

OCHOA, Raúl. (2007). *Internacionalización de empresas traslatinas de Brasil y Chile: aprendizaje o aterrizaje para el caso argentino*, conferencia del 26/10/07 desarrollada en el CARI. Disponible en: <http://www.raulochoa.com.ar/sec-conferencias/2007-10-internacionalizacion-empresas-translatinas-brasil-chile-argentina.pdf>

Ochoa, Raúl. (2008). Las experiencias de Brasil y de Chile. ¿Qué se puede aprender para el caso argentino? En: Peña, Felix (comp). *La internacionalización de las empresas y el comercio exterior argentino*. Buenos Aires: Fundación Standard Bank, pp. 29-52.

OECD (2002). *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2002*, OECD Publishing. doi: [10.1787/sti_outlook-2002-en](https://doi.org/10.1787/sti_outlook-2002-en)

http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/oecd-science-technology-and-industry-outlook-2002_sti_outlook-2002-en

OECD/Statistical Office of the European Communities, Luxembourg (2007). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*, 3ª edición, Tragsa. doi: [10.1787/9789264065659-es](https://doi.org/10.1787/9789264065659-es)

Ohmae, Kenichi. 1989. *The Global Logic of Strategic Alliances*, Harvard Business Review, (marzo-abril).

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). 2001. *New Patterns of Industrial Globalization, Cross-border Mergers and Acquisitions and Strategic Alliances.* http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/industry-and-services/new-patterns-of-industrial-globalisation_9789264192911-en

Peña, Félix.2008. Dinámica de cambio en el mundo y en la región. Su impacto en las estrategias empresarias. En: Peña, Felix (comp). *La internacionalización de las empresas y el comercio exterior argentino.* Buenos Aires: Fundación Standard Bank, pp. 15-22.

Porta, Fernando .2008. La internacionalización de empresas. Distintas modalidades. Factores que la impulsan. En: Peña, Felix (comp). *La internacionalización de las empresas y el comercio exterior argentino.* Buenos Aires: Fundación Standard Bank, pp. 23-27.

Porta, Fernando. 2010. Integración comercial e innovación tecnológica. Aspectos conceptuales y análisis de experimentos, BID, Documento de Políticas # IDB-PB-111, <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35152653>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2009. Aportes para el desarrollo humano en Argentina 2009. http://www.undp.org.ar/docs/Libros_y_Publicaciones/Aportes_desarrollo_humano_2009.pdf

Ramos, Joseph. 1999. Complejos productivos en torno a los recursos naturales: ¿una estrategia prometedora? http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/3/13493/LCG2122P_1.pdf

Reyes Villamizar, Francisco. 2005. *Derecho Societario en los Estados Unidos: Introducción comparada.* Buenos Aires, Legis.

Santiso, Javier, 2008. La emergencia de las Multilatinas, Revista CEPAL N° 95, Pág. 7-30, <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/8/33748/RVE95Santiso.pdf>

Svarzman, Gustavo. 2004. La inserción externa de la economía argentina y la problemática PyME: entre la gestión de políticas y los condicionantes macroeconómicos. Las Pymes Argentinas, Mitos y Realidades, <http://www.wisis.ufq.edu.sv/www.wisis/documentos/M0/M000576.pdf>

Svarzman, Gustavo. 2008. Gestión de información y servicios de apoyo a las empresas (sector público, instituciones empresarias, bancos e instituciones académicas). En: Peña, Felix (comp). *La internacionalización de las empresas y el comercio exterior argentino*. Buenos Aires: Fundación Standard Bank, pp. 57-66.

Yoshino, Michael Y. 1995. *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Yves L. Doz y Gary Hamel. 1998. *Alliance Advantage, The Art of Creation Value through Partnering*. Harvard Business School Press, Boston.

Sitios Web

Globant, Our Vision, <http://www.globant.com/corp/company/content/1350/our-vision>
(Consultado: 01/07/2012).

FS Partners, Servicios, http://www.fspartners.com.ar/~fspartns/private_equity.html
(Consultado 07/07/2012).

Corporación América, <http://www.corporacionamerica.com/> (Consultado: 03/06/2012)

Bodega del Fin del Mundo, <http://www.bodegadelfindelmundo.com/inicio.html> (Consultado: 03/06/2012)

Prensario TI Latin America,

http://www.prensariotila.com/pdf/Telecomunicaciones_0212.pdf, (Consultado: 07/07/12)

<http://tecnologia.iprofesional.com/notas/139611-Microsoft-firma-una-alianza-con-Telefnica-y-lanza-en-la-Argentina-su-nuevo-Office> (Consultado: 07/07/12)

Los Grobo, Agropecuaria, <http://www.losgrobo.com.ar/> (Consultado: 03/04/12)

Entrevistas

Ana Viola, Directora de Bodega del Fin del Mundo.

Gustavo Grobocopatel, CEO de Los Grobo.

Néstor Medina, Desarrollo de Negocios en FadeASA

Néstor Nocetti, EVP de Asuntos Corporativos y co-fundador de Globant.



Universidad de
San Andrés

ANEXO I Esquema del trabajo de investigación

GLOBALIZACIÓN

