

## ESTRATEGIAS DE ASOCIACIÓN INTERORGANIZACIONAL<sup>1</sup>

Raúl Fernando Ortiz\*

### Resumen

Las últimas décadas del siglo pasado se caracterizaron por la importancia y magnitud de las transformaciones que ocurrieron en el mundo y por el impacto que las mismas tuvieron sobre el desempeño organizacional. Los avances científicos y tecnológicos, el triunfo del capitalismo sobre el sistema soviético, los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, entre otros, brindaron una excelente oportunidad para que aquellas organizaciones y empresas que se propusieron expandir sus actividades por el planeta. Ese desafío significó, en muchas ocasiones, la necesidad de complementarse con otras similares considerando que los plazos para la toma de posición en los nuevos mercados eran perentorios y las debilidades que debían solucionar no eran fáciles de afrontar. Ello contribuyó a la proliferación de diferentes tipos de asociaciones interorganizacionales. El objetivo de este documento es indagar acerca de las razones que justificaron su utilización, así como las modalidades más usuales y las recomendaciones sugeridas por la doctrina para que su aplicación lograra el propósito buscado. Este trabajo se desarrolla a partir de las fuentes de información secundaria propuesta por expertos de la disciplina.

**Palabras Clave:** Alianzas Estratégicas, Joint Ventures, Acuerdos Interorganizacionales.

### 1. INTRODUCCIÓN

La magnitud e importancia de las transformaciones que se sucedieron en el mundo durante las últimas dos décadas del siglo XX exigió a las organizaciones incorporar diferentes cambios en tanto apostaran por su supervivencia e inde-

---

<sup>1</sup> Trabajo elaborado dentro del marco del PGI 24/C056 "Pensamiento administrativo, desde inicios del siglo XX hasta inicios del siglo XXI" dirigido por la Mg. María Natalia Urriza.

\* Raúl Fernando Ortiz. Magíster en Ciencias de la Administración. Profesor Titular (R) del Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur (Bahía Blanca, Argentina).

pendientemente del objetivo que las impulsara, de su tamaño, o del sector de la economía al que pertenecieran.

Los motivos que les dieron origen fueron de diferente índole, siendo uno de sus desencadenantes principales el agotamiento y caída del sistema soviético, vigente desde hacía setenta años. Sin embargo, no fue el único, también existieron avances significativos en los diferentes campos científicos, una expansión sin precedentes del capitalismo financiero e importantes progresos en la sociedad.

Todos ellos tuvieron repercusión sobre las organizaciones en cuanto al estilo de conducción utilizado, en el uso de tecnologías y sistemas de información para la toma de decisiones, en los métodos de producción y en la atención de los mercados, por citar algunos.

Los cambios ocurrían independientes unos de otros, pero cercanos en el tiempo, y planteaban a las organizaciones la disyuntiva de reaccionar para sobrevivir, o desaparecer por inacción.

Además, el desafío debía atenderse sin pérdida de tiempo y, en la mayoría de las ocasiones, excedía las posibilidades de actuación individual. De allí surgió la idea de emplear modelos asociativos con otras organizaciones, haciendo que esa relación resultara provechosa para las partes intervinientes.

En este documento se busca relatar las razones que impulsaron el desarrollo de estas asociaciones interorganizacionales, también los diferentes tipos que suelen utilizarse con mayor frecuencia y algunas recomendaciones a partir de la doctrina. Como no se trata de una estrategia exclusiva para empresas, se muestra su aplicación a organizaciones no lucrativas. A modo de cierre se incluye el nivel de validez actual, considerando la permanencia de los motivos que oportunamente promovieron su utilización.

## **2. EL CONTEXTO EN LAS DOS ÚLTIMAS DÉCADAS DEL SIGLO PASADO**

A partir de la década de 1980 sucedieron diferentes acontecimientos a nivel mundial que extendieron el uso de diferentes modelos de asociación entre organizaciones, en particular las alianzas. El fenómeno ocurrió tanto a nivel macro como microeconómico. En muchas ocasiones fue una de las herramientas fundamentales que contribuyó a la supervivencia de quienes optaron por su aplicación.

Conforme con Cleri (2001,a), la adopción generalizada de estrategias asociativas durante esa etapa se debió a la ocurrencia de transformaciones fundamentales en el plano internacional, entre las cuales pueden mencionarse: la ruptura del orden bipolar, la tríada del poder mundial, la competencia entre países y empresas del sistema capitalista, la monetización de la economía mundial, la globalización de los mercados y la internacionalización de las empresas.

- **La ruptura del orden bipolar:** hasta la desintegración del poder soviético –finales de la década de 1980 y principios de la siguiente– el mundo estaba dividido en dos modelos opuestos, el que garantizaba el bienestar general manteniendo el control estatal sobre los medios de producción y, en el otro extremo, el basado en el mercado, cuyo principal exponente era Estados Unidos. La Guerra Fría había desgastado a ambas potencias y frente a una nueva apuesta de Estados Unidos a través de la Iniciativa de Defensa Estratégica, la Unión Soviética no quiso exponer a su pueblo a un nuevo sacrificio. Ello significó la descomposición de un sistema (Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas o U.R.S.S.) que tuvo vigencia durante más de 70 años.
- **La tríada del poder mundial:** con el derrumbe del bloque soviético quedó Estados Unidos como única superpotencia. Sin embargo, la Guerra Fría debilitó su economía y su poder. A diferencia de ella, los países derrotados en la Segunda Guerra Mundial –Alemania y Japón– habían dedicado el período de posguerra a la reconstrucción de sus estructuras productivas, creando un clima que favoreció el desarrollo de sus negocios. Por ende, a finales del siglo XX, el escenario mundial quedó integrado por tres rivales con diferentes fortalezas y debilidades, pero con influencias similares, a saber: Estados Unidos, que había perdido poderío pero que mantenía una moneda reconocida en todo el mundo; Japón con sus esfuerzos concentrados en lograr supremacía económica y comercial; y Europa revitalizada y unida en pos de abordar un futuro en condiciones favorables.
- **La competencia entre países y empresas del sistema capitalista:** la caída del sistema soviético provocó que los negocios en el mundo se manejaran dentro del sistema capitalista. Sin embargo, hacia el interior de ese sistema se generaron diferentes variantes que se disputaban los consumidores globalizados. Si bien la rivalidad se produjo entre empresas, detrás de ellas se encontraban los países o los bloques que éstas integraban, quienes luchaban por conservar dentro de sus fronteras las empresas genera-

doras de valor y también la radicación de otras nuevas que contribuyeran a la creación de fuentes de trabajo y a la multiplicación del capital. Se produjo una férrea competencia entre naciones capitalistas desarrolladas que puede resumirse en dos grandes vertientes, a saber: anglosajón/norteamericano y renano/japonés, cuyas principales diferencias resume Cleri (2001, a) en la siguiente tabla:

**Tabla 1.** Modelos empresarios dentro del sistema capitalista

Características	Modelo Anglosajón/norteamericano	Modelo Renano/japonés
<b>Privilegia</b>	Interés individual (accionistas)	Interés comunitario (empresa y cadena de abastecimiento)
<b>Objetivo</b>	Maximizar ganancias en corto plazo	Ocupación espacio en largo plazo
<b>Ataca posiciones</b>	De mayor renta	De interés estratégico
<b>Economía orientada</b>	Al consumo y a la renta	A la producción y al ahorro
<b>I&amp;D orientado</b>	Productos	Procesos
<b>Capacitación orientada</b>	Niveles superiores	Conjunto de trabajadores
<b>Diferencias de ingresos</b>	Amplias	Reducidas
<b>Rol del Estado</b>	Neutro	Activo

Fuente: elaborado a partir de Cleri (2001, a).

- **La monetización de la economía mundial:** la recuperación de la actividad económica, particularmente en los países con mayor nivel de desarrollo industrial, tuvo su base en el crecimiento excesivo de la actividad bancaria lo cual llevó a la monetización de la economía internacional. Entre los factores que contribuyeron a ello pueden mencionarse:
  - a. Los desequilibrios de las finanzas estadounidenses que durante años gastaron más de lo que produjeron, favorecidos por contar con una moneda usada como unidad de cuenta internacional y reserva mundial. Esa situación hizo que debieran recurrir al endeudamiento para cubrir los déficits de sus balances fiscales.
  - b. La pérdida de competitividad de las empresas americanas contribuyó al desequilibrio de su balanza comercial (aumento de importaciones y disminución de exportaciones) que se sumó al enunciado en el apartado anterior.

Ambos déficits –fiscal y comercial– impulsaron la monetización de la economía mundial, a lo cual contribuyó la incapacidad de los países exportadores de petróleo de canalizar en forma productiva los excedentes provenientes de la revalorización del precio de ese recurso. La mayor liquidez fue absorbida por la compra de bienes de capital en los países periféricos, por el mayor consumo –principalmente en Estados Unidos–, por el aumento en la demanda de servicios que contribuyó a aumentar su participación en el valor agregado internacional, y también por la canalización de la especulación a través de los sectores bursátil e inmobiliario.

- **La globalización de los mercados:** comenzó como un fenómeno financiero pero pronto se extendió al resto de la economía, ya que el sector empresarial pasó a disputarse la voluntad de los consumidores en cuanto a la preferencia por sus productos y/o servicios. Los mercados nacionales se fueron segmentando en capas horizontales y los consumidores se estandarizaron a nivel mundial. Además, el avance de la tecnología generó una aceleración de su obsolescencia y una disminución de la rentabilidad de los negocios debido a los costos que ello generaba. Simultáneamente los consumidores demandaban mayor diferenciación –calidad, presentación y marca– y menor precio. Conseguir consumidores adicionales se convirtió en una obsesión para las empresas, ya que necesitaban absorber ese incremento de costos en un mayor volumen de producción para cumplir con las demandas de los consumidores en cuanto a diferenciación y disminución de precios. Sobre el particular Ohmae (1991) expresa que la globalización es resultado de la presión soportada por las compañías para sobrevivir en un contexto muy competitivo, en donde el éxito depende de un nivel superior de productividad y eficiencia, el cual solo es posible de alcanzar con una significativa inversión en infraestructura y mercadotecnia.
- **La internacionalización de las empresas:** el comercio no se ha restringido a su mercado de origen desde épocas remotas. En esta parte de la historia, la expansión internacional busca completar lo iniciado en la etapa anterior con el proceso de globalización, esto es, armar una cadena de valor altamente competitiva para igualar y superar a sus competidores. La internacionalización de la empresa considera a una organización cuyas actividades son pensadas mundialmente, para actuar en un mercado global con una estrategia única. Ello le exige conformar la mejor cadena de valor traspasando los límites de su país de origen para fundamentar su competitividad a partir de diferentes ventajas comparativas y dinámicas

que le permitan actuar a escala global. La empresa deberá ser capaz, con una estrategia única, de producir en los mercados que mejor se adecuen a sus requerimientos para proveerse de los productos y servicios que ofrecerá en aquellos mercados interesados en su demanda, con los niveles de competitividad exigidos para conseguir los objetivos perseguidos, tanto en participación de mercado como en rentabilidad.

Se aprecia que durante esa década suceden cambios significativos a nivel internacional tales como el reposicionamiento de las principales potencias ante el derrumbe de la Unión Soviética, el fenómeno de la monetización de la economía, el avance de la tecnología, el aumento de costos que ello supone y la necesidad de desarrollar nuevos mercados para absorber mayores volúmenes de producción y la búsqueda permanente de competitividad como condición necesaria para permanecer en él, entre otros.

En ese nuevo escenario la utilización de estrategias asociativas se convierte en un instrumento sumamente valioso, tanto a nivel macro como microeconómico. En el primero, surgen diferentes bloques de países conformando mercados comunes tales como el NAFTA (North American Free Trade o Tratado de Libre Comercio de América del Norte), el MERCOSUR (Mercado Común del Sur) y la UNIÓN EUROPEA. Por su parte, a nivel microeconómico, la utilización de modelos asociativos de vinculación entre organizaciones permite complementar las fortalezas de sus participantes y, de esa forma, estar en mejores condiciones que los competidores para aprovechar las oportunidades que les depare el mercado.

### **3. ANÁLISIS DETALLADO DEL APORTE**

#### **3.1. Uso de modelos asociativos: alianzas estratégicas y joint ventures**

El mundo en esos años sufrió significativas transformaciones en diferentes facetas que tuvieron repercusión inmediata sobre los negocios. La globalización diseminó a las grandes corporaciones empresariales por el planeta en busca de nuevos mercados que demandaran sus productos/servicios y que permitieran alcanzar la escala requerida para reducir costos y seguir así incorporando tecnología, calidad, condiciones ventajosas de precios, cambios en las preferencias de los consumidores y otros requerimientos a los que se ha hecho referencia en párrafos anteriores.

Las consecuencias generadas fueron diferentes conforme el grado de desarrollo de cada país. Idéntica observación se puede formular si se considera el tamaño de las empresas que se ven expuestas a estos cambios.

Ante ese estado de situación, las empresas que decidieran permanecer en el mercado globalizado debían realizar un drástico ajuste a la realidad, es decir efectuar un diagnóstico estratégico de su situación actual y, a partir de ello, conocer qué ajustes debían realizar para que les fuera factible sobrevivir y crecer. Entre otras, se les podía requerir que efectuaran algunas de las siguientes mejoras:

- Aumentar la escala de producción,
- Mejorar la competitividad,
- Incorporar avances tecnológicos,
- Desarrollar nuevos mercados,
- Reducir costos de operación,
- Buscar innovaciones que le permitieran expandirse,
- Acceder a otros canales de distribución,
- Aumentar el capital operativo
- Mejorar el management y/o el marketing.

En algunas situaciones, el desajuste de la empresa conforme la nueva realidad, hizo inviable la continuidad del negocio. En otros casos, resultaba posible su recuperación pero exigía efectuar las adecuaciones que hubiera arrojado el diagnóstico.

Allí surgió un nuevo inconveniente, ya que se conocía cuáles eran los cambios que debían efectuarse, pero no resultaba fácil cumplir con las condiciones que el mismo demandaba: se pedía contar con el capital necesario para afrontarlos y, además, se debía actuar sin pérdida de tiempo.

En ese estado de situación adquiere especial relevancia la utilización de modelos asociativos entre organizaciones buscando encontrar solución a tales carencias, con la intención de permanecer en el mercado, y luego crecer.

Dentro de las opciones que se ofrecían, las alianzas, en general, y las alianzas estratégicas, en particular, son dos de los modelos que mayor repercusión tuvieron dentro del menú de estrategias aplicables.

Finnie (1999) define a la alianza como una asociación abierta integrada por dos o más empresas que poseen intereses compartidos. Estas compañías cooperan

entre sí dado que existe una necesidad mutua y comparten las capacidades y riesgos para alcanzar un objetivo común.

El mismo autor expresa que una alianza estratégica es aquella asociación que tiene detrás de sí una estrategia de negocios compartida. Posee una visión que fija su rumbo y evolución, y goza de una infraestructura propia que la sostiene.

Ambas refieren a una vinculación entre empresas, con algún interés en común que se convierte en el fin buscado, razón por la cual se asocian, comparten sus pertenencias y cooperan entre ellas. Cuando, además, la alianza incluye una estrategia de negocio, una visión que la orienta y su infraestructura propia, se dice que es estratégica.

Otro modelo asociativo sumamente utilizado en ese contexto fueron los *joint ventures*, a los que el mencionado autor (*Ibid*, 1999) define como asociación legal entre compañías, con el objeto de desarrollar una cadena de valor para focalizar en nuevos mercados. Las empresas participantes continúan operando de forma independiente, con excepción de aquellas actividades en las que resuelvan unificar y concentrar esfuerzos.

Existen joint ventures horizontales y verticales. En los horizontales la asociación es entre empresas que se encuentran en la misma línea de producción y que adoptan esa decisión para mejorar la capacidad competitiva. En cambio, los verticales buscan complementar las actividades de quienes la alientan, a través de una integración de la cadena productiva, sea hacia atrás o hacia adelante.

Estas formas asociativas no se agotaron en las referencias anteriores. Se ofrecían múltiples posibilidades de cooperación entre empresas que contribuyeran a solucionar las carencias detectadas en el diagnóstico estratégico, entre otras, se pueden mencionar: pool de compras; pool de ventas; holding de distribución; contratos transitorios; contratos de extensión; subcontratación; tercerización; buy-back; asociaciones flexibles; consorcios de exportación; royalties; licencias; franquicias; venture capital; acuerdos para uso conjunto de marcas. Seguidamente se efectúa su consideración.

### 3.2. Diferentes tipos de modelos asociativos

– **Pool para compras:** suelen conformarse entre empresas que si bien se dedican a comercializar los mismos productos, no compiten directamente entre ellas por encontrarse en diferentes mercados geográficos. El motivo que impulsa la formación del pool es unir sus recursos financieros para obtener mayor capacidad de compra y, de esa forma, enfrentar a los proveedores en mejores condiciones –mayor volumen de compra– para conseguir mejores precios y, así, mejorar su competitividad. Es útil a pequeñas y medianas empresas que se encuentran en sectores de la actividad económica junto a otros grandes establecimientos y con las cuales les resulta muy difícil competir por la diferencia de fuerzas.

– **Pool para ventas:** se integran con pequeños productores que deciden unir su producción para obtener un volumen mayor de ella y, poder así, atender mercados más grandes, situación que les resulta imposible actuando en forma independiente.

–  **Holding de distribución:** se integra con abastecedores de productos complementarios, que no compiten directamente entre sí, y que están destinados a los mismos clientes. De esa forma, en lugar de que cada uno de ellos tenga su propia estructura de distribución, se conforma el holding con una estructura única que prestará servicio a todos sus integrantes. Es una forma de contribuir a la reducción de costos y a que cada empresa se concentre en sus competencias nucleares y no en actividades complementarias que le restan competitividad.

– **Franquicias:** son aquellas alianzas que se constituyen entre empresas que tienen sus productos impuestos en el mercado y que desean crecer en volumen de negocios sin necesidad de aumentar su costos de estructura, por un lado, y aquellas empresas y/o personas que tienen un pequeño capital y quieren incursionar en algún negocio cuyos productos sean conocidos en el mercado y, consecuentemente la posibilidad de fracaso sea acotada, por la otra parte.

– **Licencias y royalties:** se utilizan cuando el fabricante de un determinado producto concede autorización –otorga la licencia– a otra empresa para que esta última fabrique y venda esos productos conforme a las especificaciones –know-how– y marca del fabricante, a cambio de un canon –royalties– que deberá abonar por ello.

- **Contratos transitorios:** son los que se celebran entre empresas que deciden unirse para la concreción de un objetivo determinado como, e.g., una investigación de exploración minera o también la realización de una obra civil. Cumplido el motivo que las impulsó, el acuerdo concluye. Los casos más conocidos son Uniones Transitorias de Empresas (UTE). Se materializan a través de un contrato al solo efecto de cumplir el objetivo propuesto, no conformando nuevas entidades, ni produciendo cambios en el control de las empresas intervinientes.
  
- **Contratos de extensión:** son los que tienen lugar entre firmas independientes que, por contrato, funcionan relacionadas. Ocurre cuando una empresa superior, asiste a otra brindándole diferentes apoyos tales como capital de riesgo, promoción del negocio, soporte técnico-operativo u otros a cambio de que quien recibe ese beneficio asegure la continuidad del vínculo en cuanto a la provisión o demanda de los productos involucrados, según sea esa relación con proveedores o clientes. Suele ser utilizado por grandes productores que se aseguran la provisión de insumos para su actividad, a cambio de asistencias como las mencionadas.
  
- **Subcontratación:** es la figura que se utiliza cuando una empresa encomienda a otra la provisión de insumos, partes, conjuntos o servicios de alguna de las etapas de su proceso productivo y que luego integrará al producto por ella elaborado. Se la conoce como Subcontratación de especialización. También, en aquellos casos con demanda estacional en que para no recurrir a incrementar la capacidad de planta, se solicita a terceros para que provean la existencia que luego ellos comercializarán con su marca. Se la denomina Subcontratación de capacidad.
  
- **Tercerización (*outsourcing*):** es una variante de la subcontratación que suele aplicarse en el área de logística u otros servicios complementarios propios de la actividad normal de la empresa. En ese sentido, suelen concentrar su atención en aquellas actividades que guardan relación con su diferenciación y que hacen a su ventaja competitiva. En tanto, otras también importantes para alcanzar el objetivo, pero que no hacen a la razón de ser de su negocio y para la cual existen verdaderos especialistas, suelen ser delegadas a través de la celebración de contratos que garanticen su realización.
  
- **Buy-back:** constituye una modalidad utilizada cuando existen acuerdos entre gobiernos de diferentes países para fomentar la actividad económica. Una de las empresas (denominada A) provee los recursos que la otra empresa (denominada B) necesita para producir, recibiendo a cambio y como pago de su entrega la

mercadería resultante, vinculada a los recursos provistos, que destinará a la atención de sus mercados. Dichos recursos pueden consistir en tecnología de producción, equipamiento, conocimiento, capacidad de dirección u otros similares. Entre ambas empresas participa también una institución bancaria que adelanta los fondos a la empresa (B) para que pueda hacerse de los recursos pactados. También interviene en las operaciones de exportación en virtud a las cuales la empresa (A) le irá reintegrando al Banco dichos adelantos conforme la magnitud de los envíos recibidos. Puede apreciarse que aporta al fomento de la actividad económica de la empresa receptora y a la regularidad en el abastecimiento del mercado de la empresa otorgante.

– **Asociaciones flexibles:** comprenden acuerdos sin grandes ataduras para las empresas intervinientes, es esto, se asocian para efectuar distribuciones en forma conjunta, compartir puntos de venta o desarrollar conjuntamente alguna tecnología de presentación del producto, toda vez que realizarlo en forma individual resultara imposible por falta de volumen y/o por exceso de costos.

– **Coaliciones para uso conjunto de marcas:** se utiliza cuando diferentes empresas de un mismo mercado convienen en tomar en forma conjunta una licencia internacional de marca reconocida para explotar la misma, cada una en su empresa y durante el lapso de tal contratación. Por ejemplo, es común en el sector de indumentaria deportiva encontrar asociadas con este propósito a empresas que se dediquen a la elaboración de productos diferentes y complementarios entre sí.

– **Consortios de exportación:** son aquellos que se constituyen entre empresas productoras de bienes, similares o complementarios, que eligen asociarse para colocar sus productos en el extranjero en forma unificada y buscando mejoras en su competitividad.

– **Venture capital o capital de riesgo o especulación:** es la figura que aparece en la etapa posterior a una investigación inicial de un nuevo negocio, y cuando la empresa involucrada deba invertir fuertemente para lograr el crecimiento. En ese caso, el inversor capitalista efectúa el aporte de capital y pasa a formar parte de este nuevo negocio a través de su participación en el capital accionario. Generalmente tiene una vigencia temporal determinada y también suele incluir una cláusula por la cual al vencimiento de ese plazo tendrá preferencia a otros compradores, el socio que inicialmente requirió los fondos para impulsar el crecimiento del negocio.

### 3.3. Recomendaciones en caso de optar por su aplicación

La utilización de estos instrumentos viene a superar las carencias o debilidades que posean las empresas y que les impidan contar con las ventajas competitivas requeridas para participar en un mercado globalizado. Al respecto, Hermida (1991) expresa que al abrirse los mercados a partir de la globalización y la regionalización ninguna empresa por sí sola puede enfrentarse a la competencia de otras que complementan sus recursos a través de alianzas o asociaciones para obtener ventajas competitivas en diferentes mercados del mundo.

Conforme sean las debilidades que surjan del diagnóstico estratégico de la empresa considerada, serán las diferentes opciones que disponga para resolver ese desequilibrio estratégico.

Sin embargo, acudir a esa solución exige no desconocer diferentes cuestiones que pueden transformar esa “idea salvadora” en “dolorosos problemas a futuro” llegando, incluso, a comprometer la supervivencia del negocio. Instrumentar alguno de estos modelos supone compartir la toma de decisiones con alguien que hasta ese momento no participaba del negocio y que ahora se ha convenido que forme parte del mismo. Aliarse supone la interrelación de personas de las empresas que se asocian, cada una con sus propias conductas y, a su vez, provenientes de empresas y/u organizaciones con culturas no necesariamente similares. De allí la importancia de considerar algunas de las observaciones que efectúa Cleri (*op. cit.*). A saber:

- **Interés que promueve la relación:** supone que la voluntad de las empresas que deciden asociarse y, en consecuencia, ser parte de una estructura más fuerte, proviene del análisis realizado respecto de los límites a que se ven expuestas en cuanto a posibilidades de desarrollo, en caso de seguir actuando en forma separada. La conveniencia mutua es la motivación fundamental que promueve su utilización.
- **Conocimiento previo de la otra parte:** es condición necesaria para contribuir a la convivencia. Quiénes son, qué hacen, qué mercados atienden, que objetivos persiguen, qué tecnología usan, cómo se relacionan con su personal, cuáles son los rasgos distintivos de su cultura, cómo comunican y qué compromiso tienen con la sociedad y el medioambiente son algunos de los temas que no pueden obviarse pensando en una relación duradera.
- **Compatibilidad:** el conocimiento previo entre las partes facilitará el establecimiento de objetivos comunes, diseñar una visión futura compartida y

un compromiso mutuo para superar las diferencias que puedan surgir en su devenir. Las partes que la conformen deben poseer puntos en común suficientemente fuertes como para compensar todos aquellos otros que puedan separarlos, y por sobre todo, cada uno de ellos debe ser capaz de respetar al otro. Se requiere que las partes establezcan un diálogo constructivo, que sepan escucharse, que se ocupen de aquellas cuestiones que preocupan al otro, que vayan adecuando sus acciones a una nueva cultura emergente de esta relación, a partir de las culturas propias de cada asociada.

- **Alimentar la relación:** demanda el desarrollo de confianza mutua, o sea que sus comportamientos sean sinceros, francos y honestos, que contribuyan al establecimiento de una relación fructífera y duradera, un sentirse acompañado por la otra parte.
- **Comunicación:** exige que las personas designadas para actuar como enlace de cada empresa cumplan con las mismas condiciones antes mencionadas como fundamentales para que la relación fructifique entre ellas. Se requiere que desde esa función se contribuya al afianzamiento de la relación. Por ende, se debe cuidar que sean afables, leales y respetuosos. Una comunicación inadecuada aporta incertidumbre y puede terminar desgastando la relación.
- **Franqueza:** con independencia de que ambas partes sean organizaciones diferentes y que cada una de ellas deba respetar la confidencialidad que se le exija, es fundamental que la sinceridad sea máxima en aquellos aspectos sobre los que versa el acuerdo. No establecer un diálogo sincero, retacear información, no advertir a la otra parte de situaciones que puedan llegar a afectarla, entre otros, pueden quebrantar la relación.
- **Maximización del interés conjunto:** desde que se decide llevar a cabo la unión, el interés del emprendimiento estará por encima de las conveniencias individuales en cuestiones vinculadas a ella. Las decisiones se tomarán en forma consensuada, lo que significa una reducción en los márgenes de autonomía individual que se verán recompensados en las potencialidades que esa asociación brinde.
- **Valores compartidos:** son indispensables para que la alianza logre los objetivos perseguidos. Para ello es necesario que ambas partes reconozcan que se necesitan mutuamente, que tendrán un destino compartido y que dependerán recíprocamente una de otra.
- **Flexibilidad:** apela a la necesidad de actuar con plasticidad por parte de ambos integrantes de la asociación en la búsqueda de éxito para el emprendimiento conjunto, considerando: a) la necesidad de modelar junto al otro socio una organización competitiva y armónica; b) la capacidad para incorporar las transformaciones que surjan del emprendimiento y su devenir; c)

la necesidad de adaptarse al dinamismo propio de los mercados frente a situaciones imprevisibles y no controlables.

- **Búsqueda permanente de nuevos negocios:** la asociación se efectúa para que a través de la cooperación pueda mejorarse la competitividad. Esa cooperación es la que ha contribuido a la conformación de estructuras capaces de hacer frente a la competencia. De allí que la búsqueda permanente de nuevos negocios que consolide esa unión se convierte en práctica habitual de aquellos que han superado con éxito las etapas anteriores.
- **Mover primero:** actuar rápido significa tener la posibilidad de proponer su celebración –o de aceptar, en caso de haber sido invitado– antes que el resto del sector y, en consecuencia, elegir la mejor posibilidad entre las alternativas disponibles. Quien actúe con lentitud deberá conformarse con los que aún no hayan formalizado relación.
- **Asegurar el compromiso:** exige que las partes asociadas estén comprometidas con su progreso y con el ente que han creado entre ellas. De allí que el conocimiento que se adquiera de la otra parte, así como el avance que se produzca en la relación, seguramente contribuirá a afianzar el vínculo necesario para su continuidad.
- **Dividir las tareas:** al tratarse de un nuevo emprendimiento supone la realización de diferentes tareas conducentes al logro propuesto. En la búsqueda de los más altos niveles de eficiencia, es deseable que cada una de las partes se dedique a realizar aquellas actividades en donde posea mayores habilidades que su socio y, en consecuencia, se pueda conseguir el más alto valor.
- **Priorizar el aprendizaje:** la rigurosa rivalidad existente en el mercado globalizado exige prestar especial atención a las ventajas competitivas del negocio compartido. Sin embargo, el poseerlas no alcanza. Las partes deberán mantener viva la llama del conocimiento propiciando entre sus participantes el interés por seguir indagando, incorporando saberes, descubriendo nuevas posibilidades que permitan incrementar su situación competitiva. Tratándose de asociaciones integradas por empresas con culturas diferentes, es importante la conformación de equipos interdisciplinarios e inter organizacionales capaces de contribuir al desarrollo de nuevas oportunidades de negocios a partir de sus contribuciones en materia de tecnologías, procesos, mercados, y productos /servicios, por citar algunos.
- **Acerca del manejo de la relación:** al tratarse de una unión entre organizaciones preexistentes, se requerirá contar con responsables de la vinculación entre ellas, los administradores. Entre sus funciones se pueden mencionar: generar motivación y pertenencia, favorecer el aprendizaje continuo, incentivar a los integrantes en la adquisición de nuevos saberes. Fruto de su actuación se mo-

delará la cultura de esa unión. Generalmente la organización de mayor peso es quien aporta el líder, aunque en algunas situaciones la decisión se inclina hacia el más idóneo para ocupar el cargo, con independencia de su procedencia.

- **Mensurar riesgos y peligros:** en el ámbito de los negocios son más aquellos que buscan aprovecharse de la relación con su pares, que quienes aspiran desarrollar un objetivo en conjunto. El error no está en asociarse, en conformar una unión, sino en cómo y con quién hacerlo. De allí la importancia que adquiere el conocimiento previo entre las partes y al que se hiciera referencia al comienzo de esta sección. Cleri (2001,a) enuncia algunos recaudos que deberían considerarse para evitar riesgos, entre ellos: a) ser flexible frente a las oportunidades que se presenten a partir de los compromisos actuales; b) concientizar al personal que integre equipos de trabajo conjuntos, respecto a la protección del patrimonio de la empresa; c) mantener mercados conquistados bajo mecanismos de control; y, d) evitar desvíos de la relación asociativa.
- **Inestabilidad de la alianza:** en tanto no se alteren las condiciones que motivaron su nacimiento, la alianza seguirá teniendo sentido para sus socios. Sin embargo, tales condiciones se ven expuestas a permanentes modificaciones sobre las cuales las partes nada pueden hacer para evitarlas ya que son variables no controlables propias de la evolución del entorno. Los cambios de política económica, los avances en la tecnología, las modificaciones en las preferencias de los consumidores son unos pocos ejemplos de tales situaciones que, en muchas ocasiones, impiden el cumplimiento del objetivo, o hacen que el mismo pierda actualidad, o provocan fricciones entre los socios que resultan insalvables para la continuidad del emprendimiento. Aunque se piense que todos los cambios no serán de semejante envergadura, es de esperar que sucedan muchas modificaciones y que para mantener la continuidad de estos esquemas asociativos hará falta estar en condiciones para afrontarlas, motivo por el cual se ha hecho referencia en esta sección a la necesidad de actuar con flexibilidad para modelar junto a la otra parte el propósito empresarial y para incorporar los cambios internos propios del emprendimiento, así como aquellos que tengan su origen en el ambiente organizacional.

### 3.4. Uso de modelos asociativos en organizaciones no empresariales

Es común relacionar el uso de estos modelos asociativos con organizaciones empresariales, es decir, aquellas cuyo cometido sea la realización de negocios. Sin embargo, su utilización no reconoce limitaciones ya que pueden ser emplea-

dos en organizaciones públicas o privadas, con o sin fines de lucro, cualquiera sea su tamaño, ubicación geográfica o sector de actividad al que pertenezcan.

No existen uniones idénticas. Cada una será única y especial de acuerdo a los fines perseguidos y a las partes intervinientes. Podrán ser de duración variable o por tiempo determinado, tener fines amplios o específicos. También puede ocurrir que las organizaciones sean de dimensiones similares o una de ellas sea grande y la otra pequeña. Puede tratarse de organizaciones competidoras en cuanto al objeto que persigan o tratarse de proveedores y clientes, es decir diferentes eslabones dentro de una cadena de abastecimiento.

Para el sector no lucrativo se trata de una herramienta que contribuye a facilitar la cooperación y desarrollo a partir de las relaciones que se establezcan entre las organizaciones que deseen conformar esa unión, pudiendo variar desde el intercambio de contactos hasta la realización de emprendimientos conjuntos.

Las alianzas, en general, y las estratégicas, en particular, son instrumentos al que suelen acudir todo tipo de organizaciones que buscan desarrollar acciones de responsabilidad social cuando la modalidad elegida sea el trabajo conjunto entre los diferentes actores sociales, esto es, entre las empresas, el Estado y las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). A modo de ejemplo, un laboratorio de especialidades medicinales (empresa), la Secretaria de Salud de cualquier municipio (Estado) y las sociedades de fomento barriales de ese municipio (OSC) que se comprometan con el desarrollo de una campaña de vacunación para esa comunidad, sirve como muestra de su aplicación.

Las organizaciones apelan a su uso cuando ubican necesidades mutuamente complementarias y además sean capaces de llegar a acuerdos que les permitan potenciar su accionar conducente al logro de los objetivos que cada una persiga.

Entre las razones que pueden justificar la aplicación de alianzas estratégicas por parte de organizaciones sociales pueden mencionarse:

- Acceder a nuevos recursos,
- Brindar mejores servicios,
- Ingresar a nuevos mercados,
- Reducir costos de operación,
- Compartir canales de distribución y/o costos de comunicación,
- Acceder a tecnologías de gestión y de operación,

- Crecer en volumen de operaciones,
- Mejorar su posicionamiento comunitario.

Aquellas organizaciones que quieran hacer uso de estos instrumentos deberán, entre otras cuestiones:

1. Dilucidar todo tipo de dudas que pudieran tener sus directivos e integrantes acerca de estos modelos, en particular respecto a su significación, alcances y limitaciones, así como los compromisos que se asumirán desde que se decida su instrumentación.
2. Pensar que sus potenciales socios pueden ser organizaciones de cualquier sector, no existiendo limitaciones de ningún tipo a los fines de la cooperación interinstitucional.
3. Encontrar intereses comunes a las partes intervinientes y definir los objetivos que se pretenden alcanzar de esa asociación. La confianza mutua, la búsqueda de soluciones conjuntas y el ejercicio de la empatía resultan necesarios para obtener éxito.
4. Considerar que la prosperidad de la unión demandará compartir información. En consecuencia se requerirá que, dentro de los niveles de confidencialidad vigentes, se genere la apertura suficiente conforme la alianza lo demande, sin llegar a comprometer tanto su supervivencia como su posicionamiento.
5. Imaginar que el desarrollo de este tipo de asociaciones supone la asunción de diferentes riesgos, entre ellos: a) en cuanto a la elección del socio; b) en lo que respecta a las repercusiones derivadas de la publicidad tanto sobre la imagen institucional como sobre el posicionamiento; c) o también acerca de la necesidad de consensuar el control sobre su evolución para comprobar que resulte beneficiosa a ambas partes. Frente a cada situación corresponderá aplicar los cuidados requeridos propios de la disciplina administrativa.

A continuación, se puede observar la vinculación que UNICEF mantiene con gobiernos, empresas y organizaciones de la sociedad civil de todo el mundo, como condición necesaria para el cumplimiento de los objetivos que persigue desde su constitución.

---

UNICEF es el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (United Nations Children's Fund). Se trata de un organismo de las Naciones Unidas y fue creada en 1946 con el objetivo de afrontar las consecuencias que dejó la segunda guerra mundial sobre los niños de Europa. UNICEF tiene como objetivo promover la defensa de los derechos de los niños, suplir sus necesidades básicas y contribuir a su desarrollo. Es el organismo encargado de proteger los derechos de todos los niños, en todas partes, especialmente de los más desfavorecidos, y es la única organización a la cual la Convención sobre los Derechos del Niño se refiere concretamente como fuente de asistencia y asesoramiento especializados.

---

### **SU RELACIÓN CON GOBIERNOS Y ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL**

A fin de establecer un mundo apropiado para los niños y las niñas es preciso contar con la cooperación de todos los gobiernos, todas las personas y todas las organizaciones que comparten los valores de las Naciones Unidas y el respeto por los derechos de la infancia; esto incluye a personalidades eminentes y personas comunes, organizaciones de la sociedad civil, organismos de voluntarios, fundaciones filantrópicas, sindicatos, organizaciones confesionales, instituciones académicas y de investigación, y los propios niños, niñas y jóvenes.

Entablar alianzas para lograr éxitos conjuntamente es una de las estrategias del UNICEF en la aplicación del plan de acción de la iniciativa Un Mundo Apropiado para los Niños, que es un riguroso plan de promoción de vidas saludables, provisión de educación básica de buena calidad, lucha contra el VIH/SIDA y protección de la niñez contra el abuso, la explotación y la violencia, según lo convenido en la Sesión Especial de las Naciones Unidas en favor de la Infancia, celebrada en mayo de 2002. Desde hace mucho tiempo, un aspecto destacado de la labor del UNICEF ha sido su colaboración con redes dinámicas y diversas de instituciones no gubernamentales a escala mundial, regional, nacional y comunitaria; dicha colaboración ha sido una fuente de fortaleza para UNICEF, dado que la amplia y diversificada red de aliados multiplica los efectos de sus acciones.

Actualmente UNICEF cuenta con acuerdos oficiales concertados con centenares de ONG y líderes individuales en 190 países de todo el mundo, que abarcan desde redes de gran magnitud como *Save the Children Alliance*, hasta comités de aldea para los recursos hídricos.

### **SU RELACIÓN CON ORGANIZACIONES EMPRESARIALES**

UNICEF cree fuertemente en el poder de las alianzas y esfuerzos de colaboración y tiene un rico historial de colaboración con el sector privado.

Trabaja estrechamente con empresas multinacionales, compañías nacionales y pequeñas y medianas empresas con el fin de identificar, diseñar y poner en práctica alianzas que aprovechen las fuerzas del sector privado en nombre de los niños del mundo.

Por su parte, UNICEF brinda apoyo a compañías que pretenden reforzar su compromiso en aras de una contribución positiva para las comunidades y entorno mundiales, y proporcionar el apoyo para conseguir su responsabilidad social corporativa y sus objetivos.

Las oportunidades incluyen actividades realizadas por alianzas a largo plazo, integradas y polifacéticas que incluyen tanto enfoques tradicionales como innovadores, tales como:

- filantropía estratégica mediante contribuciones en efectivo y en especie;
- programas que facilitan personal;
- asistencia humanitaria y apoyo para llamamientos de emergencia;
- iniciativas de mercadotecnia;
- actos y patrocinio;
- innovaciones y soluciones de programa para la infancia;
- políticas y defensa para los derechos de la infancia;
- promoción de la responsabilidad corporativa;
- formación y creación de capacidad.

UNICEF está orgullosa de que sus aliados corporativos principales sigan invirtiendo a largo plazo de manera firme en la próxima generación a pesar del receso económico reciente, mediante apoyo reforzado hacia prioridades del niño como la asistencia médica básica, nutrición, protección social, agua potable y educación. Después de todo, el sector corporativo prospera en relación con lo que la exitosa labor de desarrollo conlleva: acceso a un personal y unos consumidores saludables y con formación, así como la estabilidad social y la paz.

Mediante la labor conjunta, las empresas ayudan a brindar asistencia a programas de UNICEF, actividades de socorro de emergencia y apoyo para avanzar en cuestiones vitales para los niños.

#### **UNICEF Argentina**

UNICEF trabaja para garantizar el cumplimiento de los derechos de los niños, niñas y adolescentes en Argentina, y promover su bienestar. El programa de trabajo se enfoca en cinco áreas temáticas y su objetivo es mejorar el acceso de cada niño, niña y adolescente a derechos, bienestar y oportunidades de desarrollo, porque el futuro de un niño no debería depender del hogar en el que nace. Dichas áreas son: a) Educación; b) Inclusión social y monitoreo; c) Salud; d) Protección de derechos y acceso a la justicia; y, e) Comunicación y movilización social

Fuente:

<https://www.unicef.org/spanish/about/partnerships/>

[https://www.unicef.org/spanish/corporate\\_partners/index\\_24525.html](https://www.unicef.org/spanish/corporate_partners/index_24525.html)

#### 4. VALIDEZ ACTUAL DEL APORTE

Se inició este documento efectuando una reseña de los diferentes antecedentes que actuaron como desencadenante de la transformación que la disciplina Administración experimentaría durante las dos últimas décadas del siglo anterior.

La caída del muro de Berlín fue el último obstáculo que el capitalismo financiero debió enfrentar para iniciar su despegue, lo que significó el triunfo de la economía liberal frente al comunismo y que se mantiene hasta nuestros días. Durante ese lapso se observa un avance significativo del proceso de globalización, en el cual la economía mundial deja de ser la suma de economías individuales para convertirse en una economía única para todos.

Consecuencia de ello se ha generado, entre otros, un reequilibrio del poder mundial en el cual el continente asiático ha ganado posiciones frente a occidente. Además, un aumento global sin precedentes de la prosperidad económica y social que se traduce en aumento del PBI mundial per cápita, así como en el nivel de alfabetización y acceso a la educación, y también en el aumento de gobiernos democráticos por sobre los dictatoriales. Por último, merece su mención el surgimiento de una clase media global que contribuye a la reducción de desigualdades en el mundo y que entre otros efectos aporta al alargamiento de la esperanza y calidad de vida, con mayor acceso a la salud, a la educación y con mayores demandas de libertad.

Pese a que tales desigualdades se reducen a nivel global, suele observarse que ese fenómeno ha aumentado fronteras adentro en determinados países, particularmente en los de Occidente. La intensidad con que cada país aprovechó ese escenario ha sido muy diferente conforme la ideología de su política gobernante, razón por la cual mientras algunos han experimentado avances significativos en los indicadores de desarrollo humano, otros muestran retrocesos indignos en las condiciones de vida de sus habitantes, en los índices de pobreza, en la pérdida de confianza hacia la clase dirigente, u otros similares.

Los procesos de apertura a los que se vieron expuestas las economías nacionales para su integración al orden mundial generaron oportunidades y amenazas que las empresas de los diferentes países, sectores y tamaños debieron analizar y tomar decisiones con vistas a su supervivencia y en donde estos modelos asociativos tuvieron un rol preponderante.

Sobre el particular, y haciendo referencia a los desafíos a los que se veía expuesto el empresariado de este país, Hermida (1992) expresaba que, empresas como IBM y Apple, Philips y Whirpool, realizaban alianzas las cuales les permitían la posibilidad de reducir y/o eliminar sus debilidades e incrementar y potenciar sus fortalezas.

El autor también se preguntaba si estas grandes empresas desarrollan alianzas, cómo no lo harían las pequeñas y medianas empresas.

Fueron años –especialmente durante la década de 1990– en los cuales proliferó la utilización de variados modelos asociativos como respuesta del sector empresarial a los desafíos que presentaban las nuevas realidades y ante la búsqueda de la supervivencia y el crecimiento de sus negocios.

El devenir de la humanidad hasta la actualidad ha sido intenso y con desequilibrios que el mismo sistema deberá corregir, sin embargo, el capitalismo es hoy la ética hegemónica por la que se administran y gobiernan todas las economías, gestando una nueva realidad, la economía global.

En ese contexto, la situación inicial que inspiró el uso de modelos asociativos en sus diferentes versiones, se mantuvo vigente hasta la actualidad, razón por la cual resultan de uso corriente.

## **5. CONCLUSIONES**

No puede afirmarse que los modelos asociativos interorganizacionales hayan aparecido durante las dos últimas décadas del siglo XX. Sin embargo, sí es válido decir que la magnitud de las transformaciones acaecidas en el mundo a partir del proceso de globalización y la rapidez con que el empresariado debía actuar para aprovechar las oportunidades que se presentaban, generalizaron su uso, el que se mantiene vigente hasta nuestros días.

Piénsese que la otra cara de esas oportunidades eran amenazas. Aquellas empresas que permanecían inmóviles frente a semejante crisis, era muy probable que desaparecieran, como realmente ocurrió con infinidad de ellas, en todo el mundo y en nuestro país, también.

El fenómeno de la globalización no sólo abarcó una fuerte orientación financiera de la economía y el acceso a la sociedad de la información y el conocimiento

científico, sino que también exigió el repensar la empresa en términos de innovación permanente para hacer frente a la competencia exacerbada y para actuar dentro de una sociedad civil global, fruto de entendimientos culturales y en donde el contrato entre privados reemplaza cada vez más el lugar de la ley en la organización de la sociedad civil (Tavella, 2002).

En ese marco, y ante la necesidad y urgencia con que se vieron impulsadas a actuar, muchas empresas optaron por utilizar modelos asociativos que les permitieran permanecer en el mercado y para lo cual la adopción de esta estrategia de crecimiento contribuiría a solucionar la carencia que arrojaba su diagnóstico y que por sí sola y en lapso breve no remediaría.

Si las falencias estratégicas se referían a volumen de negocios, rentabilidad, capital operativo, perfil tecnológico o, en general, mejorar los eslabones de su cadena de valor, seguramente algunos de los modelos asociativos interorganizacionales fueron la solución a tales desequilibrios.

En la actualidad se asumen como procesos normales que se desarrollan en todo tipo de entes, aunque cuatro décadas antes implicó una evolución significativa en la cultura organizacional más proclive a modelos cerrados hacia su interior que al relacionamiento y la toma de decisiones compartidas con otras similares. Al respecto, Cleri (2001b) aclara que la cooperación no solamente comprende asuntos estratégicos, sino que incluye aspectos culturales y operativos.

El avance de la globalización durante estas últimas cuatro décadas afianzó el uso de estos instrumentos y lo extendió a diferentes campos de actuación, no solamente a la actividad empresarial. El avance científico, la cooperación internacional al desarrollo, así como el entramado de redes de organizaciones de la sociedad civil en todo el mundo, son claros ejemplos de su utilidad y vigencia.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Cleri, C. A. (2001, a). *Estrategias de Alianzas. 2da edición*. Buenos Aires: Macchi.
- Cleri, C. A. (2001, b). *Alianzas Estratégicas para Sobrevivir. Líderes del Tercer Milenio. Manual para el Desarrollo Empresario Vol. 6*. Buenos Aires: Clarín-Mercado.
- Costa, J. (2021). *Multicapitalismo*. Barcelona: Deusto.
- Maglieri, G. H. (2003). *Dirección de Organizaciones Sociales*. Buenos Aires: Ugerman. ISBN 987-9468-08-2
- Ohmae, K. (1991). *El Mundo sin Fronteras*. México: McGraw-Hill.
- Hermida, J. A. (1991). Opciones Estratégicas para la Supervivencia y el Crecimiento. *Revista Alta Gerencia I (II)*, pp. 293-302.
- Hermida, J. A. (1992). Estrategia: Soluciones Concretas a Problemas Concretos. *Revista Panorama de Management y Gestión*, pp. 14-17.
- Saporosi, G. (1998). *Clínica Empresaria*. Buenos Aires: Macchi.
- Tavella, L. (2002). La Globalización. *Ficha de Cátedra de la UNLP-FCE*.
- Finnie, W. C. (1999). Asociaciones a Medida. *Revista Gestión, Vol. 4(2)*, pp. 108-113.

© 2022 por los autores; licencia otorgada a la Revista CEA. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>