

# ALIANZAS ESTRATÉGICAS. UNA ALTERNATIVA DE PROYECCIÓN EMPRESARIAL

RUTH ESPERANZA ROMÁN C.\*  
eroman99@hotmail.com

*Las grandes empresas están desempeñando un papel protagónico en la integración hemisférica mediante sus inversiones y operaciones conjuntas, indispensables para fomentar el crecimiento económico y crear empleo. Los gobiernos deben tomar medidas inmediatas para crear las condiciones que les permitan a las empresas aprovechar el proceso de integración. Entre las preocupaciones de este sector cabe mencionar, entre otras, los complejos sistemas tributarios, la transparencia de la administración gubernamental, las dificultades para acceder a los mercados, la tecnología inapropiada, la imposibilidad de predecir las reglas del juego (incluidos los regímenes de inversión) y la capacitación insuficiente de los recursos humanos<sup>1</sup>.*

A partir de este párrafo introductorio, descriptivo del entorno empresarial actual e ilustrativo de nuestra realidad, en el presente documento se pretenden caracterizar los diferentes tipos de alianzas estratégicas empresariales y las circuns-



FIGURA 1. Alianzas Estratégicas. Mapa Conceptual

tancias en las cuales ellas se desenvuelven, a partir del desarrollo de la malla conceptual que se presenta en la Figura 1.



## PALABRAS CLAVES

INTEGRACIÓN EMPRESARIAL,  
ALIANZAS ESTRATÉGICAS,  
SUBCONTRATACIÓN, JOINT  
VENTURES, ASOCIACIÓN  
EMPRESARIAL

\* Ingeniera Industrial Universidad Distrital F.J.C., Especialista en Gerencia de Tecnología Escuela de Administración de Negocios, Magíster en Administración Universidad Nacional, Profesora Tiempo Completo Universidad Distrital F.J.C. adscrita a la Facultad Tecnológica, en comisión como Asistente de Decanatura

<sup>1</sup> En.: <http://www.sice.oas.org/ftaa/cartage/sumcon/workss10.asp> (página del Sistema de Información de Comercio Exterior de la Organización de Estados Americanos OEA)

## 1. Internacionalización e Integración Regional<sup>2</sup>

Para alcanzar el desarrollo se han ensayado diferentes modelos que enfatizan en forma distinta en la actitud del Estado en el proceso, el grado de centralización de decisiones, los sectores a fortalecer, el grado y tipo de apertura de la economía, la distribución geográfica interna, la organización del sistema financiero, los mecanismos de promoción y canalización del ahorro y la inversión, la formación de recursos humanos, el desarrollo tecnológico, etc. La complejidad del tema, la importancia de aspectos situacionales y la incidencia del componente ideológico dificultan alcanzar los propósitos en este sentido; no obstante, en la solución es de suma importancia la interacción entre sistemas económicos, esto es, la incidencia del sector externo en los planes de desarrollo.

La internacionalización e interdependencia económica entre países o regiones se mide por los flujos comerciales de bienes y de servicios y los movimientos internacionales de capitales de financiación o inversión directa. La idea tradicional de que los mercados nacionales permitían compensar los gastos de I&D, en parte ayudados por las barreras arancelarias y no arancelarias, pasó a ser una propuesta insostenible. El acceso a mercados mundiales se hace imperativo; el desarrollo diferenciado de recursos naturales y de tecnologías incrementa la necesidad de intercambio.

La comercialización es una fuente importante de ingresos. Los métodos para la entrada en mercados extranjeros comprenden la exportación propiamente dicha, el establecimiento de redes de agentes, distribuidores o representantes, de

plantas de ensamble, la conformación de empresas mixtas o subsidiarias y el otorgamiento de licencias<sup>3</sup>.

La selección de la mejor estrategia de internacionalización depende de ciertos factores internos y externos. A nivel interno son importantes el grado de utilización de la capacidad productiva actual y las posibilidades de abordar mercados externos, la capacidad gerencial y de recursos humanos, la disponibilidad financiera, los incentivos a la exportación vigentes, la calidad de la infraestructura de comunicaciones del país receptor, los costos de mano de obra y servicios y el comportamiento del mercado cambiario. A nivel externo incide el régimen fiscal en el país extranjero, el sistema de promoción industrial, la estructura de mercado de los productos en el país, el régimen de inversión extranjera y de transferencia de tecnología en el país extranjero, el sistema cambiario del país extranjero y la estabilidad política<sup>4</sup>.

El proceso en general tiene unas etapas naturales. Es poco frecuente que se empiecen actividades con la instalación de una subsidiaria, sino más



2 COLAIACOVO, Juan Luis. *Negociación y Contratación Internacional*. Ed. Macchi, Buenos Aires, 1991, ps. 23, 123-124, 132, 139

3 ONUDI, *Manual para Negociaciones de Transferencia de Tecnología*, Viena, 1997, p.s. 29 y 74

4 COLAIACOVO J., AVARO R., ROSADO DE SA RIBEIRO M., NARBODA V. *Joint Ventures y Otras Formas de Cooperación Empresarial Internacional*. Ed. Macchi, Buenos Aires, 1992, pp. 154-158

bien con una actividad exportadora; luego se pasa a un licenciamiento de patente u otra forma de transferencia de tecnología, o la radicación de una inversión en el exterior con fines comerciales o industriales; posteriormente se decide la asociación con una firma local, o invertir con un capital 100% propio formando una subsidiaria o sucursal. Se observa entonces que se requiere de un horizonte de mediano plazo para cumplir adecuadamente con todas las etapas.

Como un estadio superior, las compañías mundiales tienen pocas o ninguna frontera y emprenden actividades comerciales críticas en los lugares más convenientes. Ellas deben desarrollar un sistema de entregas y prestaciones muy sensible a las necesidades de los clientes locales, utilizar la tecnología de información para flexibilizar y agilizar la toma de decisiones y modificar los sistemas de control y coordinación para soportar adecuadamente su esquema de actividad.

Hoy se espera que las compañías mantengan un crecimiento sostenido en un escenario de competencia sin fronteras. Ante esta situación las empresas pueden reaccionar de diferentes maneras<sup>5</sup>:

- Adopción de medidas internas de mejoramiento continuo: seguimiento de las necesidades del mercado, reducción de costos, selección de proveedores idóneos, aumento de la productividad de la mano de obra, optimización de la atención al cliente, etc.
- Búsqueda de una mayor integración con el sistema empresarial circundante, nacional o internacional, mediante la adopción de medidas como las siguientes:

- Negociaciones con proveedores: *la integración hacia atrás o retrointegración*
- *Integración vertical, hacia adelante o prointegración*, que pretende el control de los canales de distribución
- Integración con unidades productivas similares (*resizing*), buscando obtener tamaños óptimos de planta para producir a costos unitarios mínimos
- *Integración horizontal*: diversificación de la gama de productos ofrecidos que pueden ser complementarios.

## 2. Alternativas de Integración Empresarial

Los objetivos económicos de la integración han sido permitir que las unidades económicas alcancen dimensiones óptimas, beneficiándose de las posibilidades de las economías de escala, lo que permite a la sociedad disfrutar de costos de producción y comercialización menores (beneficio social) y a las empresas mejorar su rentabilidad (beneficio privado).

Cuando las empresas practican acciones de integración pueden llegar a constituir los conglomerados o grupos económicos; estos se desarrollan intensivamente en algunas economías (Japón<sup>6</sup>, Europa) mediante la acción promotora del propio gobierno. En Estados Unidos se controla esta modalidad para mantener el sistema funcionando en estado de competencia.

Desde el punto de vista jurídico la integración puede materializarse a través de:

5 COLAIACOVO et al, op. cit., p. 34

6 El concepto de grupo económico ha sido la base del modelo de desarrollo japonés desde mediados del siglo XVIII. Adquirieron la denominación de «zaibatsus», comenzando como grupos familiares y pasando después de la II Guerra Mundial a ser grupos económicos más atomizados en su propiedad, de tipo diversificado, financiero o industrial. En: COLAIACOVO et al, op. cit., pp. 42-43

## 2.1. Fusiones, Adquisiciones e Incorporaciones de Empresas<sup>7</sup>

La participación en la propiedad es necesaria cuando dos empresas deben operar bajo un sistema de control a fin de alcanzar sus metas a largo plazo; aún así, ello no garantiza que la combinación surta efecto, pues la afinidad siempre es imprescindible.

Las fusiones son operaciones por las cuales se unen dos o más sociedades para formar una nueva, que les sucederá en todos los derechos y obligaciones; involucran la redistribución de la titularidad de la propiedad de la empresa, controlando y coordinando sus recursos, atributos y comportamiento organizacional. El proceso implica la decisión de realizarla, la formulación del proyecto de estatutos de la nueva sociedad y del plan de distribución de acciones, la designación de los peritos para la valoración del patrimonio de cada empresa y la formación de la nueva sociedad.

En el caso de la incorporación no hay extinción de todas las personas jurídicas o sociedades sino de algunas (las incorporadas), que se unen a otra que debe sobrevivir, ampliada en su capacidad y patrimonio. En diversas legislaciones no la distinguen de la fusión y aluden solamente a la primera.

Las empresas buscan fusionarse o adquirir el paquete accionario y recursos de otra firma buscando una mayor rentabilidad de los recursos poseídos, diversificación de la oferta, posicionamiento de una marca comercial, acceso a recursos escasos, de características especiales o

subutilizados, inserción rápida en otros mercados, eliminación de competidores o adopción de esquemas de defensa ante la competencia.

Antes del proceso de negociación formal y de aplicar los métodos de valoración de las empresas por adquirir, fusionar o incorporar, debe realizarse el diagnóstico que determine sus fortalezas y debilidades, cuantificar su situación financiera e identificar aspectos que podrían ser conflictivos para el comprador una vez se realice la operación respectiva; también deben tomarse en cuenta las posibilidades de generación de beneficios futuros.

En los últimos años se puede verificar la febril actividad mantenida en relación con la compra-venta de empresas a través los mecanismos mencionados, *take overs*<sup>8</sup> y *buy outs*<sup>9</sup>, entre otros.

## 2.2. Alianzas Estratégicas<sup>10</sup>

Hacia los años 50 había dos principios de organización: las empresas tenían fronteras y debían estar separadas; eran islas de coordinación administrativa en un mar de relaciones de mercado. En los últimos tiempos las fronteras y la separación se han desdibujado, y en el nuevo entorno que así se configura la supervivencia sólo puede lograrse mediante la unión de fuerzas complementarias en nuevas empresas; las alianzas estratégicas adquieren cada vez más popularidad.

Los acuerdos de este tipo se firman entre organizaciones no relacionadas entre sí; el

<sup>7</sup> *Ibid*, pp. 51-72

<sup>8</sup> *Compra hostil de una empresa*. En: COLAIACOVO et al., *op. cit.*, 132

<sup>9</sup> *Acción por la cual un inversor adquiere una empresa con su cuerpo directivo, con el fin de lograr un aumento de la rentabilidad de la inversión y revender obteniendo una utilidad*. En el *Leveraged Buy Out (LBO)* se utiliza deuda (*leverage*) para comprar (*buy*) los títulos en el mercado de valores en que cotiza la empresa a adquirir para retirarlos del mercado (*out*). En el *Management Buy Out (MBO)* los mismos directivos toman parte de la empresa objeto de la transacción. Finalmente, en el *Leveraged Cash Out (LCO)* los nuevos accionistas pagan a los vendedores una parte en efectivo y otra en acciones de la nueva empresa, o en bonos convertibles o no en acciones. En: COLAIACOVO et al., *op. cit.*, p. 71

<sup>10</sup> ONUDI, *op. cit.*, p. 370-377

adjetivo de estratégicas suele definir asociaciones entre competidores actuales o potenciales, o cuyos intereses están en conflicto, para crear combinaciones de recursos que viabilicen el cumplimiento de sus objetivos comunes e individuales.

A diferencia de las adquisiciones, en ellas únicamente convergen las funciones y aspectos culturales de cada empresa que operarán juntos. Así, se trata de una estrategia para incrementar la presencia en el mercado regional o mundial, sin incurrir en la creación de subsidiarias, fusiones y otras modalidades parecidas, y considerando que ya no es posible para una firma contar con todos los recursos para competir por su cuenta.

Las alternativas comprenden desde arreglos breves e informales hasta otros tan complicados que no es fácil determinar si las organizaciones participantes son entidades separadas: alianzas cliente - proveedor, entre competidores y entre organizaciones de los sectores público y privado, universidades, sindicatos de trabajadores y otras organizaciones se incluyen dentro de las posibilidades.

Una alianza estratégica mejora la flexibilidad de las empresas participantes y evita la necesidad de que una unidad fusionada armonice culturas de trabajo y criterios para la solución de problemas diferentes. La producción y el intercambio de conocimientos conducen a nuevas corrientes de pensamiento, novedosas modalidades de organización y otras ventajas. Al no requerir de grandes inversiones también promueven una actitud de obrar en el presente, combatiendo la tendencia a los aplazamientos.

Las alianzas son necesarias si los vínculos con terceros pueden disminuir los riesgos de una

empresa, detener el avance de los competidores o generar una ventaja competitiva significativa; cuando los beneficios no son significativos es suficiente con establecer una relación o convenio a distancia. Una especialidad definida es algo indispensable para atraer socios<sup>11</sup>.

La cooperación puede contribuir al cumplimiento de diferentes objetivos empresariales: agregar valor a un producto actualizando sus características o desarrollando nuevas presentaciones, reducir costos y riesgos, diversificar la gama de productos ofrecidos, ampliar la cobertura de mercado, aumentar la capacidad de producción, realizar un mayor número de actividades de I&D e incrementar las ventas. La similitud en las dimensiones de las partes facilita la administración del convenio.

Las alianzas están afectadas por dos tipos de incertidumbre. La incertidumbre externa se relaciona con variables como la situación económica, la respuesta del mercado, las reacciones de otros socios que puedan verse afectados, los cambios tecnológicos y la concesión de autorizaciones gubernamentales. La incertidumbre interna comprende la imprecisión de las expectativas con respecto a las mismas alianzas, insuficiencia de capacidades de los socios, existencia de conflictos potenciales, falta de planeación o autoridad, incompatibilidades entre socios, insatisfacción en cuanto a los resultados alcanzados u oportunismo de alguno de los participantes. La valoración total del riesgo es un problema complejo que comprende la identificación y ponderación de las variables de mayor incidencia en su magnitud, la determinación de la posibilidad y costo de la protección o cobertura y su comparación con las oportunidades de retorno del proyecto de inversión<sup>12</sup>.

11 LEWIS, JORDAN. *Alianzas Estratégicas*. Javier Vergara Ed. S.A, Buenos Aires, 1993, p. 52 y 92

12 *Ibid*, p. 128

El proceso para la conformación de cualquier tipo de alianza estratégica comprende las siguientes etapas<sup>13</sup>:

- **Búsqueda de Oportunidades:** el proceso comienza con una descripción de las capacidades y objetivos de la empresa, con el propósito de conocer productos, tecnologías, recursos de marketing y habilidades operativas de las otras compañías que puedan servir para mejorar la propia actuación. Los lugares de búsqueda comprenden clientes, proveedores, distribuidores y otros socios.

Encontrar capacidades funcionales, sistemas operativos o de distribución es más fácil que buscar nuevos productos o tecnologías, pues las primeras son más evidentes en el mercado. Se trata de revisar los registros de la industria, de las sociedades comerciales y otras publicaciones sectoriales de algunos lugares particulares; también pueden emplearse las secciones comerciales de embajadas, agencias de desarrollo económico o de exportación o grupos profesionales con objetivos o condiciones especiales adaptables a sus intereses, la revisión de publicaciones técnicas, opiniones de expertos, visita a muestras industriales u observación del mercado.

- **Selección de Socios:** el éxito de una alianza estratégica comienza con la elección de un socio con capacidades complementarias. Al elegir una estrategia cooperativa deben tenerse en cuenta las siguientes variables<sup>14</sup>: a) propósito del acuerdo: sinergia, transferencia de tecnología o desarrollo de actividades innovadoras; b) aptitud para manejar distintos controles administrativos y mecanismos integradores; c) tiempo requerido para completar la misión estratégica; d) autonomía requerida para que la empresa compita efectivamente.

.....

<sup>13</sup> *Ibid.*, 251-305 y 335-352

<sup>14</sup> RUDIE HARRIGAN, Kathryn. *Joint Venture. Los Secretos para una Administración Exitosa*. Ed. Tesis S.A., Buenos Aires, 1990, pp. 241-249

<sup>15</sup> COLAIACOVO et al, *op. cit.*, p. 196



Una alianza entre dos compañías incluye al menos cuatro grupos de individuos: los empleados de cada empresa y el personal ejecutivo de alto nivel; sus primeros contactos marcan el rumbo del trabajo conjunto y el fracaso se gesta con la falta de respaldo de los altos niveles de gestión. Realizar una selección adecuada de los participantes implica analizar su experiencia y conocimiento específico, estudiar su posición financiera, informarse de su reputación y red comercial, analizar la conformación de sus instalaciones productivas, de su red de asistencia técnica y fuerza de ventas y verificar la naturaleza de sus contactos nacionales e internacionales<sup>15</sup>.

- **Desarrollo de Relaciones Productivas:** la planeación de una alianza comprende la consideración de la forma como ésta puede limitar las acciones futuras, pues una empresa que opera en un área muy relacionada con la de su socio y que es capaz de desarrollar más ventajas que él puede con el tiempo lograr predominio. También es necesario pensar la forma en que los cambios técnicos, de producción o de mercado pueden modificar las

metas particulares o alterar el equilibrio de un socio.

El éxito está determinado por el estilo de trabajo conjunto; el personal responsable de los contactos debe tener la suficiente influencia para garantizar el progreso continuo. Un acuerdo forzado es difícil de implementar y probablemente se desintegre, pues si las empresas no están dispuestas a actuar conforme a los métodos de su contraparte se causan resentimientos, frustración y destrucción de expectativas. El aprendizaje es una habilidad decisiva: el personal que comparte fácilmente las ideas entre sí está más dispuesto a aprender de los extraños.

Para promover la aceptación un equipo recién formado éste debe definirse a sí mismo, a través

de una enunciación formal de su misión. Las relaciones entre individuos y entre compañías deben ser comprensivas y fortalecidas mediante adecuados procesos de comunicación; la solidez se presenta cuando existe una necesidad mutua, se colabora y facilitan los procesos de planteamiento de problemas y resolución de diferencias, se comunican permanentemente los intereses mutuos, se presenta un ambiente de confianza y se procura también la satisfacción de las necesidades de la otra parte<sup>16</sup>.

### 3. Tipos de Alianzas Estratégicas

El siguiente es el resumen de los principales tipos de alianzas estratégicas:

	CONTRACTUAL	INVERSION MINORITARIA	EMPRESA CONJUNTA
Campo de acción	Proyecto individual	Limitado a las posibilidades de la empresa destinataria. Proyectos múltiples	Puedes ser diferente para los socios
Duración	Proyecto	Largo plazo indefinido	Largo plazo indefinido
Control de operaciones	Cada empresa por medio de la interacción	Cada empresa por medio de la interacción	Puede ser compartido
Función Política	Ninguna	Explicita para una probable para otra debe representar a todos los accionistas	Explicita para ambas. Representa sus propios intereses

**TABLA 1.** Tipos de Alianzas Estratégicas y Características Asociadas

**FUENTE:** LEWIS, Jordan. Alianzas Estratégicas, Javier Vergara Ed., Buenos Aires, 1993, p. 284

#### • Alianzas Informales y Contractuales<sup>17</sup>

Si bien muchas alianzas incluyen acuerdos formales, no siempre es necesario un contrato. Las alianzas informales pueden ser una manera útil de cooperar, siempre que los riesgos sean reducidos; su alcance está determinado por la confianza mutua, estableciéndose un punto de partida lógico para acuerdos más formales. Las empresas tienen más flexibilidad antes de comprometerse, así

como más espacio para analizar su relación y resolver las cuestiones que podrían resultar dificultosas más tarde.

Una vez que las partes están en condiciones de establecer un mayor compromiso se utilizan los contratos para formalizar el acuerdo. Si bien estos consolidan el compromiso, también pueden restringir la flexibilidad; planear acuerdos altamente estructurados es contraproducente,

<sup>16</sup> LEWIS, Jordan, *op. cit.*, p. 305

<sup>17</sup> *Ibid*, pp. 123-142

pues restringen la posibilidad de realización de ajustes futuros y reflejan una falta de confianza que puede perjudicar las relaciones.

En una alianza contractual la mayor parte de la tarea se cumple en forma separada; la acción combinada depende del nexo entre los socios, el cual se inicia con unos compromisos mutuos verdaderamente definidos y apropiados. Así mismo, la labor diaria debe ser manejada por un equipo con miembros de cada empresa de diferentes niveles de jerarquía, responsable del cumplimiento de tales compromisos.

Las alianzas contractuales dan origen a figuras como las siguientes<sup>18</sup>:

- ❑ Agrupaciones de colaboración: organizaciones que facilitan o desarrollan determinadas fases de la actividad empresarial de sus miembros, perfeccionan o mejoran sus resultados. No persiguen fines de lucro; el beneficio mutuo se concreta en el mejoramiento de sus estructuras empresariales, la adquisición de bienes de uso u otras acciones similares
- ❑ Uniones transitorias de empresas: reuniones de sociedades o individuos para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto, dentro o fuera del territorio nacional. No constituyen sociedades ni son sujetos de derecho
- ❑ Grupos de interés económico: se constituyen entre dos o más personas naturales o jurídicas con una duración determinada, con el propósito de suministrar los recursos propios para desarrollar la actividad económica de sus miembros mejorando sus resultados. Sus integrantes son solidarios, luego se comprometen con su propio patrimonio a

cubrir las obligaciones contraídas por el grupo

- ❑ Consorcios: contratos de colaboración entre dos o más empresarios, con la finalidad de unir esfuerzos para lograr determinado objetivo, generalmente la construcción de una obra, prestación de un servicio, o ejecución de un proyecto. Se emplean cuando la concentración completa y definitiva de las empresas no es viable, o no se desea ceder la autonomía en la gestión.

#### • Alianzas Mediante Inversiones Minoritarias<sup>19</sup>

El control absoluto que permite una adquisición total es necesario cuando deben introducirse cambios operativos, implementarse una estrategia que responda a los objetivos del comprador u obtenerse beneficios significativos del crecimiento de la nueva unidad. En una alianza mediante inversión minoritaria una empresa compra acciones de otra como parte de una relación estratégica; así pueden desarrollarse los vínculos operativos necesarios para juzgar la atractividad de una adquisición. Además, el interés en su actividad se refuerza participando en su crecimiento con la conservación de las cualidades que las adquisiciones destruyen: permanencia de equipos de dirección y conservación de la energía y entusiasmo de la independencia.

Cuando los riesgos son altos y se tienen intereses de largo plazo este tipo de alianzas contribuyen a desarrollar los lazos político-empresariales suficientes, que no pueden reducirse a contactos ocasionales de alto nivel. Por su estabilidad se generan oportunidades para el desarrollo de capacidades duraderas, aprovechando las inversiones del socio para el interés común o

18 RODRÍGUEZ J.M., CORDERO B., *La Gestión de la Tecnología*. Universidad Nacional de Colombia, sin fecha, p. 283-286 y 288-289

19 LEWIS, Jordan, *op. cit.*, p. 143-163

compartiendo actividades como la planeación conjunta y el intercambio de tecnologías.

En su planeación deben considerarse otros inversores importantes que pueden contribuir al propósito propio, imponerse límites para la venta de acciones e impedir el control de terceros reteniendo suficientes acciones en poder de aliados. Algunos consideran que el 30% de participación con derecho de voto es el límite máximo que permite el control del inversor; en las inversiones minoritarias bilaterales a menudo los socios tienen una pequeña participación recíproca, del orden del 10 al 15%, para garantizar su mutua dependencia.

#### • Subcontratación Internacional<sup>20</sup>

Estados Unidos y los países europeos emplean intensivamente esquemas de *foreign sourcing* en el Sudeste Asiático, entre ellos la subcontratación internacional. Se trata de un mercado que por su magnitud supera el valor de las exportaciones totales de América Latina y que representa un excelente potencial para sus empresas; en su forma más pura es un contrato de compra-venta sin que haya una inversión financiera del comprador en capacidad productiva en el exterior.

En la subcontratación una empresa llamada *dadora de orden* confía a otra llamada *tomadora de orden* o *subcontratante* la realización de una parte de las operaciones de producción o de prestación de servicios, conservando la responsabilidad económica final. Se emplea en industrias que requieren numerosos componentes o partes estandarizadas que posteriormente se ensamblan.

Mediante esta figura una empresa puede ofrecer en el mercado internacional sus capacidades de producción, con el objetivo de captar dadores de órdenes interesados en la producción de ciertos

.....

<sup>20</sup> COLAIACOVO, *op. cit.*, p. 23-32

<sup>21</sup> La empresa extranjera compradora debe revelar al subcontratante sus procedimientos de producción y control de calidad, para que el producto fabricado corresponda a sus necesidades

bienes bajo un conjunto de especificaciones técnicas, para su exportación a los mercados por ellos indicados. Se trata de servicios interempresariales que economizan y racionalizan, sin llegar a ser de aprovisionamiento.

Existen dos tipos de subcontratación, de acuerdo con los objetivos:

- *De capacidad o coyuntura*: tiene por objeto subsanar insuficiencias momentáneas o imprevistas de la empresa dadora de orden. En este caso hay una dependencia aleatoria del subcontratante
- *De especialidad o estructural*: utilizada de manera permanente por parte del dador de órdenes, cuando no se desea acometer una parte específica de la producción por no tener la especialización o los medios suficientes, o por resultar poco rentable.

Compañías comercializadoras (*trading companies*) se han creado especialmente para agenciar operaciones o contratos de esta naturaleza; su función es la identificación de fabricantes capaces que deseen aumentar el grado de aprovechamiento de plantas industriales ya instaladas; también existen las llamadas *bolsas de subcontratación*, cuyo objetivo es centralizar información relacionada con actividades, posibilidades técnicas, instalaciones y equipos de las empresas para contactar a solicitantes y oferentes y viabilizar los acuerdos en plazos más cortos.

La subcontratación puede proporcionar diferentes ventajas para los operadores: utilización de capacidad ociosa disponible, transferencia de tecnología y know how (generalmente de una manera gratuita o de bajo costo<sup>21</sup>), obtención de economías de escala, fomento de exportaciones para empresas medianas y pequeñas, generación

de empleo, adecuación de los productos a los mercados extranjeros y aprendizaje acerca de procesos de mercadeo y de canales de comercialización.

Se concluye la utilidad del mecanismo para el desarrollo de exportaciones industriales, el cual debería ser apoyado por los gobiernos como instrumento de promoción de exportaciones, procurando combatir la imagen de algunos países como proveedores confiables, la cual no siempre es la mejor.

#### • **Emprendimientos Conjuntos o Joint Ventures (JV)**<sup>22</sup>

Los Joint Ventures (J.V.) son un instrumento fundamental para la realización de negocios internacionales. Su contemporaneidad es indiscutible entre empresas multinacionales y nacionales, estatales y privadas, agencias de desarrollo, bancos y otros organismos internacionales actuantes en el escenario mundial.

Un J.V. es una reunión de fuerzas entre dos o más empresas del mismo o de diferentes países, con la finalidad de realizar una operación específica (industrial, comercial, de inversión, producción o comercialización externa). Se trata de una modalidad de internacionalización que permite unir Estados y sociedades multinacionales colaborando para hacer puentes, difíciles en otras circunstancias. *Joint* significa común o conjunto, mientras que *venture* procede de *adventure*, es decir, una aventura, proyecto o empresa; con esto se manifiesta que en la actividad hay esfuerzos y riesgos, pero también la posibilidad de un resultado positivo, utilidad o beneficio.

Los socios o poseedores conjuntos de un J.V. juegan un rol activo en sus operaciones; se diferencian entonces de las inversiones financieras pasivas (portafolio de inversiones), en las cuales

los inversores no están involucrados en las decisiones comerciales ni en las operaciones de la empresa en la cual han invertido.

Su origen se remonta al siglo XVIII, cuando Inglaterra realizaba contratos directos de navegación para el transporte de mercaderías que se venderían en ultramar; posteriormente la figura se hace extensiva al Estado y las empresas públicas, principalmente para grandes proyectos y obras públicas de naturaleza nacional o internacional. Originalmente se denominaron *joint enterprise* y *syndicate*, naciendo sólo por la voluntad de las partes, formalizada mediante un breve contrato escrito en el cual se expresaba el deseo de un negocio común.

En Estados Unidos su figura data por lo menos de 1880, cuando los ferrocarriles los usaban para proyectos de gran escala; a principios del siglo XX se formaban para compartir riesgos en el transporte marítimo, la exploración de oro y otras empresas. Durante la década de los 50s se volvieron muy populares como vehículo para la iniciativa comercial; en 1959 por lo menos 345 J.V. locales eran manejados por las 1000 empresas más grandes. De esta forma se han ido convirtiendo en un modo de vida para industrias de ciertos sectores<sup>23</sup>.

Los J.V. permiten la creación de nuevas entidades con el potencial para explotar la propiedad y los controles administrativos compartidos. Las compañías los utilizan para emprender actividades que no pueden o no quieren emprender solas; en los casos en que la regulación los impedía el entorno ha presionado para obtener el levantamiento de las restricciones y poder integrarlos. Cada acuerdo es único a causa de la variedad de formas en que las firmas podrían combinarse, así como la diversidad de los socios.

Aunque las fusiones, adquisiciones y *take overs* de empresas han tenido un auge importante en los últimos años, los J.V. son alternativas que puede

22 COLAIACOVO et al, op. cit, pp. 76, 84-91, 120-132, 147-184, 198-219

23 RUDIE H., op. cit., p. 7-8

lograr las mismas metas directamente, en forma menos costosa y más flexible, pues si los planes no funcionan las separaciones son más fáciles. Son entonces particularmente apropiados cuando los proyectos involucran gran incertidumbre, desarrollo de innovaciones tecnológicas o uso de información costosa<sup>24</sup>.

Las empresas internacionales buscarían formarlos en ciertos mercados por motivos como necesidad, conveniencia, obligación o política empresarial. Por necesidad, porque el socio potencial monopoliza atributos indispensables; por conveniencia, cuando es el esquema más ventajoso para operar en un mercado; por obligación, cuando el gobierno receptor desestimula la inversión externa que no emplee la asociación con empresarios locales o el propio Estado; por política empresarial, cuando se define realizar inversiones internacionales bajo este esquema.

Los aportes que pueden ser realizados comprenden dinero, capitalización de créditos, capitalización de deuda (*debt swapping*<sup>25</sup>), bienes de capital y equipos, terrenos, edificios y construcciones, repuestos, partes, piezas, componentes, materias primas y bienes semielaborados, bienes terminados, recursos naturales, mano de obra, capacidad gerencial, tecnología, reinversión de utilidades, acceso a mercados externos o al mercado interno.

Los J.V. pueden formarse:

- A nivel contractual, sin adquirir personalidad jurídica distinta a la de sus miembros: *los Non-Equity J.V.* Son la modalidad más frecuente.
- Constituyendo una nueva empresa: *los Equity J.V.*, modalidad preferida cuando el proyecto exige inversión permanente durante un periodo prolongado.

La ejecución del proceso de creación del J.V. comprende las siguientes fases:

FASE	ACTIVIDADES
FASE PRELIMINAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Identificación de oportunidades</li> <li>– Delimitación de objeto</li> <li>– Selección de socio</li> <li>– Selección e investigación de posibles mercados</li> <li>– Proyecto de factibilidad</li> <li>– Búsqueda de financiamiento</li> </ul>
FASE DE NEGOCIACIÓN PRELIMINAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nombramiento de líderes del acuerdo</li> <li>– Acuerdos de confidencialidad</li> <li>– Proposición de preacuerdo (protocolo de intención)</li> </ul>
FASE DE NEGOCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Acuerdo básico de J.V.</li> <li>– Contratos satélites</li> <li>– Contratos de financiamiento</li> </ul>
PROVIDENCIAS COMPLEMENTARIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Negociación con cliente/gobiernos</li> <li>– Obtención de autorizaciones</li> </ul>
FINANCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>– En el J.V. contractual: conclusión de acuerdos</li> <li>– En el Equity J.V.: negociación del acuerdo de accionistas</li> </ul>

**TABLA 2.** Proceso de Creación de un Joint Venture

**FUENTE:** COLAIACOVO J., AVARO R., ROSADO DE SA RIBEIRO M., NARBODA V. *Joint Ventures y Otras Formas de Cooperación Empresarial Internacional*. Ed. Macchi, Buenos Aires, 1992, p.88

<sup>24</sup> *Ibid*, p. 22 y 210

<sup>25</sup> Permite a los socios foráneos comprar deuda pública de dicho país en los mercados secundarios internacionales de deuda, al valor de mercado, y presentarlas para su canje por moneda local en los países donde radicarán la inversión para un J.V. En: COLAIACOVO et al, *op. cit.*, p. 198

El Acuerdo Base rige el funcionamiento de la empresa conjunta y orienta las relaciones entre los socios y entre el grupo de contratos que lo configuran, llamados contratos satélites. Las empresas 50% - 50% son deseables en emprendimientos de alta tecnología (especialmente con firmas pequeñas) para asegurar que los socios sigan involucrados en sus actividades al crearse un mejor espíritu de cooperación, dar a las empresas la oportunidad de influir equitativamente en las decisiones y obligarlas a superar cualquier problema a través del trabajo conjunto. Si el acuerdo no funciona con esta participación, es poco probable que sí lo haga sobre otras bases (90% - 10% o cualquier otra división)<sup>26</sup>.

Las principales barreras para la formación de J.V. son de naturaleza estratégica; los siguientes son los principales problemas encontrados por los inversores extranjeros para su formación en países en desarrollo<sup>27</sup>:

- Ambigüedades resultantes de la falta de precisión en la legislación sobre inversiones extranjeras
- Obstáculos, demoras burocráticas y largos procesos de toma de decisiones
- Infraestructura inadecuada de hospedaje, transporte y comunicaciones, oficinas y plantas industriales
- Calidad inadecuada, provisión irregular o insuficiente de materias primas, componentes, partes y piezas. Importaciones lentas, complicadas y burocráticas
- Problemas en la obtención de financiamiento local; sistemas financieros inadecuados
- Sistemas contables inadecuados o incompatibles
- Requerimientos excesivos de componente nacional o exportaciones, aspectos finan-

cieros o laborales onerosos

- Dificultades de adaptación de la mano de obra local a la producción; conflictos con sindicatos y gremios
- Alta presión tributaria o política fiscal inadecuada para la instalación de empresas extranjeras
- Leyes de competencia que limitan el accionar de firmas foráneas
- Inconvertibilidad de las monedas locales y riesgo de cambio
- Obstáculos para la repatriación de inversiones, remisión de utilidades y giro de regalías al exterior
- Inexistencia, estrechez o falta de transparencia de los mercados de capitales locales.
- Falta de conocimiento y experiencia de las empresas (principalmente pequeñas y medianas) acerca de los modelos de cooperación disponibles y la forma de negociarlos.

Algunos países establecen la obligatoriedad de los J.V. como el único vehículo para el acceso de la inversión extranjera, mientras que otros procuran promoverla por vía indirecta. No obstante, en cualquier caso se requiere emprender acciones de concientización y capacitación, y establecer a nivel de país algunos incentivos (fiscales, financieros, no financieros) para promover la captación de inversores de riesgo en este tipo de proyectos.

#### •Alianzas con Universidades<sup>28</sup>

Las fuentes externas de preparación técnica (otras empresas, universidades y laboratorios gubernamentales) realizan una importante contribución a las habilidades y conocimientos de las empresas, por lo que una red de vínculos con ellas constituye un recurso fundamental para

26 LEWIS, Jordan, *op. cit.*, pp. 215-236

27 RUDIE H., *op. cit.*, pp. 180-181

28 LEWIS, Jordan, *op. cit.*, p. 238-247

la estrategia empresarial. Los vínculos con las universidades son especialmente valiosos, dado que estas entidades tienen una escala y un campo de acción que excede al de los recursos de I&D de las más grandes compañías.

Los acuerdos que una compañía puede hacer para aprovechar sus potencialidades están limitados únicamente por su conocimiento de las oportunidades y por la definición de los intereses mutuos. Las actividades empresa - universidad pueden organizarse de diversas maneras: grupos universitarios de investigación o independientes, proyectos exclusivos, contactos universitarios individuales y equipos o laboratorios compartidos. Grupos independientes también pueden subvencionar el trabajo en universidades seleccionadas alrededor de ciertos proyectos, en general a corto plazo, limitados y dirigidos a un desarrollo específico. También puede ser necesario contar con el talento científico «in situ», o requerir la asesoría de un experto, lo cual garantiza de por sí un proceso de aprendizaje para las empresas.

Propiciar el intercambio de conocimientos es la razón de ser del desarrollo de los parques tecnológicos en los últimos años. El patrocinio de las empresas puede proporcionar ingresos, equipos, oportunidades de empleo para los estudiantes y de asesoría para los docentes; no obstante también existen algunas desventajas: a medida que los vínculos con las empresas crecen aumenta la tensión y la incertidumbre, por el deseo de mantener en secreto los resultados o darles uso inmediato. Además, los vínculos universidad - empresa suelen ser más estrechos que los establecidos con el gobierno y otros patrocinadores, lo cual le resta tiempo a la investigación.

#### 4. Algunas Alianzas Estratégicas en la Actualidad

Como se ha afirmado, el mundo empresarial se encuentra inmerso en un entorno de alianzas estratégicas. A continuación, algunos ejemplos ilustrativos<sup>29</sup>.

- *La multinacional Fannie Mae, la mayor colocadora de cartera hipotecaria de Estados Unidos, se aliaría con el Banco Colpatria (Bancolpatria). Junto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) analiza la cartera hipotecaria de la entidad colombiana. Representantes de Fannie Mae están de visita en Colombia con el propósito de analizar operaciones conjuntas*
- *La multinacional Exxon Mobil (dueña de la empresa colombiana Intercor) y Anglo American, Billiton y Glencore llegaron a un acuerdo para vender a estas tres compañías el 50% del Cerrejón Zona Norte (CZN). Dichas multinacionales mineras poseían, hasta hoy, sólo el 50% restante del capital de CZN. El Cerrejón es la mina abierta a cielo abierto más grande del mundo y produce cerca de 19 millones de toneladas anuales de carbón térmico de alta calidad; analistas sostienen que el monto de la venta podría haber ascendido a US\$500 ó 600 millones*
- *La Compañía Cisco Systems, líder mundial en redes para internet, se caracteriza por el mantenimiento de alianzas globales con Hewlett-Packard (HP), para combinar las soluciones de conectividad líderes en la industria de Cisco con las soluciones de administración de telecomunicaciones de HP, uniendo los mundos de los computadores y*

29 Los siguientes son algunos ejemplos de alianzas estratégicas de actualidad localizados en diferentes páginas web, las cuales se detallan en las referencias bibliográficas de este artículo

*la conectividad, datos y voz; también posee alianzas con IBM, para ofrecer acceso a soluciones para construir y desplegar rápida y fácilmente una infraestructura de e-business; con la consultora KPMG, para realizar inversiones en soluciones empaquetadas basadas en Internet que puedan duplicarse; con Microsoft, para permitir el comercio sobre internet, desarrollar redes seguras y reducir el costo total de propiedad; también con con PeopleSoft, para desarrollar y mercadear aplicaciones empresariales optimizadas para la red*

- *Las compañías IBM y The Coca-Cola Company sellaron una alianza en la cual Coca-Cola aprovechará la tecnología más avanzada de IBM en el campo de la administración de los activos digitales para crear un poderoso recurso de manejo de la información en archivo. Con el nuevo sistema de medios digitales de Coca-Cola, los usuarios de la red interna de la compañía tienen a disposición en sus escritorios los íconos de marketing y la publicidad corporativa de todo un siglo. Así, los empleados de Coca-Cola ahora pueden acceder más fácilmente al material y usarlo en proyectos futuros*
- *Sun Microsystems Inc. y PwC Consulting, una empresa de Price Waterhouse Coopers, anunciaron en diciembre de 2001 la expansión de la alianza que forman a nivel internacional, con la finalidad de proveer en forma conjunta al mercado de industrias de índole diversa, soluciones integrales orientadas a desempeñar funciones comerciales críticas*
- *La Casa Editorial EL TIEMPO (CEET) y Telecomunicaciones Semana firmaron una alianza estratégica para crear un portal de negocios y economía que iniciará operaciones en los próximos meses. En el marco de la alianza, el portal tendrá los contenidos del diario de economía y negocios «Portafolio» y la revista quincenal «Dinero». Así mismo, generará contenido propio (finanzas personales, temas de administración, documentos, informaciones de última hora), con actualizaciones permanentes en tiempo real*
- *En marzo de 2002 la compañía Busscar de Brasil, considerada la segunda de mayor tamaño en su país entre los fabricantes de autobuses, selló una alianza con la empresa colombiana Carrocerías Occidente, con el fin de producir vehículos en Colombia para el mercado nacional y para la exportación; se trata de un negocio de riesgo compartido para fabricar los vehículos en la planta que tiene la empresa colombiana en Pereira. Las dos empresas constituyeron una tercera compañía: «Busscar de Colombia», cuyo capital será aportado en un 40% por la firma brasileña (entre US\$3,5 y 4,0 millones); su meta es alcanzar ventas anuales en Colombia que alcancen los US\$ 30 ó 40 millones compitiendo directamente con Superbús, la alianza pactada entre Marcopolo de Brasil y Carrocerías Superior de Colombia que fabrica buses para el sistema Transmilenio*
- *British Petroleum descubrió dos billones de barriles de reservas probadas en los campos de petróleo de Cusiana y Cupiagua, las cuales son explotadas por un joint venture con Triton Energy (Estados Unidos), Total (Francia) y Ecopetrol. Este joint venture también invierte US\$2 billones en el mejoramiento de la calidad de los oleoductos colombianos para transportar la producción adicional. Otro joint venture, que incluye a Ecopetrol,*

*British Petroleum, Total, Triton Energy y otras, se encarga de la construcción de un oleoducto para la exportación de petróleo del campo de Cusiana*

- *El Grupo Empresarial Valores Bavaria, uno de los conglomerados económicos más importantes del país, propietario de medios de comunicación líderes como Caracol TV, Radionet, Caracol Radio, El Espectador, Cromos, Shock, Control TV y otras revistas, y UOL Inc. el proveedor de Internet líder en América Latina, anunciaron en febrero de 2000 el joint venture con UOL Colombia. Los medios de comunicación del Grupo Empresarial Valores Bavaria proveerán contenido en forma exclusiva al joint venture, bajo términos económicos no revelados*
- *El proceso de integración Avianca-Aces es una realidad, después de que el 25 de febrero de 2002 se cerrará el negocio entre Valores Bavaria y la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, accionistas mayoritarios. Se trata de una integración administrativa y operacional (sin existir fusión) que representa ventas cercanas a los US\$ 800 millones. Los vuelos de itinerario unificado (operación integrada) inician el 20 de mayo, pretendiéndose el ofrecimiento de un servicio superior. Así se da inicio efectivo a la alianza "Suma"*
- *El Sindicato Antioqueño no es una unión laboral, como su nombre puede indicar; se trata de una compleja organización creada en la década de los 70s en la cual cada participante tiene acciones en las demás. Recientemente su nombre fue cambiado a Grupo Empresarial Antioqueño, y su meta es llegar a ser un conglomerado empresarial latinoamericano con operaciones en todo el mundo mediante estrategias de capitalización, adquisición de know how y expansión del comercio internacional a través de joint ventures con multinacionales; estos últimos han inyectado capital fresco al grupo (US\$360 millones en 1999) y entre los existentes pueden mencionarse: Industrias Alimenticias Noel S.A. con Bimbo, Almacenes Éxito S.A. y Cadenalco con Casino (Francia), Corfinsura y la Corporación Financiera Internacional, Colpapel y Kimberly Clark (Estados Unidos), entre otros*
- *Los centros de subcontratación son entidades que buscan dar apoyo por medio de la creación de contactos de negocios para el desarrollo de las PyMEs. La Red Colombiana de Centros de Subcontratación se encuentra conformada por siete centros: Antioquia, Eje Cafetero, Pacífico, Centro, Santanderes, Costa Atlántica y Nariño. En el año 2000 ellos realizaron negocios por US\$20.833.230; en el año 2002, 1069 empresas se encuentran inscritas en el denominado «Directorio de Subcontratación»*
- *El Ministerio de Desarrollo Económico promueve los Centros de Promoción de Inversiones, Información y Tecnología. Ellos funcionan principalmente en las Cámaras de Comercio en conjunto con las agremiaciones empresariales, para proveer soporte directo al sector empresarial y apoyar la apropiación de la metodología desarrollada por la ONUDI para la atracción de la inversión extranjera hacia el sector productivo*
- *En marzo de 1992, por iniciativa de representantes de los sectores público y privado y de organismos multilaterales -como el BID-, de América Latina y el Caribe, se lanzó el Programa Bolívar, con el propósito de constituir una red de Oficinas Nacionales de Enlace para facilitar los contactos internacionales de las Pymes y su vinculación con*

*organizaciones financieras, universidades e instituciones orientadoras en el refuerzo de la competitividad. El Programa promueve la cooperación industrial, científica y tecnológica entre empresas públicas y privadas y organismos de investigación a nivel regional e internacional; también impulsa la formación de joint ventures entre empresas de dos o más países como medio de ampliar la oferta de bienes y servicios generados en América Latina y el Caribe.*



## 5. Conclusiones

- Dentro de las competencias que debe poseer un gerente moderno se encuentra el conocimiento y dominio de las oportunidades que encierran las diferentes formas de alianzas estratégicas que pueden ser empleadas
- Firmar alianzas se convierte en una estrategia de racionalización, especialmente necesaria en condiciones de limitaciones de recursos como las que nos circundan
- Existen diversos tipos de alianzas estratégicas que pueden ser empleados de acuerdo con las circunstancias, intereses o preferencias de los participantes; el nivel de compromiso y el grado de formalidad son entonces variables que pueden manejarse de acuerdo con las conveniencias y situaciones específicas
- Conformar y ejecutar alianzas estratégicas de éxito implica una preparación adecuada del personal administrativo de alto nivel, el cual debe estar dispuesto a cambiar los esquemas mentales de individualismo por otros tendientes a la cooperación y el trabajo conjunto para el establecimiento de relaciones de trabajo y negociaciones gana-gana
- Mencionar alianzas estratégicas vigentes se convierte en un ejercicio de extensión infinita; ellas se han convertido en parte del quehacer de las empresas contemporáneas de éxito internacional
- Los contratos que median el desarrollo de las alianzas estratégicas deben ser revisados con sumo cuidado; los fracasos se presentan cuando se aprueban cláusulas ambiguas o aprovechables en beneficio de alguna de las partes
- Los gobiernos deben continuar implementando reformas estructurales con miras a estimular la creación de empleo, fortalecer los programas de estabilización económica con el objeto de crear mayores oportunidades para todos los ciudadanos, simplificar los sistemas tributarios y eliminar las estructuras fiscales discriminatorias, estimular los mercados internos de capital y el ahorro interno, con miras a reducir las tasas de interés, y en general facilitar la inversión privada

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- COLAIACOVO, Juan Luis. Negociación y Contratación Internacional. Ed. Macchi, Buenos Aires, 1991
- COLAIACOVO J., AVARO R., ROSADO DE SA RIBEIRO M., NARBODA V. Joint Ventures y Otras Formas de Cooperación Empresarial Internacional. Ed. Macchi, Buenos Aires, 1992,
- LEWIS, JORDAN. Alianzas Estratégicas. Javier Vergara Ed. S.A, Buenos Aires, 1993
- ONUDI, Manual para Negociaciones de Transferencia de Tecnología, Viena, 1997
- RODRÍGUEZ J.M., CORDERO B., La Gestión de la Tecnología. Universidad Nacional de Colombia, sin fecha
- RUDIE HARRIGAN, Kathryn. Joint Venture. Los Secretos para una Administración Exitosa. Ed. Tesis S.A., Buenos Aires, 1990

**INFOGRAFÍA**

<http://www.cisco.com/global/CO/cs/pc/ae/hp.shtml>

[http://www.dinero.com/larevista/116/ALIANZA\\_POR\\_DIN.asp](http://www.dinero.com/larevista/116/ALIANZA_POR_DIN.asp)

<http://www.directoriodesubcontratación.com>

<http://www.elespectador.com/2002/20020330/economico/nota3.htm>

<http://www.eia.doe.gov/emeu/pgem/ch3e.html>

<http://www.ibm.com/news/co/2002/01/alianza.html>

<http://www.iil.org.ar/esp/integrar9.html>

<http://lanota.com.co/noticias/barras/Confidencias/Confidencia2552.php>, enero 31 de 2002

[http://www.mindesarrollo.gov.co/PPT/Subcontratacion\\_files/frame.htm](http://www.mindesarrollo.gov.co/PPT/Subcontratacion_files/frame.htm).

<http://www.pymesite.com/canal/AlianzasEstrategicas/Default.asp?Id=NC5280>

<http://www.sice.oas.org/ftaa/cartage/sumcon/workss10.asp>

<http://www.sun.com.co/press/011212.html>

<http://www.tradeport.org/ts/countries/colombia/mrr/mark0010.html>

<http://www.uol.com.co/servclie/notas/bavaria.htm>

