

ALIANZAS ESTRATÉGICAS: UN CAMINO DE FUTURO PARA LAS EMPRESAS DE CASTILLA Y LEÓN EN UN CONTEXTO DE GLOBALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

María Pilar SIERRA FERNÁNDEZ

José Luis VAZQUEZ BURGUETE

M^a Carmen GONZÁLEZ VELASCO

Departamento de Dirección y Economía de la Empresa

Universidad de León

RESUMEN:

Un nuevo contexto económico, político y social, caracterizado por una mayor complejidad, creciente interdependencia y mayor incertidumbre está propiciando la intensificación de las relaciones transfronterizas con crecientes actuaciones de internacionalización de las empresas y corporaciones empresariales, y de esta manera, está contribuyendo a la progresiva globalización de la actividad económica.

Esta nueva configuración, ha venido provocando una creciente apertura de las actuaciones de inversión directa extranjera y de las relaciones comerciales entre las empresas de Castilla y León. Pero sobre todo, esta nueva configuración del mercado está precipitando una modificación notable de las estrategias empresariales que afectan a las empresas de Castilla y León, entre las que destaca el incremento de acuerdos interempresariales.

Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones, en el presente trabajo, queremos poner de manifiesto como entre las nuevas estrategias para competir en el mercado, el establecimiento de alianzas y acuerdos de cooperación entre las empresas de Castilla y León, constituyen una poderosa herramienta para garantizar la supervivencia y el aumento de competitividad, especialmente para la principal forma de organización empresarial en la región de Castilla y León: la pequeña y mediana empresa.

1.- INTRODUCCIÓN

La creciente globalización de la actividad socioeconómica y la internacionalización de los negocios empresariales están propiciando una notable modificación del entorno económico, que resulta muy significativo, dada la intensidad y velocidad con la que se están produciendo.

Esta transformación estructural, que está implicando una creciente interrelación e integración entre las empresas y los distintos mercados nacionales, tiene sus principales causas en el abaratamiento y mayor rapidez de los transportes y de las comunicaciones, en el acercamiento en las necesidades de los consumidores, el uso extensivo de las tecnologías de comunicación e información, en la ampliación de la oferta mundial con la incorporación de nuevos países industriales y en el compromiso liberalizador y desregulador de los diferentes gobiernos. Provocando crecimientos importantes en el comercio mundial, en la transferencia internacional de tecnología y en la circulación de capitales y personas entre países y regiones; generalizándose, así, un contexto de actuación para las empresas y los países crecientemente competitivo.

Esta nueva configuración del mercado, que está acelerando la evolución de un entorno ya de por sí cambiante, está exigiendo a todas las empresas la necesidad de adaptarse, a fin de aprovechar la evolución favorable del comercio internacional y de la circulación de capitales, pero sobre todo, aprender y prepararse para hacer frente a la presión creciente que ejercen los competidores, y para mejorar continuamente su competitividad, buscando ventajas en costes, en productos, en servicios, además de adaptarse a los nuevos y más flexibles hábitos y gustos de compra. (Churruca et al, 1995:30).

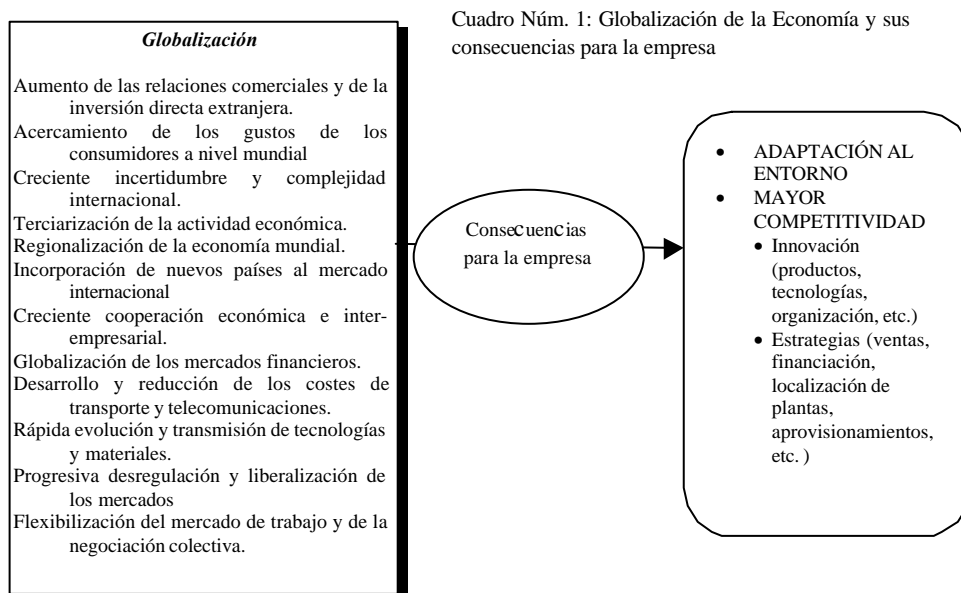
Por ello, las empresas están teniendo que reajustar su estrategia, y dicho reajuste se ha producido, en numerosas ocasiones, mediante el notable incremento de la suscripción de acuerdos de cooperación entre empresas, sin olvidar el fuerte crecimiento de fusiones, absorciones y adquisiciones de empresas. Y todo ello como respuesta a la necesidad de la empresa por reducir la incertidumbre del nuevo entorno, explotando una habilidad específica sobre la que reside para la empresa una ventaja competitiva.

Este nuevo contexto, evidentemente, también está teniendo su impacto en la Comunidad Autónoma de Castilla y León. Y así, se ha venido produciendo una creciente apertura de las actuaciones de inversión directa extranjera¹ y de las relaciones comerciales² suscritas por las empresas instaladas en Castilla y León. Pero además de

1 En la década de los noventa, y según el Registro de Inversión Extranjera del Ministerio de Economía y Hacienda, la Comunidad Autónoma supero en varios períodos la cifra de inversión de 10.000 millones de pesetas invertidas en la región por empresas foráneas (En 1990, se invirtieron 12.786,63 millones de pesetas y en 1999, unos 11.934,45 millones de pesetas). De igual manera, las empresas de la región están invirtiendo en otros países, principalmente comunitarios (por ejemplo, en 1990, se internacionalizó la actividad productiva de empresas de Castilla y León por una facturación de 13.901,99 millones de pesetas, circunstancialmente, en 1999, la inversión fue menor, cifrándose en 5.591,67 millones de pesetas).

2 El crecimiento del comercio exterior de la región ha sido vertiginoso, de acuerdo con las estadísticas de la Junta de Castilla y León (Anuario Estadístico, 2000:251-252). Así se ha pasado de unas exportaciones, en 1992, cifradas en 377.422 millones de pesetas, al 1.106.198 millones de

iniciar un camino de internacionalización, también están reconvirtiendo su estrategia, orientando sus negocios hacia una búsqueda de mayor calidad y ahorro en costes, es decir, de una creciente competitividad y mayor eficiencia.



Ahora bien, este nuevo entorno que se les presenta a las empresas de Castilla y León, es muy exigente, y para poder poner en marcha estas nuevas estrategias, las empresas de Castilla y León, presentan ciertas debilidades. Estas deficiencias nos llevan a observar y garantizar que la vía de cooperación empresarial, con *la suscripción de alianzas y acuerdos de cooperación entre las empresas de la Comunidad*, así como con otras ajenas al mercado regional, constituyen una *poderosa herramienta para garantizar la supervivencia y el aumento de competitividad*, especialmente para la principal forma de organización empresarial en la región de Castilla y León: la Pequeña y Mediana Empresa (PYME).

pesetas facturadas en 1998. Paralelamente, las importaciones también se han incrementado, al pasar de 415.432 millones de pesetas, en 1992, al 1.101.811 importadas en 1998.

2.- COOPERACIÓN EMPRESARIAL: ACUERDOS Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS

En la actualidad, hay pocas empresas que cuenten con recursos y habilidades suficientes para configurar su cadena de valor con independencia de otras empresas, de forma que la capacidad de cooperar se ha convertido en una condición para la competitividad.

Esta constatación ha provocado que la cooperación, en la carrera empresarial por la expansión y rentabilidad, se esté convirtiendo en una estrategia fundamental para responder adecuadamente al nuevo reto de globalización, de acuerdo con las apreciaciones de Dussauge y Garrette (1991:113). De esta forma, asistimos a un notorio crecimiento de las alianzas estratégicas, desde los años ochenta, como así apunta Dunning (1992:250) e indica Faulkner, en relación con alianzas en marketing e I+D (Faulkner, 1995:11) y Renart (1998:18).

En esta línea apunta Fernández Sánchez, al afirmar que está aumentado la cooperación entre empresas y *la competencia se está desplazando de empresas contra empresas a grupos de empresas compitiendo contra grupos de empresas* (Fernández Sánchez, 1991:102). Fernández Sánchez considera que la cooperación, se entiende como una nueva forma de competir en el mercado, previo acuerdo entre dos o más empresas, independientes, que unen o comparten, sin llegar a fusionar, sus capacidades y recursos, estableciéndose un cierto grado de relación entre ellas, para incrementar mutuamente sus ventajas competitivas (Fernández Sánchez, 1991:101).

Esta creciente cooperación por tanto, es una fórmula organizativa mediante la cual dos o más empresas sin perder su personalidad jurídica establecen, *voluntaria* y recíprocamente, la decisión de compartir algún recurso y conocimiento de tipo tecnológico, comercial o financiero con el fin de desarrollar alguna estrategia que redunde en ventajas competitivas para los cooperantes. Y solamente habrá verdadera alianza si las empresas que participan en ella mantienen sus órganos de gobierno independientes y con capacidad autónoma de decisión.

El notable crecimiento de estos acuerdos de cooperación, que, según Faulkner, está íntimamente ligado a la globalización de los mercados y de la tecnologías y que tiene en esta forma de competir como una ayuda notable para los socios (Faulkner, 1995:11), también tiene otras razones que lo han impulsado:

- *Las ventajas que esta estrategia empresarial frente a otras formas de crecimiento empresarial* (inversión directa, comercio, participaciones y adquisiciones). Como indica Renart (1998:18) las alianzas estratégicas entre empresas estarían a medio camino entre la pura transacción de mercado y la fusión o la adquisición de una empresa por otra. Y

constituyen, por tanto, una alternativa a la expansión directa, a la toma de propiedad, que evita parte de los costes de la primera opción y las rigideces de la segunda.

- Menor riesgo
 - Menores recursos y capacidades comprometidas, al aportar una baja inversión de capital.
 - Se gana flexibilidad y especialización sin necesidad de ceder soberanía, y en consecuencia, se reducen costes de transacción (Fernández, 1993:188).
-
- *La obtención de un tamaño adecuado*³ que facilite las relaciones con proveedores, y garantice un mayor crédito social a la firma, proporcionando un acceso más fluido a la Administración, y en definitiva, como credencial con la que resulta más fácil iniciar contactos y llevar a buen término negociaciones.
 - *El mantenimiento del control y la autoridad* sobre actividades básicas en el desarrollo del negocio empresarial se está garantizando porque la tradicional desinternacionalización de actividades empresariales se han visto reemplazadas, no por transacciones en los mercados, sino por acuerdos controlados de cooperación inter-empresas, en línea con las apreciaciones de Dunning (1995:20).
 - Las *ventajas implícitas* a la propia suscripción de los acuerdos de cooperación, relacionados con:
 - Conseguir economías de escala y aprendizaje,
 - Aprovechar los conocimientos y capacidades de los socios,
 - Reducir el riesgo al compartir grandes inversiones de capital o en I+D (por ejemplo para las firmas que crezcan en competencia, un ciclo de producto corto y una fuerte obsolescencia tecnológica).
 - Ayudar a entrar y a compartir cuota en un mercado nuevo. Así como a recuperar una posición perdida en los mercados, y ello ha sido el motivo de que los sectores con un alto contenido tecnológico hayan concentrado el mayor crecimiento de las alianzas.

³ Estamos en un contexto en el que las empresa buscan su tamaño ideal, y así las grandes compañías europeas están duplicando sus inversiones para crecer y hacer frente a la nueva economía (en la primera mitad del año 2000, las fusiones y adquisiciones de empresas europeas movieron 117 billones de pesetas, entre las que podemos citar la incorporación de Lycos a Terra networks y la adquisición del Banco Bradesco de Inversión de Brasil por Telefónica, las adquisiciones por parte de BSCH de varias compañías americanas de comunicaciones –Patagon.com, Metlife Incorporated, Grupo financiero Meridional de Brasil, etc.).

- Ampliar los conocimientos sobre el acceso a los mercados y a las redes de distribución
- Aprovechar otras sinergias (capacidades, racionalizar producción). Además entre las empresas se pueden repartir los altos costes de I+D, para ganar acceso a nuevas tecnologías, además de obtener beneficios recíprocos del uso de activos complementarios.
- Soslayar barreras al comercio o a la inversión y asegurarse contratos de gobiernos extranjeros a través del favor de firmas locales

Estas alianzas o acuerdos de cooperación que pueden suscribir las empresas entre ellas, pueden considerarse desde diferentes ópticas, adaptándose a las necesidades y capacidades de las firmas que suscriben los mismos:

- *Según campo de aplicación :*
 - a) Los acuerdos orientados al *marketing* (como las actividades de comercialización y servicio posventa).
 - b) Los acuerdos orientados a facilitar la *producción*, los cuales se identifican con los acuerdos proveedor-cliente-subcontratista, y que tienden a facilitar la fabricación conjunta o la construcción de nuevas plantas.
 - c) Los acuerdos orientados a la *investigación* (con el objetivo de generar tecnologías aplicables).
 - d) Acuerdos que favorecen las *finanzas*, introduciendo apoyos entre banca-industria o entre empresas.
 - e) Los acuerdos relativos al *personal laboral*, como por ejemplo el intercambio de empleados.
- Según *su naturaleza* se subdividen en:
 - a) acuerdos de *cooperación vertical* (suscritos entre empresas no competidoras en una actividad de la cadena de valor, y normalmente basada en la relación comprador-vendedor, a menudo de carácter informal, surgiendo como parte de las relaciones continuadas entre empresas);
 - b) *acuerdos de cooperación horizontal* (realizado entre empresas rivales en el mercado)
 - c) acuerdos de *cooperación complementaria horizontal* (realizada por empresas que no son rivales en el mercado, que tratan de comercializar conjuntamente sus productos complementarios).
- Según la *congruencia de objetivos y la complementariedad de los recursos* (Duran, 1990:176), y considerando diferentes fórmulas que acercan a las empresas y comprometen mayor riesgo respecto a la pérdida de identidad y conocimientos de la empresa.

- a- *Las franquicias y las licencias.* En las franquicias y las licencias se transfieren internacionalmente bienes y conocimientos o capacidades gerenciales de la empresa.
 - a.1. Las *Franquicias* constituyen un acuerdo por el que una empresa (la franquiciadora) cede a otra (el franquiciado) el derecho a explotar una marca, conocimientos técnicos, sistemas de dirección, formación de personal, promoción, venta en exclusiva, que goza de un determinado prestigio, a cambio de una determinadas condiciones y de una contraprestación financiera.
 - a.2. *La Licencia* representa una actividad residual según Welch (1981,xi)⁴ y se concreta en una venta en el mercado de productos intermedios o de activos de la corporación, o derechos de uso.

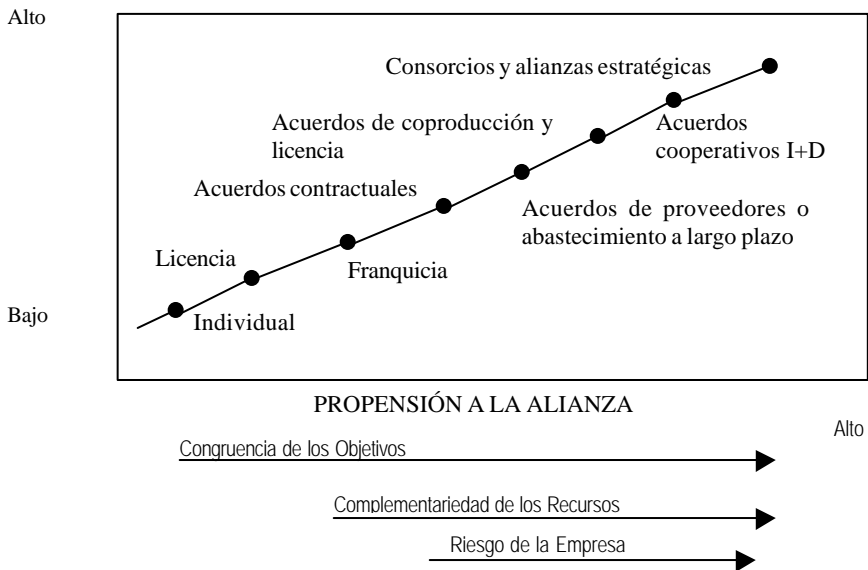
- b- *Contrato de Dirección:* A través de un contrato de dirección, una empresa multinacional gestiona las operaciones día a día, y en algunos casos se responsabiliza de la planificación a largo plazo y de la fijación de objetivos de una empresa en un mercado extranjero.
- c- *Proyectos de llave en mano:* Un proyecto llave en mano consiste en un acuerdo contractual que obliga al contratista internacional a responder de la instalación y puesta en funcionamiento de una fábrica, que pasaría por elaborar los diseños y proyectos de ingeniería básicos, el proporcionar tecnología y asistencia técnica especializada, suministro de maquinaria, construcción de la planta, instalación de talleres, y la puesta en marcha de todas las instalaciones hasta la fase de entrada en servicio.
- d- *Subcontratación de actividades comerciales o técnicas,* que se producen entre empresas que comparten actividades complementarias, encargando una a la otra la realización de determinados servicios o actividades, tanto comerciales (comercialización de productos, investigación de mercados, redes de ventas, comunicación, servicios post-venta, etc.) como técnicos (I+D, aprovisionamiento, fabricación, almacenamiento y transporte, etc.). Los principales acuerdos se pueden materializar mediante la subcontratación de un agente, un distribuidor, un concesionario, servicios de marketing, franquicia técnica o de distribución, licencia de marcas, servicios post-venta o asistencia técnica, contrato de transferencia de tecnología, etc.
- e- *Consortios:* Los consorcios se corresponden con un acuerdo contractual entre dos o más empresas y organismos públicos, que sin llegar a constituir

4 Welch trato de cuantificar los costes de licenciar comparándolo con la inversión directa extranjera y además capturó la importancia y magnitud de los costes de transacción. Welch estableció, basándose en el análisis de compañías australianas que habían establecido licencias en el extranjero, que las principales motivaciones de éstas se correspondían con las dificultades de exportar y de establecer una inversión directa.

una empresa con personalidad jurídica independiente, compartirán el coste de la inversión, los riesgos y los beneficios. Pueden desarrollar conjuntamente tanto actividades técnicas (central de compras, fabricación común, desarrollo común de programas de I+D), como comerciales (distribuidores o agentes cruzados, consorcio comercial de distribución) o total.

- f- *Alianzas Estratégicas*: Estas alianzas estratégicas presuponen un modo particular de relación inter-organizacional en la que los socios realizan inversiones substanciales mediante un esfuerzo colaborador y una orientación común (Faulkner, 1995:7). Unos de las principales manifestaciones de las alianzas, se produce a través de las “*joint venture*”, utilizadas especialmente para expandirse hacia nuevos mercados. Harrigan las define como un acuerdo entre socios para crear una nueva entidad, un “hijo” que inicie una nueva actividad productiva económica (Harrigan, Rd 1993:138).
- g- *Otros*: asistencia y contratos de fabricación, acuerdos de co-producción, redes, etc.

Cuadro Núm. 1: Compromiso de organización y propensión a la alianza en congruencia con objetivos, complementariedad de recursos y riesgo de empresa.



Fuente: Lado, A y Kedia, B (1992)

Estas ventajas de las alianzas y otros acuerdos de cooperación, han posibilitado que se haya producido un notable incremento en el número de alianzas formalizadas entre empresa (Renart, 1998:18).

Al adoptar una estrategia de cooperación los socios deben de especializarse internamente en las actividades estratégicas para su negocio, externalizando lo que no considera estrictamente estratégico en el sentido de generación de valor y que sí lo será para otro colaborador.

3.- LAS EMPRESAS EN CASTILLA Y LEÓN Y LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

El tejido empresarial de Castilla y León está caracterizado por la atomización y la reducida dimensión de sus elementos, resultando las PYMES⁵, las formas jurídicas y operativas predominantes en el mapa regional. Así, la importancia de las empresas con menos de 200 trabajadores (Pymes) en la configuración del tejido industrial supone el 99'9% de las empresas operativas en Castilla y León, dando trabajo al 75% de los asalariados en la región (véase gráfico núm. 1).

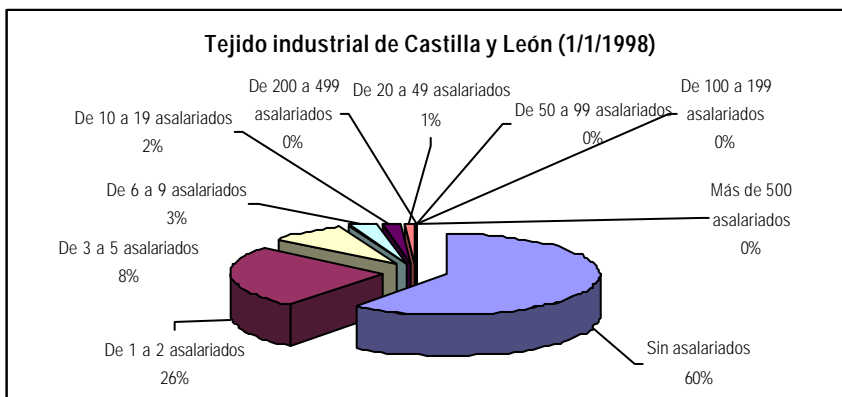


Gráfico Núm. 1:

Fuente: Anuario Estadístico de Castilla y León, 1999. Junta de Castilla y León.

⁵ Entendemos por Pymes las sociedades sin asalariados y las micro empresas (que contratan entre uno y 50 trabajadores, así como las que tienen menos de 200 trabajadores asalariados. En cualquier caso, los dos primeros grupos son los de mayor peso, representando cerca del 99% de las Pymes.

El tejido empresarial de Castilla y León adolece de algunas características que garanticen su supervivencia. En conjunto, podemos establecer que se nos presenta una falta de vertebración regional, carente de grandes empresas líderes en los sectores, y alrededor de las cuales giren negocios complementarios y anexos. Asimismo se encuentra muy fragmentada, con una determinante presencia de Pymes. Este exceso de atomización, se manifiesta en que el 59% del total de empresas regionales no tengan ningún asalariado (véase tabla núm. 1).

La presencia predominante de Pymes no presupone necesariamente una configuración industrial ineficaz, pues es una característica compartida por otros mercados de la Unión Europea⁶, y por el mercado español en su conjunto⁷, pero si su excesivo fraccionamiento y las debilidades que caracterizan, específicamente, a la mayor parte de las Pymes de Castilla y León.

Así, las Pymes de Castilla y León suelen ser de tamaño reducido y vinculadas a una propiedad familiar que ejerce una dirección poco profesionalizada, carente de planificación, y que suelen defender su posición en el mercado con estrategias excesivamente conservadoras. Asimismo, invierten escasamente en la formación de su personal empleado, y se caracterizan por una ubicación periférica dentro del mercado español y comunitario. Además de las mayores dificultades para acceder a las vías de financiación, y por tanto a las posibilidades de crecer, presentan unas estructuras bastante obsoletas, e inadecuadamente estructuradas al estar concentradas en unas pocas actividades (predominio del comercio y la hostelería como se puede observar en la tabla núm. 1) y espacios (triángulo Valladolid-Burgos-Palencia). Todo ello, redundando en un comportamiento en el mercado demasiado reactivo y en una visión de negocio centrada en las acciones operativas a corto plazo, reduciendo las posibilidades de los planteamientos estratégicos.

6 Las Pymes representan el 99.9% de los once millones y medio de empresas europeas las que tienen menos de 500 empleados y las que dan empleo a más del 70% de la población.

7 El 99'8% de las empresas operativas en España tienen menos de 250 trabajadores. Estas Pymes dan trabajo al 64% de los asalariados, generan el 64% de las ventas, el 41% de las exportaciones y el 47,4 de las importaciones.

Tabla núm. 1: Tejido Empresarial de Castilla y León: Predominio de PYMES (1/1/1998)						
Sectores	<i>Cifras Totales en Castilla y León (núm. Empresas)</i>				<i>Porcentajes</i>	
	Total	Sin asalariados	De 1 a 200 asalariados	Más de 200	PYMES	Más de 200
Extracción-Energética	297	71	223	3	98.99%	1.01%
Industria	12298	5088	7182	28	99.77%	0.23%
Construcción	19915	9448	10460	7	99.99%	0.04%
Comercio	46007	27693	18309	5	99.99%	0.01%
Hostelería	18453	11244	7209	0	100%	0 %
Transportes y Comunicaciones	12500	8744	3753	3	99.99%	0.02%
Intermediación financiera	53	9	37	7	86.79%	13.21%
Activ. Auxiliares a int. financiera	2147	1534	613	0	100%	0%
Inmobiliaria	2221	1292	929	0	100%	0%
Educación y Sanidad	6596	3749	2842	5	99.99%	0.08%
Otros	22418	15386	7018	14	99.99%	0.06%
Total	142905	84258	58575	72	99.99%	0.05%

Fuente: Elaboración propia según Anuario Estadístico de Castilla y León, 1999.

No obstante, el nuevo contexto y la presión competitiva externa genera fuerzas que las obligan a reajustar estas características tradicionales. Y en esta coyuntura, el aprovechamiento de un mayor grado de colaboración entre empresas de dimensiones reducidas locales o con otras ajenas a la región pueden servir de vía para aprovechar oportunidades y alcanzar los beneficios de una escala mayor sin necesidad de integración, así como enfrentar la competencia en todos los ámbitos.

Ahora bien, en la suscripción de estos acuerdos de colaboración se generan unos costes de colaboración, básicamente costes de transacción, y un apreciable coste de oportunidad, ligado a la asunción de personal de la empresa de nuevas funciones y actividades que incrementa su carga de trabajo, a riesgo de perjudicar la operativa cotidiana.

Estos costes ligados al establecimiento de alianzas es una de las razones fundamentales que justifica que las empresas pequeñas tienen una propensión menor a entrar en alianzas estratégicas que las grandes (Trigo y Drudis, 1999:17).

Ahora bien, observando esta coyuntura, la ayuda que pueden proporcionar los programas de la Administración pueden ser relevantes para mantener los costes de transacción en un nivel tolerable que facilite la operación (Trigo y Drudis, 1999:79). Y estos se pueden canalizar vía subvención de gastos de consultoría, ayuda en la búsqueda de aliados, facilidades para concertar acciones conjuntas, edición de guías prácticas por parte del IMPI, y en general cobertura de lo que está al amparo de los programas de política industrial.

En el caso de Castilla y León, se han puesto de manifiesto iniciativas específicas para la coordinación de actividades auspiciadas mediante algunas instituciones jurídicas colectivas como las Cámaras de Comercio (BC-Network, Euroventanilla, etc.), la Junta de Castilla y León que en el último año, y ejecutado por la Agencia de Desarrollo Regional, había preparado un dossier específico de apoyo a las Pymes, estructurando múltiples ayudas en cuatro programas diferenciados (programa de competitividad⁸, el programa de desarrollo tecnológico⁹, el programa de creación de empresas y de internacionalización¹⁰, que se apoya en los Centros Europeos de Empresas e Innovación de Castilla y León (CEI), y algunas empresas públicas y participadas que garantizan el buen desarrollo de los proyectos empresariales (con la creación de las Sociedades de capital riesgo que prestan asesoramiento técnico y de gestión, SODICAL, con el fomento de actuaciones en mercados externos, EXCAL, actividades sectoriales ligadas al sector turístico, SOTUR, con la creación de Sociedades de Garantía Reciproca, IBERAVAL y con la prestación de

8 Mediante el *programa de Competitividad* se pretende la mejora de la calidad de vida, a través de un proceso de modernización y diversificación industrial y económica que permita generar riqueza aprovechando las amplias potencialidades endógenas (Ade, 1999:11). Para ello se han establecido seis líneas específicas de actuación: subvenciones para inversiones de Pymes, incentivos regionales a la inversión, incentivos a artesanos y talleres artesanos, diagnósticos empresariales, calidad y competitividad, ayudas para la realización de inversiones destinadas a la mejora de la competitividad del sector comercial y a la creación y consolidación de franquicias, Plan Futures II y señalización turística.

9 Según el dossier sobre Ayudas a las Pymes, y considerando la importancia de la *innovación tecnológica* para alcanzar los objetivos de aumento de productividad y la mejora de la calidad, se ha presentado este programa, que sirve de continuación del PTR, ya iniciado en 1997 y 1998 (Ade, 1999:51). Y contiene ayudas de apoyo a la realización de actuaciones de innovación y desarrollo tecnológico en empresas, a la adaptación profesional de los trabajadores en materia de tecnología, ciencia e investigación, a la formación práctica de titulados en empresas con capacidad investigadora y centros tecnológicos integrados en la Red de Centros Tecnológicos Asociados de Castilla y León, inversiones en infraestructura tecnológica, etc.

10 Con el *programa de internacionalización* se persigue el aumento de la base exportadora de Castilla y León, y la consolidación de la posición en los mercados exteriores de las empresas con una cierta experiencia internacional (Ade, 1999:91). Y con el *programa de creación de empresas* se pretende cuatro objetivos: promover el espíritu empresarial en la Comunidad, proporcionar información y coordinación de todas las acciones emprendidas por los potenciales emprendedores, financiar los proyectos de creación de empresas, y fomentar la formación, asesorar y tutorizar la creación de nuevos proyectos empresariales.

los servicios necesarios para la creación y desarrollo de empresas con actividades innovadoras, CEICAL.

De igual manera, las sociedades regionales pueden acceder a los programas de ayuda estatal, dependientes del ICO, IMPI e ICEX, así como a nivel comunitarios que tienen el fin de favorecer la inserción de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) en la dinámica del gran mercado sin fronteras. Con estas ayudas se ha tratado de que superen la complejidad de las condiciones administrativas y legales, a dominar mejor las nuevas tecnologías y a integrar la innovación, a desarrollar un talante estratégico y a acceder a los métodos de gestión más modernos (STRIDE – reforzar la capacidad de innovación y desarrollo tecnológico en las regiones con retraso o decadencia industrial-, PRISMA – mejorar las infraestructuras de certificación y de ensayo, y los servicios a las empresas de las regiones con retraso en su desarrollo-, TELEMATIQUE – promover la utilización servicios avanzados de telecomunicaciones en las regiones con retraso-). Además de otras ayuda para estimular los contactos entre pequeñas y medianas empresas de la Unión Europea (programa INTERPRISE)

4.- CONCLUSIONES

Este contexto de internacionalización de los negocios empresariales y globalización de la economía, está modificando los cánones de comportamiento de las empresas que producen y comercializan sus bienes en el mercado comunitario de la Unión Europea y en sus mercados regionales. Esta transformación esta condicionando la adopción de nuevas estrategias de actuación para sobrevivir en este contexto más competitivo.

Pero este nuevo entorno, además de ser más agresivo y con una competencia creciente, está desarrollando una nueva forma de competir, en cooperación. Esta colaboración procompetitiva, exige ajustes, pero sobre todo incorpora notables ventajas a las empresas que suscriben dichos acuerdos. Especialmente a las pequeñas y medianas empresas, por facilitarlas entrar a nuevos mercados, obtener tecnología de última generación, compartir experiencias y personal cualificado, compartir redes de comercialización y distribución, etc., y todo ello con menores costes y riesgos que tendrían otras opciones de crecimiento y expansión, e incluso de reestructuración.

Estas ventajas inherentes a la suscripción de acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas es extrapolable para las empresas de Castilla y León, cuyo tejido empresarial adolece de ser suficientemente competitivo para enfrentar las nuevas condiciones del mercado, y excesivamente fragmentado.

5.- BIBLIOGRAFÍA

- AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO (1999): Apoyo a las Pymes, 1999. Junta de Castilla y León.
- CANALS, J (1993): La Nueva Economía Global. Edit. Deusto, S.A. Bilbao.1993.
- CANALS, J (1994): Internacionalización de la Empresa. Como evaluar la penetración en mercados exteriores. Edit. McGraw-Hill. Barcelona. 1994
- COSTA CAMPI, M^a. T. (1993): La cooperación entre empresas: Una nueva estrategia competitiva. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Madrid. 1993
- CHURRUCA , E; BARRUTIA, J y LANDETA, J (1995): “Dirección estratégica de las PYMES ante la globalización económica”, en Harvard Deusto Business Review, núm. 66, mayo-junio 1995. Bilbao.
- DE PAZ BAÑEZ, Manuela (1993) : Economía Mundial. Editorial McGraw-Hill. Madrid.
- DUNNING, J (1992): Multinational Enterprises and the Global Economy. Ed Addison Wesley Publishing Company, Wokinghan, England.
- DUSSAUGE, P. y GARRETTE, B. (1991) “Las alianzas estratégicas internacionales entre firmas competidoras: Un enfoque inductivo y estadístico” en Información Comercial Española, núm. 692, Abril 1991, págs. 113-129.
- FAULKNER, D (1995): Strategic Alliances. Co-operating to compete. Edit. McGraw-Hill.
- FERNÁNDEZ.E.(1991) “Una tipología de la cooperación empresarial” en ESIC-Market, Octubre-Diciembre de 1991, págs. 101-104.
- HARRIGAN, K.R. (1984) “Joint ventures and global strategies”. Reeditado en Buckley, P. & Ghauri, P. (1993) The Internationalization of the Firm: A Reader. Academic Press.Cambridge, págs. 138-152.
- JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN (2000): Anuario Estadístico de Castilla y León. 1999.
- KELLY, K (1998): Nuevas reglas para la nueva economía. Edit. Gránica. México.

- LADO, a Y KEDIA, B (1992): “Determinantes en la elección estratégica de lo individual frente a lo colectivo”, en Economía Industrial, núm. 283, enero-febrero 1992, págs. 49-60.
- OFFICE DES PUBLICATIONS OFFICIELLES DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENES (1994): Panorama de l'industrie Communautaire, 94. Luxembourg. 1994, págs. 146-154.
- OHMAE, K (1991): El mundo sin fronteras. Poder y estrategia en la economía entrelazada. Edit. McGraw-Hill. Madrid.
- RENART, C (1998): “Cinco ópticas para analizar las alianzas estratégicas”, en Harvard Deusto Business Review, núm. 87, págs. 18-28.
- SIERRA FERNANDEZ, Mª Pilar (2000): Estrategias de Internacionalización de las Empresas de Siderurgia Integral en la Unión Europea. Servicio de Publicaciones. Universidad de León. León.
- SALAS, V (1989): “Acuerdos de Cooperación entre Empresas. Bases Teóricas” en Economía Industrial, núm. 266, págs. 47-60.
- TRIGO, J y DRUDIS, A. (1999): Alianzas Estratégicas. Las Claves y la práctica de la cooperación entre empresas. Edit. Gestión 2000. Barcelona.
- WELCH, L.S. (1981) “Outward foreign licensing by Australian companies”. Reeditado en Buckley, P & Ghauri, P. (1993) The Internationalization of the Firm: A Reader. Academic Press. Cambridge, págs. 64-90.