

Alianzas de negocios de las empresas de la confección textil: el caso de Puebla

*María del Carmen Domínguez Ríos**

Aportes, Revista de la Facultad de Economía, BUAP, Año X, Número 30, Septiembre -Diciembre de 2005

El objetivo de esta investigación es contribuir al conocimiento del papel que juegan las alianzas de negocios entre las empresas a través de una encuesta aplicada a una muestra representativa de la industria de la confección en Puebla.

Preguntas de investigación

¿Qué tipo de alianzas realizan las pequeñas y medianas empresas exportadoras de la industria de la confección? y ¿Cuál es la contribución de las alianzas al proceso exportador de estas empresas?

En la primera parte se presenta una revisión de los diferentes enfoques teóricos que analizan la importancia de las alianzas de negocios en el marco de la globalización de la economía y de los procesos de integración regional. En la segunda sección, se discute acerca del entorno de las alianzas que incluyen a las pequeñas y medianas empresas. En la tercera sección, se analiza la evidencia empírica de las alianzas exportadoras de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), así como su contribución a

la actividad exportadora de estas empresas. Finalmente, se presentan las conclusiones.

Marco conceptual.

Durante las últimas décadas se ha registrado una creciente presión competitiva y el surgimiento de nuevas formas de respuesta de las empresas ante contextos cada vez más complejos. En este escenario se aprecia una expansión de alianzas entre empresas que expresan la necesidad de expandir sus fronteras organizacionales y transformar la relación interna y externa de sus estrategias competitivas.

Faulkner [1993], considera que las alianzas entre empresas se originan como resultado de un conjunto de factores externos e internos. Entre los estímulos externos menciona la globalización de los mercados, el acortamiento del ciclo de vida de productos y de las nuevas tecnologías, las economías de escala y aprendizaje, la transformación de la economía internacional y el descenso de las barreras comerciales entre países.

Para Ohmae [1989: 143-154], la globalización de la economía internacional y los procesos de integración regional generan la necesidad de atender las necesidades de consumidores con gustos homogéneos y el

* Doctora en Administración de Organizaciones por la UNAM. Docente de la Facultad de Contaduría de la BUAP.

avance de la tecnología. Ambos factores requieren de inversiones costosas desatendidas por las empresas en forma individual.

La base del surgimiento de las alianzas es la mutua necesidad de complementar activos especializados. En condiciones de elevada incertidumbre y presión competitiva, la exposición y riesgo de las empresas que operan individualmente es mayor. La competencia por mercados exige habilidades especializadas que llevan a las empresas a concentrar sus recursos competitivos y a cooperar con otras empresas en actividades complementarias. En tales condiciones, las oportunidades de permanencia de las firmas se ven asociadas a sus propias ventajas y al acceso de recursos externos tales como: mercados, tecnología y materias primas. La cooperación aparece como una respuesta organizacional a la incertidumbre del entorno en un contexto de fuerte presión competitiva, demanda inestable y segmentada.

Las alianzas de negocios en el proceso de internacionalización de las PYMES

Según algunos autores, el protagonismo de las PYMES y la creciente importancia de las alianzas entre empresas frente a la internacionalización, constituyen fenómenos destacados en el marco de las transformaciones experimentadas en la economía global [Alonso, 1994: 127-143]. A pesar de ello, la literatura sobre internacionalización sólo documenta de manera parcial las formas de cooperación en las que participan las PYMES. Las denominadas teorías de la inversión directa consideran que la decisión de expandirse más allá de las fronteras nacionales puede ser gobernada bajo formas jerárquicas o de mercado en base a criterios de costos de transacción¹ y de localización [Buckey y Casson, 1976]. Esta perspectiva reconoce diversas limitaciones, tales como su orientación centrada en la explicación del proceso de inversiones externas directas, llevadas a cabo por empresas de gran aporte, su perspectiva atrasada y su falta de aplicabilidad al caso de las PYMES, en particular a su participación en diversas formas de cooperación [Alonso, 1994].

Estos enfoques se basan en supuestos de comportamiento que no coinciden con evidencias obtenidas en trabajos empíricos referidos al proceso de toma de decisiones de las empresas pequeñas y medianas. Según

¹ Todos aquellos costos asociados con el proceso de intercambio y que incluyen el costo de la contratación misma, de igual manera que aquellos costos en que se debe incurrir para hacer exigibles los contratos, así como aquellos costos derivados del proceso de búsqueda y obtención de información. [Le Roy, 1995: 142]

CUADRO I
MUESTRA DE EMPRESAS DE LA CONFECCIÓN EN PUEBLA 2004

Tamaño de empresa	Nº de Empresas	%
MICRO	5	15.6%
PEQUEÑAS	14	43.7%
MEDIANAS	9	28.2%
GRANDES	4	12.5%
Total	32	100%

Fuente: Elaboración propia en base a listados de SECOFI y BANCOMEXT

los mismos, son pocas las empresas que realizan una elección consciente y reflexionada de las opciones de internacionalización con base a una evaluación rigurosa de costos / beneficios [Robinson, 1978].

El enfoque conductista [Cavusgil, 1980: 273-280] por su parte, explica el proceso de internacionalización en un continuo que va desde la exportación exploratoria a través de distribuidores-representantes, hasta la exportación activa y creciente basada en activos de comercialización propios en el exterior. El aprendizaje se combina con un compromiso creciente.

La cooperación a través de alianzas de negocios con empresas del exterior o del establecimiento de plataformas de colaboración con otras empresas de la región o del sector no está contemplada en el modelo [Christensen y Landmark, 1991].

El enfoque de redes se considera como el más adecuado como marco de referencia para ésta investigación. El enfoque de redes considera a los mercados como instituciones complejas, alejadas de la mano invisible Smithiana y neoclásica. Se considera que la competencia se verifica al interior de redes en las cuales, para operar, se requiere no sólo poseer el *know-how* sino el *know-who* [Johansson y Mattson, 1988 y Hankinson y Johansson 1988]. Comprender quién es quién en la red es necesario para participar competitivamente en un mercado, y las localizaciones en la red, admiten un acceso diferente a la información significativa para la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, una de las principales debilidades de una PYME para penetrar un mercado externo se vincula con su dificultad para ingresar a dicha red y establecer alianzas con agentes del exterior, en el contexto de los negocios interna-

cionales, puede constituir una estrategia adecuada.

En este sentido, algunos aspectos particulares de la gestión estratégica de los empresarios PYME exportadores, quienes operan en base a proyectos específicos más que a diseños integrales, tiene que ver con la visión y su capacidad para identificar oportunidades y debilidades. Los empresarios PYME exportadores se orientan a la acción más que a la planificación convencional, su actitud y aprendizaje son esencialmente a través de la experiencia.

Las alianzas en las que participan pequeñas y medianas empresas son respuestas organizacionales cimentadas desde su experiencia, más que resultado de diseños estratégicos planeados. Las limitaciones experimentadas y las oportunidades percibidas constituyen estímulos para las PYMES que deciden participar de estos acuerdos.

Su participación en alianzas con otros agentes puede significar un recurso estratégico que contribuye a eliminar obstáculos y a captar información sobre oportunidades de negocios. La alianza puede facilitar el acceso a capacidades de comercialización internacional (canales de distribución, información de mercados y adaptaciones del producto a la demanda) y a procesos de aprendizaje organizacional que constituyen la base para el ajuste y evolución de la alianza en el proceso de internacionalización.

Las alianzas de productores de un mismo país pueden potenciar el mercado de cada una de las empresas participantes, preparando el ingreso a redes externas y posibilitando el incremento de la escala productiva o comercial.

Concepto de alianza para las PYMES

Faulkner [1993], las define como: “Acuerdos entre empresas que implican un alto grado de interdependencia y en los que ambas partes hacen sustanciales inversiones en desarrollar esfuerzos de colaboración a largo plazo bajo una orientación común”.

Ahern [1993], afirma que las alianzas son un mecanismo de cooperación entre empresas donde cada una mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, y decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros en la búsqueda de un objetivo común.

Hermosilla y Solá [1990], establecen como requisito la existencia de vínculos privilegiados entre empresas independientes cuyo impacto trasciende el corto plazo y que se basan en la reciprocidad de ventajas, concertación sistemática y búsqueda común de avances en relación a un objetivo conjunto.

En realidad, no todos los acuerdos entre empresa, reúnen las características señaladas, un concepto más amplio de alianza de negocios requiere incluir todos los acuerdos explícitos entre empresas que pueden tener implicaciones estratégicas para las partes.

En esta investigación se ha considerado las alianzas orientadas a desarrollar negocios de exportación.

Clasificación de las alianzas exportadoras

- a) Acuerdos entre empresas para realizar una función empresarial relacionada con la actividad exportadora.
- b) Acuerdos entre empresas que establecen un acuerdo de cooperación en que se distribuyen funciones en base a sus

ventajas específicas para aprovechar el mercado externo.

En el primer caso es más frecuente identificar empresas del mismo país, en el segundo predominan los convenios con empresas de otros países.

Para el caso de las PYMES, se identifican distintos tipos de alianzas exportadoras.

Alianzas domésticas

Agrupar a productores de bienes similares bajo la tutela de alguna dependencia pública de promoción a las exportaciones (BANCOMEXT). Generalmente tienen como propósito aprovechar oportunidades de negocios de exportación previamente identificadas y el desarrollo de actividades tales como: análisis de mercados externos, apertura de oficinas propias en el exterior, depósitos, participación en ferias, etc. La cooperación puede incluir todos o algunos de los productos de las empresas en todos o algunos de los mercados externos en los que operan.

Alianzas entre PYMES de distintos países (bidireccional)

Suelen darse entre PYMES de dos países en los que cada una de las partes ayuda a la otra en la penetración de su propio mercado con productos de la otra firma. La base del acuerdo es la disponibilidad de un mejor conocimiento del mercado local, lo cual normalmente significa el acceso a una red o sistema de distribución.

Alianzas con una firma extranjera (unidireccional)

A diferencia del caso anterior excluye el aprovechamiento recíproco de los mercados, aunque puede, con el tiempo, evolucionar hacia dicha modalidad.

Alianzas entre PYMES y grandes firmas

En este caso, una firma generalmente PYME que cuenta con productos competitivos acuerda con una empresa, frecuentemente multinacional, que dispone de una estructura comercial internacional, en la utilización de su capacidad de canalizar sus productos al exterior

Durante la década de los noventa se realizaron en México diversos estudios sobre las PYMES que tendieron a caracterizar su comportamiento poco propenso a cooperar [Equihua, 1997].

Actualmente, la internacionalización de las PYMES aparece como parte de un desafío de competitividad que requiere superar distinto tipo de restricciones, tanto externas a las firmas como de su propio ámbito de gestión.

Las empresas pequeñas y medianas experimentan obstáculos de diverso tipo para exportar. La literatura existente identifica como los más frecuentes a aquellos que refieren a la falta de información adecuada sobre mercados externos, a dificultades para llevar a cabo “actividades de marketing”, a “restricciones de capital” y muy especialmente a la dificultad de detectar canales y agentes de comercialización efectivos y confiables. Estos obstáculos afectan el desenvolvimiento exportador de numerosas empresas PYME, dando lugar a que numerosos autores [Berry, 1997; Levy, 1988; Dussel, 2000; Peres y Stumpo, 2000] recomienden la cooperación como camino para estimular el proceso exportador de las pequeñas y medianas firmas.

Las alianzas exportadoras de las PYMES de la confección en Puebla

La información proporcionada por los ex-

portadores permite comprender el papel de las alianzas para exportar en un marco de relaciones de colaboración de las PYMES de la industria de la confección.

Los resultados destacan que la mayoría de las PYMES encuestadas (80%) cuenta con relaciones de cooperación informal con otras empresas, tanto nacionales como del exterior (clientes, proveedores) orientadas a efectuar negocios conjuntos y a la gestión comercial o tecnológica. Es decir que se trata de empresas orientadas hacia el desarrollo de redes empresariales.

El 55% de los exportadores manifestó contar con una alianza exportadora, acuerdos con firmas del exterior y/o con otras firmas nacionales.

El 35% de los empresarios identificó su participación en otras alianzas con fines distintos a la exportación. Esto permite deducir que existe una mayor propensión a participar en distintos tipos de redes y alianzas de las PYMES exportadoras.

Debido a la necesidad de contar con recursos financieros para gestar y administrar los acuerdos, la alianza es la estrategia más indicada para las PYMES de mayor tamaño. Los resultados de la investigación permiten confirmar la mayor presencia de alianzas exportadoras y de otro tipo de alianzas entre los exportadores, aún cuando su presencia se observa en distinta proporción entre los exportadores con distinto nivel de ventas (ver cuadros 2 y 3).

En efecto, las ventas medias de las empresas que tienen uno y otro tipo de alianzas tienden a ubicarse entre los 3.0 y 2.2 millones de dólares anuales frente a 1.6 millones de las restantes. Asimismo, la presencia de PYMES con al menos 6 millones de dólares es superior entre las empresas con alianzas.

En otros términos, los exportadores con alianzas suelen ser más grandes que los demás. Pero ello no implica la inexistencia o imposibilidad de realizar acuerdos entre las firmas más pequeñas, sino que la propensión a participar de las mismas aumenta con el tamaño. Por último, la investigación permitió analizar la antigüedad exportadora de las empresas encuestadas. Los resultados revelan que los exportadores que cuentan con alianzas para exportar son firmas con una mayor trayectoria en los negocios internacionales. Al respecto, más de la mitad de las mismas exporta desde hace más de diez años frente a poco más de un tercio de las demás (ver cuadro 4).

Estos resultados confirman la necesidad que tienen los empresarios PYME de comprender la logística de los negocios internacionales, sus obstáculos y las ventajas de las alianzas como requisitos de importancia

para involucrarse exitosamente en proyectos estratégicos con otras empresas.

Estos resultados crean la necesidad de revisar las implicaciones del diseño de políticas orientadas a la promoción de exportaciones de las PYMES, que al carecer de políticas de fomento al desarrollo de alianzas, consideran la participación en estas, sólo cuando han incursionado en el negocio exportador.

Características principales de los acuerdos

Las alianzas exportadoras tienen como propósito la exportación a mercados complejos (Estados Unidos, Canadá y Comunidad Económica Europea). La mayoría de las alianzas exportadoras tienen como contraparte a otra empresa del exterior (ver cuadro 5).

En orden de importancia los motivos por los cuales los exportadores decidieron esta-

CUADRO 2
VENTAS PROMEDIO SEGÚN PRESENCIA DE ALIANZAS

Empresas	miles de dólares
Con alianzas exportadoras	3.0
Con otras alianzas	2.2
Resto de empresas	1.6

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a PYMES exportadoras de la industria de la confección.

CUADRO 3
ALIANZAS SEGÚN TAMAÑO

Empresas	menos de un millón	entre 1 y 3 millones	entre 3 y 6 millones	Más de 6 millones	Total
con alianzas exportadoras	12%	44%	19%	25%	100%
con otras alianzas	7%	13%	47%	33%	100%
con relaciones informales	9%	55%	23%	13%	100%
Total	9%	45%	27%	19%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a PYMES exportadoras de la industria de la confección.

blecer este tipo de acuerdos destaca el interés en:

1. Aprovechar la posición y conocimiento del mercado externo del socio extranjero y su gestión como introductor en la red de negocios.
2. Facilitar el acceso a información del mercado externo.
3. Ofrecer un mejor servicio al cliente extranjero.
4. Superar obstáculos en el mercado de destino.
5. Complementar su oferta de productos.
6. Especialización.
7. Acceso a los conocimientos tecnológicos de la contraparte.

En su mayoría se trata de casos en los que los empresarios encontraron la oportunidad de establecer una alianza que consideraron interesante o de empresas con experiencias previas de operación en dicho mer-

cado que resultaban poco efectivas y que intentaban superar. Es decir que el sentido de la oportunidad y el aprendizaje a través de la experiencia, están presentes en el origen de los acuerdos. Sin embargo, los acuerdos con socios de mayor tamaño lograrían alcanzar una mayor potencialidad, desde el punto de vista de los recursos externos a los que se accede. El establecimiento de relaciones desiguales y la existencia de culturas empresariales heterogéneas pueden operar en un sentido contrario. La compatibilidad entre las actividades de las partes ha sido destacada en la literatura como un aspecto de relevancia que incide en la funcionalidad de los acuerdos, así como también ha sido resaltada la potencialidad de amenazas implícitas en acuerdos con competidores locales.

Mediante sus alianzas en el exterior, las PYMES pretenden contar con redes inteligentes más que con socios preparados para

CUADRO 4
PRESENCIA DE ALIANZAS SEGÚN AÑO DE INICIO DE EXPORTACIONES

Empresas	Antes de a 1976	Entre 1976 y 1989	Posterior a 1990	Total
Con alianzas exportadoras	6%	50%	44%	100%
Con otras alianzas	20%	47%	33%	100%
Resto	14%	21%	64%	100%
Total	12%	35%	53%	100%

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 5
DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS CON ALIANZAS NACIONALES Y EXTRANJERAS

Nacionalidad de las contrapartes	Distribución
Empresas extranjeras	79%
Empresas nacionales	21%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a PYMES exportadoras.

una actividad de marketing. Estudios de caso confirman que los empresarios PYME tienden a privilegiar la construcción de lo que denominan proyectos conjuntos con empresas a las cuales distinguen de los simples «clientes».

En la evaluación de sus socios, las PYMES consideran, más que el poder de mercado de la contraparte, la existencia de expectativas compatibles, complementariedad de intereses, posturas empresariales similares, y afinidad personal.

Para el empresario exportador de la industria de la confección, la «teoría exportadora» se construye con base en la experiencia, consiste en construir «relaciones personales» más que contratos, con otros empresarios, más que con gerentes de compra de grandes empresas, y con una perspectiva de proyectos de mediano y largo plazo, más que con una lógica estrictamente de transacción comercial entre clientes. Estos resultados coinciden con los argumentos del enfoque de redes, según los cuales los emprendedores PYME desarrollan negocios a través de la construcción de relaciones personales que combinan aspectos económicos y no económicos.

Contribución de alianzas a la actividad exportadora de las PYMES

La contribución de las alianzas al desempeño exportador requiere de una evaluación más cualitativa que los simples coeficiente de exportación o la evolución de los volúmenes exportados u otras mediciones similares.

Su contribución al aprendizaje organizacional, por ejemplo, no podría ser captada a través de estos indicadores. En consecuencia, y a pesar de las limitaciones exis-

tentes para realizar este tipo de análisis, se presentan distintos tipos de evidencias acerca del papel de las alianzas en los procesos de exportación de las empresas estudiadas.

Algunos aspectos que fueron analizados en la investigación fueron:

- a) el tiempo de duración de las alianzas,
- b) el dinamismo de los volúmenes exportados,
- c) la evaluación de los empresarios PYME exportadores de la industria de la confección.

En relación al inciso a. Por una parte, es posible que una alianza haya sido creada para perdurar, hasta lograr un objetivo y, en consecuencia lejos de ser un indicador de fracaso su terminación puede ser un sinónimo de éxito. Por otro lado, la duración de una alianza puede experimentarse con un funcionamiento y desempeño poco equitativo, siendo su explicación la existencia de “costos de salida” de la alianza superiores a los de permanencia.

Los resultados de la investigación indican que todas las alianzas identificadas se encuentran vigentes. Sin embargo, para obtener conclusiones más válidas respecto de su contribución efectiva deben analizarse conjuntamente otros indicadores. En lo que se refiere a la presencia de restricciones a la actividad exportadora, es necesario concentrarse en la presencia relativa de aquellas vinculadas a los propósitos perseguidos a través de las alianzas, a saber: acceder a información del mercado de destino y brindar un mejor servicio de posventa.

Las alianzas han propiciado un mayor crecimiento de las exportaciones, distinguiéndose en particular aquellas que tienen como socios a firmas extranjeras. Tres de cada cuatro se ubicaron dentro del grupo

más dinámico. Estos resultados permiten confirmar no sólo la importancia de las alianzas exportadoras sino también el papel distintivo de los acuerdos estratégicos con empresas del exterior.

Sobre la evaluación de los exportadores en relación a las alianzas, se ratifica su contribución al aprendizaje organizacional. En tal sentido, tres de cada cinco empresas se manifestaron a favor en relación al papel de los acuerdos, de las cuales, más de la mitad pudo identificar la existencia de procesos de aprendizaje en más de un área de gestión como la producción, la tecnología y la comercialización. Estos resultados permiten afirmar que una de las principales contribuciones de las alianzas se refiere a los procesos de aprendizaje.

Conclusiones

Anteriores estudios, indican que las alianzas exportadoras no constituyen una particularidad predominante entre las PYMES exportadoras. Sin embargo, la encuesta permite caracterizar a las PYMES exportadores por su importante orientación hacia el desarrollo de relaciones de cooperación informales con otras empresas —que contribuyen a su mejor desempeño organizacional— y, en menor medida, por la presencia de alianzas para exportar.

La mayoría de las alianzas identificadas surgieron en el segundo lustro de los noventa. Las condiciones de fuerte presión competitiva durante este período propiciaron la incidencia de alianzas para la exportación.

Las alianzas aparecen como opciones que permiten a las PYMES evitar una lógica de negocios rigurosamente de transacción y privilegian la construcción de proyectos comunes con potencial estratégico.

De las características principales de las alianzas se desprende, como requisito de las mismas, la existencia de cierta experiencia exportadora previa entre las firmas con alianzas. La investigación sugiere que la participación en alianzas exportadoras requiere, por parte de las empresas, de una base de compromiso con la actividad exportadora y de comprensión de los negocios de exportación.

Con respecto al tipo de socio predominante se observó, que las PYMES prefieren las alianzas con otras PYMES del exterior respecto de las nacionales con el objeto de contar con un agente gestor de una red externa. En este sentido, los acuerdos desempeñan una importante contribución al proceso de exportaciones, facilitando la adaptación de la oferta a las exigencias de la demanda y el acceso a información de mercado.

En la medida en que las alianzas se orientan a la realización de acuerdos con otras PYMES del exterior cuyos estilos de gestión son más afines, están privilegiando la construcción de proyectos estratégicos que les permiten reducir sus costos de transacción y construir una red comercial de mercados externos.

Por último, otros indicadores de éxito en las alianzas permitieron explicar el mejor desempeño de las PYMES que cuentan con socios del exterior, confirmando la contribución de las alianzas exportadoras al proceso de internacionalización de los exportadores de la industria de la confección.

BIBLIOGRAFIA

- Ahern, R. (1993) "The role of strategic alliances in the international organization industry" en *Virement and Planning*, vol. 25
- Alonso, J. (1994) "El proceso de internacionalización de la empresa", en *Información comercial española*, no. 725 Madrid, España
- Berry, R. (1997) "Colombian small and medium size exporters and their support systems" *Documento de trabajo del Departamento de Investigaciones de políticas 1401* Diciembre. Banco Mundial Washington D.C.
- Buckey y Casson, (1976) *The future of multinational enterprise* Ed. Macmillan, London
- Cavusgil, S. (1980) "On the internationalization process of firms", en *European Research*, nov. 99
- Christensen P. Y Landmark L. (1991) "In search of regional support in internationalization of Small and medium sized firms: a Network perspective" en *Memories of 38th North American Meeting of Regional Science Association*, New Orleans Louisiana, november.
- Dussel, Peters (2000) "La micro, pequeña y mediana industria en México: condiciones y retos" en *Centro de estudios estratégicos nacionales, México 2010. Pensar y decidir la próxima década*, Ed. Limusa, México.
- Equihua Zamora, J. Alberto (1997) *Revisión esquemática de la política económica mexicana*, México FUNDES
- Faulkner D. (1993) "Strategic Alliances: Cooperation for competition" en *The Challenge of Strategic Management*, D Faulkner y G, Johnson (Ed)
- Hankinson y Johansson (1988) "Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks" en *Understanding Business markets*.
- Hermosilla, A. y Solá J. (1990) "Cómo cooperar" en *La PYME española y el mercado único*. Manuales del IMPI, no. 27
- Johansson J. y Mattson, L. (1988) "Internationalization in Industrial System: a Network approach" en *Strategies in global competition*, N. Hood y Vahlne (Eds), London
- Le Roy Miller Roger (1995) "Microeconomía" (Ed) Mc GrawHil México p. 142
- Levy (1988) "Supporting the export activities of small and medium enterprise (SME)" mimeo
- Peres, Wilson y Giovanni Stumpo (2000) "*Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises in Latin America and Caribbean Under the New Economic Model*"
- Ohmae, K. (1989) "Global logic of strategic alliances", *Harvard Business Review*, marzo-abril
- Robinson, R. (1978) *International Business Management: A guide to Decision Making*. Hinsdale III The Dryden Press