



## Alianzas estratégicas, sus propósitos, duración y evolución hacia la internacionalización

Rosales-Soto, Alejandra<sup>1</sup>; Arechavala-Vargas, Ricardo<sup>2</sup> & Vargas-Hernández, José G.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, a.rosales@uas.edu.mx,  
Periférico Norte N° 799, Núcleo Universitario Los Belenes, IDITPyME,  
Zapopan, Jalisco, México, Tel. +52 (33) 3134 2222

<sup>2</sup>Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas,  
arechavala@standfordalumni.org

<sup>3</sup>Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas,  
jvargas2006@gmail.com

---

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:

Revisión por pares

Fecha de aceptación: Abril de 2018

Fecha de publicación en línea: Septiembre de 2018

---

### Resumen

Las alianzas son elementos esenciales de la competitividad para que las empresas mantengan una presencia fuerte y efectiva en el mercado globalizado. Sin duda forman parte de una estrategia donde debe compartirse el control en mayor o menor medida y debe desarrollarse un ambiente de confianza y respeto por ambas partes, por lo que en esta investigación se abordan los diferentes tipos de alianzas, desde las alianzas estratégicas como las *joint ventures* y las *international joint ventures* hasta la colaboración a través de cadenas híbridas de valor y *crowdsourcing*, describiendo el tipo de alianza de acuerdo a su fuerza, propósito y evolución para lograr una alianza exitosa.

**Palabras claves:** Negocios internacionales, alianzas estratégicas, joint ventures, internacionalización.

### Abstract

Strategic Alliances are essential elements of competitive advantage for organizations to maintain a strong and effective presence in the global market. Certainly, those alliances form part of a structure where control must be shared in a higher or lower degree and it must be developed an environment of trust and respect by both partners, which is why this research considers the different types of alliances, from strategic alliances such as joint ventures and international joint ventures to partnerships as hybrid value chains and crowdsourcing, describing the type of alliance according to its strength, purpose, and evolution to achieve a successful alliance.

**Key words:** International business, strategic alliance, joint ventures, internationalization.

## 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las alianzas son un hecho en la vida de los negocios (Kanter, 1994) y una parte importante de las operaciones actuales, así como de la estrategia futura. En el entorno actual, el crear un valor sostenible tanto para los clientes como para los accionistas requiere de la creación de alianzas efectivas. Las alianzas son elementos esenciales para que las empresas logren mantener una presencia más fuerte y efectiva en el mercado globalizado.

Algunas organizaciones ven en la alianza una oportunidad para obtener de una empresa más fuerte y adquirir competencias de las que carece. La competencia ya no es entre empresas individuales sino entre alianzas (Brondoni, 2010). La ventaja competitiva de una alianza estratégica depende de sus circunstancias organizativas y estratégicas. Para las pequeñas empresas y de nueva creación, las alianzas pueden reducir los costos de las actividades duplicadas al tiempo que permiten a las partes seguir sus propios caminos, pueden además aprovechar la unión para llegar a lugares a los que no podrían llegar por sí solas. (Kanter, 2009). Para entender por qué las alianzas son necesarias y no solo son un estilo o moda eventual, primero se debe entender que la globalización las hace esenciales para orientar el valor hacia el cliente. Debemos tener claro que, tanto las alianzas como los matrimonios, no son una herramienta de conveniencia, pactar una alianza significa compartir el control e, incluso, en las alianzas la administración ha llegado a significar un control total. (Ohmae, 1989).

Este artículo se realizó a través de la compilación de artículos de diversos autores que expresan el beneficio, la dinámica y el riesgo de realizar diversos tipos de alianzas entre dos empresas y proporciona una perspectiva importante y útil sobre las alianzas estratégicas. En ese sentido, ¿por qué, entonces, la resistencia de tantas empresas a experimentar con alianzas? Hasta cierto punto, en las organizaciones los directivos tienen miedo de que la alianza se convierta en un caballo de troya, un artilugio que ofrezca a los competidores potenciales internacionales un fácil acceso a los mercados nacionales. También existe una impresión de que las alianzas representan, en el mejor de los casos, una conveniencia, un medio rápido y sucio de entrada en los mercados extranjeros.

## 2. MARCO TEÓRICO

Una alianza real compromete la independencia fundamental de los actores económicos y a los directivos no les suele gustar eso. (Ohmae, 1989). Se entiende por alianza al acuerdo entre dos o más empresas separadas en las que existe un control, un rendimiento y un riesgo que son compartidos, además de una integración operacional y una dependencia mutua. (Ernst y Bamford, 2005). Existen amplios poderes que vislumbran cambios en los intereses genéricos que de manera paralela actúan en los modelos de compromisos tradicionales (Ohmae, 1989); a pesar de ello, para la gerencia, estas experiencias por lo general llegan de manera lenta en términos de las denominadas alianzas estratégicas (Ohmae, 1989), es por ello que en términos de crecimiento, las organizaciones tienen la necesidad de tener una cantidad importante de cambios que se vean reflejados en una mejor y mayor calidad de crecimiento y operacionalización de los procesos internos.

Tanto las buenas asociaciones como los buenos matrimonios no funcionan con base en la propiedad o el control. Se requiere de esfuerzo, compromiso y entusiasmo de ambas partes (Ohmae, 1989).

Según Berg *et al* (1982), hay tres razones principales para la creación de empresas conjuntas:

1. la creación de un mayor poder de mercado mediante la combinación de recursos o la generación de economías de escala;
2. la evasión, reducción o distribución de riesgo; y
3. la adquisición o el intercambio de información.

### 2.1 Confianza y respeto: elementos esenciales de una alianza

El desarrollo de la confianza, que hace que la alianza funcione, requiere de una mente abierta (Bowersox, 1990). Una buena relación entre los socios depende profundamente de la construcción de una confianza mutua, en algún punto pueden coincidir tan bien la estrategia organizacional, los valores y la cultura, que ambas partes ambicionarán realizar actividades en conjunto, por lo que ya no tendrá sentido que permanezcan como dos entidades separadas: es aquí donde nacen las alianzas. (Ohmae, 1989).

A medida que madura la alianza, el nivel de confianza y el éxito operacional se vuelven inseparables y entonces nace una alianza más consolidada. El respeto entre las partes también construye la confianza (Kanter, 1994). Las partes, o socios, pueden estar de acuerdo en que una buena relación se caracteriza por el respeto y la mutua confianza mutua (Hughes y Weiss, 2007). Del mismo modo, Larson (1992) enfatizó la importancia de combinar el control económico inicial en alianzas estratégicas con la confianza y las normas para ganar de los recursos del socio. Sin embargo, un socio en ocasiones puede llegar a pensar que el actuar con confianza y respeto significa tomar decisiones directas y desafiantes que aparentemente no tengan sentido, en contraparte, el otro socio puede pensar que significa que cada parte se aferrará al juicio de su socio, cuando el socio dice que no puede hacer algo. Es por ello que las barreras o limitantes más grandes de la confianza son los mensajes ambiguos, los rupturas de compromisos y el comportamiento impredecible e incoherente de diferentes segmentos de una organización asociada. (Hughes *et al.*, 2007).

### 2.2 Tipos de alianzas

#### *Joint venture*

Una *joint venture* es una alianza entre dos compañías donde una entidad separada es creada y donde los socios comparten tanto los riesgos como las recompensas financieras. (Bleeke y Ernst, 1995). Las *joint ventures* son también nuevos emprendimientos y, por lo tanto, están llenos de incertidumbre y de obstáculos imprevistos (Kanter, 1994). Muchas *joint ventures* tienen problemas para cumplir sus objetivos iniciales, a menudo porque las expectativas o proyecciones al principio eran demasiado optimistas. (Bleeke y Ernst, 1991).

De acuerdo a Ernst y Bamford (2005) la tasa de éxito global de las alianzas es cerca del 50 por ciento, mientras que para Bleeke *et al.*, (1991) las *joint ventures* con una división uniforme de la propiedad, tienen una tasa de éxito más alta, con un 60 por ciento, que aquellas en las que un socio tiene una participación mayoritaria, en

un 31 por ciento. Por lo que, cuando la propiedad es uniforme, es más probable que la *joint venture* se establezca como una entidad separada con una fuerte gestión. Pero la propiedad del cincuenta y cincuenta es importante por otra razón: crea confianza al asegurar que cada socio esté preocupado por el éxito del otro.

A menudo, estas alianzas terminan después de cumplir con los objetivos de los socios. Algunas *joint ventures* terminan de una manera menos amable y justa, a veces los cambios en la posición geográfica de los socios, las fortalezas funcionales y la posición tecnológica pueden hacer que uno de los socios surja como el “comprador natural” de la alianza, usualmente es el socio de la empresa que está más dispuesta a invertir para construir la *joint venture* (Bleeke *et al.*, 1991). En ese sentido, las alianzas son adquiridas generalmente por un socio principal. Casi el 80 por ciento de las *joint ventures* o coinversiones al final terminan en la venta por uno de los socios. (Bleeke, y Ernst, 1995). La flexibilidad permite que las *joint ventures* superen problemas y se adapten a los cambios con el tiempo. Si van a evolucionar, las alianzas también necesitan la capacidad de resolver conflictos. Una asociación es la mejor forma, capaz de resolver o evitar los conflictos cuando tiene su propio equipo de gestión (Bleeke *et al.*, 1991).

Además, dentro de la red o del grupo, las empresas pueden estar vinculadas entre sí a través de diversos tipos de alianzas, que van desde la formalidad de una *joint venture* de capital a una colaboración informal. (Bleeke *et al.*, 1995).

#### **Alianzas comerciales**

Las alianzas comerciales son sistemas vivos que evolucionan progresivamente en sus posibilidades, su conexión ofrece a las partes, una nueva opción sobre el futuro abriendo nuevas puertas y oportunidades imprevistas, las alianzas que ambos socios consideran exitosas implican la colaboración, y no pueden ser controlados por sistemas formales, pero aun así, requieren de una densa red de conexiones interpersonales e infraestructuras internas que mejoren el aprendizaje. (Kanter, 1994). Cada alianza comercial tiene su vida útil, mantenerla requiere de un esfuerzo permanente, y actuar como si el acuerdo actual fuera permanente, ayuda a durar más tiempo. Al igual que en el matrimonio, si se empieza a engañar en el segundo día, es muy probable que todo se pondrá temeroso rápidamente. (Ohmae, 1989).

Los mejores acuerdos entre empresas contienen tres componentes importantes: primero, el incorporan una actividad conjunta específica, ya sea una iniciativa o un proyecto, hace que la relación sea real, ayuda a los socios a aprender a trabajar juntos y proporciona una base para medir el rendimiento; segundo, debe incluirse un compromiso para expandir la relación a través de apuestas laterales, tales como swaps de capital o intercambios de personal y, por último, deben incorporar signos claros de independencia continua para todos los socios. (Kanter, 1994).

#### **Alianzas logísticas**

Para Bowersox, (1990) las alianzas logísticas son acuerdos para reducir costos de operación, distribución y almacenamiento. Johnston y Lawrence (1988) se refirieron a las alianzas como un paso más allá de la integración vertical para proporcionar un mejor desempeño a los participantes en la alianza. Algunas características que diferencian a las alianzas logísticas de las alianzas comerciales, van relacionadas a los vínculos organizaciones, ya que las alianzas

logísticas son un pacto especial de negocios en el que las partes buscan beneficiarse de la sinergia al trabajar juntos, donde se desarrolla un alto grado de dependencia, lo que estimula una mayor cooperación y la confianza se desarrolla a medida que las partes se centran en la satisfacción y lealtad con el cliente. (Bowersox, 1990). La logística, al proporcionar coordinación y control, facilita una alianza estratégica al gestionar actividades intermedias que afectan al rendimiento total del sistema. (Schmitz, Frankel y Frayer, 1995).

#### **Clusters**

La colaboración en los negocios ya no se limita a las alianzas convencionales de dos compañías, como *joint ventures* o alianzas comerciales. Hoy en día vemos grupos de empresas uniéndose para un propósito común, pueden ser llamados: redes, clusters, constelaciones o corporaciones virtuales, estos grupos consisten en dos o más compañías unidas en una relación más amplia y global (Gomes-Casseres, 1994). Los clusters son una característica sorprendente de prácticamente todas las economías nacionales, regionales, estatales e incluso metropolitanas, especialmente en las naciones económicamente más avanzadas. (Porter, 1998). Este tipo de alianzas han sido promovidas por todos los gobiernos a nivel mundial, promoviendo el papel clave de los clusters que es fomentar el espíritu empresarial y la competitividad económica. (Isenberg, 2010).

Aunque los clusters empresariales existen naturalmente y pueden ser elementos importantes de un ecosistema, existe evidencia cuestionable de que los gobiernos pueden desempeñar un papel importante en el desarrollo de los clusters, ya que a menudo la teoría de los clusters se traduce en políticas gubernamentales que son sospechosamente similares a la debilitada planificación industrial centralizada. Si como organización, se es débil y no se puede triunfar por nuestra propia cuenta, el realizar un cluster de alianza con otra empresa débil, no mejorará la situación; en ese sentido y desafortunadamente, muchas alianzas están siendo impulsadas por la debilidad, no por la fuerza que los una. (Bleeke y Ernst, 1995).

Los clusters representan una nueva forma de pensar sobre la ubicación, desafiando gran parte de la sabiduría convencional sobre cómo deben configurarse las empresas, cómo instituciones pueden contribuir al éxito competitivo y cómo gobierno pueden promover el desarrollo económico y la prosperidad (Porter, 1998). La mayoría de las redes corporativas se componen de varios clusters pero con pocos vínculos entre ellos, por lo que los *brokers* son especialmente poderosos porque conectan los clusters separados, estimulando así la colaboración, si se crea una red con confianza, intermediación y diversidad, puede elevar el nivel de información, ya que demasiada similitud restringe el acceso a la información discrepante, que es crucial para la creatividad y la resolución de problemas en las organizaciones. (Uzzi y Dunlap, 2005).

#### **Crowdsourcing**

Gracias al uso del internet, este tipo de alianza se realiza entre las compañías y los usuarios de las mismas, muchas veces para responder a las preguntas más molestas de la innovación y de la investigación, por lo que las multitudes se están convirtiendo en una opción para asociarse. La idea es que para resolver problemas de innovación específicos, en lugar de confiar en unos pocos expertos, quizás los propios empleados de la empresa tengan la respuesta, lo que abre este proceso a cualquiera o a la multitud. (Pisano, 2015). El

*crowdsourcing* generalmente toma una de cuatro formas distintas, cada una de las cuales se adapta mejor a un tipo específico de desafío: los concursos, la comunidad colaborativa, los complementos y los mercados de trabajo. (Boudreau y Karim, 2013)

A medida que las empresas tradicionales se mueven hacia el espacio de la web 2.0, exigen un nuevo tipo de socio comercial que llamamos *complemento*, el cual es una compañía fuera de su industria que tiene una influencia significativa en un momento determinado sobre sus clientes. Los complementos pueden guiar a las empresas a la información crucial del cliente, antes de que los clientes tengan que tomar una decisión de compra, lo que le brinda una gran oportunidad para influir en su decisión. (Coleman, 2001).

Tabla 1. Tipo de crowdsourcing

	Propósito	Retos o desafíos	Mejor uso	Empresas
Con- Cursos	Generan soluciones de alto valor a problemas complejos o novedosos a través de una diversa y a gran escala de experimentación.	El problema debe ser generalizado y despojado de detalles específicos de la empresa.	Problemas tecnológicos, analíticos, sumamente desafiantes, problemas de diseño de proyectos, creativos o estéticos.	Heineken, en el 2012, lanza un concurso para rediseñar la botella de la cerveza con motivo de su 140 aniversario.
Comu- nidad Colabo- rativa	Agregación de un gran número de contribuciones en un conjunto de creación de valor.	La multitud carece de la cultura compartida y la cohesión de una empresa, haciendo más difícil el control; la propiedad intelectual no puede ser protegida.	Comunidades de apoyo al cliente, wikis, proyectos de colaboración abierta para productos de información y de software con activos complementarios dentro de la empresa, preguntas frecuentes.	IBM, en 1988 unió fuerzas con APACHE a través de una comunidad en línea, con usuarios que mejoraron el código.
Comple- mentos	Fomenta soluciones innovadoras a los diferentes problemas de los usuarios con su principal producto.	Puede ser tecnológicamente desalentador proporcionar acceso a las funciones e información del producto principal mientras protege sus activos.	Iniciativas de datos sobre operaciones, productos, o marketing, mashups de contenido y aplicaciones.	Sony y Samsung en el 2003, realizaron una alianza para la creación pantallas LCD de sus televisores, sin embargo la alianza terminó en el 2011.
MerCa- dos de trabajo	Eficiente y flexible que iguala el talento en áreas discretas.	Puede ser difícil identificar que problemas asignar y quien en la organización administrará la mano de obra.	Categorías de trabajo bien establecido que pueden ser claramente descritas y evaluadas, computación humana, tareas repetidas.	Clickworker, empresa alemana, empieza a operar en el 2006, recibe proyectos de las empresas, los fracciona en mini trabajos y los postula a través de su página web.

Sin embargo, no todas las organizaciones tienen éxito en atraer a las multitudes, las organizaciones tienen éxito o fracasan en el *crowdsourcing* en relación a las acciones que toman. De acuerdo a Danhlader y Pienzuka (2017), existen dos acciones, la atención proactiva y la atención reactiva. La atención proactiva brinda información valiosa a los colaboradores externos, al publicar las ideas e invitar a las personas a debatir en ellas, lo que generaría confianza si la organización brinda a los contribuyentes una idea de sus posibles trayectorias de innovación.

La atención proactiva por lo tanto ayuda a establecer un estilo de comunicación recíproco e impulsa el intercambio de conocimientos. Los colaboradores están más motivados para enviar sus propias ideas. En el caso de la atención reactiva, cuando las organizaciones responden públicamente a las sugerencias enviadas reciben más sugerencias de contribuidores externos, que las que no lo hacen. Esto valida y motiva a los contribuidores, además de que indica qué tipos de sugerencias valora más la organización.

Aunque es posible que estas acciones vayan en contra de la inclinación natural de la organización, al no querer dar notificaciones de su postura antes de finalizar el concurso o la convocatoria, si no se brinda la atención adecuada a la multitud, al no aplicarse par de acciones, es probable no se consiga el éxito para la organización.

#### Cadenas Híbridas de Valor

El concepto de cadena de valor, desarrollado simultáneamente en la década de 1980 por Michael Porter y un grupo de consultores de McKinsey, reemplazó el llamado sistema de negocios. (Drayton y Budinich, 2010). La cadena de valor implica elegir, proporcionar y comunicar el valor. Las cadenas de valor híbridas representan un cambio sistémico en la forma en que las empresas y las Organizaciones de Sociedad Civil (OSC) interactúan. De acuerdo a Porter y Kramer (2011) las empresas podrían volver a unir a los negocios y la sociedad si redefinieran su propósito de crear “valor compartido” generando valor económico de una manera que también produzca valor para la sociedad al enfrentar sus desafíos. Por lo tanto, las empresas pueden trabajar en equipo con organizaciones del sector ciudadano para crear un valor nuevo enorme. Esta forma de modelo de negocio híbrido lidera el camino hacia una nueva economía, y las empresas que la descubren no solo prosperan, si no desarrollarán enormes ventajas competitivas (Drayton *et al.*, 2010).

Las empresas que crean alianzas con las cadenas híbridas de valor, pueden esperar tres tipos de rendimiento de sus inversiones: beneficios, conocimiento y talento. Los clientes también se benefician enormemente, ya que tienen un acceso más barato a productos de alta calidad.

Este modelo de negocio pueden transformar las industrias y crear otras totalmente nuevas si cumplen con estos criterios: primero, la empresa tiene el potencial de ser de gran escala y cruzar fronteras, segundo los empresarios sociales y con fines de lucro trabajan juntos para crear múltiples tipos de valor, tanto las empresas y las organizaciones del sector ciudadano aprovecharan sus áreas particulares de experiencia para entregar un producto o servicio valioso que ninguno de los dos socios podría proporcionar por sí mismo y, tercero, los consumidores, ampliamente definidos, pagaran por el producto o servicio, ya que no es un trabajo de caridad.

Tanto la sostenibilidad como la escalabilidad se basarán en la rentabilidad y, por último, una idea que cambia el sistema proporciona la base para una nueva competencia.

### **International Joint Ventures**

Las empresas conjuntas internacionales (IJVs) representan un tipo particular de alianza que también se está formando en números crecientes (Inkpen & Crossan, 1995), un tipo formal de alianza que se ha convertido en una fuerza poderosa que da forma a las estrategias globales de las empresas (Park y Ungson, 1997). “Desde la perspectiva de nuevos emprendimientos, han permitido a las empresas con recursos limitados competir con éxito en la arena internacional” (Oviatt & McDougall, 1994, p. 45).

Para las empresas de nueva creación, las empresas conjuntas representan una forma de organización que es particularmente difícil de orquestar. No obstante, dado el importante papel que desempeñan las pequeñas empresas en la economía mundial, y la creciente tendencia hacia la colaboración entre empresas, las empresas conjuntas representan una forma de organización más relevantes para la práctica y el estudio del emprendimiento internacional. (Steier, 2001). Este tipo de alianza, representa una forma de organizar el intercambio económico que se ha convertido en un modo prevaiente de entrar en los mercados globales (Barkema, Shenkar, Vermeulen, y Bell, 1997; Harrigan, 1985) y se están formando en cantidades cada vez mayores (Inkpen *et al.*, 1995).

Los objetivos de las *international joint ventures* incluyen la reducción del riesgo, las economías de escala, el acceso a la tecnología, a los mercados y la búsqueda de legitimidad. A pesar de su inestabilidad, las alianzas ofrecen oportunidades excepcionales de apalancamiento para nuevos emprendimientos y representan una fuente clave de ventaja competitiva. La dinámica que conduce a su éxito y el fracaso necesitan ser mejor entendidos. (Steier, 2001).

### **3. METODOLOGÍA**

Con la finalidad de aproximarse más hacia los hechos, se realizó en primer lugar una investigación documental, la cual se apropia del conocimiento general desde los datos secundarios a partir de la información y las investigaciones empíricas existentes que en términos reales pudiesen proveer al entorno de referencias comprensibles en términos teóricos.

Se adoptó un enfoque cualitativo con el fin de explorar y comprender el sujeto de investigación. Los diversos tipos de alianzas, tanto sus propósitos –considerando su orientación a corto o a largo plazo– como su evolución se investigan a través de la revisión y el análisis de la literatura existente, centrándose en particular en las dos últimas décadas. Finalmente se expone el tipo de alianza que se realiza de acuerdo a la fuerza de cada empresa y el enfoque que deben tomar las empresas para el éxito de las alianzas.

### **4. RESULTADOS**

Las alianzas estratégicas son conocidas por ser aventuras arriesgadas. (Das y Teng, 2000). En los primeros dos años de una alianza, dos terceras partes de las alianzas tienen graves problemas administrativos o financieros y aunque esto representa un 67 por ciento de las alianzas, sólo aquellas empresas que tuvieron la flexibilidad de

evolucionar, estuvieron mejor capacitadas para recuperarse. (Bleeke *et al.*, 1991). Existe un fuerte vínculo entre flexibilidad y éxito. De acuerdo a una muestra tomada por Bleeke y Ernst, (1991) casi el 40 por ciento de las alianzas aumentó gradualmente el alcance del plan inicial, algunas de estas alianzas se expandieron hacia nuevos mercados geográficos o de productos.

Las *joint venture* que evolucionaron, es decir, que ampliaron o ajustaron el alcance de su alianza, 79 por ciento fueron exitosas, mientras que las empresas que permanecieron sin cambios, 33 por ciento alcanzaron el éxito, mientras que más de la mitad terminaron separándose. (Bleeke y Ernst, 1991; Ernst y Bamford, 2005). La autonomía y la flexibilidad que la mayoría de las alianzas necesitan, son más fáciles de lograr cuando la inversión de ninguno de los socios es más importante que la del otro. (Bleeke *et al.*, 1991).

La falta de compromiso es lo opuesto a la flexibilidad, por este motivo las alianzas pueden desmoronarse tan rápido que como fueron formadas (Gomes-Casseres, 1994). Para Bleeke *et al.*, (1995) la vida media de las alianzas exitosas es de siete años, mientras que para Ernst y Bamford, (2005) la vida media de una *joint venture* es de cinco a siete años.

Las alianzas con una división uniforme de la propiedad financiera tienen más probabilidades de tener éxito que aquellas en las que un socio tiene un interés mayoritario. Lo que importa es un control de gestión claro, no la propiedad financiera. (Bleeke y Ernst, 1991). Una alianza es exitosa si ambas partes logran sus objetivos estratégicos y obtienen un rendimiento igual o mayor que su costo de capital (Bleeke y Ernst, 1995). Lo que comienza como una alianza estratégica puede llevar a una venta no planificada. (Bleeke y Ernst, 1995). Más del 75 por ciento de las alianzas que cesaron, terminaron con la adquisición por uno de los socios. (Bleeke y Ernst, 1991).

Las alianzas entre empresas fuertes y débiles rara vez funcionan. No proporcionan las habilidades faltantes necesarias para el crecimiento, y conducen a un desempeño mediocre. (Bleeke y Ernst, 1991). Para comenzar a lograr tasas de éxito fiables en las alianzas, las empresas necesitan cambiar su enfoque a cinco principios que complementan el asesoramiento convencional. (Hughes y Weis, 2007). Esto significa:

Deben poner menos énfasis en: Y deben poner más énfasis en:

- |  |  |
|--|--|
| • Definir un correcto acuerdo comercial        | • Desarrollar la relación de trabajo adecuada. |
| • La creación de métricas finales              | • La creación de métricas significativas.      |
| • La eliminación de diferencias                | • Abarcar las diferencias.                     |
| • El establecimiento de alianzas formales      | • Permitir el comportamiento colaborativo.     |
| • Gestionar la relación externa con los socios | • Gestionar tus propios actores internos.      |



## Tipos de alianza de acuerdo a su fuerza

Tabla 2. Tipo de alianza de acuerdo a su fuerza

	Propósito	Tiempo	Evolución
dos empresas débiles	Choque entre Competidores Se cree que el control es compartido, y la sinergia se capta y se divide entre ambos.	Esta alianza tiende a crear a corto plazo una gran sinergia.	Cuando ambos socios quieren expandir sus negocios en la misma zona geográfica y con los mismos productos, el conflicto es una regla sin excepción.
	Alianza de los débiles Se unen con la esperanza de que la alianza mejore sus posiciones.	Si con el tiempo no puede tener éxito por su cuenta, la alianza a otra empresa débil no hará mejorar las cosas.	La mejor estrategia para una empresa débil es deshacerse de ella o reorientar el negocio y luego pensar en una alianza.
Empresa débil y empresa fuerte	Ventas disfrutadas Una empresa débil se une a una fuerte que es o será competitiva. A los accionistas les iría mejor si la empresa débil se vendiera desde el principio	La alianza es de corta duración, no duran más de 5 años	Es necesario que la empresa débil reconozca el riesgo de que la alianza termine como una adquisición.
	Alianza de arranque Una empresa débil se asocia con una empresa más fuerte y trata de utilizar la alianza para mejorar sus capacidades.	Con el tiempo, el socio débil permanece débil y es adquirido por el socio más fuerte.	Cuando se tiene éxito, la asociación se convierte en una alianza de iguales o se separan después de que el socio débil se ha vuelto capaz de competir por sí solo.
Alianza de dos empresas fuertes	Evolución a una venta Comienzan con dos socios fuertes y compatibles, pero la tensión competitiva pueden desarrollarse o el poder de negociación puede cambiar.	Pueden superar el promedio de 7 años de vida de las alianzas.	Debido a que estas alianzas se basan en contribuciones inicialmente equilibradas y pueden durar mucho tiempo, requieren un enfoque diferente de la estructuración.
	Alianza de iguales y Complementarios Se trata de dos socios fuertes y complementarios, y ambos generalmente permanecen fuertes en el tiempo.	Duran mucho más de 7 años. Este patrón de sociedad es el único que puede conducir a un matrimonio de por vida.	El sello distintivo de estos emprendimientos es que ninguno de los socios podía o querría comprar y administrar el negocio.

Es lógico que las alianzas entre dos socios fuertes sean una apuesta más segura que las alianzas entre dos socios débiles. Pero muchas compañías fuertes realmente buscan empresas más pequeñas o más débiles para asociarse con el fin de controlar la empresa.

Las compañías más débiles a menudo buscan un socio fuerte para sacarlos de problemas o para construir sus habilidades.

## 5. CONCLUSIONES

Como consecuencia de la globalización, la importancia de las alianzas estratégicas se ha incrementado sustancialmente y han sido vistas como un elemento clave para el desarrollo de la región. Las empresas han tenido que buscar asociaciones o coaliciones, para sobrevivir en el mercado que es tan competitivo y que evoluciona constantemente. Las alianzas permiten y facilitan estrategias globales basadas en contribuciones, uniendo sus fuerzas para maximizar la contribución de los costos fijos de cada uno; sin embargo y como se pudo observar el patrimonio por sí mismo no es el problema en la construcción de alianzas exitosas, si no la falta de comunicación, de respeto, de confianza y de compromiso es lo que lleva al fracaso a muchas organizaciones.

Las relaciones entre las empresas comienzan, crecen y se desarrollan o fallan de manera similar a las relaciones entre las personas, las empresas que forman alianzas buscan explotar sus competencias no sus debilidades. El vínculo entre autonomía, flexibilidad y éxito es fuerte, y son características esenciales que una organización siempre debe buscar. Al evaluar el desempeño de una alianza, existe el riesgo en el que los socios puedan depender por completo, ya sea confiando en una alianza de corto plazo o largo plazo, es decir, con una orientación a corto plazo, las empresas asociadas consideran las alianzas como de naturaleza transitoria y capaces de ofrecer sólo resultados rápidos y tangibles, por lo que los socios exigen resultados rápidos a corto plazo y tienden a ser menos pacientes con la inversión y el compromiso a largo plazo. (Das *et al*, 2000). Por la misma naturaleza misma de las alianzas como entidades conjuntas, es probable que las empresas asociadas no puedan ser tan pacientes como lo son con respecto a su propia separación y rendimiento de la tasa, así, una orientación a corto plazo puede ser muy valiosa para una alianza, ya que las alianzas a menudo están bajo presión para obtener resultados de manera rápida.

Caso similar sucede cuando una empresa con una posición en el mercado débil, se une a otra con la esperanza de que la alianza mejore sus posiciones, en ese caso pudimos observar que si con el tiempo la empresa débil no puede tener éxito por su cuenta, la alianza a otra empresa débil no hará mejorar las cosas, ni la alianza con una empresa fuerte será duradera, en el caso de las empresas débiles es necesario que reconozcan el riesgo de que la alianza termine como una adquisición, por lo que la mejor estrategia es deshacerse de la empresa débil o reorientar el negocio y posteriormente pensar en una alianza.

Por lo tanto, sólo cuando la alianza tiene una sólida razón de negocio que no sea la mejora de sí mismo y un sistema empresarial viable combinado que se base en las fortalezas de cada socio podrá transferir las habilidades con éxito. Aunque la transferencia de habilidades es el propósito principal de una alianza, a menudo se produce de forma natural, y si los socios aportan fortalezas específicas, ambas partes se beneficiarán.

## REFERENCIAS

- Argyris, C., y Gomes-Casseres, B. (1994). Group Versus Group: How Alliance Networks Compete. *Harvard Business Review*. En <https://hbr.org/1994/07/group-versus-group-how-alliance-networks-compete>
- Barkema, H.G, Shenkar, O, Vermeulen, G.A.M, & Bell, J.H.J. (1997). Working abroad, working with others: How firms learn to operate international joint ventures. *Academy of Management Journal*, 426-442. Revisado en: <http://hdl.handle.net/1765/12832>
- Bleeke, J., & Ernst, D. (1991). The way to win in cross-boarder alliance. *Harvard Business Review*. En <https://hbr.org/1991/11/the-way-to-win-in-cross-border-alliances>
- Bowersox, D. J. (1990). The Strategic Benefits of Logistics Alliances. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/10.1108/eb039340>
- Boudreau, K. J y Karim, R. (2013). Using the Crowd as an Innovation Partner. *Harvard Business Review*. En <https://hbr.org/2013/04/using-the-crowd-as-an-innovation-partner>
- Brondoni, S. M. (2010). Intangibles, Global Networks and Corporate Social Responsibility. *Symphonya. Emerging Issues in Management*. En: <https://ssrn.com/abstract=2215687>
- Coleman, K. (2001). Complementors: Alliances Built for Speed. *Harvard Business Review*. En: <https://www.strategy-business.com/article/10660?gko=ba0b4>
- Das, T. K. y Teng, B. S (2000). Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective *Organization Science*, Vol. 11. En <http://www.jstor.org/stable/2640406>
- Danhlader L. y Pienzuka, H. (2017). Why Some Crowdsourcing Efforts Work and Others Don't. *Harvard Business Review*. En <https://hbr.org/2017/02/why-some-crowd-sourcing-efforts-work-and-others-dont>
- Drayton, B., & Budinich, V. (2010). A New Alliance for Social Change. *Harvard Business Review*. En <https://hbr.org/2010/09/a-new-alliance-for-global-change>
- Ernst, D., & Bamford, J. (2005). Your alliances are too stable. *Harvard Business Review*. En: <https://hbr.org/2005/06/your-alliances-are-too-stable>
- Ernst, J. B. and D. (1995). Is Your Strategic Alliance Really a Sale? *Harvard Business Review*. En: <https://hbr.org/1995/01/is-your-strategic-alliance-really-a-sale>
- Galmes, M. y Borja Arjona, J (2012). Crowdsourcing. La base social como fuente de creatividad en contextos de crisis. *Revista creatividad y sociedad*. Madrid, España. En: [http://www.creatividadysociedad.com/articulos/18/07\\_Crowdsourcing.%20La\\_base\\_social\\_como\\_fuente\\_de\\_creatividad.pdf](http://www.creatividadysociedad.com/articulos/18/07_Crowdsourcing.%20La_base_social_como_fuente_de_creatividad.pdf)
- Hughes, J., & Weiss, J. (2007). Simple Rules for Making Alliances Work. *Harvard Business Review*. En: <https://hbr.org/2007/11/simple-rules-for-making-alliances-work>
- Inkpen, C., y Beamish, W. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of Management Review*.
- Isenberg, D. J. (2010). How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*.
- Johnston, R. y Lawrence, P. (1988). Beyond Vertical Integration. The Rise of the Value-Adding Partnership. *Harvard Business Review*.
- Kanter, R. M. (1994). Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review*.
- Larson, A. (1992) Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*.
- Ohmae, K. (1989). The Global Logic of Strategic Alliances. *Harvard Business Review*.
- Oviatt, B. M., y McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*.
- Park, H., y Ungson, R. (1997). The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution. *Academy of Management Journal*.
- Pisano, G. (2015). You Need an Innovation Strategy. *Harvard Business Review*. En <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy>
- Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. En <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>
- Porter, M y Kramer, M. (2011) Creating shared value. *Harvard Business Review*. En <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Steier, L. (2001). New venture firms, international expansion, and the liabilities of joint venture relationships. *Journal of High Technology Management Research*.
- Uzzi, B., Dunlap, S (2005). How to Build Your Network. *Harvard Business Review*. En <https://hbr.org/2005/12/how-to-build-your-network>