

# Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor

## Strategic Alliances: Value-Generating Alternatives

### Alianças estratégicas: alternativas geradoras de valor

Miguel David Rojas López\*  
Carolina Rincón López\*\*  
Santiago Mesa León\*\*\*

Fecha de recibido: 16 de mayo de 2012

Fecha de aprobado: 29 de abril de 2014

Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.10](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.10)

Para citar este artículo: Rojas L., M. D., Rincón L., C., & Mesa L., S. (2014). Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor. *Universidad & Empresa*, 16(27), 281-302. doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.10](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.10)

## RESUMEN

Las alianzas estratégicas son uniones formales entre dos o más organizaciones, son vínculos realizados con el propósito de formar asociaciones que ayudan a incrementar y fortalecer la competitividad. Una alianza estratégica destacada en Latinoamérica es Avianca Holdings S.A. Esta organización fue creada a partir de múltiples aerolíneas entre las que se encuentran Avianca y TACA. Estas dos compañías aéreas se unieron, en efecto, en una alianza sinérgica con el fin principal de lograr incrementar sus utilidades y su participación en el mercado. Este estudio hace una revisión de este tipo de configuraciones organizacionales y, en particular, de la alianza estratégica realizada para dar lugar a Avianca Holdings S.A.

**Palabras clave:** alianzas estratégicas, competitividad, generación de valor, organizaciones, sociedades.

---

\* Doctor en Ingeniería de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín (Colombia). Profesor asociado de la Universidad Nacional de Colombia (Sede Medellín). Correo electrónico: [mdrojas@unal.edu.co](mailto:mdrojas@unal.edu.co)

\*\* Ingeniera de Sistemas e Informática de la Universidad Nacional de Colombia (Sede Medellín). Investigadora del Grupo CINCO. Correo electrónico: [carinconlo@unal.edu.co](mailto:carinconlo@unal.edu.co)

\*\*\* Ingeniero Administrador de la Universidad Nacional de Colombia (Sede Medellín). Investigador del Grupo CINCO. Correo electrónico: [smsea@unal.edu.co](mailto:smsea@unal.edu.co)

## **ABSTRACT**

Strategic alliances are formal associations between two or more organizations created for the purpose of forming groups that help to increase and strengthen competitiveness. A strategic alliance, highlighted in Latin America, is Avianca Holdings S.A. This organization was created with a base of multiple airlines among which are Avianca and TACA. These two companies are actually united in a synergistic alliance for the main purpose of increasing their profits and their participation in the market. This study reviews this type of organizational relationship and, in particular, the strategic alliance whose purpose was to create Avianca Holdings S.A.

**Keywords:** Companies, competitiveness, organizations, strategic alliances, value generation.

## **RESUMO**

As alianças estratégicas são uniões formais entre dois ou mais organizações; são vínculos realizados com o propósito de formar associações que ajudam a incrementar e fortalecer a competitividade. Uma aliança estratégica destacada na América Latina é Avianca Holdings S.A. Esta organização foi criada a partir de múltiplas companhias aéreas entre as que se encontram Avianca e TACA. Estas duas companhias aéreas uniram-se, em efeito, em uma aliança sinérgica com o fim principal de conseguir incrementar suas utilidades e a sua participação no mercado. Este estudo faz uma revisão deste tipo de configurações organizacionais e, em particular, da aliança estratégica realizada para dar lugar a Avianca Holdings S.A.

**Palavras-chave:** alianças estratégicas, competitividade, geração de valor, organizações, sociedades.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto de la globalización, las alianzas estratégicas desempeñan un papel fundamental en el ámbito económico a nivel mundial (Dussauge & Garrette, 1999). Estas opciones permiten generar valor en los diferentes proyectos en los que se realizan y, como se detalla luego en este texto, constituyen mecanismos de colaboración y una forma primaria para alcanzar objetivos de corto y de largo plazo (Gulati & Singh, 1998). Este tipo de configuraciones empresariales permite la diversificación de los riesgos, mejora la posibilidad de aprender, así como de crear y transferir información (Koka & Prescott, 2002) y conocimiento (Martín de Holán, 2000; Muthusamy & White, 2005) y proporciona un mayor apalancamiento para enfrentar los crecientes desafíos del entorno.

A pesar de este conjunto de características positivas, una gran cantidad de alianzas estratégicas conformadas no prospera (Hofstede, 2010). Considerando estos elementos, en este artículo se sintetizan los resultados de un trabajo de revisión bibliográfica realizado con el fin de identificar las características más sobresalientes de este tipo de asociaciones.

El documento está estructurado en siete secciones. En la primera, se define esta forma asociativa; en la segunda y tercera, se muestran, respectivamente, los eventuales facilitadores y las más relevantes limitantes que puede implicar su conformación; en la cuarta, se incorporan las principales funciones de las alianzas; en la quinta, se identifica el rol que estas pueden tener en la generación de valor; la sexta incorpora algunos criterios básicos para evaluarlas, y en la séptima, se ilustran algunos de estos aspectos básicos considerando, en particular, a dos compañías que han sido exitosas en la constitución de esta forma de organización: Avianca y TACA. En esta alianza, específicamente, se garantizó la competencia presente y la sostenibilidad futura de ambas aerolíneas.

## I. EL CONCEPTO DE ALIANZA ESTRATÉGICA

Existe en la literatura un conjunto amplio de definiciones que permiten explicar lo que es una alianza estratégica (Kuglin & Hook, 2002), así como formas de configurar una de ellas (Cliquet, Hendrikse, Tuunanen, & Windsperger, 2007; Glaister, Husan, & Buckley, 2004; Tuunanen, Cliquet, Windsperger, & Hendrikse, 2011; Ul-Haq, 2005). De acuerdo con Park, Chen y Gallagher (2002),

se trata de un tipo de acuerdo organizacional que facilita la existencia de relaciones cooperativas en curso entre múltiples empresas. Para los autores, esta opción corporativa puede considerarse como una respuesta adaptativa de la empresa a los cambios del entorno, en otras palabras, como el resultado de la evolución de los contextos organizacional, estratégico y ambiental que la determinan, de algún modo, a través del tiempo. Es considerada como un tipo de ajuste organizacional ante la incertidumbre y las oportunidades del mercado, una alternativa que reconoce estos elementos y, a la vez, las condiciones internas y los recursos de la firma.

Para Marshall, Nguyen y Bryant (2005), una alianza estratégica constituye una relación entre organizaciones en la que las partes conservan un determinado nivel de autonomía, pero son interdependientes en un importante grado. Esta conduce los recursos de dos o más firmas hacia un compromiso específico, conservando, en alguna medida, cierta independencia en su propiedad. En otras palabras, se trata de un sistema interorganizacional semiautónomo que conserva relaciones básicas con las empresas que le han dado origen (Roberts, 2004) y que, en consecuencia, requiere la consideración atenta de asuntos propios de su go-

bierno, como los posibles conflictos de intereses, la construcción de confianza y las formas de determinación de objetivos conjuntos, entre otros (Hendrikse & Windsperger, 2008; Vlaar, 2008; Wallace, 2004).

Una alianza puede ser entendida también como un acuerdo de cooperación entre firmas, iniciado voluntariamente, que implica intercambiar, compartir o desarrollar de manera conjunta alguna destacada labor. Es un esquema que puede incluir contribuciones de diferentes partes en materia de capital, tecnología o activos específicos (Gulati & Singh, 1998).

Phan y Peridis (2000), en concordancia con autores como Adobor (2005), definen las alianzas estratégicas como relaciones de largo plazo, basadas en la confianza (Robson, Katsikeas, & Bello, 2008), que suponen altas inversiones en relaciones determinadas que no pueden ser especificadas completamente antes de su ejecución. Además, implican una importante necesidad de cooperación, coordinación (Gerwin, 2004; Gulati, Wohlgezogen, & Zhelyazkov, 2012) y control (Bidault, 2012), así como la consideración de un riesgo determinado (Das & Teng, 2001; Rambo, 2012).

Wang y Miao (2005), por su parte, indican que una alianza estratégica

es una relación planeada en la que dos o más firmas independientes comparten metas comunes y persiguen un mismo beneficio, manteniéndose, sin embargo, bastante independientes las unas de las otras. Abarca (2010), ampliando este planteamiento, afirma que el concepto se refiere a relaciones relativamente duraderas entre organizaciones autónomas que, al actuar de manera conjunta, buscan alcanzar un mayor beneficio que el que lograrían de manera individual. Por tratarse de firmas que retienen su propia identidad e independencia, y que cuentan con una variabilidad importante en materia de recursos, la inestabilidad respecto al futuro de una alianza es algo que es necesario considerar constantemente.

Ferro (2002), por otro lado, expone la alianza entre organizaciones como la forma de obtener recursos que lleven a mejorar o mantener la competitividad —algo que es planteado por autores como Adelakun (2009) como una salida efectiva para economías emergentes— y muestra la necesidad de evaluar el beneficio-costos de ceder recursos críticos y de conseguir aquellos con los que no se cuenta. Esto se da por la cooperación entre compañías que buscan la complementariedad y la suplementariedad y que, de algún modo, en el marco de este tipo de es-

quemas asociativos, se vinculan en una relación que pone en juego, de manera simultánea, la cooperación y la competencia (Child, Faulkner, & Tallman, 2005; Kozyra, 2012).

A pesar de la multiplicidad y variedad de definiciones existentes, se encuentra en la literatura una coincidencia en que las alianzas estratégicas son relaciones cooperativas y de confianza entre organizaciones, en las cuales se comparten metas y beneficios, pero en las que las compañías mantienen un importante nivel de autonomía e independencia.

## II. FACILITADORES DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Existen múltiples impulsores y obstáculos de las alianzas estratégicas (Gibbs & Humphries, 2009; Vaidya, 2011). De acuerdo con la revisión realizada por Park, Chen y Gallagher (2002), existe una extensa lista de motivos para realizar alianzas estratégicas. Entre ellos se destacan cuatro: 1) ganar poder de mercado y acceso a recursos complementarios, 2) adquirir legitimidad institucional y nuevas competencias, 3) explotar competencias específicas de una firma y 4) reducir la incertidumbre del entorno. Estos autores afirman que los estudios, en general, atribuyen las actividades cooperativas interfirmas a cambios en el mercado o a

condiciones internas de los recursos de las compañías. De esta manera, la formación de una alianza está inserta en el entorno competitivo de la empresa y en las condiciones internas de los recursos que, interactivamente, afectan su incentivo y capacidad para formar una alianza.

Das, Sen y Sengupta (1998), por su parte, explican que la capacidad para lograr sinergia por medio de operaciones comunes compartidas, como I&D, manufactura, distribución, ventas y publicidad, ha sido ampliamente reconocida. Sin embargo, los argumentos en materia de creación de valor y sinergias han sido discutidos principalmente en el contexto de la combinación de unidades de negocio dentro de la misma firma. Esto a pesar de que los potenciales beneficios también pueden ser alcanzados por empresas independientes al formar alianzas estratégicas. Así, dado que el gobierno de una alianza estratégica es bilateral, el acuerdo puede ser considerado desde un punto de vista estructural, como intermediario entre una transacción de mercado y una relación jerárquica. De este modo, gracias a ellas, es posible reducir los costos en la negociación, monitoreo y control de las transacciones interfirmas y del gobierno corporativo (*cf.* Casciaro, 2003; Gulati & Singh, 1998).

Considerando los propósitos para formar alianzas estratégicas, Wang y Miao (2005) encuentran los siguientes beneficios para llevarlas a cabo: obtener ventajas comparativas, adquirir nuevas tecnologías, ingresar a nuevos mercados en nuevas áreas o países, compartir o reducir el riesgo, establecer economías de escala en la investigación o la producción, dotar a las firmas de una mejor habilidad para proveer más productos o servicios, acceder a recursos y tecnologías complementarios y ayudar a la firma a adaptarse a la aguda competencia y a un ambiente de rápidos cambios.

Múltiples trabajos han sido desarrollados, justificando la cooperación interfirmas como una estrategia de creación de redes para acceder y desarrollar ventajas complementarias entre organizaciones (Reuer, 2004; Shenkar, & Reuer, 2006). Algunos autores, en consonancia con esta consideración, pero en vinculación particular con la visión basada en los recursos (*resource-based view*), plantean la importancia de los factores estratégicos (necesidades estratégicas) y sociales (oportunidades sociales) (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996), así como de las redes sociales —y de los recursos que ella, en sí misma, genera— presentes en la conformación y el desarrollo de cualquier esquema de este tipo, para

el intercambio de información, la constitución de confianza y el desarrollo e identificación de oportunidades (Gulati, 2007).

Wang y Miao (2005) indican que el principio detrás de las alianzas estratégicas es que cada parte contribuye con su propia experticia a la relación y gana acceso a algún recurso especial o competencia de la cual carece. Esto permite a las organizaciones enfocarse en sus habilidades o competencias fundamentales, mientras adquieren de su contraparte algún recurso que no poseen (Hamel, 1991) —una dinámica que trae consigo cierto riesgo para ambas partes (Lei & Slocum, 1992)—, sin incurrir necesariamente en los costos asociados a las fusiones o, específicamente, a los esquemas tipo *joint venture*.

Una alianza estratégica también crea valor para cada parte por la vía de la flexibilidad organizacional, ya que puede ser disuelta con rapidez cuando el mercado demanda un cambio (*cf.*, Bakker, 2012). De acuerdo con la teoría de la dependencia de recursos, la escasez de estos, en particular, los provenientes del exterior, es una motivación para formar alianzas estratégicas, ya que las firmas dependen de sus entornos para la consecución de aquellos que son esenciales para su

funcionamiento. Esta necesidad de adquirir recursos externos crea dependencias entre firmas y unidades externas, cuya naturaleza y grado depende de cuán escasos son estos. Aunque parece contra intuitivo, la teoría sugiere que en un mercado en crecimiento, la motivación para formar alianzas estratégicas se reducirá (Pfeffer & Salancik, 2003).

En contra de lo que postula la teoría de la dependencia de recursos, la teoría del comportamiento estratégico señala que en un mercado en crecimiento se espera que las firmas tengan amplias oportunidades de usar las alianzas para invertir en activos con el fin de aumentar la producción, responder a la demanda creciente y explotar recursos y oportunidades existentes. Una demanda en aumento también crea nichos de mercado que pueden ser atendidos con nuevos productos o tecnologías. Esto aumenta la motivación para formar alianzas estratégicas. Cuando los mercados decaen, existen pocos incentivos para la formación de alianzas (Hitt & Ireland, 2007).

Desde la perspectiva de los recursos internos, las diferencias en las necesidades y los recursos de las firmas son una razón primaria para formar alianzas. Las empresas son heterogéneas en cuanto a su dotación de recursos y estos se encuentran dis-

persos. Dado que tal dotación es inmóvil y que es difícil desarrollar nuevos recursos, las compañías forman alianzas para compartirlos. Esta cooperación, sin embargo, solo se llevará a cabo si los beneficios previstos superan a los costos y riesgos potenciales. Los recursos que una firma tiene para ofrecer a otra determinan el número de aliados que puede atraer y los términos fuertes o débiles del acuerdo que alcance.

De acuerdo con Hitt e Ireland (2007), las firmas pobres en materia de recursos tendrán más dificultades para lograr alianzas que resulten ser verdaderamente convenientes para ellas. Por el contrario, como encuentran Park, Chan y Gallagher (2002), las empresas ricas en esta materia están mejor capacitadas para reconocer el valor y fuentes de conocimiento externo así como la existencia de nuevos recursos requeridos y, además, para procurárselos a través de alianzas. La condición de los recursos internos de las compañías modera la habilidad de estas para formar alianzas, como una respuesta estratégica frente a cambios en su mercado.

Las motivaciones para formar alianzas que dependen de la condición de los recursos de las firmas se han clasificado en dos tipos: *pull* y *push*. Las primeras están basadas en las necesidades de la firma y se crean para

su supervivencia. Las segundas, se forman para crear nuevas oportunidades por medio de la reducción de las asimetrías de información entre las partes (Abarca, 2010).

Finalmente, se encuentra que también se ha clasificado a las alianzas desde la perspectiva coevolucionaria. Esto de acuerdo con dos categorías: 1) de explotación y 2) de exploración. En una alianza de explotación, las firmas buscan fuentes adicionales de ingresos por medio de un mejor uso del capital y de los activos corrientes, así como de la maximización conjunta de los activos complementarios. En una de exploración, las empresas buscan la innovación, la diversificación u otras actividades riesgosas, para lograr un crecimiento de largo plazo y la viabilidad por medio del acceso a nuevos recursos y habilidades (Abarca, 2010).

### III. LIMITANTES DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Das, Sen y Sengupta (1998), afirman que las alianzas suponen diferentes costos explícitos (como aquellos vinculados con las operaciones compartidas) e implícitos (por negociar, monitorear y controlar el intercambio de transacciones). También implican otros que se atribuyen a problemas de agen-

cia, a la divergencia de intereses entre administradores y accionistas y a ineficiencias contractuales relacionadas dentro de cada firma.

El problema de la agencia puede ser un elemento para entender algunas alianzas estratégicas. Los administradores juegan un rol fundamental en este tipo de procesos (Spekman, 2013; Tjemkes, Vos, & Burgers, 2012). Si bien las consecuencias financieras de las firmas se determinan por las decisiones y acciones de estos, al ser ellos también empleados, asumen riesgos financieros menores que los accionistas. Los administradores, en cualquier caso, tienen el control sobre los presupuestos y el personal. Esto les permite tomar decisiones que tienen consecuencias en la transferencia de riqueza y sobre otros beneficios no pecuniarios.

Así, algunos administradores pueden entrar en alianzas estratégicas, aunque esto no sea de interés para las firmas que representan sino para ellos mismos. Esto puede suceder, por ejemplo, cuando este quiere proteger su cargo si el mismo se ve amenazado por una eventual adquisición o fusión. Ese tipo de alianzas suele tener un pobre desempeño y conducir a una posible reducción del valor de las acciones de la compañía. Aunque es posible monitorear esta clase de decisiones,

esto supone un costo adicional que puede resultar excesivamente alto. Además, es imposible encontrar un mecanismo para monitorear todas las alianzas que se producen, para constatar si se realizan en beneficio de los accionistas y no de los administradores. De este modo, el problema de la agencia puede llegar a reducirse pero no a eliminarse.

Por otra parte, se considera que las alianzas estratégicas son, de manera inherente, contratos imperfectos. Esto debido a que no es posible prever todas las futuras contingencias al momento de suscribirlos. La flexibilidad de estos lleva a la posibilidad de que los derechos de propiedad asociados con los resultados de las alianzas y los futuros ingresos no queden bien definidos. Esto expone a las firmas a la posibilidad de una explotación oportunista por alguna de las partes, un hecho que podría conducir a una renegociación o a un reparto desigual de utilidades. Este fenómeno suele denominarse *The hold-up problem*, un asunto que puede imponer serios costos a una de las partes y, en general, a la alianza como un todo (Abarca, 2010).

También se da el caso en el que la firma con la que se hace la alianza internaliza y se apropia de manera inadecuada del conocimiento. Este

problema es analizado por Kale, Singh y Perlmutter (2000), quienes afirman que una de las principales razones para que las firmas participen en alianzas, es aprender el *know-how* y las capacidades de sus contrapartes. La mayor parte de la literatura ha considerado que ambos objetivos son mutuamente excluyentes. Sin embargo, en el estudio realizado por Kale, Singh y Perlmutter (2000) se provee evidencia empírica que muestra que cuando las firmas construyen capital relacional, junto a un enfoque integrativo de manejo de conflictos, son capaces de alcanzar los dos fines de manera simultánea. El capital relacional que se basa en la confianza mutua y la interacción en el nivel individual entre partes de la alianza, crean así una base para el aprendizaje y la transferencia de *know-how*; a la vez que refrena el comportamiento oportunista, con lo que se previene que se filtre *know-how* crítico entre ellos.

Como se ha indicado, la teoría de la dependencia de los recursos postula que las organizaciones realizan alianzas para obtener recursos que no ostentan. Las organizaciones constituyen o liquidan este tipo de figuras asociativas para mantener el control de los mismos. Aunque se da una mutua dependencia o interdependencia, la relación no siempre

es simétrica, ya que esto depende de la facilidad para conseguir recursos alternativos en el mercado, así como del grado de importancia de estos para el éxito en el mercado. Como consecuencia, una parte será más dependiente de una alianza que la otra (Abarca, 2010).

Las pequeñas firmas son buscadas, usualmente, como aliados debido a su acceso a la tecnología y a sus habilidades de investigación. Así, las grandes empresas son más dependientes de las pequeñas en cuanto al conocimiento tecnológico que viceversa. Las últimas, como resultado de este fenómeno, tienen un mayor poder de negociación que les permite lograr mejores proporciones de los beneficios generados por las alianzas (Das, Sen y Sengupta, 1998).

Los recursos tecnológicos, por lo general, son críticos. Esto debido a que no abundan las fuentes alternativas que los provean, de manera que las organizaciones que más buscan un aliado para acceder a tecnología son mucho más vulnerables a ser afectados por comportamientos oportunistas.

#### IV. FUNCIONES DE LAS ALIANZAS

A finales de la década de los noventa, se destacó la importancia de

responder a los cambios que la globalización requería frente a un ambiente económico y tecnológico altamente dinámico. En este entorno, se consideró que, entre otras acciones, era importante participar en alianzas para poder competir de manera efectiva (Lynch, 1993). Las organizaciones reconocen que el talento humano, la tecnología y los recursos financieros son limitados y que, posiblemente, es posible prosperar con menos riesgos si desarrollan esquemas complementarios de colaboración. A partir de esta idea, se considera que las alianzas estratégicas son exitosas si las compañías logran conservar independencia en sus órganos directivos y tomar así decisiones de manera autónoma, aunque esto se limite de algún modo por las obligaciones que se establecen con los demás miembros del esquema asociativo (Renart, 2008).

Por otro lado, a nivel internacional, las alianzas estratégicas son consideradas como una base para el logro de ventajas competitivas. Estas permiten lograr economías de escala y multiplicar las fuentes de conocimiento tecnológico aplicable a las empresas. Las organizaciones se ven obligadas, en este contexto, a readaptar su estrategia y a desarrollar métodos que les permitan ingresar de forma rápida y efectiva a los principales mercados internacio-

nales. Para este fin, las compañías realizan dos tipos de actuaciones estratégicas básicas: crecen a través de fusiones y adquisiciones o generan esquemas colaborativos (Vidal, 2000).

Las alianzas globales, en particular, se generan con asociados a nivel internacional. Estas permiten a las empresas operar en diversos mercados y generar relaciones de complementariedad a nivel mundial (Vidal, 2000). Estas alianzas se caracterizan por buscar la armonía de la relación entre recursos y capacidades de las organizaciones partícipes en la alianza, con el fin de planificar labores en el mercado internacional (Burgers, Hill, & Kim, 1993). Como señala Vidal (2000), son “ejemplos paradigmáticos de este tipo de alianzas [...] la unión de Ford y Mazda en el sector automovilístico, o la [de] BT y ATT en telecomunicaciones (p. 50).

Es fundamental lograr alianzas de un alcance amplio, es decir, esquemas asociativos a través de los cuales se creen beneficios desde la posición geográfica de las partes, para que, desde ese punto de vista, y de otros complementarios, se alcance el desarrollo de las firmas. Como resultado de esta acción, de hecho, se espera usualmente una repercusión sobre el valor de la inversión.

Lázaro (2009), considerando lo planteado por Klindleberger, retoma el planteamiento de este en el sentido de que “las EM [empresas multinacionales] ya no tienen un país hacia el cual sean más leales, y en ningún país se sienten realmente en su casa” (p. 350). Se habla en la actualidad entonces de corporaciones sin Estado, sin sede. Este tipo de nociones crean una imagen de anarquía en el sistema y de la existencia de grandes contradicciones. De hecho, citando a Gilpin, este mismo autor incorpora en su texto la idea de que “el enfrentamiento entre las fuerzas integracionistas de la economía mundial y las fuerzas centrifugas de los Estados ha llegado a constituirse en uno de los aspectos más críticos de las relaciones internacionales contemporáneas” (p. 350).

El desafío presente es hallar formas de gobierno global y generar sistemas innovadores para controlar y regular, ya que sin regulación no hay orden y sin orden no puede haber un progreso generalizado.

De lo anterior, se puede concluir que la globalización de la economía propicia un espacio para que las empresas adquieran más libertad y, de una u otra forma, pierdan las ventajas que tenían en el anterior esquema de proteccionismo. Sin em-

bargo, esta es una tendencia generalizada en la mayoría de países desarrollados. Esto obliga entonces a cambiar y adecuar los actuales sistemas económicos para la consecución de mercado y la sostenibilidad en el actual cambiante y exigente entorno competitivo.

## V. LAS ALIANZAS COMO ALTERNATIVAS PARA GENERAR VALOR

La implementación de alianzas estratégicas es considerada una herramienta efectiva para generar valor. Hacer esto significa proveer una estructura organizacional coherente, adecuada y acorde a las expectativas que el mercado plantea. Actualmente, este tipo de esquemas asociativos ha tomado fuerza debido al entorno turbulento en el que se están desarrollando las compañías. En su interior, se producen acelerados cambios tecnológicos y modificaciones profundas en los patrones que dan forma al mundo de los negocios y a la dinámica competitiva. Estos cambios, tal como lo indican Camisón, Boronat y Villar (2006), se pueden concretar en la aparición de nuevas formas organizativas, que impulsan el desarrollo de nuevos conceptos y esquemas distintos de colaboración, los cuales son mayormente utilizados para desarrollar esfuerzos conjuntos como una forma

primaria para alcanzar objetivos de corto y largo plazo (Gulati, 1998).

Las alianzas, como un valor adicional, permiten compartir riesgos, obtener legitimidad, adquirir y mejorar competencias, ganar poder y movilidad de mercado y crear opciones para futuras inversiones. Todo esto mientras se fortalecen los negocios (Reuer, 2004). Así, la participación en una alianza puede ser entendida como una plataforma de inversión futura, por medio de la cual los socios comprometen sus recursos y capacidades con dos finalidades básicas: por un lado, reducir la incertidumbre competitiva y, por el otro, ganar acceso a capacidades competitivas que se prevén importantes para el futuro.

El desarrollo de una alianza requiere un continuo proceso de negociación e interacción entre los socios. Esto facilita la identificación de nuevos proyectos de actuación coordinada. Existen dos alternativas principales para generar valor a través de las alianzas estratégicas, una vinculada con la diversificación y la otra con la sinergia:

- **Alianzas estratégicas de diversificación:** permiten que la organización llegue a nuevos segmentos de mercado o elabore nuevos productos sin que se dé una adquisición. En general, las grandes firmas diversifica-

das crecen a través de fusiones y adquisiciones, pero dos organizaciones, que no quieren fusionarse, pueden diversificar su crecimiento mediante la conformación de una alianza estratégica (Hitt & Ireland, 2007).

- **Las alianzas estratégicas de sinergia:** crean economías de enfoque entre organizaciones, generando, de este modo, sinergias entre ellas. Dos organizaciones, por ejemplo, pueden construir instalaciones de manera conjunta para el desarrollo de investigaciones y la elaboración de productos que ambas pueden utilizar en beneficio propio. Las dos, de esta manera, se benefician de economías de enfoque, sin que sea necesaria una fusión entre ellas.

## VI. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Las empresas, sin importar su tamaño, tienen en cuenta que todos los recursos necesarios para su funcionamiento son limitados y costosos, que los ambientes actuales son inciertos y que plantean importantes niveles de riesgo. La construcción de nuevos esquemas de colaboración permite que estas puedan ser más eficientes en su actuar. Es importante, al estudiar estos esquemas, tener claridad respecto a la perspectiva utilizada para hacerlo. Esta resulta ser un aspecto fundamental

que incide directamente en los resultados de cualquier tipo de análisis en esta materia (Renart, 2008).

A partir de la revisión realizada, en particular, en el trabajo de Renart (2008), se identifica la existencia de cinco ópticas básicas o niveles de observación, que permiten aproximarse, desde diferentes escalas, el fenómeno de las alianzas. Estas constituyen, de algún modo, una serie de opciones que es posible emplear, según el juicio del analista, considerando aquella que más se acople, según el caso, a sus preferencias y necesidades.

**1. Las constelaciones de alianzas:**

esta perspectiva, como su nombre lo indica, se enfoca en los conjuntos o constelaciones de alianzas. Estos se identifican como *networks* o redes de alianzas. Estas pueden ser de dos tipos: 1) las existentes en un determinado sector económico y 2) los conjuntos o conglomerados de alianzas en los que participa una determinada empresa o corporación. Las variables estratégicas clave son el número de alianzas que existen en un sector

y el número medio de alianzas por empresa (indicativos de la densidad del entramado); qué empresas componen cada alianza; si las alianzas

constituidas compiten entre sí constituyendo bloques, o si se trata de un entramado más o menos amorfo en el que distintas empresas se entrelazan entre sí, con distintos propósitos y sin constituir núcleos. (Renart, 2008, p. 3)

También se analiza si las organizaciones poseen un papel central en la red de alianzas del sector o si algunas firmas se invitan con mayor frecuencia a participar en estas, ya sea porque cuentan con recursos o destrezas atractivas para otros socios, porque tienen una buena reputación o porque poseen unas buenas relaciones sociales.

**2. El conjunto de una alianza:**

esta mirada se concentra en identificar una alianza concreta. Este nivel tiene aún una visión de conjunto, pues, en efecto, se quiere observar una alianza concreta como un todo, en otras palabras, como una unidad compuesta por dos o más empresas socios.

En este nivel de observación se busca identificar, en un periodo de tiempo, cuántas alianzas se han generado en un determinado país y si, históricamente, estas crecen o decrecen. Así mismo, se pretende reconocer su tipología en lo referente a su verticalidad u horizontalidad, sus participacio-

nes de capital, si las firmas son o no competidoras, entre otros aspectos.

En esta etapa se pretende identificar 1) la fijación del propósito y la selección de socios, fronteras y mecanismos de creación de valor, 2) los mecanismos de construcción de gobierno dentro de la alianza y 3) los factores claves de éxito o de fracaso.

**3. El conjunto de una empresa socio que participa en una alianza:** desde esta óptica se analiza individualmente una empresa que figura en una alianza. Esto, sin embargo, considerando el conjunto en lo referente a personas, instalaciones, recursos, capacidades, productos, marcas, cultura y órganos de gestión. Para este análisis es relevante realizar los siguientes cuestionamientos (Renart, 2008, p. 7):

- Cuando una empresa desea entrar a una alianza estratégica: ¿cuáles son sus otras opciones? Estas pueden ser: desarrollo interno, fusiones u otro tipo de alternativas.
- ¿Cuáles son los resultados netos que espera de la alianza?
- ¿Qué tipo y cantidad de resultados se quiere lograr?

**4. La conducta de una persona individual específica:** en esta aproximación se busca analizar la conducta de las personas individuales, que toman decisiones sobre el comportamiento de una empresa socio que hace parte de una alianza estratégica. El enfoque está en comprender si las decisiones son tomadas por un directivo o por un grupo de personas. También puede darse la situación que sea un gerente el designado para tomar decisiones al momento de la conformación de la alianza. Con base en esta identificación, se evalúan otros aspectos como la motivación y el enfoque de las decisiones.

**5. Los cambios que se producen en una de las variables que contribuyen a explicar la conducta de una persona:** esta evaluación está enfocada, en lo fundamental, a la generación de confianza. En función de esto se definen preguntas como “¿qué quiere decir ‘confianza’? ¿Cómo se genera o destruye el nivel de confianza que siente una persona respecto a otra?”, y ¿cómo se diferencia la confianza funcional (p. ej., “confío en llegar a tiempo”) de la confianza personal (p. ej., confío en que mi compañero guarde mi secreto) (Renart, 2008, p. 11).

## VII. CASO DE ALIANZA ESTRATÉGICA: AVIANCA - TACA

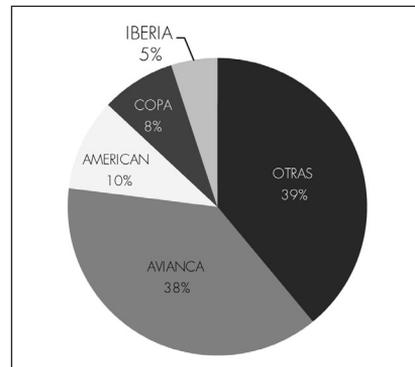
Una vez determinados los principales elementos que fundamentan la figura de las alianzas estratégicas, resulta conveniente ahora, para completar el panorama de la revisión, aproximarse muy brevemente, tan solo a manera de ilustración, a una de ellas en particular. Esta se ha dado en un sector relevante para la economía de la región: el transporte aéreo. La alianza entre Avianca y Taca, que se inscribe en este tipo de esquema asociativo, se da bajo una visión compartida que procura crear una empresa con el fin de ofrecer más rutas y un mejor servicio de transporte aéreo de pasajeros y de carga (AviancaTaca, 2011).

Antes de la alianza, la aerolínea Taca era competitiva en el mercado latinoamericano y atendía veintidós destinos, entre los que se encontraban países como Perú, el Salvador y Honduras (país en donde fue fundada), entre otros. Así mismo, ofrecía planes turísticos y servicios exclusivos para clientes frecuentes. Avianca, por su parte, además de tener servicio de transporte de carga, viajaba a veintiún destinos en Colombia y a veintidós en el continente americano y Europa. La flota de ambas aerolíneas se renovó, de manera simultánea, en 2008: Taca,

con aviones brasileños Embraer 190, y Avianca, con aeronaves Airbus, de fabricación francesa. Esto les permitió atender vuelos regionales, nacionales e internacionales (AviancaTaca, 2011).

Según la Oficina de Regulación Económica (2009), en 2008 Avianca movilizó el 39,6% de los pasajeros nacionales y el 38,4% de los internacionales (ver figura 1).

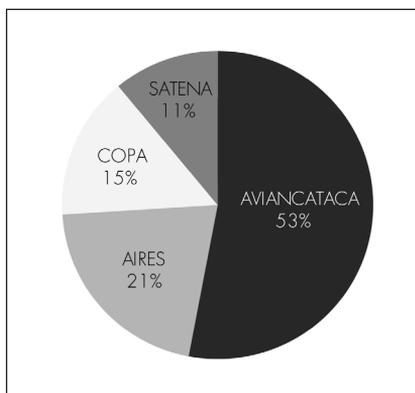
**Figura 1. Movilización de pasajeros internacionales en 2008**



Fuente: elaboración propia, a partir de datos de la Oficina de Regulación Económica (2009).

Luego de configurada la alianza, en 2010, con la constitución de AviancaTaca, la participación aumentó a 53,4% del mercado doméstico y a 45,2% del internacional (ver figura 2). Este es un signo de que la sinergia entre las dos aerolíneas se dio y de que ambas, por esta vía, lograron fortalecerse y mejorar su competitividad.

**Figura 2. Movilización de pasajeros nacionales en 2010**



Fuente: elaboración propia, a partir de datos de la Oficina de Regulación Económica (2009).

De hecho, para el primer trimestre de 2011 AviancaTaca reportó utilidades netas por US\$ 23,68 millones. Estas se derivaron del transporte de pasajeros, de carga y de correo, así como de otras actividades conexas. Por otra parte, el número de pasajeros transportados aumentó en un 10,5% en 2011 en comparación con 2010. Esto se reflejó en el incremento del factor ocupacional, que fue de un 0,53% (Avianca Holdings S.A., 2011).

## CONCLUSIONES

La revisión realizada permite identificar la existencia de una multiplicidad de definiciones acerca del concepto de alianza estratégica y determinar, a partir de ella, los prin-

cipales elementos que le dan forma. El trabajo permite, además, poner en evidencia los principales facilitadores y las más relevantes limitantes que es posible encontrar en la conformación de este tipo de esquema asociativo. Se han planteado también, finalmente, sus principales funciones, su importancia para generar valor y los principales criterios que es posible usar para evaluarlas.

La alianza AviancaTaca, un ejemplo que se ha propuesto en este trabajo para tratar de ilustrar muy brevemente algunas de las bondades que tiene este esquema asociativo, generó sinergias importantes para las dos aerolíneas que le dieron forma. Entre otros aspectos, facilitó 1) reunir los beneficios alcanzados por Taca en el mercado latinoamericano, con aquellos logrados por Avianca en el norteamericano, 2) incrementar las operaciones de las compañías en sus mercados domésticos y 3) aumentar y modernizar su flota de aviones.

Se puede afirmar, entonces, en efecto, que esta alianza es un ejemplo de la figura asociativa revisada en este texto. Ella permitió relacionar los recursos y las capacidades de las dos aerolíneas que la configuraron e incrementar su participación, de manera conjunta, en el mercado internacional.

## REFERENCIAS

- Abarca, O. (2010). Alianzas estratégicas: ¿adquisición o acceso al conocimiento? *Ciencias Económicas*, 28(2), 263-287.
- Adelakun, A. (2009). Enhancing Nigerian competitiveness in the global economy through strategic alliances. *Economics & Management*, 14, 649-654.
- Adobor, H. (2005). Trust as sense-making: The microdynamics of trust in interfirm alliances. *Journal of Business Research*, 58(3), 330-337.
- Avianca Holdings S.A. (2011, 16 de mayo). *AviancaTaca reporta utilidad neta de USD\$23.68 millones para el primer trimestre de 2011*. Recuperado de [http://www.aviancaholdings.com/noticias\\_interna.aspx?id=34](http://www.aviancaholdings.com/noticias_interna.aspx?id=34)
- AviancaTaca. (2011). *Código de buen gobierno corporativo AviancaTaca Holding S.A.* Recuperado de <http://www.aviancataca.com/lang/es/ri/documentos/codigo-GobiernoCorporativo.pdf>
- Bakker, R. M. (2012). Built to last versus meant to end: Time bounds specification in strategic alliances. *Academy of Management Proceedings, 2012*(1), 1-1. [Preprint (pp. 1-6)]. Recuperado de <http://eprints.qut.edu.au/52864/>.
- Bidault, F. (2012). *Managing joint innovation: How to balance trust and control in strategic alliances*. Houndmills, Basingstoke - Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Burgers, W. P., Hill, C. W. L., & Kim, W. C. (1993). A theory of global strategic alliances: The case of global auto industry. *Strategic Management Journal*, 14(6), 419-432.
- Camisón, C, Boronat, M, & Villar. A. (2006). Innovando a través del establecimiento de alianzas estratégicas: La generación de competencias distintivas en conocimiento y su efecto en el desempeño organizativo. *Revista Madrid*, 36, 1-1. Recuperado de <http://www.madrimasd.org/revista/revista36/tribuna/tribuna1.asp>
- Casciaro, T. (2003). Determinants of governance structure in alliances: The role of strategic, task and partner uncertainties. *Industrial & Corporate Change*, 12(6), 1223-1251.
- Child, J., Faulkner, D., & Tallman, S. B. (2005). *Cooperative strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Cliquet, G., Hendrikse, G., Tuunanen, M., & Windsperger, J. (Eds.). (2007). *Economics and management of networks: Franchising, strategic alliances, and cooperatives*. New York: Springer.

- Das, S., Sen, P. K. y Sengupta, S. (1998). Impact of strategic alliances on firm valuation. *Academy of Management Journal*, 41(1), 27-41.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), 251-283.
- Dussauge, P., & Garrette, B. (1999). *Cooperative strategy: Competing successfully through strategic alliances*. Nueva York: John Wiley.
- Gerwin, D. (2004). Coordinating new product development in strategic alliances. *Academy of Management Review*, 29(2), 241-257.
- Gibbs, R., & Humphries, A. (2009). *Strategic alliances & marketing partnerships: Gaining competitive advantage through collaboration and partnering*. Londres - Philadelphia: Kogan Page.
- Glaister, K. W., Husan, R., & Buckley, P. J. (2004). *Strategic business alliances: An examination of the core dimensions*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Gulati, R. (2007). *Managing network resources: Alliances, affiliations and other relational assets*. Oxford - Nueva York: Oxford University Press.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781-814.
- Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. *Academy of Management Annals*, 6(1), 531-583.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.
- Hendrikse, G., & Windsperger, J. (2008). Introducing "Strategy and Governance of Networks". En G. Hendrikse, M. Tuunanen, J. Windsperger & G. Cliquet (Eds.), *Strategy and Governance of Networks: Cooperatives, Franchising, and Strategic Alliances* (pp. 1-9). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Hitt, M., & Ireland, D. (2007). *Administración estratégica: competitividad y globalización. Conceptos y casos*. México: Cengage Learning Editores.
- Hofstede, G. J. (2010). Why do international alliances fail? Some insights from culture and human social biology. En J. Ulijn, G. Duysters & E. Meijer (Eds.), *Strategic alliances, mergers and acquisitions: The influence of culture on successful cooperation* (pp. 30-59). Cheltenham - Northampton: Edward Elgar.

- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances, building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- Koka, B. R., & Prescott, J. E. (2002). Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23(9), 795-816.
- Kozyra, B. (2012). Strategic alliance as a particular form of co-competition. *Global Management Journal*, 4(1/2), 27-38.
- Kuglin, F. A., & Hook, J. (2002). *Building, leading, and managing strategic alliances: How to work effectively and profitably with partner companies*. Nueva York: AMACOM.
- Lázaro, G. (2009). Las empresas multinacionales y la economía mundial. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 42, 339-352.
- Lei, D., & Slocum Jr., J. W. (1992). Global strategy, competence-building and strategic alliances. *California Management Review*, 35(1), 81-97.
- Lynch, R. P. (1993). *Business alliances guide: The hidden competitive weapon*. Nueva York: J. Wiley.
- Marshall, R., Nguyen, T. V., & Bryan, S. E. (2005). A dynamic model of trust development and knowledge sharing in strategic alliances. *Journal of General Management*, 31, 41-57.
- Martín de Holán, P. (2000). La dinámica del conocimiento en las alianzas estratégicas internacionales. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 25, 5-25.
- Muthusamy, S. K., & White, M. A. (2005). Learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social exchange view. *Organization Studies*, 26(3), 415-441.
- Oficina de Regulación Económica. (2009). *Recomendaciones sobre lineamientos de política aerocomercial internacional de pasajeros y carga*. Recuperado de <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=4248>
- Park, S. H., Chen, R., & Gallagher, S. (2002). Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups. *Academy of Management Journal*, 45(3), 527-545.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford: Stanford Business Books.
- Phan, P.H., & Peridis, T. (2000). Knowledge creation in strategic alliances: Another look at organizational learning. *Asia Pacific Journal of Management*, 17(2), 201-222.

- Rambo, C. M. (2012). Risk factors influencing the survival of strategic alliances: Evidence from Kenya. *International Journal of Management & Marketing Research (IJMMR)*, 5(2), 77-88.
- Renart, L. (2008). *Cinco ópticas para analizar alianzas estratégicas*. Barcelona - Madrid: IESE Business School - Universidad de Navarra. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-0157.pdf>
- Reuer, J. J. (Ed.). (2004). *Strategic alliances: Theory and evidence*. Oxford - Nueva York: Oxford University Press.
- Roberts, J.M. (2004). *Alliances, coalitions, and partnerships: Building collaborative organizations*. Gabriola Island: New Society Publishers.
- Robson, M. J., Katsikeas, C. S., & Bello, D. C. (2008). Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: The role of organizational complexity. *Organization Science*, 19(4), 647-665.
- Shenkar, O., & Reuer, J. J. (Eds.). (2006). *Handbook of strategic alliances*. Thousand Oaks: SAGE.
- Simonin, B. L. (2004). An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 407-427.
- Spekman, R. E. (2013). Alliance competence: From conceptualization to implementation, with implications for the alliance manager. En T. K. Das (Ed.), *Interpartner dynamics in strategic alliances* (pp. 1-26). Charlotte: Information Age Publishing, Inc.
- Tjemkes, B., Vos, P., & Burgers, K. (2012). *Strategic alliance management*. Abingdon - Nueva York: Routledge.
- Tuunanen, M., Cliquet, G., Windsperger, J., & Hendrikse, G. (Eds.). (2011). *New developments in the theory of networks: Franchising, alliances and cooperatives*. Heidelberg - Dordrecht - Londres - Nueva York: Physica-Verlag, Springer.
- Ul-Haq, R. (2005). *Alliances and co-evolution: Insights from the banking sector*. Basingstoke England - Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Vaidya, S. (2011). Understanding strategic alliances: An integrated framework. *Journal of Management Policy & Practice*, 12(6), 90-100.
- Vidal, M. (2000). Las alianzas estratégicas globales para internacionalización. Su contribución a la creación de valor en la empresa. *Economía Industrial*, 333, 49-56.
- Vlaar, P. W. L. (2008). *Contracts and trust in alliances: Discovering, creating and appropriating value*. Cheltenham: Edward Elgar.

- Wallace, R. L. (2004). *Strategic partnerships: An entrepreneur's guide to joint ventures and alliances*. Chicago: Dearborn Trade Publishing.
- Wang, Y., & Miao, D. (2005). Using strategic alliances to make decisions about investing in technological innovations. *International Journal of Management*, 22(4), 626-634.
- Wankel, C. (Ed.) (2007). *21st Century management: A reference handbook*. Thousand Oaks: SAGE.