

Alianzas estratégicas: una opción para las empresas familiares

Revista Soluciones de Postgrado EIA, Número 12, pp. 29-44. Enigado, enero-junio de 2014

Giuseppe Vanoni Martínez *

* Doctorando en Dirección de Empresas de la Universidad del Rosario de Bogotá, Colombia. M.B.A. IDE Business School. Profesor de tiempo completo Universidad Espíritu Santo - Ecuador.
Correo electrónico: gvanoni@uees.edu.ec

ALIANZAS ESTRATÉGICAS: UNA OPCIÓN PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES

Giuseppe Vanoni Martínez

Resumen

El objetivo de este artículo es el de determinar las características que se consideran al momento de establecer una alianza estratégica como un mecanismo de crecimiento, oportunidad y cambio para las empresas familiares. En su primera parte presenta la literatura relacionada por diferentes autores sobre lo que significa una alianza estratégica y los beneficios que podrían aportar a las empresas familiares. Se aborda aspectos teóricos de la empresa familiar, sus características organizacionales, los factores internos y limitantes que podrían influir en la decisión de sus ejecutivos para optar por este tipo de acuerdos interorganizacionales. Se analizan los criterios más relevantes para evaluar si las alianzas estratégicas generan beneficios cualitativos a las partes relacionadas. Se concluye el trabajo definiendo que la mejor forma de evaluar una alianza estratégica es por medio de haber conseguido los objetivos tanto individuales como los objetivos comunes de las organizaciones participantes.

Palabras claves: alianzas estratégicas; empresas familiares; cambio organizacional; crecimiento; oportunidades.

STRATEGIC ALLIANCES: A CHOICE FOR FAMILY BUSINESS

Abstract

The aim of this article is to determine the characteristics that are considered when establishing a strategic alliance as a mechanism of growth, opportunity and change to family businesses. In its first part presents the related literature by different authors about what an Alliance is strategic and the benefits that could contribute to family businesses. Addresses aspects theoreticians of the family business, organizational characteristics, internal and factors limiting factors that could influence the decision of its Executive to opt for this type of inter-organizational arrangements. Discusses the criteria most relevant to assess whether the strategic alliances generate qualitative benefits to related parties. Concludes the work by defining the best way to evaluate a strategic alliance is by means of having achieved the objectives both individual and common goals. **Keywords:** Distribution Center; Metaheuristics; Routing; Putaway; Tabu Search.

Keywords: Strategic partnerships; Family businesses; Organizational change; Growth; Opportunities.

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: OPORTUNIDADES PARA EMPRESAS FAMILIARES

Resumo

O objetivo deste artigo é determinar as características que são consideradas ao estabelecer uma aliança estratégica como um mecanismo de crescimento, mudança e oportunidade para as empresas familiares. A primeira parte apresenta a literatura relacionada por diferentes autores sobre o que significa uma aliança estratégica e os benefícios que eles podem trazer para as empresas familiares. É abordado aspectos teóricos da empresa familiar, suas características organizacionais, os fatores internos e restrições que poderiam influenciar a decisão de seus executivos para optar por este tipo de acordos interorganizacionais. Os critérios mais relevantes são analisados para avaliar se as alianças estratégicas geraram benefícios qualitativos às partes relacionadas. O artigo conclui, definindo a melhor maneira de avaliar uma aliança estratégica é conseguido através dos objetivos individuais como os objetivos comuns das organizações participantes.

Palavras-chave: As alianças estratégicas; As empresas familiares; A mudança organizacional; crescimento; oportunidades.

Alianzas estratégicas: una opción para las empresas familiares

Giuseppe Vanoni Martínez

Recibido: 7 de marzo de 2014. Aprobado: 21 de abril de 2014
Revista Soluciones de Postgrado EIA, Número 12. pp. 29-44. Envigado, Enero-Junio de 2014

1. Introducción

Los cambios en las tecnologías, la entrada de nuevos competidores con mayor cantidad de recursos, la economía cada vez más internacionalizada, entre otras, son situaciones que van mermando la capacidad de crecimiento de las empresas y aquellas que no logren obtener un tamaño financiero que les permita mantener sus niveles de competitividad en su sector podrían enfrentar serias dificultades para sobrevivir (Ariño, 2007). Mientras las empresas familiares¹ (EF) siguen en la disyuntiva entre incrementar los beneficios de la empresa y mantener el control en manos de la familia, las no familiares se enfocan en buscar nuevos clientes y nuevos mercados; esta disyuntiva se da cuando se relaciona al crecimiento empresarial y a la pérdida de control como si fueran sinónimos y cuando se produce la superposición de los tres sistemas distintivos y característicos de una EF: 1) la empresa, 2) la propiedad y 3) la familia (Tagiuri & Davis, 1992).

1. Se abreviara la palabra empresa familiar como EF.

Las alianzas estratégicas (AE)² son una tendencia global en la que se deben fijar las empresas familiares como estrategia de crecimiento por colaboración, ya que dan acceso a nuevos mercados, a la obtención de tecnologías, al desarrollo de nuevas habilidades empresariales y porque generan crecimiento positivo cuando se la aplica. Shifrin (2001) menciona que, solo en Estados Unidos, más de 10.000 AE se celebran anualmente; lo que mejora la competitividad y permite conseguir a las organizaciones sus objetivos tanto a corto como a largo plazo, los mismos que independientemente no se podrían conseguir (Gulati 2000).

Otras razones para fijarse en la importancia que representa las AE, es que al ser de carácter colaborativo, se conservan recursos, los riesgos también son compartidos y permiten a cada empresa que participa una mejor movilidad en el mercado. Estas no solo representan una ventaja para las grandes empresas multinacionales, son también una forma de desarrollo para las pymes las mismas

2. Se abreviara la palabra alianzas estratégicas como AE.

que mejoran su capacidad competitiva (Wyncent, 2005).

A pesar de todos los beneficios descritos, Lambe, Spekman & Hunt (2002), manifiestan que sus tasas de fracasos también son altas, por lo que manejar la relación en una AE no es tarea fácil (Ariño & Montes, 1999), debido a esto algunas se deshacen por desmotivación, porque ya se ha obtenido lo que se esperaba o no se ha conseguido lo que se proponían en el tiempo transcurrido. Bajo estas circunstancias, Renart & Roig (1992) consideran a la AE como una situación de libre iniciativa o del capitalismo, que lo definen como el nuevo estado del *network* y sugieren que si la unión no está en las condiciones de dar un verdadero valor empresarial, el mismo que debe de ser superior a la suma de las partes, es mejor que los dos modelos de negocios no se unan, ya que se puede generar un choque entre culturas empresariales distintas que irán en desmedro de la alianza.

A diferencia de las razones por las que las alianzas estratégicas se realizaban en los años sesenta y setenta, las que hoy se establecen lo hacen por cambios en el entorno empresarial en el que se desenvuelven, aunque no son en todos los sectores y países, tampoco son al mismo momento, ni con la misma dinámica, ni velocidad; lo que sí se puede afirmar es que son pocos los sectores que no hayan sido afectados. Entre los principales cambios

que la literatura revisada menciona están los avances tecnológicos, ya que en sectores como la banca y el farmacéutico, solo para ejemplificar, los avances que se producen son claves, y al existir empresas que no pueden afrontarlos de manera individual para el desarrollo de sus negocios, se ven en la necesidad de realizar AE, lo que les permite de forma conjunta desarrollar nuevos productos; de esta forma los costos de producción disminuyen, mejoran sus habilidades y capacidades de respuesta, llegando incluso a realizar compras de tecnologías avanzadas que pueden ser indispensables en el sector en el que se encuentran compitiendo (Ariño & Pont, 1997).

Otra razón que originó estos cambios en el entorno empresarial es la entrada de nuevos competidores, sobre todo aquellas empresas que se han internacionalizado, incluso esto ha sucedido en empresas familiares, ya que al tener muy bien equilibrada la ecuación empresa-familia, evalúan con mucha seriedad la forma como realizar este tipo de alianzas con empresas extranjeras con el objetivo de acceder a nuevos mercados, obtener competitividad y mejorar sus resultados (Lozano, 2003).

Este documento de revisión bibliográfica tiene por objetivo evaluar los beneficios que representan las AE para las EF entendiendo que este tipo de empresas tienen características distintivas que de

no ser bien manejadas podría incidir en el éxito de la AE.

2. Alianza estratégica (AE)

La conformación de alianzas estratégicas existe desde hace décadas y es imprescindible entender cómo deben ser conformadas para dirigir las, gestionarlas e incluso saber cuándo es el momento de disolverlas (Ariño & Pont, 1997). Jarillo (1988) agrega que una AE es un acuerdo que le permitirá tener ventaja competitiva sostenible a las organizaciones lucrativas distintas pero relacionadas en sus negocios.

Constituir un acuerdo formal, en el que dos o más empresas pueden intervenir para permitir conseguir uno o más objetivos individuales y comunes (Sheth & Parvatiyar, 1992) en el largo plazo (Gagda, 2004) compartiendo un variedad tipo de recursos (Teece, 1992), en un contexto de incertidumbre sobre los resultados que se obtendrán es una AE (Ariño, 2007). Renart & Roig (1992) consideran también el largo plazo como un elemento clave y agregan que las aportaciones tangibles e intangibles de los socios guiados por políticas comunes, permitirá conseguir tanto los objetivos individuales, como recíprocos; y agregan que una característica diferencial es la autonomía de los socios, lo que les da soberanía sobre sus empresas, aunque Willianson (1991) expresaba que de cierta forma son bilateralmente dependientes.

La cooperación y todo lo que significa relación, las necesidades estratégicas de recursos económicos y oportunidades de recursos sociales es la forma como definen Eisenhardt & Schooven (1996) a una AE. Spekman (1998) agrega que las AE son acuerdos cerrados, en los que recursos, capacidades y conocimiento, se comparten para que la posición competitiva de cada socio se incremente. Mientras que Ariño & Montes (1999), la definen como una manera de organizar las relaciones entre las empresas que la conforman en el que se piensa permanezcan juntas por un período largo de tiempo.

Gulati (2000) al definir las resalta que estas le proveen a la empresa acceso a información, mercados y les permite obtener tecnologías, lo que genera aprendizajes, economías de escala y de alcance; así, las empresas pueden conseguir sus objetivos estratégicos compartiendo riesgos. Lambe (2002) expresa que en estos esfuerzos de colaboración, los recursos son agrupados para obtener beneficios mutuos que individualmente no se podrían conseguir. A la definición anterior Parise & Sason (2002) añaden que estas organizaciones independientes están diseñadas para alcanzar objetivos mutuos de organizaciones viables. Adquirir nuevas competencias, aumentar el aprendizaje organizacional y construir capital relacional en el tiempo son

las aportaciones que Deeds & Rothahermel (2003) hacen a esta definición. Por lo que los beneficios que se obtienen son producto de la coordinación en conjunto, en las que cada empresa aporta sus habilidades y sus recursos, pero sin la necesidad que se encuentren fusionadas o que operen de forma independiente (Dussauge, Garret & Mitchell 2004).

De la revisión bibliográfica se deduce que una AE es más que una simple relación entre dos empresas, es una verdadera forma de colaboración entre ellas y un mecanismo estratégico que brinda oportunidades de crecimiento, pero también serios desafíos para las empresas. Es necesario resaltar que, aunque ya se ha desarrollado un marco teórico por varios autores, en el presente trabajo se entenderá que una AE es: un acuerdo mutuo y libre entre dos o más empresas, que buscan, compartir mercados, tecnologías y *know how* con la finalidad de minimizar la incertidumbre, compartiendo riesgos, que les permitan conseguir objetivos estratégicos individuales y comunes.

3. Empresa familiar (EF)

Si bien no existe una conceptualización exacta de lo que es una EF debido a que su ciclo de vida se relaciona con la mayor, menor o nula presencia de miembros de la familia acorde a la generación en que se encuentra (Gi-

nebra, 1995), muchos autores intentan realizar una aproximación desde diferentes ópticas con la finalidad de abarcar algunas características que definen a este tipo de empresas. Remontándonos a diferentes criterios, Donnelly (1964), manifiesta que la EF es aquella que incluye dos o más miembros de la familia teniendo el control financiero sobre la EF. Para Rosenblat, De Mik, Anderson & Johnson (1985) la definición de EF parte de que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de ella participan o participaron en su momento. Dentro de los conceptos revisados aparece un elemento clave que es el de la perdurabilidad, así, Ward (1987) y Handler (1989) resaltan que una EF es la empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle. Barnes & Hershon (1989) expresan que este tipo de empresas se caracterizan porque el control de la propiedad se atribuye a algún miembro o miembros de una única familia. Con el fin de ser objetivos, Ward & Aronoff (1990), destacan la importancia de que el control financiero esté en manos de uno o más miembros de una familia. Ginebra (1995) menciona que una empresa es familiar cuando se cumplen dos requisitos, uno que la familia tenga el control accionario, y dos cuando la familia también dirige

la empresa. Por su parte, Langsberg (2000) define a una EF como aquella en que los miembros de la familia tienen control sobre la propiedad.

Algunos autores son más exhaustivos al momento de definir fronteras, por lo que consideran que separar las empresas en familiares y «no familiares» genera más problemas que soluciones, porque no existe un límite claro entre las dos categorías; por eso, Shanker & Astrachan (1996) hablan del grado o nivel en que la empresa está controlada por una familia. Gallo (1995) y Martínez (2006) coinciden en tres puntos fundamentales que a toda empresa que se denomine familiar debe de caracterizarla: a) la propiedad se encuentra en más de un 50 % en manos de una o dos familias; b) algún miembro de la familia ocupa algún cargo directivo o de gobierno en la empresa; y, c) existen las firmes intenciones que la empresa pueda ser transferida a las siguientes generaciones.

Según la *Family Business Network* (FBN)³ y el *European Group of Ow-*

3. La *Family Business Network* (FBN) es una red sin fines de lucro que trabaja por y para las empresas familiares con el objetivo de reforzar el éxito de éstas a través de las generaciones. La red fue desarrollada en 1989 con la finalidad de intercambiar las mejores prácticas y el conocimiento sobre el manejo de las empresas familiares. Hoy cuenta con más de 5600 familias miembros en 56 países.

ner-Managed and Family Enterprises (GEEF)⁴, EF es aquella en la que:

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona(s) física(s) fundadora(s) o de la persona física que ha adquirido el capital de la firma, o están en posesión de su esposa o herederos directos.
- La mayoría de los votos pueden ser directos o indirectos.
- La familia tiene al menos un representante involucrado en la gestión o el gobierno de la firma.
- Las compañías cotizadas se considerarán como empresa familiar si el fundador o las personas que adquirieron la compañía o sus descendientes poseen al menos 25 % del capital con derecho al voto⁵.

4. El Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) es una organización fundada en 1997 por un grupo de asociaciones de empresas familiares que hoy engloban a un total de 11.000 organizaciones. Sus objetivos son intervenir en la Comunidad Europea, con la finalidad de destacar el papel económico que tienen las empresas familiares en el desarrollo europeo y, de manera indirecta, influir en la mejora de los aspectos fiscales que afectan a estas empresas y potenciar la imagen pública de las empresas familiares como motor fundamental del desarrollo económico, la riqueza y creación de empleo y obtener así un mayor reconocimiento político y social.

5. Una característica típica de las empresas cotizadas es la fragmentación de su propiedad. El mayor accionista (o bloque de accionistas) en muchas ocasiones tiene menos del 50 % de los derechos al voto. En dichas compañías un accionista (o bloque de accionistas) puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. El punto cuatro mencionado en la definición se refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos pero que, a través de su participación

4. Desafíos que presenta la Empresa Familiar ante una Alianza Estratégica

Cuando en una AE va a participar al menos una EF surgen dos sistemas heterogéneos, aunque confundidos en un solo funcionamiento económico, por un lado lo afectivo (Gallo, 2008) que es el que proviene de la familia y por otro lado el económico (Martínez, 2006), que proviene de la empresa. Esta situación hace necesario entender algunas de las características que distinguen a una EF y que deben de ser tomadas en cuenta al momento en que se piense en realizar una AE.

Si bien algunas de las características que se abordan pueden ser coincidentes en muchas EF, otras pueden ser aisladas y típicas de una empresa en particular, lo que se intenta es realizar una aproximación que refleje un panorama más claro, para que en la toma de decisiones relacionadas a la implementación se las evalúe y minimice de tal manera que no afecten su desenvolvimiento.

Lo antes mencionado es debido a que una AE persigue objetivos comunes e individuales, donde es necesaria la aportación de tangibles e intangibles; producto de esto surgen muchos desafíos sobre los que hay que superarse, como la desconfianza (Leach, 1999) a la hora de brindar información,

accionarial, puede ejercer influencia decisiva.

el estilo autocrático⁶ (Bermejo, 2008) y la rigidez del liderazgo (Martínez, 2006), donde no se admiten el cuestionamiento del poder (Trevinyo, 2010), donde un aspecto más importante que el mismo hecho de generar rentabilidad es el de familiarizar las relaciones, incluso con proveedores y clientes, donde será mejor vista la fidelidad (Gallo, 2008) que puede tener un miembro de la familia, bloqueándose la entrada de un extraño experto con la habilidad que se necesita para llevar adelante un negocio (Casillas, Díaz & Vázquez, 2005), es solo una de las características que destacan a las EF y que es necesario evaluar y superar previo a una AE.

Por lo antes mencionado, en un verdadero desarrollo de cooperación hay que despojarse de estos prejuicios, tan solo por no llevar el apellido familiar (Vázquez, 2009) donde se cree que los únicos valores organizacionales⁷ son los que se aplican en la EF, todas estas situaciones pueden ser motivo de controversia al momento de tomar decisiones de responsabilidad para el bienestar de la AE. Frente a estas características también surge una serie de limitantes que vale la pena superar previo a la decisión de realizar una AE, por lo que cada nueva generación debe de realizar revitalizaciones de su estrategia.

6. Básicamente porque el control de la empresa está en manos de una familia o grupo familiar.

7. Martínez (2006) define que muchos valores en las EF son repetitivos de familia en familia y de país en país.

Tiempos muy prolongados para realizar implementaciones pueden ser catastróficos para la perdurabilidad de la EF; debido a los cambios acelerados del mundo empresarial la planificación estratégica se convierte en un patrón continuo, y trabajar en alianzas es una alternativa viable; sin embargo, la evidencia práctica expresa que hay falta de capacidad de la dirección para asumir cambios, «no querer mirar afuera» (Vázquez, 2009) y no aplicar nuevas estrategias que la cooperación conlleva es un hecho más marcado en la primera generación (Martínez, 2006).

A medida que se va diluyendo la sangre familiar la falta de consenso (Casillas, Díaz & Vázquez, 2005) entre los líderes de la EF, especialmente en la segunda y tercera generación, minimiza toda acción que se podría realizar con otras empresas, mas, si debe de tomar decisiones de manera conjunta con miembros ajenos a la familia. En muchos casos, situaciones particulares como son el reparto del poder, siempre peleado y escaso en las EF, el mismo que, a decir de Vázquez (2009) presenta «intensidad y duración» o también por una característica muy común de las EF de ser reacias a «no querer compartir información, de manera abierta, ya que hay aspectos de la empresa, que los consideran tan ligados a los familiares que el comunicarlos sería revelar secretos de la familia» (Ariño, 2007).

5. Características que debe tener una Alianza Estratégica

Dadas las limitantes organizacionales que tienen las EF se debe identificar qué variables es necesario incluir dentro de una AE para así poder conseguir de ésta tanto los objetivos empresariales conjuntos como los objetivos individuales y que, adicionalmente, esta colaboración mutua, sea perdurable en el tiempo con el menor impacto negativo para ambas organizaciones.

Renart & Roig (1992) destacan cinco puntos que deben ser considerados como una condición de equilibrio que influye sobre el éxito de las alianzas estratégicas: 1) los objetivos estratégicos de los aliados deben ser igualmente importantes para ambos. 2) los poderes deben ser equitativamente distribuidos de tal forma que todos sean igualmente responsables al momento de tener que dar explicaciones sobre una situación adversa o positiva. 3) que todos reciban más de lo que están aportando. 4) coordinación total entre las operaciones que guardan relación directa e indirecta con resultados de la AE. 5) debe existir un balance equilibrado entre los activos intangibles de ambas empresas tanto en el corto, mediano y largo plazo.

Los parámetros mencionados permiten a la organización realizar la selección del socio, siendo muchas las formas en las que puede ser escogido, por lo que

Tabla 1. Criterios de selección del socio

CRITERIOS RELACIONADOS CON LA TAREA (Ajuste estratégico)	<ul style="list-style-type: none"> • Compatibilidad de objetivos • Recursos y habilidades complementarias
CRITERIO RELACIONADO CON LA OPERACIÓN (Ajuste organizativo)	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza entre los equipos • Culturas compatibles • Tamaño y estructura del socio • Relaciones previas con el mismo socio

Fuente: Concha & Ariño (2001)

se toman en consideración los criterios seleccionados por Concha & Ariño (2001). Así en la **Tabla 1** se presenta una relación de estos criterios.

Una explicación de la tabla, en lo referente al ajuste estratégico, es que la compatibilidad de objetivos no se relaciona a que estos deben ser los mismos, de hecho pueden ser diferentes, y la mayor o menor compatibilidad dependerá de si las acciones que la empresa debe emprender para alcanzar sus objetivos permite también alcanzar los objetivos del socio y de cómo estos cambian con el tiempo, por medio de escenarios que generen cooperación. Este criterio también es una ayuda si el potencial socio posee un *know how* para cumplir eficientemente su función dentro de la AE, que pueden ser, el conocimiento del mercado, entender el entorno económico y sus regulaciones e identificar las influencias políticas (Concha & Ariño 2001).

En lo referente a los criterios de cooperación, este analiza si podrá o no trabajar junto a su socio en la medida que pase el tiempo y evolucione paulatinamente la AE. La literatura recomienda que los atributos

que deben ser más buscados sean el de la compatibilidad y confianza entre los equipos directivos y entre las culturas de los socios⁸. En lo referente a relaciones previas no está demás decir que si se han tenido experiencias previas no gratas hay que descartar la alianza. Pero, si no hay relaciones previas, es necesario investigar cuál ha sido el comportamiento de los posibles socios en acuerdos anteriores. Otro factor es el de la estructura, donde se prefiere que el tamaño sea similar ya que esto genera relaciones más cooperativas (Concha & Ariño 2001).

6. Medición del desempeño de las Alianzas Estratégicas

Aunque no existe un consenso en la literatura sobre lo que significa desempeño en una AE (Concha & Ariño, 2001) este puede ser medido tanto por

8. Es el aspecto más difícil sobre todo si la alianza es con empresas extranjeras, aunque la literatura expresa que basta con que se tenga actitud de entendimiento para que esto enriquezca la AE.

la percepción como por la satisfacción con el logro de los objetivos de las partes involucradas (Saxton, 1997). Almeida, Song & Grant (2002) miden el éxito de las AE desde una óptica de objetividad y de subjetividad. En el primer caso se engloba lo relacionado a lo que respecta a innovación, perdurabilidad, estabilidad e índices financieros. Concha & Ariño (2001) agregan a esta medida la estabilidad y duración de la AE. El segundo caso se relaciona con la percepción del nivel de satisfacción. Concha & Ariño (2001) independizan al factor financiero como una tercera medida, incluyendo aquí indicadores de beneficios, crecimiento y costos.

Taylor (2005) manifiesta que hay muy poca investigación empírica que aborde las causas subyacentes de éxito de las AE, mientras que Glaister & Buckley (1999) recomiendan que hay que profundizar tanto de forma teórica como empírica sobre el éxito de las AE, más aun, cuando Gulati & Zajac (2000), resaltan que hay una ambigüedad en los factores que influyen sobre las AE. No encontrándose en la literatura revisada una forma en que los académicos puedan medir el éxito de las alianzas.

A continuación se detallaran las 9 referencias bibliográficas revisadas que realizaron estudios empíricos desde el enfoque subjetivo del desempeño.

Tabla 2. Investigaciones subjetivas del desempeño de las AE

INVESTIGADOR	AÑO	TÍTULO INVESTIGACIÓN
Artz, k. & Brush T.	2000	Asset specificity, uncertainty and relational norms: an examination of coordination costs in collaborative strategic Alliances.
Cullen, J. B., Johnson, J. L. & Sakano, T.	2000	Success through commitment and trust: the soft side of strategic alliance management”.
Caso # 1. Hoffmann, W. H. y Schlosser, R.	2001	Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises- an empirical survey
Ariño, A.	2003	Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity
Deeds, D. L. y Rothaermel, F. T.	2003	Relationship between age and performance in research and development alliances”
Muthusamy, S. K. & White, M. A	2005	Learning and knowledge transfer in strategic alliances: a social exchange view
Adobor, H.	2005	Trust as sensemaking the microdynamics of trust in interfirm alliances.
Caso#2 Bretherton, P. & Chaston, I*	2005	Resource dependency and SME strategy: an empirical study”.
Caso# 3 Emden, Z., Yaprak, A. y Cavusgil, S. T*	2005	Learning from experience in international alliances: antecedents and firm performance implications.

Fuente: Elaboración propia.

Los autores estudiados se detallan en la **Tabla 2**.

7. Caso 1

Hoffmann & Schlosser (2001). En su investigación explican que las alianzas estratégicas están ganando cada vez más espacio en las organizaciones lo que les permite lograr un crecimiento económico muy rápido. El estudio tenía como objetivo identificar aquellos factores críticos que generan éxito, con especial énfasis en las pequeñas y medianas empresas (pymes). En la metodología se emplearon entrevistas aleatoriamente a 164 ejecutivos clave de este tipo de empresa. Se buscaba identificar los pesos que cada factor de éxito tenía en la alianza. Los resultados mostraron que hechos blandos, como la confianza, son importantes para el éxito de la AE, pero no son suficientes por sí mismos. También se evaluaron los hechos duros, tales como compatibilidad estratégica y los mecanismos de gobierno donde se identificó que tienen una influencia importante en el éxito de la alianza. Los autores concluyen que las alianzas deben de desarrollarse en la medida que va evolucionando.

8. Caso 2

Bretherton, P. & Chaston, I (2005). La investigación tiene como objetivo mostrar como las empresas utilizan sus recursos para acceder a alianzas estratégicas. El artículo hace notar como estas

han desarrollado ventajas competitivas sostenibles, con rendimientos superiores, soportados en sus recursos y capacidades previas. El estudio se realizó en cuatro bodegas de vino en Nueva Zelanda de tamaño mediano que producen entre dos millones y dos millones y medio de litros, y en seis pequeñas que producen menos de doscientos mil litros. Entrevistas semiestructuradas fueron empleadas para comprender cómo las bodegas organizan sus alianzas a lo largo de su cadena de valor y pueden acceder a recursos que antes no estaban a disposición. La investigación concluye que lograron conseguir una ventaja competitiva sostenible y rendimientos superiores.

Aunque en el documento no se ha abordado en detalle las AE como mecanismo de internacionalización de las EF, dentro de la revisión bibliográfica existieron algunos casos en los que este tópico se lo estudia como una alternativa de crecimiento y expansión a nuevos mercados, así en el siguiente estudio de forma sucinta se menciona una investigación que se encuadra con lo ya mencionado en criterios de selección del socio.

9. Caso 3

Emden, Yaprak, & Cavusgil (2005). En este estudio se sostiene que el aprender de las experiencias pasadas es una forma eficaz de aliviar los problemas de coordinación que siempre surgen en una AE y que por lo tanto, es un factor clave de

mejora para el rendimiento superior de las empresas, debido a que se facilita la transferencia de conocimiento entre las empresas en alianza. El estudio demostró que al menos dos aspectos culturales influyen en los aprendizajes organizacionales, uno es el compromiso organizacional para la alianza y el otro es la orientación al aprendizaje.

10. Conclusiones

Después de realizar una revisión bibliográfica con relación a las AE en las EF se observa que no existe una profundización en este tema en particular. Sin embargo, las consideraciones revisadas al ser generales sirven para ser implementadas en este tipo de organizaciones. Por lo tanto, si las organizaciones no familiares, en diversos casos multinacionales, con recursos y capacidades de operación optan por aliarse estratégicamente, más aún debe de pensar en hacerlo una EF. Es muy cierto que las características y las limitaciones que se analizaron en este documento revelan las falencias que poseen estas empresas, pero esto brinda una oportunidad para que se reestructuren, se profesionalicen y se permitan asimismo incursionar en nuevos emprendimientos, buscar nuevos aprendizajes, e intercambiar conocimientos de sus negocios con otras organizaciones posiblemente de otro sector o del mismo.

El éxito de una AE está en poder conseguir los objetivos, tanto comunes como

privados y que la mejor medida de evaluar si dio un buen resultado o no, son las de carácter subjetivo, indicadores que tomados en conjunto, son una excelente medida para evaluar el desempeño (Concha & Ariño, 2001). Esto nos lleva también a concluir que los indicadores financieros no son lo más importante dentro de una AE, salvo que previamente haya quedado establecido que el desempeño de las finanzas sería la prioridad. Así mismo, tampoco se evaluará el desempeño de una AE por el tiempo que ésta dure, si bien es claro que muchas alianzas terminan porque no logran conseguir sus objetivos, lo aconsejable es que previamente el tiempo de permanencia haya sido establecido (Ariño, 2007).

Con estos antecedentes, las EF interesadas en las alianzas colaborativas deberían identificar potenciales proveedores y clientes con los cuales consideren oportuno una AE y prepararse a nivel directivo y operativo para: 1) desarrollar programas de relacionamiento o familiarizar las relaciones con proveedores y clientes con el propósito de generar fidelidad y afinidad (Gallo, 2008). 2) formar a los miembros de la segunda y tercera generación a compartir información y promover al interior de las EF este tipo de alianzas. 3) Involucrar a los mandos medios en procesos colaborativos con proveedores y socios para producir y sostener valor (Zembarain, 2011) con el propósito de generar el aprendizaje

operativo fundamental para el sostenimiento de la alianza colaborativa.

4) Generar índices de medición cuantitativa para evaluar el desempeño de la relación directiva-operativa, es decir, aspectos del negocio y mediciones de componentes humanos como el ambiente de trabajo y el clima organizacional (Anzola, 2003) para medir la integración de los colaboradores.

Por lo tanto, las alianzas estratégicas son una oportunidad pasada, presente y futura que solo generará beneficios en la medida que las partes estén dispuestas a ceder y compartir información, a confiar y a involucrar sus recursos y capacidades para que generen ventajas competitivas. Esto abre un campo para futuras investigaciones sobre alianzas estratégicas en EF, sea en la identificación de alianzas en países en vías de desarrollo, identificación de variables cuantitativas y cualitativas de medición de éxito de AE, particularidades en las alianzas estratégicas entre EF de Sudamérica, el campo es amplio para profundizar en una temática que aún presenta interrogantes.

Referencias

- Adobor, H. (2005). Trust as sensemaking the microdynamics of trust in interfirm alliances. *Journal of Business Research*, 58 (3), 330-337.
- Almeida P., Song J. Y. & Grant, R. M. (2002). "Are Firms Superior to Alliances and Markets? An Empirical Test of Cross-Border Knowledge Building". *Organization Science*, 13 (2), 147-161.
- Ariño, A. & Pont, C. (1997). Alianzas estratégicas. BIGE. Barcelona: España.
- Ariño, A. & Montes, J. (1999). Alianzas estratégicas: Manejando la relación con los socios. DGN-562- 0399-091. Barcelona: España.
- Ariño, A. (2003). Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of Construct Validity. *Journal of International Business Studies*, 34 (1), 66-79.
- Ariño, A. (2007). Alianzas estratégicas, opciones para el crecimiento de la empresa. Disponible en: <http://pdfs.wke.es/6/8/6/2/pd0000016862.pdf>
- Artz, K. W. y Brush, T. H. (2000). Asset specificity, uncertainty and relational forms: An examination of coordination costs in collaborative strategic alliances. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 41 (4), 337-362.
- Bermejo, M. (2008). Hacia la empresa familiar líder. Una visión práctica y optimista. Madrid: Prentice Hall
- Bretherton, P. & Chaston, I. (2005). Resource dependency and SME strategy: An empirical study. *Journal of Small Business and Enterprise*.
- Bordia, P. Hobman, E. Jones, E. Gallois, C. Callan, V. (2004) Uncertainty during Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies. *Journal of Business and Psychology* 18 (4).
- Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16, 71-96.
- Casillas, J., Díaz, C. & Vázquez, A. (2005). La gestión de la empresa familiar. Con-

- ceptos, casos y soluciones. Madrid: Thompson.
- Concha, A. & Ariño, A. (2001). Evaluación del desempeño de alianzas estratégicas. DGN- 613- 0301-031. Barcelona, Cataluña, España.
- Cullen, J. B., Johnson, J. L. & Sakano, T. (2000). Success through commitment and trust: The soft Side of strategic alliance management. *Journal of World Business*, 35 (3), 223-240
- Deeds, D. L. & Rothaermel, F. T. (2003). Honeymoons and liabilities: The relationship between age and performance in research and development alliances. *Journal of Product Innovation Management*, 20 (6), 468-484.
- Donnelley, R. G. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42(4), 10–11.
- Dussauge, P., Garrette, B. & Mitchell, W. (2004). "Asymmetric Performance: Market Share Impact of Scale and Link Alliances in the Global Auto Industry. *Strategic Management Journal*, 25 (7), 701-711.
- Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. V. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7 (2), 136-150.
- Emden, Z., Yaprak, A. & Cavusgil, S. T. (2005). Learning from experience in international alliances: Antecedents and firm performance implications. *Journal of Business Research*, 58 (7), 883-892.
- Gajda, R. (2004). Utilizing Collaboration Theory to Evaluate Strategic Alliances. *American Journal of Evaluation*, 25 (1), 65-77.
- Gallo, M. A. (1995). Empresa familiar. Textos y casos. Barcelona: Praxis.
- Ginebra, J. (1997) Empresas familiares. Su dirección y continuidad. Mexico: Panorama.
- Gallo, M. A. (2008). Ideas básicas para dirigir la empresa familiar. Pamplona: Eunsa.
- Glaister, K. W. y Buckley, P. J. (1999). Performance relationships in UK international alliances. *Management International Review*, 39 (2), 123-147.
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal study. *Administrative science quarterly*. 40. 619-653
- Handler, W.C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family business. *Family Business Review*, 2, (3), 257-276.
- Hoffmann, W. H. & Schlosser, R. (2001). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises An Empirical Survey. *Long Range Planning*, 34 (3), 357-381
- Jarillo, J. C. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 9 (1), 31-41.
- Lambe, C. J., Spekman, R. E. & Hunt, S. D. (2002). Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (2), 141-158.
- Lansberg, I. (2000). Los sucesores en la empresa familiar: Cómo planificar la continuidad. Barcelona: Granica.
- Leach, P. (1999). La empresa familiar. Barcelona: Granica
- Lozano, M. (2003) Expansión de empresas familiares mediante alianzas internacionales. *Revista de Empresa*, (4), 98-108
- Martínez, J. (2006). Dirección de empresas familiares. Reto al destino. Viña de Mar: Emprenden.

- Muthusamy, S. K. & White, M. A. (2005). Learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social exchange view. *Organization Studies*, 26 (3), 415-441.
- Parise, S. & Sasson, L. (2002). Leveraging knowledge management across strategic alliances. *Ivey Business Journal*, 66 (4), 41-50.
- Renart, Ll.& Roig, B. (1992). Puntos claves en las alianzas estratégicas. DGN 451-0392-122. Barcelona Cataluña, España.
- Rosenblatt, P. C, De Mik, L., Anderson, R. M., & Johnson, P. A. (1985). The family in Business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face. San Francisco: Jossey- Bass.
- Saxton, T. (1997). The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Journal*, 40 (2), 443-461.
- Shanker, M.C., & Astrachan, J.H. (1996). Myths and realities: family business contribution to the US economy. A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9, 107-123.
- Spekman, R. E., Forbes, T. M., Isabella, L. A. & Mac Avoy, T. C. (1998). Alliance management: A view from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies*, 35 (6), 747-772.
- Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (1992). Towards a Theory of Business Alliance Formation. *Scandinavian International Business Review*, 1 (3), 71-87.
- Shifrin, M. (2001). Partner or Perish. *Forbes*, 167 (12), 26-28.
- Tagiuri, R. & Davis, J.(1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62
- Taylor, A. (2005). An Operations Perspective on Strategic Alliance Success Factors – An Exploratory Study of Alliance Managers in the Software Industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(5-6), 469- 490.
- Teece, D. J. (1992). Competition, co-operation, and innovation. *Journal of Economic and Behavior Organisation*, 18,1-25.
- Trevinyo, R. (2010). Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad. Monterrey: Pearson.
- Vázquez, J. (2009). Guía práctica para la familia empresaria. Guayaquil: Coedición Corporación de estudios y publicaciones-IDE Business School.
- Ward, J. L. (1987). Keeping the Family Business Healthy. How to plan to continuing growth, profitability and family leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, J., Aronoff, C. (1990). How family affects strategy. *Small Business Forum*, 85-90.
- Williamson, O. E. (1985). The Economics Institutions of Capitalism. New York: Free Press.
- Wincent, J. (2005). Does Size matter? A study of firm behavior and outcomes in strategic SME networks. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (3): 437-453.
- Zemborain, M. (2011). Programa de Continuidad Relaciones y Correlaciones: hacia una nueva lógica de los negocios. IAE Business School Argentina.